الفصل الثاني

الدراسات السابقة

٢,١ تمهيد

يُعَدُّ التخطيط ضرورة من ضرورات الحياة للإنسان حيث يعتبر خارطة طريق حاضرة ومستقبلية يستطيع من خلالها الاستعداد للمستقبل المجهول ومواجهة التحديدات ووسائل مواجهتها ووضع الحلول المناسبة لها، مع الأخذ في الاعتبار الظروف البيئية والاجتماعية المحيطة، والموارد المالية والبشرية التي من خلالها يستطيع مواجهة التحديات والمعيقات الطارئة وغير المتوقعة، ويعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية التي انتشرت خلال العقود الأخيرة، واهتمت الحكومات والمؤسسات بالتخطيط الإستراتيجي كوسيلة للتحكم في ظروف المستقبل، لتسخيرها لمشروعاتِها وأهدافها عن طريق تَحديد الأهداف، ووضع السياسات، وتصميم البرامج، والخطوات والإجراءات والقواعد في إطار زمني يمكن من خلاله وضع رؤية واضحة ومنهاج لمواجهة تلك التحديات، وتحديد الأسس التي يمكن من خلالها إيجاد الحلول والتغلب على المعيقات التي تواجهها وتهيئة الظروف التي تساعد على تحقيق الأهداف المطلوبة. وتسعى هذه الدراسة إلى استكشاف الأثر الذي يحدثه التخطيط الإستراتيجي على التنمية المستدامة من خلال جودة الأداء المؤسسي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار.

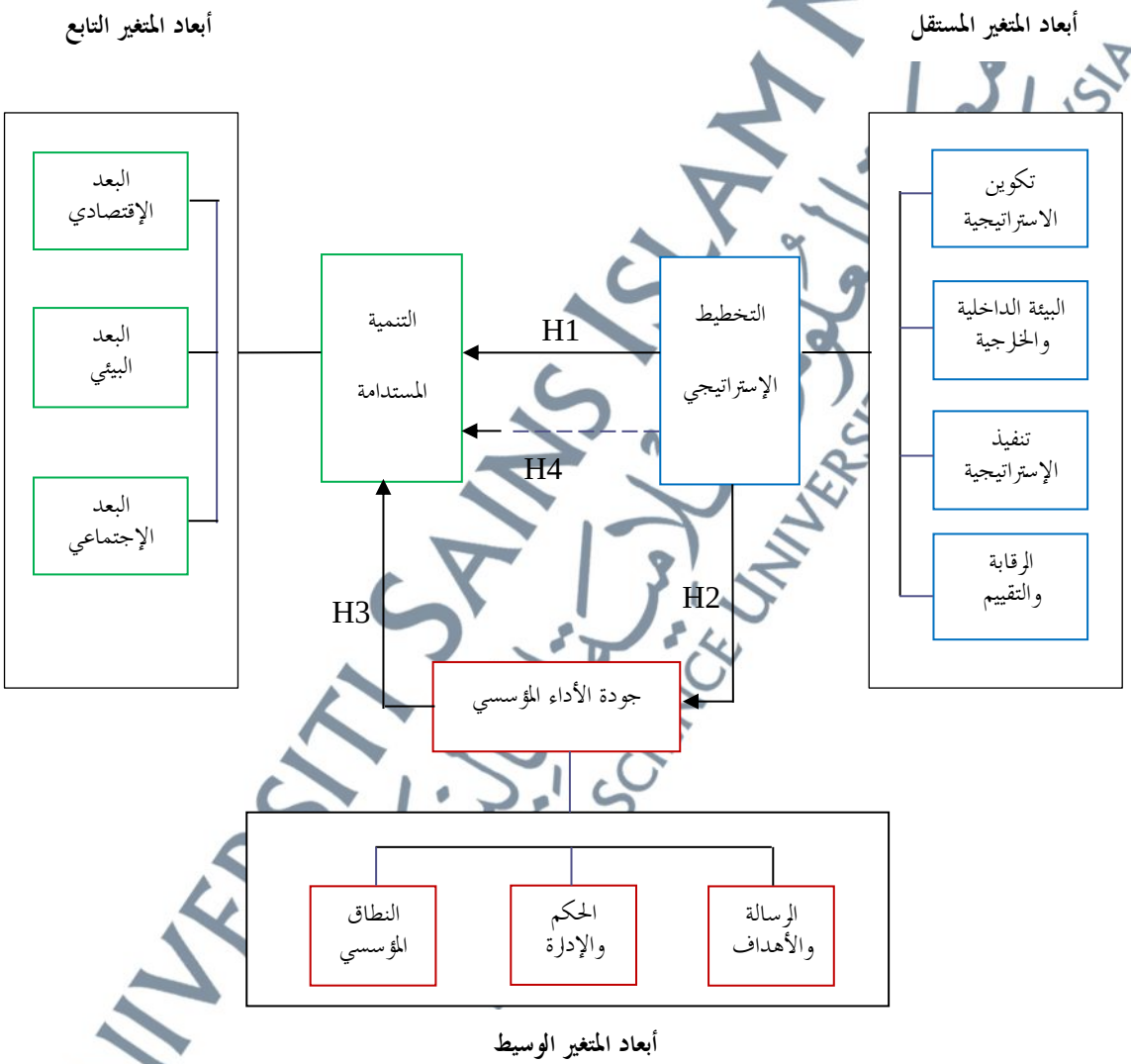
إن الدراسات السابقة والأوراق البحثية لها أهمية كبيرة في تحديد النهج الذي يتم اتباعه في الدراسات اللاحقة حيث من خلالها يمكن تحديد نقطة الانطلاق والسير نحو تحقيق الهدف من البحث، وذلك من خلال الاسترشاد بالمنهجيات المتبعة والنتائج والتوصيات التي تمخضت عنها، ويتناول هذا المبحث عرض مجموعة من الدراسات السابقة والأبحاث والكتب ذات العلاقة في مجالات التخطيط الإستراتيجي، وجودة

الأداء المؤسسي في التعليم، والتنمية المستدامة، كما تناولت الدراسات بشكل تفصيلي أبعاد هذه المتغيرات، وتم استعراضها ومناقشتها والخروج بنتائجها ومقارنتها بالدراسة الحالية، ومن ثم التطرق إلى جوانب التشابه وجوانب الاختلاف بين هذه الدراسات والدراسة الحالية، وقد توفرت الدراسات الخاصة بمتغير التخطيط الإستراتيجي، ومتغير جودة الأداء المؤسسي، لكن كانت هناك ندرة في الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الثلاثة، وتم عرض الدراسات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة منفردة، وعرض الدراسات التي تناولت كل متغيرين معا، في محاولة للحصول على نتائج تأثير كل متغير على المتغيرات الأخرى، واستخلاص الجوانب السلبية والجوانب الإيجابية، والاستعانة بذلك في صياغة مشكلة البحث والمنهجية التي سيتم اتباعها والتركيز على الجوانب السلبية والمعوقات والتحديات التي تؤثر عليها، وبحث أسبابها، وذلك للتوصية بتلافيها وتعظيمها وصولا إلى تحقيق الأهداف المنشودة، تلا ذلك التعليق على الفجوة الأدبية حيث تم استعراض بعض جوانب القصور في الدراسات والأدبيات التي تناولت متغيرات هذه الدراسة مجتمعة، وبيان أهمية هذه الدراسة للباحثين والمهتمين في هذا المجال، وانتهى المبحث بعرض ملخص.

٢,٢ نموذج الدراسة

تم تبنى نموذج الدجني (٢٠١١) الذي تناول فيه المتغيرات مثل البيئة الداخلية والخارجية، تكوين الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، التقييم والرقابة الإستراتيجية وكيفيتها، وأثرها على جودة الأداء المؤسسي. وقام (الدجني، ٢٠١١) بتوظيف متغيرات عناصر التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي. وتبنى هذا النموذج في الدراسة الحالية عن طريق توظيف هذه المتغيرات في مجال التربية والتعليم وأضاف إليها متغير التنمية المستدامة للوقوف على مدى تأثير وفاعلية التخطيط الإستراتيجي في تحسين جودة الأداء المؤسسي وتحقيق التنمية المستدامة في المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة ظفار سلطنة عمان.

وقد تم استخدام هذا النموذج لتطبيقه على مؤسسات التعليم فـــي مجال تخطيط الإستراتيجيات الداعمة لنمو وتطور التربية والتعليم فيها، رغبة في تحـــــسين أداء هذه المؤسـسـات وتحقيق التنمية المسـتدامة في أنظمتها، وعملياتها، ومخرجاتها اهتمامًا خاصًـــا، مرتكزة على إســـهامات رواد الإدارة، وهيئات الاعتماد والجودة والنوعية في تحديد معـايير الجـودة لأداء المؤسسات التعليمية والتربوية للوصول إلى التنمية الشاملة في التعليم.



الشكل ٢,١: نموذج الدراسة

التخطيط الإستراتيجي وأثره على التنمية المستدامة من خلال جودة الأداء المؤسسي كمتغير وسيط. الاعتماد على دراسة الدجني (٢٠١١).

تم اختيار نموذج الدجني (٢٠١١) لارتباطه المباشـــر بالتعليم، وأنه يخدم الجانب العلمي في البحث، كونه مصدرا مهما من مصادر بقاء المنظمة وديمومتها، خاصة في المنظمات التي تسعى إلى تبني إســتراتيجية الإدارة الحديثة التي تســمح بمشــاركة العاملين في اتخاذ القرارات، واســتغلال الفرص، وزيادة قدراتها التعليمية، والإبداعية. وما إذا كانت هذه المتغيرات تضيف شيئًا جديدًا إلى المعرفة والبحث العلمي وتوجه أنظار القائمين على العملية التعليمية في المديرية العامة للتربية والتعليم إلى أهمية توافر أبعاد عناصــر التخطيط الإستراتيجي وأثرها على التنمية المستدامة من خلال جودة الأداء المؤسسي.

ويؤمل من هذا النموذج أن يسهم –خاصة في جانبه التطبيقي– في الكشف عن بعض المعطيات والرؤى العملية لإطارات المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة ظفار، ومعرفة مدى وعي مديري المديرية بمدى استخدام التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة في التعليم، وذلك من خلال تناول هذه المتغيرات للتخطيط الإستراتيجي على أداء المديرية العامة للتربية والتعليم والتي اعتمدها الدجني في دراسته.

٢,٣ التنمية المستدامة

أصبح الاهتمام بالتنمية المستدامة واحدًا من أهم مواضيع الفكر الإداري نظريًا، وعلى الصعيد العملي أيضًا، ويمثل هذا الاهتمام تحولًا في طريقة عمل المنظمات سواء الحكومية أو الخاصة، وتقوم عملية التنمية المســتدامة في مجال التعليم على مشــاركة أفراد المجتمع مع المؤســســات التعليمية والســلطات المحلية بهدف تحســين كافة المجالات في المجتمع، حيث شــهد العالم مع أواخر القرن الماضــي تطورات وأحداثا مهمة، في المجالات الاجتماعية والاقتصــادية والبيئية، إلى جانب التغيرات المناخية والبيولوجية والطبيعية،

وبرزت العديد من الأزمات البيئية، واستنزاف الموارد الطبيعية، التي كان لها الأثر السلبي الواضح على الحياة على الأرض (بوشنقير، ٢٠١١).

وقد تعامل البعض مع التنمية كرؤية أخلاقية تناسب اهتمامات النظام العالمي الجديد، والبعض الآخر تعامل مع التنمية كنموذج تنموي وبديل مختلف عن النموذج الصناعي الرأسمالي، أو ربما كأسلوب لإصلاح الأخطاء والعثرات في هذا النموذج في علاقته في البيئات التعليمية للإيفاء باحتياجاتها ومتطلباتها وتكامل التربية والتعليم مع التنمية.

وفي هذا المبحث التالي سيتم تناول التنمية المستدامة من حيث المفهوم، والأهمية، والأبعاد، ومن ثم التطرق إلى نظرية التنمية المستدامة.

٢,٣,١ مفهوم التنمية المستدامة

تبنى الاستدامة كمبدأ على أساس تطوير آليات الاستفادة من الموارد البيئية والسياسات الاقتصادية، أملًا في توفير حياة أفضل للأجيال القادمة، وقد كان للاضطراب الحاصل من تعدٍّ على البيئة وإهدار لمواردها وخيراتها؛ بالغ الأثر في الحث على البدء بخطة التنمية المستدامة، سعيًا للحد من التغول على البيئة، والمباشرة ببناء منهج منظم للمحافظة عليها واستدامتها، وقد تعدت المجالات البيئية، إلى الموارد الاقتصادية والثقافة المجتمعية والتوعية بهذا الصدد. (جيمس ميدوكروفت ٢٠١٩).

تتنوع مجالات اختصاص التنمية المستدامة وتتوسع يومًا بعد يوم، إلا أنّ جميع الأنشطة الرامية لتحقيق التنمية المستدامة هي أنشطة وإجراءات تحقق المعنى المراد والمتفق عليه من مفهوم التنمية المستدامة، وهو أنها عملية متكاملة لتلبية احتياجات الحاضر، دون إهمال الحاجات التي تؤمّن حياة متوازنة للأجيال في المستقبل (قاموس الأعمال ، ٢٠١٩)، والتنمية تهدف إلى تلبية احتياجات الأفراد في الحاضر

دون الحد من قدرة الأجيال المستقبلية على تلبية احتياجاتها، وذلك من خلال الاستخدام المستدام للموارد الطبيعية جنبا إلى جنب مع النمو الاقتصادي والانسجام الاجتماعي (الهيتي،٢٠١٤: ١٧)

ومن خلال التعاريف السابقة فإن التنمية المستدامة هي التي تلبي متطلبات المجتمع والأفراد الأساسية وتوسيع الفرص أمام الأفراد لترضي طموحاتهم في العيش بحياة أفضل ضمن الإمكانيات البيئية التي يسعى المجتمع إلى تحقيقها بصورة معقولة.

٢,٣,٢ أهداف التنمية المستدامة

تعمل التنمية المستدامة لتحقيق مجموعة من الأهداف وهي:

١. القضاء على الفقر والجوع.

٢. توفير مصادر مياه نظيفة وصرف صحي نظيف.

٣. حصول الأشخاص على التعليم الجيد.

٤. التمتُع بصحة جيدة، وتحقيق الرفاهية للأشخاص.

٥. تحقيق المساواة بين الجنسين، والحد من أوجه التمييز المختلفة.

٦. إنجاز الشراكات المختلفة لتحقيق الأهداف.

٧. تطوير الاقتصاد وتأمين العمل الكريم.

٨. الحصول على طاقة نظيفة بأسعار مقبولة.

٩. الاهتمام بالمناخ والحياة البرية والبحرية.

١٠. تحقيق السلام والعدل.

١١. إنشاء مدن وتجمعات مُستدامة.

١٢. الاهتمام بالبنية التحتية، وتشجيع الابتكار، وتعزيز الصناعة.

٢,٣,٣ أبعاد التنمية المستدامة

تشتمل التنمية المستدامة على ثلاثة أبعاد وهي: البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، والبعد البيئي، وجميع هذه الأبعاد تحتوي على مجموعة من العناصر يمكن شرحها كالتالي:

٢,٣,٣,١ البعد الاقتصادي

إنتاج السلع والخدمات لتلبية المتطلبات الإنسانية وتحقيق الرفاهية بصورة مستمرة دون الإضرار بالبيئة المحيطة، مما يفرض تغير أنماط الإنتاج والاستهلاك لمنع الهدر في الموارد الطبيعة قدر الإمكان، والسعي لإيجاد وسائل وأساليب ذات كفاءة عالية في تلبية الاحتياجات والمتطلبات الاقتصادية، مع المحافظة على البيئة والتقليل من التلوث للمياه والتربة والمخلفات السائلة والصلبة، والتنمية المستدامة تشتمل على ما يلي: (حداد، ٢٠٠٦)

١. الشمولية، التنمية المستدامة هي تغيير جذري شامل يشمل كافة الأنشطة والعوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية.

٢. الزيادة الدائمة في الدخل الحقيقي للدولة لأمد طويل، مما يوحي بأن التنمية عملية طويلة الأمد.

٣. العدالة الاقتصادية في توزيع الثروات بين طبقات المجتمع للحد من انتشار ظاهرة الفقر.

٤. الجودة والتحسين في أنواع المنتجات والخدمات المقدمة للمستهلكين.

وقد أشار (غنيم، وأبو زنط، ٢٠٠٨) إلى أن هناك مجموعة من العناصر التي يتمتع بها البعد الاقتصادي وهي كالآتي:

١. ارتفاع معدل النمو الاقتصادي واستدامته.

٢. كفاءة رأس المال في المنظمات والهيئات والمؤسسات.

٣. إشباع الحاجات الضرورية والمتطلبات الأساسية لدى الأفراد.

٤. العدالة الاقتصادية في توزيع الثروات على أفراد المجتمع دون تفرقة.

إن البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة يعتمد على الترشيد في السياسات المالية والنقدية والموارد الطبيعية، كونها العناصر الأساسية للنمو الاقتصادي من خلال توجيهها للاستثمار في المشاريع التي تعمل على زيادة النمو الاقتصادي في المجتمع.

٢,٣,٣,٢ البعد الاجتماعي

إن البعد الاجتماعي كأحد أبعاد التنمية المستدامة يتناول التنمية الاجتماعية كمقياس للتنمية بشكل عام، عبر التركيز على زيادة الإنتاج، ورفع طاقة القوى العاملة جيلًا بعد آخر.

كما أن كافة المجتمعات بحاجة إلى التعليم والرعاية الصحية والماء والعمل، فعندما يعتني المجتمع العالمي بتلك المتطلبات والاحتياجات الأساسية؛ عليه أن يضمن احترام الموروث الثقافي المتنوع والاجتماعي، وأن يضمن حقوق العمال، وتمكين الأفراد داخل المجتمع من أداء أدوارهم في تقرير مستقبلهم، (الغامدي، ٢٠٠٧). كما أكد الباحثون والكتّاب على الارتباط القوي بين البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي مع المحافظة على البيئة وحمايتها، ولا يمكن أن تطبق إستراتيجيات التنمية المستدامة إلا بتحقيق متطلبات التنمية بأبعادها الثلاثة: البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. وتمثل التزامات التنمية الاجتماعية فيما يلي: (بيكر، ٢٠٠٥)

١. الحد من انتشار ظاهرة الفقر خلال فترة معينة يعمل على تحديدها كل بلد.

٢. دعم القوة العاملة كونها أحد الأهداف الأساسية للسياسات العامة للدول.

٣. تحقيق التكامل الاجتماعي الذي يقوم على تعزيز جميع الحقوق الإنسانية ورعايتها.

٤. تعزيز المساواة بين الرجال والنساء.

٥. التسريع في خطى التنمية في البلدان النامية والفقيرة.

٦. تهيئة مناخ اقتصـــادي وســـياســـي واجتماعي وثقافي وقانوني يمكن أفراد المجتمع من تحقيق التنمية الاجتماعية.

٧. تمكين كافة أفراد المجتمع من التعليم ومن الحصول على التأمين الصحي والرعاية الأولية.

٨. ضرورة التعاون وتعزيزه من أجل تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع مع الأمم المتحدة.

٢,٣,٣,٣ البعد البيئي

يمثل البعد البيئي أهمية بالغة على المســـتوى العالمي، وقد لوحظ في الفترة الأخيرة، اهتمام دولي متزايد نحو الحاجة إلى التنمية المســـتدامة، وذلك بعد أن بدأت الدول تعاني من الكوارث البيئية المحتملة؛ مثل الاحتباس الحراري، والتدهور البيئي، وتزايد النمو السكاني والفقر، وفقدان التنوع البيولوجي، واتساع نطاق التصـــحّر،، إذ إن الكثير من الأشـــكال الحالية للتنمية ينحصـــر في الموارد البيئية التي يعتمد عليها العالم، فالارتباط الوثيق بين البيئة والتنمية أدى إلى ظهور مفهوم التنمية المستدامة (حداد، ٢٠٠٦). ولكي تتحقق التنمية المســـتدامة ينبغي أن تمثّل الحماية البيئية جزءٌ لا يتجزأ من عملية التنمية. وتم التأكيد على هذا المعنى من خلال المبدأ الثالث حيث تم تعريف التنمية المســـتدامة "بأنها ضـــرورة إنجاز الحق في التنمية، بحيث تتحقّق –على نحو متســـاو– الحاجات التنموية لأجيال الحاضـــر والمســـتقبل" (حســـن، ٢٠١١).

ويمكن القول إن هناك علاقة بين الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة، وإن كل بعد من هذه الأبعاد يتكون من عدد من العناصـــر أو المنظومات المترابطة والمتكاملة، يمكن التعامل معها على أنها منظومات

فرعية للتنمية المستدامة، ورغم تداخل العناصر مع بعضها؛ إلا أن النظر إلى التنمية المستدامة يختلف بحسب زاوية المقاربة أو خلفية ومنهجية التحليل، فالاقتصاديون يركزون على الأهداف الاقتصادية أكثر من غيرها، بينما يركز البيئيون على أهمية الطبيعة وحمايتها، ويشدد الاجتماعيون على مبادئ العدالة الاجتماعية والمساواة وتحسين نوعية الحياة في المجتمع، لهذا اختلفت تعريفات التنمية المستدامة من اختلاف المنظور.

٢,٤ نظرية التنمية المستدامة

تم تناول مفهوم التنمية المستدامة ونظرياتها من قبل المتخصصين في المجالات العلمية المتعددة؛ منها المجال الاقتصادي، والمجال البيئي، والمجال الاجتماعي، والجانب الإداري.

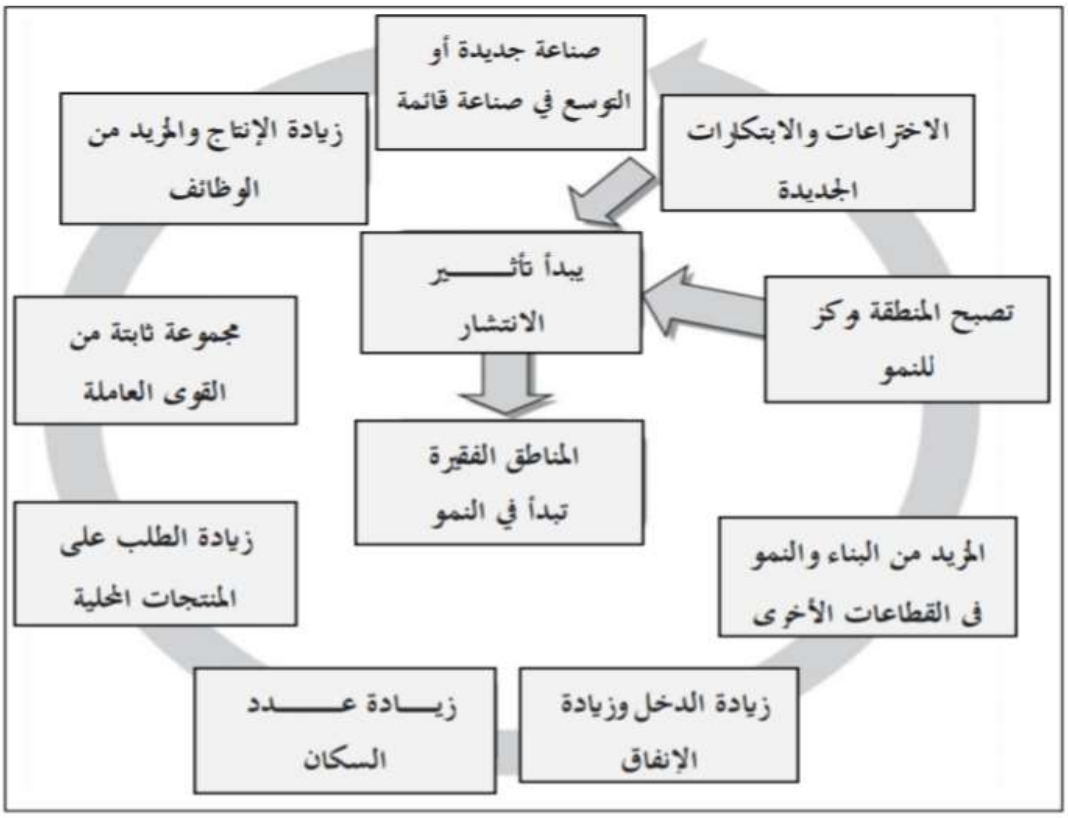
فعلماء الاقتصاد التقليدي يميزونها عن النمو والتنمية الاقتصادية، التي لم تكن تتضمن أفكار الاستدامة البيئية التي يتبناها علماء الاقتصاد البيئي، كما أشار علماء البيئة والموارد الاقتصادية والأحياء إلى أن المحيط الحيوي هو الذي بحاجة إلى أن يكون مستداما، وهم يبحثون عن حماية التنوع الحيوي والوراثي بالدرجة الأولى. كما أكد علماء الاجتماع على طلبات البيئة التي تحددها الثقافة، وركزوا على استدامة النظم الثقافية والبشرية بما فيها قبول نظريات البيئة.

وعلى ضوء هذه الآراء والأفكار المتعددة، يتم عرض بعض نظريات التنمية المستدامة التي لها علاقة مباشرة بموضوع هذه الدراسة.

٢,٤,١ نظرية التنمية الدائرية المتراكمة

وضع هذه النظرية الاقتصادي السويدي "جونر ميردال" ، حيث تقوم فكرتها على أن التنمية الدائرية المتراكمة في دولة ما؛ ترتبط بالظروف والخصائص الطبيعية والتاريخية لهذه الدولة ولأقاليمها، حيث

تؤدي الحركة الحرة للقوى الاقتصادية والاجتماعية إلى زيادة الفوارق الإقليمية بأنواعها المختلفة بين المناطق الحضرية أو المدن والمناطق الريفية، ويؤثر في ذلك نوعان من التأثيرات المتبادلة، السلبية وتتمثل في هجرة منتقاة للأيدي العاملة وكذلك رأس المال والبضائع من المناطق الريفية إلى المدينة، بسبب وجود عوامل الجذب إلى المدن وعوامل الطرد من الريف، أما الآثار الإيجابية فهي عمليات تنشط في مناطق المركز باتجاه الأرياف، فمثلا يزداد الطلب في مراكز المدن على المنتجات الزراعية والمواد الأولية التي تنتج، ويتم إنتاجها في الريف، ولكي يتم إشباع حاجات مراكز المدن المتزايدة من هذه المواد؛ يتم تصدير تقنيات زراعية جديدة إلى الأرياف تساعد في زيادة وتطوير وتحسين الإنتاج الزراعي. وتعتمد سرعة ودرجة انتشار الآثار التنموية من المركز إلى الريف على المستوى والوضع التنموي للمركز.



الشكل (٢,٢) هيكل نظرية التنمية الدائرية المتراكمة ل (جونر ميردال)

٢,٥ جودة الأداء المؤسسي

تناول هذا المبحث الأداء المؤسسي من خلال مفهوم الأداء المؤسسي بشكل عام، ومفهومه في الإسلام، ونظريات جودة الأداء المؤسسي وأهميته وأبعاده.

٢,٥,١ مفهوم الأداء المؤسسي

يعد مفهوم الأداء المؤسسي من المفاهيم الغامضة عند كثير من الباحثين والدارسين، بسبب عدم الكتابة بشكل موسع في هذا المجال، وإن من الطبيعي أن يكون هذا المفهوم غامضًا، كون ظاهرة الأداء المؤسسي ذات جوانب متعددة، وتتحرك في عدة مجالات. لذلك نجد أن الكثير من المهتمين بعلم الإدارة عرف الأداء المؤسسي بأنه: المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ويشمل أبعادا ثلاثة: (الجندلي، ٢٠١٤)

البعد الأول: أداء الأفراد في المؤسسة ويقاس بمجموعة مقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه للتأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل تكلفة وبمستوى مناسب من الجودة.

البعد الثاني: أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة: ويقاس بمعايير تسمى مقاييس فاعلية المؤسسة للوقوف على مدى قرب المؤسسة من الفاعلية وتشمل المقاييس الداخلية والخارجية.

البعد الثالث: أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية: وهو مفهوم مرتبط بالكفاءة والفاعلية التي تشير إلى تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة بغض النظر عن التكاليف المترتبة على هذه الأهداف، أما الكفاءة فتشير إلى نسبة المدخلات والمخرجات، وكلما كانت المخرجات أعلى من المخرجات فإن الكفاءة تكون أعلى.

٢,٥,٢ أهداف جودة الأداء المؤسسي

تهدف إلى إحداث التطوير والتحسين في الأداء وإعطاء أفضل النتائج، وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي، ففي الأداء الفردي يتم التركيز على أمور بعينها لتطويرها وتحسينها، وفي الأداء المؤسسي يتم عمل تقييم شامل لأداء المؤسسة على المستوى الإستراتيجي وما تطمح إلى تحقيقه في السنوات القادمة. (صالح، ٢٠١٥:٨٣)،كذلك إرشاد العاملين وتشجيعهم للتطوير الذاتي داخل المنظمة، والتوجيه الصحيح لأداء المنظمة من خلال التواصل بين العاملين والمديرين، وتحقيق أهداف المؤسسة من خلال أدوار يتم توزيعها على العاملين.

٢,٥,٣ أبعاد جودة الأداء المؤسسي

توجد ثلاثة أبعاد أساسية يجب توافرها في المؤسسات للحكم عليها في تحقيق الجودة على مستوى الأداء الكلي لكافة عناصر المؤسسة وهي كالتالي:

٢,٥,٣,١ الرسالة والأهداف

هذا البعد يجسد للمؤسسة الإطار القيمي، والفلسفة التي تحدد قيم ومعتقدات تعكس أهم الجوانب في عمر وعمل المؤسسة، ووجهة نظر المؤسسة تجاه عامليها كموارد بشرية مهمة، كما تحدد وجهة نظر ودور المؤسسة تجاه المجتمع، وما هي الأعمال التي لا ينبغي القيام بها، وبيان العلاقة التي تربط المؤسسة بالعملاء، والفلسفة السليمة والجيدة تتكون من عدة معتقدات وهي كالتالي:

- التواجد الحسن.
- الانتباه إلى الأداء الجيد خلال العمل.
- بيان أهمية الأفراد بأنهم مميزون.

- الإيمان بالريادة من حيث الجودة وتقديم الخدمات.

أما غايات المؤسسة وأهدافها فتأتي ترجمة عملية لإعداد الرسالة التي تستند إلى فلسفة المؤسسة والتي تنسجم مع أهدافها وغاياتها، يجعل من عملية المرونة والتخطيط الإستراتيجي معيارا مهما في تقييم الأداء المؤسسي ومحورا رئيسيا في إعداد البرامج المنهجية لتطوير العمل في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، وتطوير قدراتها، وتحسين الأداء المؤسسي (العايدي، ٢٠٠٩).

٢,٥,٣,٢ الحكم والإدارة

هذا البعد مرتبط بقيادة المؤسسة وإدارتها، وببنية المؤسسة التنظيمية والتي من خلالها تحقق إدارة المؤسسة الأهداف المرجوة، ضمن منظومة الموارد البشرية والمادية، وتحتكم المؤسسة إلى سياسات وأنظمة وقوانين واضحة تعتمدها المؤسسة، كما تتطلب أن تكون بيئة العمل مناسبة وتتلاءم مع طبيعة العمل، والقيام بربط عناصر الحكم والإدارة بمنظومة رقابية تهدف إلى تقويم المسار وتحسين الأداء المؤسسي وتطوير بنية العمل التنظيمي. (سادلر، ٢٠٠٨)

هناك عدد من المعايير والتي يجب أيضًا أن تستخدم في تقييم الأداء المؤسسي وهي: (القيادة، نتائج العملاء، نتائج العاملين، السياسة والإستراتيجية، الموارد، نتائج المجتمع).

٢,٥,٣,٣ النطاق المؤسسي

يشير بعد النطاق المؤسسي إلى جوهر عمل المؤسسات التعليمية ودورها الرئيسي، لارتباطه بقياس مدى فاعلية المؤسسة في تقديم خدماتها التعليمية والبحثية، إذ يتوقع أن تتسق هذه البرامج والخدمات التعليمية والبحثية مع رسالة المؤسسة، كما يتم تحديد علاقة المؤسسة بالمجتمع، والتأكد من تحقيق المنفعة المتبادلة وقياس سمعة المؤسسة على المستويين المحلي والدولي.

٢,٦ التخطيط الإستراتيجي

هو عمليّة تحديد اتجاه للمؤسسة من خلال تقييم موقعها الحالي والموقع الذي ترغب في الوصول إليه، وتمثل الخطة الإستراتيجيّة وثيقة تتضمن رسالة المؤسسة، ورؤيتها، وقيمها، وأهدافها على المدى البعيد، وكذلك خططها التنفيذيّة للوصول إلى هذه الأهداف، وإذا كانت الخطة الإستراتيجيّة معدّة على نحو جيّد، فسوف تلعب دورًا أساسيًا في نمو المؤسسة، لأنها تحدد كيفيّة التعامل مع الفرص ومواجهة التحديّات.

٢,٦,١ مفهوم التخطيط الإستراتيجي

عمليّةٍ منهجيّةٍ تسعى إلى تحقيق تصوّرٍ واضح حول مستقبل شيء ما من أجل ترجمته وتحويله إلى أهداف تعتمد على سلسلة من الخطوات (قاموس الأعمال، ٢٠١٧)، كما يُعرف التخطيط الإستراتيجيّ بأنّه وضع الأهداف العامة لبيئة العمل، وتحديدًا التي تحتاج إلى وقتٍ طويل للوصول إلى نتائجها، ومن ثمّ اختيار الوَسائل المناسبة لتنفيذها (قاموس أوكسفورد، ٢٠١٧)، ويُعرّف التخطيط الإستراتيجي أيضًا بأنّه الوسيلة التي تساعد المسؤولين في الشركات والمؤسسات وخاصة التنفيذيين منهم في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق أفضل النتائج بالاعتماد على استخدام الموارِد المتاحة في بيئة العمل (قاموس كامبريدج، ٢٠١٧).

ويعرف التخطيط الإستراتيجي كذلك بأنه: "فن إدارة الأهداف أو المصالح المتعارضة"، والعمل على تحقيق "التوافق" بين الأهداف، كما أن هذا النموذج يعطي ثقلًا هائلًا لعنصر السياسة والدبلوماسية في صناعة الإستراتيجية" (ماهر، ٢٠١٣: ١٦)، من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن التخطيط الإستراتيجي هو خطة طويلة وشاملة والتي تعمل على تحديد المسار لبلوغ أهداف طويلة الأجل باستخدام

كافة الموارد المتاحة، كما تشكل خطة العمل هذه المنهاج الذي تسترشد به الإدارة في وضع قراراتها الأساسية بشأن العملاء أو المجتمع.

ومفهوم التخطيط الإستراتيجي من الموضوعات ذات الأهمية في الفكر الإداري الحالي، فهو يقوم على تحديد علاقة المنظمة مع البيئة المحيطة الداخلية والخارجية على المدى البعيد، كما أنها تحدد كيفية تعامل المنظمة مع المنافسين، ومع بقية الأطراف التي تتعامل معها المنظمة.

٢,٦,٢ أهداف التخطيط الإستراتيجي

يعدُّ التخطيط الإستراتيجيّ من أهمّ العمليات الإداريّة في بيئة العمل، وتتلخّص أهدافه فيما يلي:

أ. المحافظة على رأس المال من خلال مُراجعة الأداء المالي للعمل، والحرص على توفير التحديثات الدائمة له، ممّا يُسهم في تحقيق أفضل النتائج، والتأكد من أنّ العمل يسير على الطريق الصحيح.

ب. الإسهام في تحديد إطار زمنيّ لتطبيق العمل من خلال الاعتماد على وضع خطة إستراتيجيّة مناسبة تسهم في تصميم الخطوات الخاصّة به.

ج. المشاركة في تحويل الأعمال المخطّط لها إلى أشياء قابلةٍ للقياس والتطبيق حتى يتمّ تحقيق المعرفة الكافية في الحصول على النتائج المقبولة.

د. صناعة الخدمات والوسائل الماليّة التي تُراعي التغيرات المؤثرة على العمل في ظلِّ المناخ الاقتصادي السائد.

هـ. الاعتماد على الاستعانة بالخبرة العمليّة، والأسلوب الدقيق في تطبيق التخطيط في الجانب العملي من العمل .(ماهر، ٢٠١٧).

٢,٦,٣ أبعاد التخطيط الإستراتيجي

للتخطيط الإستراتيجي أبعاد متعددة تتناسب وتغطي كافة أوجه النشاط التي تنتهجه المؤسسة أو الإدارة ويساعد على وضع الإطار العام للإستراتيجية والإستراتيجيات البديلة والمقارنة بينهما، ودراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة الخارجية والداخلية، مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة، وتحديد الأهداف والغايات، وتقييم الأداء في ضوء الأهداف والإستراتيجيات والخطط الموضوعة ومراجعتها في ضوء الظروف البيئية المحيطة، واستيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية، ويمكن اختصار أبعاد التخطيط الإستراتيجي بوجود رؤيا واضحة ثم تحديد رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجياتها وسياساتها وقيمها التنظيمية، وسيتم تناول عدد من تلك الأبعاد. (أبو زقية، ٢٠١١،٥٥)

٢,٦,٣,١ البيئة الداخلية والخارجية

تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية من الأمور المهمة والضرورية عند اختيار الإستراتيجية المناسبة من خلال تحديد الفرص المتاحة للمنظمة والتعرف على الظروف المحيطة بها في فترة زمنية محددة وتتمكن المنظمة من استغلال تلك الفرص لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتحديد التهديدات أو المخاطر المحتملة التي قد تسبب خطرًا أو آثارًا سلبية للمنظمة بسبب التغيرات في البيئة المحيطة.

وتبرز أهمية دراسة تحليل البيئة الخارجية في أنها تساعد على تحديد العديد من النقاط أهمها:

١. الأهداف التي يجب تحقيقها: فإن دراسات البيئة الخارجية تساعد المنظمة على وضع الأهداف، أو تعديلها بحسب نتائج تلك الدراسات.

٢. الموارد المتاحة: وتساعد العوامل البيئية المختلفة في بيان كافة الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها.

٣. النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة: تتمكن المنظمة من تحديد نطاق المعاملات المتاح أمامها، والقيود المفروضة من الجهات القانونية والتشريعية، وتساعد على بيان علاقاتها بالجهات الأخرى.

٤. أنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك وتحديد سمات المجتمع الذي ستتعامل معه.

٥. ويتم تحليل البيئة الخارجية من خلال تقييم العوامل الاقتصادية، السياسية، الثقافية، الديموغرافية، والبيئة الداخلية ويقصد بها إلقاء نظرة تفصيلية على الداخل لتحديد مستويات الأداء، ومجالات القوة، ومجالات الضعف، وتقييم كافة العوامل الداخلية، بهدف بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية، مما يساعد على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها، وتكمن أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية في المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة، وإيضاح موقف المنظمة بالنسبة للمجتمع، وتعزيز نقاط القوة، والتعرف على نقاط الضعف ومعالجتها أو تفاديها، ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي (الفرص والتهديدات) وذلك لانتهاز الفرص وتجنب المخاطر أو تحجيمها.(العتيبي، ٢٠١٥).

٢,٦,٣,٢ تكوين الإستراتيجية

يجب معرفة المشاركين في التخطيط، فإن اختيار الموظفين لوضع الخطة الإستراتيجية يتم بطرق متعددة، ولأن الخطة الإستراتيجية تمثل إطارا لسياسة مديرية التربية والتعليم؛ فيجب على الموظفين المسؤولين أن يشاركوا بأسلوب له مغزى كبير. (عوض، ٢٠١٣). إنّ الموظفين المسؤولين عن عمليات التخطيط والإدارة العليا يجب أن يكون لديهم معرفة بالتحليلات البيئية وبتحديد المضامين ووضع التوقعات والتصورات وتشكيل رؤية لمديرية التربية والتعليم، كما يمكن إشراك كبار الموظفين وممثلين عن المعلمين في مرحلة متقدمة من أعمال التخطيط الإستراتيجي، إذ إن تشكيل مجموعات التخطيط يمكنه

أن يشـــكل التوقعات بشـــأن وضـــع الخطة وتنفيذها دون الأخذ في الاعتبار طريقة التطبيق (عوض، ٢٠١٣)، كذلك فإن هناك عوامل خارجية تسهم في استمرارية سهولة حركة الأشياء وتوفير المعلومات، ولها أهمية خاصـة في مسـاعدة هيئة التخطيط في معالجة البيانات ومعلومات المسـح الداخلي والخارجي كونهم أعضاء من خارج المؤسسة التعليمية، فهم يمتلكون القدرة على معالجة القضايا الحساسة ويمتلكون الإمكانية لتطوير الخطة الإستراتيجية.

٢,٦,٣,٣ تنفيذ الإستراتيجية

تعتبر مرحلة التنفيذ أهم مراحل الإدارة الإســـتراتيجية. حيث إن التنفيذ غير الفاعل للخطط والسـياسـات يؤدي إلى الفشـل، بينما التنفيذ الفاعل يؤدى إلى التعويض عن التخطيط غير المناسـب، ويعتمد التنفيذ الناجح على مجموعة من المحددات المهمة والتي تقع جميعها ضمن البيئة الداخلية للمنظمة. ووضـــعها موضـــع التطبيق يحتاج إلى قدرات ومهارات إدارية وفنية متعددة الجوانب. ويشـــمل تنفيذ الإستراتيجية كافة الجهود التي تبذل لوضع الإستراتيجية موضع التنفيذ (ماهر، ٢٠١٣)، وهو سلسلة من الأنشـطة والفعاليات المترابطة التي تمارس لوضـع الإسـتراتيجية موضـع التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات والإجراءات. وتشمل هذه الأنشطة التركيب التنظيمي، السياسات التنظيمية، نظام المعلومات، الأفراد، القيادة، نظام المكافآت والتعويض، نظام الاتصالات، نظام التخطيط، ونظام التقويم والرقابة.

إن عملية تنفيذ الإستراتيجية تؤثر في جميع أجزاء المنظمة، وبذلك فهي عملية ليست سهلة كونها تتطلب مجموعة من الأنشطة التي يجب أن تقوم بها الإدارة العليا، والتي تتمثل في تحديد الأهداف السنوية للمنظمة المنبثقة عن أهدافها الإستراتيجية، وبناء الفعاليات والسياسات الملائمة لتحقيق تلك الأهداف، والقيام بتخطيط الموارد وإعادة النظر في التركيب التنظيمي ووضع خطط للحوافز.(ظفر، ٢٠١٣).

٢,٦,٣,٤ التقييم والرقابة الإستراتيجية

بما أن الرقابة الإستراتيجية تهدف إلى التأكد من تحقيق المنظمة لرسالتها، فلابد أن تتم رقابة أداء جميع الأنشطة التي تمارسها المنظمة التي تسعى إلى تحقيق تلك الرسالة، وهي الأنشطة الإنتاجية والمالية والتسويقية، وأداء الأفراد وجودة العملية.. إلخ، والتي تختلف بالطبع تبعًا لنوع المنظمة، هل هي إنتاجية أم خدمية؟ وهدفها القيام بنشاطين وهما كالآتي: (ديب، ٢٠٠٩: ٩٨)

١- التقييم: ويقصد بالتقييم قياس درجة أداء المديرية ومدى كفاءة وفعالية تنفيذ الخطة الإستراتيجية فيها، أي التأكد من مستوى تحقيق الأهداف التي تنشدها المديرية من وضع الخطط الإستراتيجية.

٢- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: وهي الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة الإستراتيجية، وفيها نصل إلى خيارين هما:

أ) تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له، في هذه الحالة نتابع عملية الرقابة.

ب) وجود انحراف عن الأداء المخطط له، في هذه الحالة لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

٢,٧ الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة وأبعادها:

تقدم الدراسات السابقة معلومات عديدة حول موضوع البحث العلمي، توفر من خلالها الوقت والجهد على الباحث، وتجيبه عن عدد كبير من الأسئلة التي تدور في ذهنه؛ لتجنب الوقوع في الأخطاء التي وقع فيها الباحثون السابقون، على تطوير أسئلة الدراسة، والحصول على إجابات لأسئلة قد تشغل باله، وتمده بأعداد كبيرة من المصادر والمراجع المتعلقة بالبحث، حيث تلفت الدراسات السابقة نظر الباحث لمجموعة من الأفكار التي قد تكون غائبة عن ذهنه.

٢,٧,١ دراسات تناولت متغير التنمية المستدامة وأبعادها

ظهر مصطلح الاستدامة كحقل معرفي يتناول بالبحث والتحليل والاستدلال والاستنتاج ما ينبغي أن تكون عليه أنماط العيش الآمن والسلوك الرشيد لسكان هذا الكوكب المحدود بثرواته وموارده الطبيعية، إن أرادوا لأبنائهم ولأحفادهم مواصلة عيشهم من دون أزمات وكوارث أو تهديدات، ولتحقيق تلك الأهداف بشكل علمي صحيح برزت دراسات التنمية المستدامة كفرع متعدد التخصصات من العلوم الاجتماعية التي تتناول القضايا التي تهم كافة البلدان، وقد زاد الاهتمام بها خلال العقود الأخيرة، وقد تم التركيز عليها في الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية، وقد زاد الاهتمام بشكل كبير للقيام بهذه الدراسات اعتبارا من أوائل التسعينيات باعتبارها من الموضوعات المهمة وخاصة في الدول النامية لحاجتها لتنمية اقتصاداتها وتوفير ظروف أفضل للحياة لمواطنيها، وقد تنوعت الدراسات التي تناولت أبعاد التنمية المستدامة، وتوصلت إلى المعوقات التي تواجه التنمية المستدامة، وخلصت إلى النتائج والتوصيات التي تساعد على تعديل المسار وتخطي العقبات وتحقيق الأهداف.

هدفت دراسة (مختاري، ٢٠١٤)، إلى التعرف على الهيئات اللامركزية المحلية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، وكيفية تفعيل دورها في التنمية من خلال مجالسها المحلية، وخلق وعي للمواطن من أجل معرفة التنمية المستدامة على أنها حق من حقوقه يستوجب حمايتها وتطويرها. وقد خلصت الدراسة إلى أن التنمية المستدامة تسعى لتلبية الحاجات الحاضرة دون المساومة على قدرة الأجيال القادمة على تأمين حاجاتها وحماية الموارد الطبيعية من الضغوطات البشرية، حيث ترتكز على وحدة المصير، والاستدامة والديمقراطية والمشاركة الشعبية والقيم والعدالة والمساواة والشفافية والمحاسبية، ويمكن اعتماد الجماعات المحلية على أدوات تنموية وإحداثها في جميع المجالات حيث تعود على الجماعة بالفائدة الكبيرة في مختلف المجالات من خلال تحقيق التنمية المستدامة.

دراسة (هاسلوف، ٢٠١٤)، التحدي التربوي في "التربية من أجل التنمية المستدامة": التأهيل والتغيير الاجتماعي والسياسي–مالمو– السويد .

تستكشف هذه الرسالة كيف أن التعليم من أجل التنمية المستدامة كمنظور شامل يعطي معنى للأهداف والأغراض التعليمية. وتتعامل مع أبعاد متكاملة للاستدامة البيئية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية. وهي تنطوي على مجموعة متنوعة من القيم والأيديولوجيات الراسخة، وتدعو إلى المشاركة في القضايا المتعلقة بالبيئة والمساواة وأسلوب الحياة. وقد توجهت الرسالة إلى العاملين في المجالات الاجتماعية لإدراك وجهات النظر التعليمية من أجل التنمية المستدامة، وللأطروحة ثلاثة أهداف لتحقيق التنمية المستدامة:

الأول: هو التحقيق ووصف مفهوم التنمية المستدامة في سياق التعليم. وهنا يُظهر تحليل (التكلفة والعائد) للمعلمين وكيف أوضحت التصريحات العلمية القائمة على الحقائق ظهور وجهات نظر متضاربة، وأعيد تقييمها من خلال تفاعل الأبعاد المختلفة للاستدامة والمستويات المجتمعية المختلفة.

الثاني: هو التحقيق في كيفية صياغة الأهداف المرجوة من التعليم من أجل التنمية المستدامة وإعطاء معنى خاص من قبل المعلمين ذوي الخبرة في ممارسة التعليم من أجل التنمية المستدامة. وفي ذلك يتم التركيز على ثلاثة مجالات للتعليم، وهي تطوير الطلاب، والتأهيل، والتعليم من أجل التغيير الاجتماعي فيما يتعلق بالحياة المستدامة في هذه المجالات.

الثالث: هو تطوير أساليب تحليلية ، حيث يتم أخذ التعبيرات المتضاربة للقضايا البيئية والاستدامة في الاعتبار بناءً على نظرية اللغة والخطاب لإجراء التحقيقات التجريبية للوصول إلى التنمية المستدامة عن طريق التعليم.

دراسة (أبو مساعد، ٢٠١٥) التي هدفت إلى التَّعرف على درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية

لإدارة الجودة الَشاملة وعلاقتها بدرجة تحقق مؤشرات التَّعليم من أجل التَّنمية المستدامة، ودراسة دلالة الفروق في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الَشاملة، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التَّحليلي لملاءمته لموضوع الدِّراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (١٠٣٣) أكاديميا، وكان حجم عينة الدراسة (٢٧٩) من أعضاء الهيئة التَّدريسية في الجامعات الفلسطينية بنسبة (٢٧٪) من مجتمع الِّدراسة، تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية، وكانت نتائج الدراسة: لا توجد فروق دالّة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أعضاء الهيئة التَّدريسية في الجامعات الفلسطينية لدرجة تطبيق الجامعات لإدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغِّير الرتبة الأكاديمية على الرغم من وجود فروق دالة إحصائيا تعزى لنفس المتغير فيما يخص مجال متابعة العملية التَّعليمية لصالح أستاذ مشارك فأعلى. وقد أوصت الدراسة: بضرورة اتخاذ القرارات الخاصة بالجامعات الفلسطينية بشكل موضوعي بعيدا عن التَّحيز الشخصي. من جانب آخر وضع خطة وطنية تطبيقية لتحقيق التَّعليم من أجل التَّنمية المستدامة.

دراسة (العصار، ٢٠١٥)، ركزت على دور البلديات في تحقيق التنمية المستدامة في قطاع غزة بفلسطين من حيث الواقع والمعوقات، وهدفت إلى المساعدة في تقييم وتطوير الواقع الإداري للبلديات، وتقويم العلاقة بينها، إضافة إلى الرابطة بين وزارة الحكم المحلي والبلديات في فلسطين وخاصة في قطاع غزة، واقتراح سبل تطوير البيئة القانونية وآليات تعزيز دور البلديات وبرامجها في تحقيق التنمية المحلية المستدامة بمجالاتها المختلفة، واقتراح آليات لتفعيل دورها، وإدخال مفهوم الاستدامة في برامجها التنموية من خلال ربط أدائها المحلي بمؤشرات دولية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارات العليا في البلديات الخمس الكبرى، وكان العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة (١٢٣) فردًا، وكان من نتائج الدراسة: أن الواقع التنظيمي والإداري للبلديات يشكل عائقًا رئيسيًا في تحقيق التنمية المحلية المستدامة في فلسطين،

كما أن طبيعة العلاقة بين وزارة الحكم المحلي والبلديات ، ومحدودية الموارد المادية والبشـــرية المتاحة للبلديات تعرقل تحقيق التنمية المستدامة.

وقد اتضــح من الدراســة أهمية التنســيق بين مؤســســات الدولة الحكومية والتعليمية والمحليات والبلديات ووضــع خطة وخارطة طريق لتحقيق التنمية المســتدامة، وتوفير متطلبات ذلك من الموارد المالية والبشرية، وألا يكون الواقع التنظيمي بتلك المؤسسات عائقا لتحقيق التنمية المستدامة.

دراسة (قطن، ٢٠١٧). والتي اهتمت بدراسة أثر تبني التنمية المستدامة على تحسين الأداء المالي من وجهة نظر العاملين في المصارف المدرجة في سوق مسقط للأوراق المالية، حيث تكون مجتمع البحث من العاملين بعدد من البنوك بمحافظة ظفار والبالغ عددهم (١٠٤) فردًا. وقد أظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط طردية بين التنمية الاقتصادية والأداء المالي في البنوك المبحوثة. كما أظهرت عدم وجود علاقة ارتباط طردية بين البعد البيئي والأداء المالي في البنوك المبحوثة، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتنمية الاقتصادية على تحسين الأداء المالي بالبنوك المبحوثة.

ودراسة (روز تابلين، ٢٠١٩) التعليم من أجل التنمية المستدامة –جوهانسبورج – جنوب أفريقيا أبرزت الدراسة النتائج الرئيسية لتنمية التعليم على جميع المستويات باعتباره وسيلة مهمة للتنفيذ الفعال لأهداف التنمية المستدامة. وناقشت هذه الورقة أنه في مجال التعليم العالي يجب متابعة أبحاث الدكتوراه البيئية في سياق التركيز الدولي المتزايد على الانتقال نحو الاستدامة، وأن دراسة المشاكل البيئية يجب أن تستخدم نهجًا متعدد التخصصات موجهًا نحو تقديم المشورة للجهات المهتمة بعملية التنمية المستدامة، وتصف الورقة منهجًا للبحث البيئي متعدد التخصصات على أنه ينطوي على تكامل الأساليب والتقنيات المتخصصة للتخصصات التقليدية لكافة العلوم والعلوم الاجتماعية على حد سواء – لتقديم نتائج البحث والأفكار للإدارة البيئية. وفقًا لذلك، يُقال إن نتائج أطروحة الدكتوراه البيئية التي تركز على الاستدامة يجب

أن تتضمن سيناريوهات السياسة وتقديم توصيات بشأن أفضل نهج لإدارة مشكلة بيئية أو التكيف معها على المدى القصير والطويل، ويجب أن تؤدي تجربة إجراء تلك الأبحاث في الوقت المناسب إلى إعداد الطلاب لشغل وظائف وأدوار أكاديمية أو مهنية ذات صلة بأهداف التنمية المستدامة.

دراسة (ريتشاردسون روز، ٢٠١٩)، عن دور التعليم الثانوي في تعزيز التنمية المستدامة في منطقة البحر الكاريبي وأمريكا اللاتينية

تناولت هذه الدراسة تحليل بيانات التعليم الثانوي التي تم جمعها من بلدان أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي، وسعت إلى فهم كيفية مساهمة التعليم الثانوي في التنمية المستدامة في المناطق المستهدفة، واعتمدت في ذلك على نتائج التقرير العالمي لرصد التعليم لعام ٢٠١٧ بدول العالم الثاني والثالث وأصبح هذا التقرير أساسًا لهذا البحث. وركز الباحث على البيانات الخاصة ببلدان أمريكا اللاتينية والكاريبي. وتمثلت مجالات البحث الرئيسية في الجهود التي تبذلها منطقة أمريكا اللاتينية والكاريبي للوصول إلى التعليم الثانوي الشامل، والتفاوتات في الوصول إلى التعليم على أساس الجنس والدخل والموقع، والعوائق والأعراف الاجتماعية داخل المدرسة، وتم استخدام التفاوتات في النتائج التعليمية على أساس الجنس كدليل لهذا المشروع البحثي. حدد البنك الدولي ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو) أربعة مجالات رئيسية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي فيما يتعلق بالنتائج التعليمية، أولها نقص الاستثمار العام في التعليم الشامل، وأنه يؤثر على تحقيق التعليم الجيد على جميع المستويات، وعدم الاستثمار في الإناث يزيد من عدم الاستقرار الاقتصادي، والتحيز حسب الجنس في النتائج التعليمية والأعراف الاجتماعية والعوائق داخل المدرسة وأثرها على إتمام الدراسة. وتوصل هذا البحث إلى أن التنمية المستدامة لها تأثير على النتائج التعليمية للطلاب والطالبات في المرحلتين الدنيا والثانوية. كذلك فإن فجوة الثروة الموجودة بين بلدان أمريكا اللاتينية والكاريبي تسهم بشكل كبير في النتائج التعليمية، وأثر ذلك على مدى تحقيق التنمية المستدامة.

٢,٧,١,١ دراسات تناولت البعد البيئي للتنمية المستدامة

اهتمت دراسة (عقون، ٢٠١٠)، بالتنمية المستدامة من خلال البعد البيئي بالجزائر، وهدفت إلى الكشف عن آليات تحقيق البعد البيئي في التنمية المستدامة، واعتمدت على المنهج التحليلي الوصفي في دراسة تلك العلاقة والمنهج التاريخي في دراسة تطور نشأتها، وقد توصلت الدراسة إلى أن الجزائر لديها منظومة ثرية تغطي مختلف جوانب حماية البيئة، وقد تم تعزيزها بدعم وتفعيل دور الجمعيات في المجال البيئي، وإذا ما توفر الدور الرقابي الفاعل فإنها بذلك تلبي احتياجات الجيل الحاضر، وتحافظ على احتياجات الأجيال القادمة، وقد أوصت الدراسة بأن البيئة النقية حق يجب أن تضمنه أي دولة، لأن الحق في بيئة نظيفة هو الحق في الحياة، وضرورة نشر الوعي في المجتمع وتوعية الأفراد بمخاطر التلوث للحد من أضرار البيئة. بالإضافة إلى ضرورة إشراك الإعلام والاتصال لتوعية أفراد المجتمع بشكل مباشر لرفع سقف الوعي لدى المواطنين والحكومات. وعليه فإن الاستدامة هي مفهوم يتطلب إحداث التوازن بين الإنسان واحتياجاته وتطلعاته المتزايدة؛ وبين الطبيعة ومواردها وقدرتها على إعادة توازنها الطبيعي.

دراسة (بومريجة، ٢٠١٦)، هدفت إلى البحث عن كيفية إدراج البعد البيئي من طرف المشّرع الجزائري من خلال الكشف عن مستوى الحماية القانونية للبيئة في الجزائر، وذلك من خلال التطّرق للإطار القانوني والمؤسساتي، واعتمدت على المنهج التحليلي الوصفي في دراسة العلاقة بين البيئة والتنمية المستدامة، وتوصلت إلى ضرورة تقوية وتعزيز التعاون بين مختلف الهيئات المخولة بحماية البيئة، سواء أكانت مركزية أو غير مركزية، وذلك من خلال إنشاء هيئة تنسيق عليا متخصصة لحماية البيئة؛ تضمن الإشراف والتنسيق بين مختلف المتدخلين في مجالات حماية البيئة، وتوفير الوسائل المادية والبشرية الضرورية للجماعات المحلية من أجهزة وعتاد وخدمات لمجابهة المشكلات البيئية، وتوسيع صلاحياتها في وضع القرار البيئي الرشيد لمجابهة الأضرار البيئية. وأوصت بدعوة المشّرع إلى العمل على توعية الجمهور بالمشاكل البيئية

من خلال تفعيل حق الإعلام البيئي ونشر الوعي البيئي، وأن يقوم بإنشاء قضاء صارم وردعي في تطبيق القوانين المتعلقة بحماية البيئة، وذلك بتوفير مؤهلين ومتخصصين للّنظر في القضايا البيئية بصورتها المدنية والجزائية، وأن تأخذ القضايا البيئة سرعة البت فيها للتمكن من ضبط الأضرار البيئية.

دراسة (حنيش، ٢٠١٨)، هدفت إلى الكشف عن تحليل إشكالية الاقتران بين البعد التنموي والبعد البيئي بالتركيز على أهمية التخطيط البيئي كدعامة للتنمية المستدامة، مع التطرق لأهم التشريعات البيئية للجزائر، ومدى تماشيها مع هذا النهج، واعتمدت على المنهج التحليلي الوصفي في دراسة العلاقة بين التنمية المستدامة والبيئة، وقد توصلت إلى توضيح أهم ما جاء في القوانين التي تعني موضوع البيئة في الجزائر، ومدى تبنيها للمتطلبات الميدانية في هذا المجال. وقد أوصت الدراسة: بضرورة مراعاة المعايير البيئية في عملية التخطيط التنموي.

استهدفت دراسة (حياة، ٢٠١٨)، التعرض للرؤية المستقبلية لتحقيق التنمية المستدامة، مع التركيز على أهمية التخطيط البيئي كدعامة للتنمية المستدامة، ودمجت بين البعد البيئي والبعد الاقتصادي في العراق، وتوصلت إلى أنه خلال العقود الثلاثة الأخيرة، لم تكن البيئة الاقتصادية مواتية للتنمية المستدامة في العراق، ولم يكن مسار التنمية ذاته مستدامًا، ولم تضع في أولوياتها رفع مستويات التنمية البشرية المستدامة، مما ترتب عليه ضياع فرص التنمية، وهي وجه آخر لضياع مكتسبات تحققت للمجتمع وهدر لجهود إنسانية تراكمت حصيلتها على مدى يزيد عن نصف قرن. ومن جانب آخر يكون النظام مستدامًا في حال حقق العدالة في التوزيع وإيصال الخدمات في التعليم والصحة وباقي الخدمات الأخرى إلى محتاجيها، مع تحقيق المساواة في النظام الاجتماعي، واقتصاديا يكون النظام مستداما في حال حقق إنتاج السلع والخدمات بشكل مستمر، وتحقيق التوازن ما بين الناتج العام والدين، وبيئيًا يكون النظام مستدامًا في حال حافظ على قاعدة الموارد الطبيعية وتجنب الاستنزاف الزائد للموارد المتجددة. وقد

أوصت الدراسة: بضرورة اعتماد برامج لبناء القدرات الوطنية؛ وإذكاء الوعي والمعرفة في كافة مجالات التنمية المستدامة؛ من خلال تضمين البرامج التدريسية والتعليمية مقررات خاصة بها؛ بالإضافة لاشتراك الكوادر في البرامج وورش العمل الخاصة لبناء القدرات في كافة مجالات البيئة.

٢,٧,١,٢ دراسات تناولت البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة

دراسة (أبو منديل، ٢٠١١) هدفت إلى التعرف على الدور التمويلي لمنظمات المجتمع المدني في التنمية الزراعية المستدامة دراسة في قطاع غزة بفلسطين، حيث يعاني الاقتصاد الزراعي الفلسطيني من كثرة القيود والتحديات. ومن جانب آخر التعرف على مصادر التمويل المتاحة للقطاع الزراعي الفلسطيني، وعلى واقع منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة من حيث مجالات عملها وتمويلها للتنمية الزراعية. وقد تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدم ملاءمة أولويات هذه المنظمات مع أولويات التنمية، وتشكل فاقدًا ينجم عن عدم الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والمنسجم مع أولويات التنمية الزراعية المحلية، وأوصت بتطوير العلاقة بين منظمات المجتمع المدني والسلطة الوطنية الفلسطينية، وربط برامج منظمات المجتمع المدني في فلسطين ببرامج تنموية يتم إعدادها وفقًا لمتطلبات المجتمع واحتياجاته وأولوياته التنموية. وضرورة إعداد المشاريع وفقا لأولويات التنمية الزراعية والريفية ضمن الموارد المالية المتاحة. وإصدار قرار ينظم التمويل غير الرسمي وإصدار قانون التأمين الزراعي لتغطية المخاطر الطبيعية والكوارث. وتشجيع القطاع الخاص للاستثمار في التنمية الزراعية.

دراسة (يحياوي، وآخرون، ٢٠١٦)، تناولت البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة بالجزائر، عن طريق التعرف على الإطار العام للتنمية المستدامة في الاقتصاد الإسلامي، والتطرق إلى المصارف

الإسلامية وواقعهـــا عـــلى المستوى العالمي والعربي، وإبراز دور المصارف الإسلامية في تحقيق التنمية المستدامة في الاقتصاد الإسلامي، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن المصارف الإسلامية تسهم في تحقيق التنمية المستدامة من خلال البعد الاجتماعي عن طريق قيامها بجمع الزكاة وتوزيعها للمستحقين، وتقديم القرض الحسن، والقيام بالأنشطة الاجتماعية المختلفة، ومراعـــاة البعـــد الاجتماعـــي في التمويل وإدارة الوقف، ومن خلال البعد البيئي، وذلك بما تقوم به من دور في حماية الموارد التمويلية من التبديد والعمل على ترشيد استخدامها، وتوجيههـــا لحمايـــة البيئـــة مـــن التلـــوث والأضرار الأخرى، وتسهم المصارف الإسلامية أيضًا في تحقيق التنمية المستدامة من خلال البعد الاقتصادي عن طريق قيامها بعدة صيغ من بينهـــا: المضـــاربة، والمشاركة والإجارة. وقد أوصت الدراسة بضرورة تحقيق عملية التنمية وفق المنهج الإسلامي، الذي يؤكد على أن الإنسان غاية التنمية ووسيلتها.

دراسة (نعيمي، وآخرون ٢٠١٧)، هدفت إلى دراسة دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المحلية الاقتصادية بمستغانم، وإلى إبراز دور مؤسسة ميناء مستغانم في حركة التنمية المحلية بالولاية وأثره في المســاهمة في تحريك عجلة التنمية بالولاية. وقد تم اســتخدام المنهج الوصــفي التحليلي، وتوصلت إلى أن ميناء مستغانم يسهم في تنشيط الحركة التجارية على مستوى ولايات أخرى في الجزائر، وحتى على المستوى الدولي، حيث تشرف على مجموعة من المهام الإدارية والأشغال على مستوى الميناء، وتوفير خدمات لزبائنها من موردين وأصحاب شركات ومسافرين. وأوصت بضرورة التحضير لمشاريع كمشروع الحوض الثالث وتحسين عملية التخزين لتطوير خدمات هذه المؤسسة والرفع من جودتها.

٢,٧,١,٣ دراسات تناولت البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة

دراسة (سكيك، ٢٠١٢)، عن دور المشاركة المجتمعية في التنمية الحضرية المستدامة في مدينة غزة بفلسطين، هدفت إلى وضع إطار نظري لتفعيل هذا الدور، معتمدةً على المنهج العلمي في جمع البيانات

وتحليلها. وقد توصلت الدراسة إلى وجود هامش واسع لتطبيق مبدأ المشاركة المجتمعية وتفعيل لجان الأحياء حيث إن نسبة (٦٩٪) من عينة الدراسة مارست العمل التطوعي، ومن جانب آخر عدم وجود متابعة كافية للجهود التي تبذل في تفعيل المشاركة المجتمعية في عمل لجنة الحي من قبل البلدية. وقد أوصت الدراسة بالعمل على نشر ثقافة المشاركة المجتمعية عند المواطنين، وتوضيح أهميتها ودورها والفوائد التي تعود على المواطنين من المشاركة، بالإضافة إلى وضع القوانين التي تضمن العمل بالمشاركة المجتمعية واختيار لجان الأحياء على أساس الانتخاب.

دراسة (دشرة، ٢٠١٥)، عن المسؤولية البيئية والاجتماعية للشركات البترولية، واهتمت بدراسة حالة مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار بالجزائر، وهدفت إلى معالجة أحد الموضوعات المهمة والخاصة بالمسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسات البترولية، ومدى تحمل تلك المؤسسات لمسؤولياتها تجاه البيئة والمجتمع من خلال عرض وتوضيح السبل المساعدة في تحقيق ذلك، وقد توصلت الدراسة إلى أن الالتزام بأبعاد المسؤولية البيئية والاجتماعية يعد أحد أدوات نجاح المؤسسات الاقتصادية، وتدل مؤشرات ومبادئ المسؤولية البيئية والاجتماعية على نجاح وتطور واستمرارية المؤسسات الاقتصادية في السوق في ظل تطبيق الأخيرة لكل ما تم تقريره في أبعاد المسؤولية البيئية والاجتماعية. وقد أوصت الدراسة بضرورة الإعداد والتنظيم الجيد من أجل تحقيق هذا الهدف من خلال اعتماد المؤسسة على منفذين أكفاء وذوي أخلاق حسنة، وإصدار الدولة لقوانين وتشريعات تهدف إلى حماية البيئة والمجتمع عن طريق تطبيق المؤسسات لأبعاد المسؤولية المنوطة بها.

أما دراسة (حفاف، وآخرون ٢٠١٧)، فاهتمت بتسليط الضوء على البعد الاجتماعي للتنمية المستديمة في الجزائر في ظل انخفاض أسعار البترول، حيث أصبحت التنمية الاجتماعية المستديمة من بين اهتمامات الدولة الجزائرية، والدراسة تحاول معالجة إشكالية إلى أي مدى تعمل الحكومة الجزائرية على

تكريس سلم اجتماعي مستديم في ظل تراجع أسعار البترول. من جانب آخر أكدت على أنه لا يمكن تحقيق التنمية المستدامة بمختلف أبعادها خاصة شقها الاجتماعي في ظل إستراتيجيات لم تثبت جدارتها وفاعليتها في تنمية المجتمع، وقد توصلت الدراسة إلى أن أغلب المؤسسات تعطي أولوية التوظيف للأفراد ذوي الخبرة، مما يجعل البطالة تمس بالدرجة الأولى الشباب المتعلم طالب العمل لأول مرة، وعليه فإن إستراتيجية التقليص من البطالة لم تأتِ بالنتائج المطلوبة من الجبهة الاجتماعية. وقد أوصت الدراسة: على ضرورة توفير حياة كريمة للمواطن لأن المواطن العادي له أمل في السياسات الحكومية على أن تحفظ كرامته؛ وهذا هو هدف التنمية المستديمة التركيز على الموارد البشرية وحمايتها لأنها هي جوهر التنمية بكل أنواعها.

٢,٧,١,٤ مناقشة النتائج والتوصيات ورأي الباحث في الدراسات الخاصة بالتنمية المستدامة وأبعادها.

إن التنمية المستدامة هي أحد أهم أهداف التخطيط الإستراتيجي، وقد تناولت الدراسات السابقة العديد من المجالات ذات العلاقة بالتنمية المستدامة وأبعادها، مما أتاح الفرصة للاستفادة من آلية إجراء تلك الدراسات ونتائجها وتوصياتها والاسترشاد بها للربط بين متغيرات الدراسة الثلاثة وهي: (التخطيط الإستراتيجي- جودة الأداء المؤسسي – التنمية المستدامة)، ففيما يتعلق بالدراسات التي تناولت التنمية المستدامة، فقد اهتمت عدد من الدراسات بأهمية التعليم والهيئات التعليمية في تحقيق التنمية المستدامة، ودراسة (هاسلوف، ٢٠١٤) التي ركزت على تطوير الطلاب، والتعليم من أجل التغيير الاجتماعي فيما يتعلق بالحياة المستدامة، والتنشئة الاجتماعية نحو أنماط الحياة المستدامة، ودراسة (روز تابلين، ٢٠١٩) التي ركزت على إعداد الطلاب لشغل وظائف وأدوار أكاديمية أو مهنية ذات صلة

بأهداف التنمية المستدامة، ودراسة (ريتشارد روز، ٢٠١٩)، التي توصلت إلى أن فجوة الثروة الموجودة بين بلدان أمريكا اللاتينية والكاريبي تسهم بشكل كبير في النتائج التعليمية وأثر ذلك على مدى تحقيق التنمية المستدامة.

ودراسة (أبو مساعد، ٢٠١٥) التنمية المستدامة من خلال إدارة الجودة الشاملة كان لها بعض التوصيات مثل ضرورة اتخاذ القرارات السليمة بعيدا عن التحيز الشخصي والارتقاء بالتعليم لتحقيق التنمية المستدامة، كما تناولت بعض الدراسات الأخرى دور الهيئات الحكومية والمحلية والبلديات في التنمية مثل دراسة (مختاري، ٢٠١٤)، ودراسة (العصار، ٢٠١٥) حيث ركزتا على ضرورة المشاركة الشعبية ودور البلديات والقيم والعدالة والمساواة والشفافية والمحاسبية من أجل تحقيق التنمية المستدامة، وأفادتا أن الواقع التنظيمي والإداري للهيئات الحكومية والبلديات يجب تطويره حتى لا يشكل عائقًا في تحقيق التنمية المحلية المستدامة وضرورة توفير الموارد البشرية والمادية لتحقيقها، ودراسة قطن، ٢٠١٧، لبيان أثر تبني التنمية المستدامة على تحسين الأداء المالي وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية بين التنمية الاقتصادية والأداء المالي، كما أن جودة الأداء المالي تؤدي إلى تحسن التنمية الاقتصادية.

وفيما يتعلق بالبعد البيئي كأحد أبعاد التنمية المستدامة، أوضحت الدراسات أهمية التركيز على البيئة وتحسينها واعتبارها أحد الركائز المهمة للتنمية المستدامة، وقد هدفت دراسة (عقون، ٢٠١٨) ودراسة (حنيش، ٢٠١٥) إلى التعرف على البعد البيئي وأثره على التنمية المستدامة وأهمية البيئة النقية في تحقيق ذلك، وأكدت أن التخطيط البيئي هو أحد دعامات التنمية المستدامة، كذلك دراسة (حياة، ٢٠١٨)، استهدفت دراسة الرؤية المستقبلية لتحقيق التنمية المستدامة وضرورة الاهتمام بالتخطيط البيئي لتحقيق التنمية المستدامة وضرورة اعتماد برامج لبناء القدرات الوطنية وإذكاء الوعي والمعرفة في كافة مجالات التنمية المستدامة، وهذه المفردات ركزت عليها الدراسة الحالية أثناء الإعداد وتجميع البيانات

وصياغة الاستبانة. وفيما يتعلق بالبعد الاقتصادي فإن دراسة (يحياوي، وآخرون،٢٠١٦) هدفت إلى التعرف على الإطار العام للتنمية المستدامة في الاقتصاد الإسلامي، وأثر الاقتصاد الإسلامي في تحقق التنمية من خلال عدة صيغ من بينها: المضاربة، المشاركة والإجارة. وقد أوصت الدراسة بضرورة تحقيق عملية التنمية وفق المنهج الإسلامي، الذي يؤكد على أن الإنسان غاية التنمية ووسيلتها، ودراسة (أبو منديل، ٢٠١١)، التي ركزت على أهمية الدور التمويلي لمنظمات المجتمع المدني في التنمية الزراعية المستدامة، وضرورة إعداد المشاريع وفقا لأولويات التنمية الزراعية والريفية ضمن الموارد المالية المتاحة، ودراسة (نعيمي، وآخرون ٢٠١٧)، التي أظهرت أهمية الدور الذي تقوم به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المحلية الاقتصادية، ودراسة (الحساني، وآخرون ٢٠١٧)، ودور معايير المحاسبة والتدقيق والتمويل المالي وأكدت على دور الرقابة على النشاط الزراعي لتحقيق التنمية المستدامة، كذلك فإن الدراسات الخاصة بالبعد الاجتماعي للتنمية المستدامة أوضحت عدد من النتائج والتوصيات التي تم الاسترشاد بها مثل دراسة (خفاف، وآخرون،٢٠١٧)، التي تؤكد أنه لتحقيق التنمية المستديمة بمختلف أبعادها خاصة شقها الاجتماعي يجب وضع الإستراتيجيات الجديرة والناجعة في تنمية المجتمع، وضرورة توفير حياة كريمة للمواطن والتركيز على الموارد البشرية وحمايتها لأنها هي جوهر التنمية بكل أنواعها، ودراسة (سكيك، ٢٠١٢)، ودور المشاركة المجتمعية في التنمية الحضرية المستدامة، والعمل على نشر ثقافة المشاركة المجتمعية عند المواطنين، بالإضافة إلى وضع القوانين التي تضمن العمل بالمشاركة المجتمعية.

مما سبق نجد أن بعض الدراسات أكد على ضرورة وضع التشريعات لحماية البيئة والمجتمع لتهيئة الظروف لتحقيق التنمية المستدامة، وتناولت بعض الدراسات المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأثرها على تحقيق التنمية المستدامة، وسلطت بعض الدراسات الضوء على التغيرات التي حدث بالمجتمعات كارتفاع الأسعار والبطالة وأثرها كبعد اجتماعي ومعوق لتحقيق التنمية المستدامة وأوصت بإيجاد الحلول لذلك،

ومن الدراسات ما أكد على ضرورة المشاركة المجتمعية وتفعيل اللجان المحلية بالأحياء لتحقيق التنمية المستدامة، كذلك جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الإدارة والتنمية المستدامة وأظهرت عددا من المعوقات والتحديات التي تواجه عملية التنمية المستدامة، وركز البعض على بعض الأنشطة مثل التنمية السياحية وتطوير الواقع الإداري، وقامت بعض الدراسات بوضع بعض المؤشرات والقرارات ومعايير ضبط الأداء وأثر ذلك على التنمية المستدامة.

٢,٧,٢ دراسات تناولت جودة الأداء المؤسسي

يتناول هذا المبحث الدراسات السابقة الخاصة بجودة الأداء المؤسسي وأبعادها، (الرسالة والأهداف، الحكم والإدارة، النطاق المؤسسي)، ومناقشة النتائج والتوصيات الخاصة بمتغير جودة الأداء المؤسسي وأبعاده.

دراسة (جبر، وآخرون ٢٠١١) التي توصلت إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات الإدارة قبل التقليدية والتقليدية والأداء المؤسسي، ولكن كان هناك علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات الإدارة الحديثة والأداء المؤسسي، هناك علاقة ارتباط عكسية بين القيادة قبل التقليدية والقيادة التقليدية وجودة الأداء المؤسسي بينما هناك علاقة طردية بين القيادة الإدارية الحديثة وجودة الأداء المؤسسي.

دراسة (مزغيش، ٢٠١٢)، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة أن يعتمد القياس الموضوعي للأداء على المؤشرات المالية وغير المالية، وهي قادرة على تقديم المعلومات الصحيحة لمتخذ القرار، وضرورة وجود العلاقة السببية بينها عند اختيار أي نموذج ترغب المؤسسة في استعماله.

دراسة (حسناوي، وآخرون ٢٠١٣) التي توصلت إلى ضرورة الاهتمام بالعملية الإبداعية لتطوير

عملها، وأن البرامج يتم تطبيقها على بعض الوظائف بصفة روتينية وذلك ما يضفي استقرارا على أداء العمال، وأن العنصر البشري هو أهم الموارد المتاحة ولكن سياسة المنظمة لا تسمح للموارد البشرية بتفجير طاقاته الكامنة ووصوله إلى أداء متميز.

دراسة (بيت رعفيت، ٢٠١٤)، عن المرونة الإستراتيجية ودورها في تحسين مستويات الأداء المؤسسيي بشركة ريسوت للأسمنت في محافظة ظفار، وأظهرت وجود علاقة ارتباط بين مستويات المرونة الإستراتيجية والأداء المؤسسي. كما توصلت إلى وجود أثر لمستويات أنواع المرونة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي.

(خوسيه ج.ألكين، ٢٠١٦)، العوامل التي تؤثر على الأداء المؤسسي على مستوى جامعات بحثية عالية – جامعة فرجينيا كومنولث

تتعرض مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة لضغوط حيث تواجه الجامعات والكليات انخفاضا حادًّا في المخصصات الحكومية والمحلية، وزيادة المنافسة على توفير الموارد المالية اللازمة لإجراء البحوث، وهذا يشكل ضغطًا كبيرًا في الجامعات البحثية العالية التي تواجه تحديات التمويل، بينما يجب أن تخدم في نفس الوقت العديد من البعثات وأصحاب المصلحة.

بحثت هذه الدراسة في العوامل التي تؤثر على الأداء المؤسسي في الجامعات البحثية في الولايات المتحدة المصنفة وفقًا لمؤسسة كارنيجي للنهوض بالتعليم بموجب التصنيفات الأساسية لعام ٢٠١٠، وهي المؤسسات التي تمنح الدكتوراه المتخصصة في المستويات العالية للنشاط البحثي. استخدمت الدراسة تصميم بحث كمي غير تجريبي لتحليل البيانات التي تم جمعها من قسم التعليم المتكامل التابع لوزارة التعليم الأمريكية.تم تحليل البيانات للأعوام من ٢٠٠٨ حتى ٢٠١٢، وقد أشارت النتائج إلى أن الجامعات، سواء كانت عامة أو خاصة، ستستمر في اتباع الإستراتيجيات والسياسات ذات الآثار المالية الواضحة

بالإضافة إلى جذب الطلاب المتفوقين في محاولة لرفع الأداء المؤسسي، كما أظهرت الحاجة إلى مزيد من البحث في العوامل المؤسسية ونماذج الأداء والحاجة إلى بيانات مؤسسية شاملة تساعد الجامعات البحثية في مواجهة البيئة التنافسية مع تناقص الموارد الحكومية والفيدرالية، وأن ذلك سيساعد هذه الجامعات وصانعي السياسات في اتخاذ القرارات ووضع السياسات التي يمكن أن تعزز أنشطة المؤسسات وتحسين الأداء.

٢,٧,٢,١ دراسات تناولت بعد الرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي

دراسة (عبيد، عصام، ٢٠٠٩): دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة—المملكة العربية السعودية، وهدفت إلى التعرف على مفاهيم الإدارة والتخطيط الإستراتيجي في مؤسسات المعلومات المطلوبة في تنفيذ وتصميم وإعداد الرسالة بناء على أسس ومعايير مقترحة لها، وخطوات صياغة الرسالة، وقد توصلت إلى أنّه يوجد قصور شديد في توافر التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات المعلومات محل الدراسة، وافتقارها للسمات والأسس والمعايير السليمة لتبني الرسالة والأهداف داخل تلك المؤسسات، ومن أهم التوصيات ضرورة تطبيق مؤسسات المعلومات السعودية والعربية التخطيط الإستراتيجي وفق السمات والمواصفات والأسس والمعايير الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي، ومراعاة التوازن في مشاركة كافة العاملين بمؤسسات المعلومات في وضع الخطط الكفيلة بتطبيق التخطيط الإستراتيجي. وعقد ندوات وورش عمل ومحاضرات لمجتمع المستفيدين من مؤسسات المعلومات وحثهم وتشجيعهم على المشاركة الفاعلة والإيجابية في عملية التخطيط الإستراتيجي بمؤسسات المعلومات.

كتاب صياغة الرؤية والرسالة الصحيحتين (م.خالد إدريس)، يعتبر إعداد"الرؤية"(Vision) و"الرسالة" (Mission) الصحيحتين أو الناجحتين؛ من أهم الممارسات والآليات الجيدة التي تمثل أحد

أهم مكونات وقيود تبني وتطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة في أي مؤسسة عامة أو خاصة، لذلك تهتم بها معظم المؤسسات أثناء مراحل صياغتها لأهداف خططها الإستراتيجية، ويأتي دورها ضمن عمليات صياغة بنود وأهداف عمليات التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة والتي تتم عادة بشكل استباقي في مرحلة إعداد سلسلة من المتطلبات والإجراءات والأنشطة الإدارية الضرورية على أسس ومعايير معتمدة تحقق بها المؤسسة التميز والريادة والانفراد، وإن لذلك أهمية قصوى خاصة عند الحديث عن إجراء عمليات القياس والتحليل والمراجعة والتقييم لتلك المؤسسات، وتشكل في مجموعها معايير لأهم العوامل والمحاور التي يتم الأخذ بها عند قياس مدى نجاح المؤسسة وريادتها وقابليتها في الحفاظ على عوامل التنافس الأخرى والبقاء ضمن قطاعات العمل العديدة.

٢,٧,٢,٢ الدراسات السابقة التي تناولت الحكم والإدارة كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي

دراسة (عبد المحسن، ٢٠١٦) اهتمت بتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي، وتهدف الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة السليمانية التقنية نحو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى أداء جامعة السليمانية التقنية واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، شملت الدراسة حصرًا شاملًا بلغ (٢٩٩) موظفا من العاملين في الجامعة، أظهرت النتائج وجود علاقة لها دلالتها الإحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة (الاستقطاب، التعيين، التدريب، التطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) التابعين لممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر على المتغير التابع والمتمثل في أداء الجامعة.

دراسة (جمال، ٢٠١٨) وهدفت إلى التعرف على دور الأنماط الأساسية للقيادة في تحقيق جودة

الأداء المؤسسي، والتعرف على نوعية التأثير الإيجابي أو السلبي للأنماط الأساسية القيادية الأكثر تطبيقا في المنظمات، مثل النمط التسلطي والنمط الديموقراطي، ومن خلال استخدام كلا المنهجين الوصفي والتحليلي، وانتهت الدراسة إلى وجود علاقة ذات طبيعة متباينة بين دور الأنماط القيادية وتحقيق جودة الأداء المؤسسي.

دراسة (سهايلية، وآخرون ٢٠١٨)، وتستهدف الدراسة دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية المستدامة بالجزائر، باعتبار أن الحكم الراشد يعد شرطا أساسيا لتعزيز النمو الاقتصادي وذلك للحد من الفقر ورفع مستوى معيشة الأفراد، ولضمان نجاح عملية التنمية المستدامة لا بد من توفر مبادئ التي يقوم عليها الحكم الراشد من تمكين المواطنين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وكفاءة أجهزة الدولة وتوفر نظام المساءلة والمحاسبة إذ لا يمكن تحقيق التنمية المستدامة ما لم تتوفر بيئة تسودها مبادئ الحكم الراشد. وعلى هذا الأساس فالدراسة تحاول تحديد واقع الحكم الراشد والتنمية المستدامة في الجزائر من خلال الإصلاحات التي قامت بها الجزائر في المجال الاقتصادي والاجتماعي والبيئي للنهوض بالتنمية المستدامة، إضافة إلى إبراز الصعوبات التي واجهتها الجزائر والتي من أهمها الفساد الذي أثر بشكل كبير على الحكم الراشد.

٢,٧,٢,٣ الدراسات السابقة التي تناولت النطاق المؤسسي كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي

كتاب (كلير كابون وأندرو ديسبيري: "فهم النطاق المؤسسي (٢٠٠٤)، يقدم الكتاب فهما مبدئيا شاملا للزوايا الداخلية والخارجية لنظام المؤسسات. فهو يفحص هيكلها ومواردها ووظائفها، بالإضافة إلى سلوكياتها وثقافتها، ويختتم بمخاطبة موضوعات تختص بإدارة بيئات العمل المتغيرة. ويقدم النص كثيرا من التدريبات التي تشجع على اكتساب المعلومة النظرية والمهارات العملية معا، وتطويرهما إلى

الأفضل، ويناقش الكتاب موضوعات مثل هوية المؤسسات وماهيتها، وطبيعة الإدارة ونظرياتها. واهتم بدراسة البيئة الداخلية للمؤسسة، ثم وظائفها المتعددة، وأثرها وعلاقتها على البيئة الخارجية. وركز على القضايا الأخلاقية للمؤسسات وأسهم في ظهور مصطلحات ومفاهيم إدارية جديدة.

دراسة (القراي، ٢٠١٤): تناولت الدراسة الأسواق في الوقت الحاضر لبيان تأثرها بالتغير والتعدد في المتغيرات التي تحتم على الشركات توجهًا إستراتيجيًا يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية، مستخدمة نظرية الموارد، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الهيكل التنظيمي كمتغير معدل للعلاقة بين التوجه الإستراتيجي وأداء الشركات السودانية، حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي لاختبار العينات غير الاحتمالية والبالغ عددها (١٤٥) استبانة وجهت للإدارة العليا ومديري الإدارات الوسطي في تلك المؤسسات، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين بعدي التوجه الإستراتيجي والأداء، إلا أن نسبة التأثير تختلف من متغير إلى آخر، وأن التعقيد يعدل العلاقة بين التوجه التسويقي ورضا العاملين، كما أن المركزية أيضًا تعدل العلاقة بين التوجه التسويقي ورضا العملاء. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة لخلق مناخ تنظيمي داخل المنظمة لدعم إستراتيجيات التوجه التسويقي والتوجه الإبداعي، كما يمكن إجراء تطبيقات أخرى مماثلة لنفس موضوع الدراسة بذات المقياس المعتمد على منظمات أخرى خدمية مثل المصارف، الجامعات المستشفيات.

٢,٧,٢,٤ مناقشة النتائج والتوصيات ورأي الباحث في الدراسات السابقة عن جودة الأداء المؤسسي وأبعادها.

لاشك أن جودة الأداء المؤسسي وأبعاده المختلفة لها أثر كبير في نهج التخطيط الإستراتيجي، واستعراض نتائج وتوصيات الدراسات التي تناولت هذا الموضوع أفادت كثيرا في هذا الجانب أثناء البحث بين الكتب والدراسات ومواقع البحث على الشبكة العنكبوتية، وقد ساعدت هذه الدراسات بالكثير أثناء

إعداد المبحث النظري لجودة الأداء المؤسسي، وباستعراض هذه الدراسات تبين للباحث وجود ارتباط بين مستويات المرونة الإستراتيجية في الإدارة وقدرتها وأثرها على تحسين الأداء المؤسسي كما أوضحت ذلك دراسة (بيت رعفيت، ٢٠١٤)، ودراسة حسناوي، وآخرون ٢٠١٣) أوصت بضرورة أن تولي المؤسسة اهتمامًا بالعملية الإبداعية وتطوير عملها، وألا تقتصر معظم برامجها وتطبيقها على بعض الوظائف حتى يضفي استقرارا على أداء العمال، وأن تكون رؤية المؤسسة للعنصر البشري أنه أهم الموارد المتاحة، وأن تسمح للموارد البشرية بتفجير طاقاتها الكامنة للوصول إلى الأداء المتميز، ودراسة (مزغيش، ٢٠١٢) الخاصة بتحسين أداء المؤسسة ترى أن القياس الموضوعي للأداء يعتمد على استخدام مؤشرات مالية وغير مالية قادرة على تقديم المعلومات الصحيحة لمتخذ القرار، وضرورة وجود العلاقة السببية بينها عند اختيار أي نموذج ترغب المؤسسة في استعماله، ودراسة (جبر، وآخرون،٢٠١١): الخاصة بالأخلاقيات الإدارية وأثرها في الأداء المؤسسي، وأظهرت عدم وجود علاقة بين أخلاقيات الإدارة قبل التقليدية والتقليدية والأداء المؤسسي، ولكن كان هناك علاقة قوية بين أخلاقيات الإدارة الحديثة والأداء المؤسسي، وهناك علاقة طردية بين القيادة الإدارية الحديثة وجودة الأداء المؤسسي.

وفيما يتعلق بدراسات أبعاد جودة الأداء المؤسسي الرسالة والأهداف ومفاهيم الإدارة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي وأثر ذلك في تنفيذ وإعداد الرسالة والهدف من خلال دراسة (عبيد، ٢٠٠٨) وحاجة المؤسسات لتبني معايير الرسالة والهدف، كما أن الطرح الذي ورد بكتاب (صياغة الرؤية والرسالة والهدف–لخالد إدريس) الخاص بأهم الممارسات والآليات التي تمثل أحد مكونات الإدارة الحديثة، واعتبار إعداد الرؤية والرسالة الصحيحتين أو الناجحتين من أهم الممارسات والآليات الجيدة التي تمثل أحد أهم مكونات وقيود تبني وتطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة في أي مؤسسة عامة أو خاصة.

وفيما يتعلق ببعد –الحكم والإدارة– فإن دراسة عبد المحسن، ٢٠١٦): التي اهتمت بأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى الأداء المؤسسي، أظهرت النتائج وجود علاقة لها دلالتها الإحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي، ودراسة (جمال، ٢٠١٨)، ودراسة (سهايلية، ٢٠١٨) أكدتا وجود علاقة ذات طبيعة متباينة بين دور الأنماط القيادية ودور الحكم الرشيد في تحقيق جودة الأداء المؤسسي والتنمية المستدامة، وأنه لا بد من توفر المبادئ التي يقوم عليها الحكم الراشد لتمكين المواطنين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وكفاءة أجهزة الدولة وتوفر نظام المساءلة والمحاسبة. وفي دراسات النطاق المؤسسي فإن دراسة (القراي، ٢٠١٤)، وكتاب "فهم النطاق المؤسسي (٢٠٠٤) ل (كلير كابون وأندرو ديسبيري) أظهرتا وجود علاقة إيجابية بين بعدي التوجه الإستراتيجي والأداء لخلق مناخ تنظيمي داخل المنظمة لدعم التوجه الإبداعي، والاهتمام بهوية المؤسسات وماهيتها، وطبيعة الإدارة ونظرياتها، والبيئة الداخلية للمؤسسة وأثرها على البيئة الخارجية، (خوسيه ج. ألكين، ٢٠١٦) أشارت النتائج إلى أن الجامعات، سواء كانت عامة أو خاصة، يجب أن تستمر في اتباع الإستراتيجيات والسياسات ذات الآثار المالية الواضحة بالإضافة إلى جذب الطلاب المتفوقين في محاولة لرفع الأداء المؤسسي.

٢,٧,٣ دراسات سابقة تناولت التخطيط الإستراتيجي

يتناول هذا المبحث الدراسات السابقة التي تناولت التخطيط الإستراتيجي وأبعاده (تنفيذ الإستراتيجية، تكوين البيئة الإستراتيجية، التقييم والرقابة، البيئة الداخلية والخارجية)، ومناقشة نتائج وتوصيات تلك الدراسات والاستفادة بها والربط بينها وبين المنهجية المتبعة في كل منها والاسترشاد بالنتائج والتوصيات في صياغة الدراسة التي نحن بصددها.

(أندرياس تسياكيروس، بيتروس باشياردس،٢٠٠٢)، التخطيط الإستراتيجي والتعليم: دراسة حالة – قبرص –المجلة الدولية للإدارة التربوية

هدفت الدراسة إلى فحص ما إذا كان التخطيط الإستراتيجي يمكن تنفيذه بشكل فعال في النظام التعليمي في قبرص. وتناقش في البداية عملية التخطيط الإستراتيجي وما يدور حوله. ثم فحص العناصر الرئيسية للعملية: التحليل الإستراتيجي والاختيار الإستراتيجي وتنفيذ الإستراتيجية. وحاولت إجراء مقارنة بين الأعمال التجارية والتعليم، ودراسة مدى إمكانية استخدام هذه العملية بشكل فعال في المؤسسات التعليمية. يتم أيضًا تقديم خلفية تاريخية موجزة عن النظام التعليمي في قبرص، وفي النهاية، تم اقتراح خطة إستراتيجية يمكن اعتمادها للنظام. يحقق في كل هذه الجوانب من خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة والاستفادة من الخبرة المهنية الشخصية.

دراسة (أحمد، ٢٠١٣) التي هدفت إلى التعرف على التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات وتناولت أزمة شركة تويوتا – بالجزائر كنموذج، للكشف عن مدى قدرة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات والتعرف على مفهومي التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات، وتكون مجتمع الدراسة من الشركة، وتوصلت الدراسة إلى أن أهمية التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات تكمن في تطبيق سياسة متوسطة أو طويلة الأمد تمنع بموجبه نشر الأزمات أو امتدادها أو تلافي تلك الأزمة قبل تفاقمها وهذا ما يسمى بالإستراتيجية الوقائية من خلال التخطيط المستقبلي لمنع حدوث أزمة مماثلة، إضافة إلى رسم الخطط لمواجهة الأزمة والتصدي لها، وكان من نتائج الدراسة أن التخطيط الإستراتيجي الجيد يلعب دورًا مهمًّا في إدارة الأزمات.

دراسة (المهري، ٢٠١٤) تناولت التحديات التنظيمية وأثرها على التخطيط الإستراتيجي بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة ظفار–سلطنة عمان، تكون مجتمع البحث من القيادات الإدارية

بالمديرية والبالغ عددهم (٦٠) إداريًا، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقات ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية بين التحديات التنظيمية والتخطيط الإستراتيجي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار، كذلك وجود أثر لتحدي التغيير على التخطيط الإستراتيجي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05) بصدد تحدي العولمة يعزى لمتغير العمر، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05) بصدد التحديات التنظيمية والتخطيط الإستراتيجي تعزي لمتغيرات النوع، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، والدورات التدريبية.

دراسة (هاكان شين ,٢٠١٥)، التخطيط الإستراتيجي في القطاع العام: حالة وزارة الداخلية التركية – جامعة نوتنجهام (دراسة حالة)

تبحث هذه الرسالة في الصعوبات والتحديات التي واجهتها عملية التخطيط الإستراتيجي الأولى لوزارة الداخلية التركية بين عامي ٢٠٠٧ و٢٠١٣، وتوثيق كيف ولماذا يمكن تنفيذ التخطيط الإستراتيجي الإلزامي والرسمي من أعلى إلى أسفل بأسلوب واحد غير مناسب من خلال البيروقراطية في الحكومة المركزية التركية ومن خلال نهج مطابقة الأنماط إلى جانب منطق تفسير منافس لشرح الهياكل والآليات التي تؤدي إلى ممارسة غير فعالة في التخطيط الإستراتيجي في وزارة الداخلية.

اقترح البحث مجموعة متنوعة من الآليات الأساسية للتخطيط الإستراتيجي غير الفعال والتي تنشأ من إطار التخطيط الإستراتيجي الرسمي القانوني، والطوارئ البيئية والمؤسسية، والعوامل الاجتماعية والسياسية، والميول الثقافية، والممارسة الفعلية للممارسين، وثقافة الديمقراطية، والخدمة العامة وخصائص المجال، والذاكرة التنظيمية، والقيادة، والقيم، والقوى والتوجهات الخارجية. يناقش البحث بأنه لا توجد نظرية واحدة تشرح بشكل كامل عملية التخطيط الإستراتيجي في ممارسات وزارة الداخلي، على الرغم من أن التدرج يناسب التخطيط العقلاني الذي يوضح أن اتخاذ القرار التدريجي قد يستمر في إطار

تنظيمي عام بينما يكون التخطيط الإستراتيجي الرسمي ساري المفعول وملزم قانونًا. خلص البحث إلى أن تطبيق التخطيط الإستراتيجي لا يؤدي إلى نتائج تلقائية، على الأقل في المدى القصير، وأن التخطيط الإستراتيجي الفعال يتطلب تحويل النماذج العقلية القائمة على القواعد إلى القائمة على الهدف، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال الفكر الفعال وبالتالي، يدعو البحث إلى زيادة الاهتمام بممارسي الإستراتيجيات الفعلية في عمليات التخطيط الإستراتيجي.

تناولت دراسة (القرالة، ٢٠١٦) أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات، بدائرة الأرصاد الجوية الأردنية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة بلغت (١٠٣) موظفًا وموظفة من العاملين بالدائرة، وأظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى تطبيق التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات في، ووجود أثر للمتغير المستقل التخطيط الإستراتيجي بأبعاده المختلفة على المتغير التابع إدارة الأزمات، كما توصلت أيضًا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي وأن له دور كبير في عملية التخطيط الإستراتيجي، ووجود أثر واضح للتخطيط الإستراتيجي في كيفية مواجهة الأزمات التي تتعرض لها الدائرة وإدارتها بشكل جيد لتجاوزها.

وتناولت دراسة (جعفر، ٢٠١٧) أثر التخطيط الإستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفين في المؤسسات العامة، والتعرف على أهمية التخطيط الإستراتيجي في مواجهة ذلك وإظهار عناصر وأبعاد التخطيط الإستراتيجي الفعالة، والتعرف على العوامل التي يجب الاهتمام بها من قبل الإدارة والتي تساعد في التخفيف من آثار تلك المخاطر والأزمات بهدف التقليل منها في المؤسسات العامة بالضفة الغربية- بفلسطين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (٨٥٠) موظفا، وأظهرت نتائج الدراسة أن

التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة يسهم في التقليل من المشكلات المحتملة، كما أن عدم إشراك الموظفين في التخطيط الإستراتيجي تعتبر عقبة في حل المشكلات، فضلا عن أنه يكشف نقاط القوة والضعف في المؤسسة. وأن التخطيط الإستراتيجي يوفر معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويزيد من وضوح رؤية العاملين في إدارة الأزمات.

دراسة (الكاف، ٢٠١٧) بدراسة الفروقات الشخصية والوظيفية لآراء الإداريين حول فاعلية التخطيط الإستراتيجي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار–سلطنة عمان، وتكون مجتمع البحث من الإدارة العليا بالمديرية والبالغ عددهم الكلي (٥٠)، تم توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة على سبيل الحصر وتم استعادة (٤٢) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق فيما يتعلق بالرسالة والرؤية بين أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور. كما تبين عدم وجود فروق في فاعلية التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير العمر، وكذلك وجود فروق في تنفيذ الخطة الإستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

٢,٧,٣,١ دراسات سابقة تناولت تنفيذ الإستراتيجية كأحد أبعاد التخطيط الإستراتيجي

دراسة (برنك شرودر ٢٠١٤) هدفت إلى توضيح الفروق بين الإستراتيجيات كما هي في ذهن المدير وتنفيذ الإستراتيجية على أرض الواقع، وما هي الأمور الأساسية التي يجب مراعاتها لتحقيق ذلك، وأظهرت النتائج ضرورة الأخذ بالاعتبار عوامل التنفيذ الناجح للإستراتيجية ومنها العوامل المتعلقة بالسلوك والهيكل التنظيمي. كما توصلت الدراسة إلى أن نجاح تنفيذ الإستراتيجية يتطلب مواجهة بعض التحديدات ومنها تلك المتعلقة بالاتصال والفهم الكامل للأهداف ومدى توفر القناعة لدى الموظفين.

دراسة (باعوين، منى ٢٠١٥)، هدفت إلى دراسة مستويات توفر عوامل التنفيذ الإستراتيجي وأثرها على مستويات نجاح الخطة الإستراتيجية في بلدية ظفار- سلطنة عمان، وتكون مجتمع البحث من العاملين ببلدية ظفار، وتم اختيار عينة عشوائية من (٧٠) موظفا، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية بين نجاح الخطة الإستراتيجية وتنفيذ الخطة الإستراتيجية، كما أظهرت وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لوضع الأهداف واختيار البدائل وتقويمها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية ببلدية ظفار. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (٠,٠٥) بصدد وضع الأهداف وجمع وتحليل البيانات تعزى لمتغير النوع. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (٠,٠٥) بصدد نجاح الخطة الإستراتيجية وتنفيذ الخطة الإستراتيجية تعزى لمتغيرات العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، وعدد الدورات التدريبية.

دراسة (فاضل، أحمد ٢٠١٦) دور الثقة التنظيمية في نجاح تنفيذ الخطة الإستراتيجية في الشركات الصناعية في محافظة ظفار- سلطنة عمان، وتكونت عينة البحث من الموظفين العاملين بعدد (٥) من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار، ويبلغ عدد الموظفين العاملين في الأقسام الإدارية بهذه الشركات (١٣٦) موظفا، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية بين الثقة التنظيمية ونجاح الخطة الإستراتيجية بالشركات الصناعية بمحافظة ظفار، كذلك أوضحت وجود تأثير معنوي للثقة بالإدارة العليا والثقة بالمشرفين على نجاح الخطة الإستراتيجية، وعدم وجود تأثير معنوي للثقة بزملاء العمل على نجاح الخطة الإستراتيجية بالشركات الصناعية بمحافظة ظفار.

٢,٧,٣,٢ دراسات تناولت تكوين الإستراتيجية كأحد أبعاد التخطيط الإستراتيجي

دراسة (الجرو، حميدو ٢٠١٥) واستهدفت مواءمة إستراتيجية التكوين المهني لمتطلبات الشغل من وجهة نظر المسؤولين عن مؤسسات التكوين المهني بالجزائر، تهدف إلى التعرف على الإستراتيجيات المتبعة

من طرف التكوين المهني لخلق الانسجام بين تخصصاته واحتياجات الشغل، وقد أظهرت النتائج بأن قدرة إستراتيجية التكوين المهني على تلبية احتياجات الشغل من القوى العاملة من الناحية الكمية والكيفية ضعيفة ولا تلبي كل متطلبات عالم الشغل من حيث طبيعة ولاية بسكرة نظرا لخصوصية المنطقة والإمكانيات التي تزخر بها، كما أن الإستراتيجية المعرفية المتبعة لربط التكوين المهني بعالم الشغل ليست بالقدر المطلوب بسبب ضعف مشاركة المؤسسات الاقتصادية في تطوير المناهج والبرامج التكوينية، وأن الإستراتيجية التنظيمية المتبعة لربط التكوين المهني بعالم الشغل ضعيفة إذ لا يتم تحديد الاحتياجات التكوينية.

دراسة (آمنه عمري، ٢٠١٥) عن دور التكوين في تنمية الموارد البشرية– دراسة ميدانية "بودة نفطال" لتوزيع الغاز بأم البواقي، وأن أهمية المورد البشري داخل المؤسسة الاقتصادية عرف تغيرات كثيرة، حيث إن فكرة الاستثمار في المورد البشري تم طرحها كبديل يؤخذ بعين الاعتبار في عملية التطوير والتنمية، ولتمكين المؤسسة من التحكم أكثر في الظروف السائدة وسط محيط سريع التغير. هذه الأخيرة تتطلب الدور الحاسم للتكوين، فهو خيار إستراتيجي لإعداد كوادر بشرية ماهرة، مبدعة وقادرة على تلبية حاجات العمل وبالتالي الوصول إلى أهداف المؤسسة.

دراسة (زيان، بن روشام، ٢٠١٥)، عن إستراتيجية التكوين على تطوير المؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار– الجزائر، وهدفت الدراسة لمعرفة مدى تبني المؤسسات الاقتصادية لإستراتيجية التكوين التي لها أثر على تطوير المؤسسة وشملت الدراسة (١٠) مؤسسات بمنطقة بشار، واستهدفت الأطراف الفاعلة في صنع إستراتيجية التكوين، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أنه لم يصبح التكوين بالمؤسسات قيد الدراسة نشاطا روتينيًا يقوم به مدير الموارد البشرية بل أصبح له وظيفة مستقلة وكادرًا له مؤهل وكفاءة وإمكانيات مادية مما لفت الانتباه لقياس الدور الإستراتيجي لوظيفة التكوين ومسؤوليتها

وكانت النتيجة مرتفعة، هناك التزام من مختلف الأطراف الفاعلة للنهج نهجًا إستراتيجيًا للقيام بأنشطة التكوين مما قلل من وجود معوقات يكون سببها أحد الأطراف. وقد أوصت الدراسة بضرورة التزام الإدارة العليا بدعم إستراتيجية التكوين وجعله من الأولويات الإستراتيجية، وتبني أسلوب المشاركة في صناعة التكوين ورصد الميزانيات الكافية لهذا النشاط الحيوي، وربط إستراتيجية التكوين بتحولات المحيط الخارجي للمؤسسة على كافة المستويات الاقتصادية، والاجتماعية، والقانونية والتكنولوجية، وعلى الصعيدين الوطني والدولي، ومحاولة المؤسسات تقييم العائد من تبني إستراتيجية التكوين مما يسمح بتطوير الثقافة التنظيمية الداعمة لها.

٢,٧,٣,٣ دراسات سابقة تناولت البيئة الداخلية والخارجية كأحد أبعاد التخطيط الإستراتيجي

دراسة (الكردي، أحمد٢٠٠٦) دراسة ميدانية في محافظة عدن، سعت إلى محاولة الربط بين التحليل البيئي والخيار الإستراتيجي، إذ إن هذا الربط يعد من المحاولات النادرة في البيئة اليمنية عمومًا والبيئة الصناعية على وجه التحديد وذلك من خلال تبني نموذج افتراضي للدراسة يحدد حركة العلاقات بين المتغيرات الرئيسة التي تناولته، وكانت النتائج أنه يجب على الشركات الصناعية اليمنية ضرورة اتباع عملية التحليل البيئي لغرض التعرف على مكامن القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية وبما يمكن الشركات من تبني الخيارات الإستراتيجية المناسبة، وأوصت بضرورة قيام الشركات التي تواجه انخفاضًا أو ضعفًا داخليًا محاولة علاج ذلك الضعف والتعرف على أسبابه ومعالجتها، والشركات التي تتمتع بنقاط قوة داخلية دعم قوتها في استغلال الفرص وتجنب التهديدات والتخلص من نقاط الضعف وتقليل آثارها بهدف تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وأن تهتم بالتحليل البيئي الخارجي وما يمثله من فرص أو تهديد والعمل على خلق فرص جديدة ومحاولة تجنب آثار التهديدات الخارجية، وضرورة القيام بدراسة

التحليل البيئي والخيار الإســـتراتيجي بما يســـهم في تحقيق الأهداف المحددة بأقل تكلفة وتوفير الوقت والجهد، التركيز على زيادة أدراك المديرين بمفاهيم الإدارة الإســـتراتيجية وتطبيقاتها من خلال التحاقهم ببرامج تدريبية لزيادة مهاراتهم وقدراتهم في التعامل مع المتغيرات البيئية.

(كاي دورا، وأخرون، ٢٠١٠)، العوامل الداخلية والخارجية الحاسمة التي تؤثر على التخطيط الإستراتيجي للشركات التخطيط الإستراتيجي هو العنصر المهم في الإدارة إستراتيجية للمنظمات. هناك العديد من الأســاليب والتقنيات التي يمكن اســتخدامها من أجل تنفيذ التخطيط الإســتراتيجي وأحدها باســتخدام تحليل (ســوات) ، يشــير هذا التحليل إلى نقاط القوة والضــعف والفرص والتهديدات. نقاط القوة والضـــعف هي العوامل الداخلية للمنظمة والفرص والتهديدات هي العوامل الخارجية. تناولت هذه الدراســة العوامل الداخلية والخارجية المهمة التي تؤثر على التخطيط الإســتراتيجي لمطوري الأراضــي في ماليزيا. تم توزيع الاســتبانات للحصـــول على المعلومات المطلوبة. من التحليل الذي تم إجراؤه، تبين أن نقاط قوة الشركات مرتبطة بمواردها المالية، وأن نقاط الضعف مرتبطة بإدارة الشركات. من ناحية أخرى، فإن العوامل الخارجية التي تمثلت في الدعم والتشـــجيع من الحكومات أصـــبحت فرصًـــا للشـــركات، وأن التهديدات تمثلت في الإجراءات البيروقراطية التي يتعين على الشـركات مواجهتها من أجل الحصـول على الموافقة على الخطة وشهادة اللياقة التي تتيح لها متابعة تنفيذ الخطة وتحقيق المستهدف.

(خالد، ٢٠١٣) دراســة تحليلية لجريدة العلوم الإنســانية – العراق (٢٠١٤)، هدفت إلى تحليل تأثير عوامل البيئة الخارجية العامة في تحديد الخيار الإستراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري العموم في بعض وزارات حكومة إقليم كوردســـتان/العراق، لمعرفة مدى وجود العلاقة المعنوية بين تحليل عوامل البيئة الخارجية العامة وعملية تحديد الخيار الإســـتراتيجي، وبيان التأثير المعنوي لهذه العوامل في تحديد الخيار الإستراتيجي الملائم للنمو السريع أو المستقر للمنظمة. وتوصل البحث إلى معاناة المنظمات

المبحوثة في الحصول على التكنولوجيا المتطورة ونقص المهارات والخبرات في استخدامها، وعدم مساندة المستجيبين لفكرة تبني المنظمات المبحوثة إستراتيجيات النمو المستقرة وميلهم إلى تبني إستراتيجيات النمو السريع، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعوامل البيئة الخارجية العامة من حيث التدريب والتعليم المستمر والتعاون مع الجامعات، واختيار أفراد مؤهلين لتولي المسؤولية وتحسين مهاراتهم للقدرة على مواكبة التطورات في مجال عملهم.

٢,٧,٣,٤ دراسات سابقة تناولت التقييم والرقابة كأحد أبعاد التخطيط الإستراتيجي

دراسة (عبد اللطيف، ٢٠٠٥) البحث الخاص بالرقابة الإستراتيجية، بمجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية مجلد (٢٧)، لبيان أثر الرقابة الإستراتيجية على زيادة فعالية أداء المنظمات، وقد تناول مفهوم الرقابة الإستراتيجية وأهميتها ومستويات الرقابة ومجالاتها وخطوات الرقابة الإستراتيجية وميزاتها، ويتضمن أيضًا دراسة تحليلية مقارنة لأنظمة الرقابة في كلٍ من مشفى الأسد الجامعي والمشفى الوطني في مدينة اللاذقية. وقد أثبتت نتائج البحث وجود علاقة بين كفاءة وفعالية المنظمات وأسلوب الرقابة المستخدم، وأنّ هناك علاقة بين مستوى الأداء ونوع التقنية المستخدمة لقياس الأداء، وأن هناك علاقة بين نظام المعلومات المستخدم وفعالية الرقابة الإستراتيجية، جميع الأدوات المستخدمة لقياس الأداء هي أدوات تقليدية.

دراسة (ويلين & هونجر: ترجمة أحمد السيد كردي ٢٠١٦)، من كتاب الإدارة الإستراتيجية، ومن خلال معلومات التقييم والرقابة من بيانات الأداء وتقارير النشاط، فإنه يجب أن يعرف المديرون التنفيذيون نتائج الأداء واستخدامها في موضعها حتى يتمكنوا من تصحيح نشاط الموظف. وليس من الضروري أن يتم مشاركة الإدارة العليا. ولكن إذا كانت نتائج الأداء غير مرغوب فيها من العمليات

نفســـها؛ فإن الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين، يجب أن يعرفوا ذلك حتى يتمكنوا من تطوير برامج أو إجراءات التنفيذ الجديدة. ويجب أن يكون التقييم ومعلومات الرقابة ذات صـــلة بما تتم مراقبته. وأحد العقبات التي تحول دون الرقابة الفعالة هي الصعوبة في وضع إجراءات مناسبة من الأنشطة والمخرجات المهمة، ويوضح تطبيق عملية الرقابة على الإدارة الإستراتيجية للمديرين الإستراتيجيين سلسلة من الأسئلة لاستخدامها في تقييم تنفيذ الإستراتيجية. ويبدأ ذلك باستعراض الإستراتيجية عندما تظهر الفجوة بين الأهداف المالية للشـــركة والنتائج المتوقعة للأنشـــطة الحالية، ويجب أن يكون لدى المدير فكرة جيدة عن نشأة المشكلة وما يجب عمله لتصحيح الوضع، إن الأداء هو النتيجة النهائية للنشاط، وتحدد الإجراءات لتقييم الأداء على أساس الوحدة التنظيمية ليتم تقييمها والأهداف المراد تحقيقها. ومن المؤكد أن الأهداف التي وضعت سابقا في صياغة إستراتيجية تكون جزءًا من عملية الإدارة الإستراتيجية، وتستخدم لقياس أداء الشركات، وهذا يحتاج إلى وضع خطة إستراتيجية، والسعي لتنفيذها من أجل تحقيق رسالة المنظمة وأغراضها.

دراسة (الحساني، وآخرون٢٠١٧) للتعرف على دور معايير المحاسبة والتدقيق والتمويل المالي في الرقابة على النشاط الزراعي لتحقيق التنمية المستدامة بالعراق، وهدفت هذه الدراسة إلى توظيف معايير المحاسبة والتدقيق، فضلا عن معايير التمويل المالي والرقابة على النشاط الزراعي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة وفقًا لأبعادها، واعتمد في ذلك على المنهج الاستقرائي في إعداد هذه الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود معايير محاسبية وتدقيقية ومعايير معنية بالاستدامة البيئية والاجتماعية لا يتم توظيفها عند الرقابة على النشاط الزراعي لتحقيق التنمية المستدامة. وقد أوصت الدراسة: بضرورة توظيف تلك المعايير عند إجراء الرقابة على مشاريع النشاط الزراعي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

٢,٧,٣,٥ مناقشـــة النتائج والتوصـــيات ورأي الباحث في الدراســـات الســـابقة عن التخطيط الإستراتيجي وأبعاده.

من خلال استعراض دراسات التخطيط الإستراتيجي وأبعاده والنتائج والتوصيات التي خلصت إليها تلك الدراسات اتضح أن عددا من هذه الدراسات قد تناولت التخطيط الإستراتيجي في الهيئات التربوية والتعليمية وعدد آخر من هذه الدراســات قد تناول ذلك من خلال المنظور الذي انتهجته وطبقا للواقع الفعلي والظروف المحيطة مثل مجالات أخرى كالشــركات والهيئات الحكومية والإدارات المحلية، وبشكل عام ساعدت هذه الدراسات على التعرف على مكامن القوة والضعف والتعرف على الحلول المطروحة وتكييفها مع الدراسة التي هو بصددها، فدراسات التخطيط الإستراتيجي تناول عدد منها أثر التخطيط الإستراتيجي في التقليل من الأزمات مثل دراسة جعفر، (٢٠١٧)، ودراسة القرالة، (٢٠١٦)، ودراسة أحمد، أحيارهم. (٢٠١٣)، اتفقت نتائج تلك الدراسات على أن التخطيط الإستراتيجي الجيد له أثر كبير في إدارة الأزمات ويسهم في التقليل من المشكلات المحتملة، وأن التخطيط الإستراتيجي يوفر معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، كذلك فإن دراسة (الكاف ٢٠١٧) ودراسة (المهري ٢٠١٤) التخطيط الإستراتيجي في العملية التعليمية بمحافظة ظفار أوضحتا المشاكل التي تواجه عملية التخطيط الإســـتراتيجي والمتغيرات التي تؤثر على عملية التطبيق وهي المتعلقة بالإدارة العليا والعاملين وبالبيئة التنظيمية والتدريب والتواصل المجتمعي في تلك المؤسسات.

وفيما يتعلق بأبعاد التخطيط الإســـتراتيجي – تنفيذ الإســـتراتيجية – أوضـــحت دراســـة (فاضـــل،٢٠١٦) أثر التنظيم الإداري والإدارة العليا والمشـــرفين وعلاقات الجميع بتحقيق أهداف الخطة وعملية التنفيذ، كما أنه توجد علاقة قوية بين الثقة التنظيمية ونجاح الخطة الإســـتراتيجية كذلك فإن للثقة بالإدارة العليا وبالمشـــرفين أثر كبير في نجاح الخطة الإســـتراتيجية، وأظهرت دراســـة (باعوين، ٢٠١٥) أن

وضـع الأهداف واختيار البدائل وتقويمها وجمع وتحليل البيانات يؤثر إيجابا في تنفيذ الخطة الإسـتراتيجية، أما دراسة (برنك شرودر ٢٠١٤) والتي اهتمت بكيفية تنفيذ الإستراتيجية بنجاح، فرأت أن ذلك يتطلب مواجهة بعض التحديدات ومنها التحديات المتعلقة بالاتصـــال والفهم الكامل للأهداف ومدى توفر القناعة لدى الموظفين، والعوامل المتعلقة بالسلوك والهيكل التنظيمي.

وفيما يتعلق بتكوين الإسـتراتيجية أوضـحت دراسـة (الجرو، ٢٠١٥) أن تكوين الإسـتراتيجية يتطلب توفير القوى العاملة من الناحية الكمية والكيفية، ومشـاركة المؤسـسـات الاقتصـادية في تطوير المناهج والبرامج التكوينية، وأن يتم تحديد الاحتياجات التكوينية، وقد اشتركت دراسة (آمنة ٢٠١٥) مع هذه الدراسـة السـابقة في أهمية القوى العاملة وإسـتراتيجية التكوين على تطوير العمل بالمؤسـسـات وربط عملية التكوين بالمحيط الخارجي وقدرتها على توفير العاملين المؤهلين لتنفيذ الخطة الإستراتيجية، أما دراسة (زيان، ٢٠١٥)، (مجلة رؤى الاقتصـادية–عدد ٨) فأظهرت أن التكوين لم يصـبح نشـاطا روتينيًا يقوم به مدير الموارد البشـرية؛ بل أصـبح له وظيفة مسـتقلة؛ وكادر مؤهل؛ وكفاءة وإمكانيات مادية، وأوصـت بضـرورة التزام الإدارة العليا بدعم إسـتراتيجية التكوين وجعلها من الأولويات الإسـتراتيجية، وتبني أسـلوب المشاركة في صناعة التكوين، وربط إستراتيجية التكوين بتحولات المحيط الخارجي.

وفيما يتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية أظهرت دراسـة (الكردي، ٢٠٠٦): ضـرورة اتباع عملية التحليل البيئي للتعرف على مكامن القوة والضـعف في البيئة المحيطة والربط بين العوامل البيئية وأثرها على الخطة الإسـتراتيجية، بما يسـهم في تحقيق الأهداف المحددة بأقل تكلفة وتوفير الوقت والجهد، والدراسـة التحليلية لجريدة العلوم الإنسـانية بالعراق (٢٠١٤) أوصـت بضـرورة إعارة عوامل البيئة الخارجية العامة أهمية أكبر من قبل المديرين العاميين من حيث التدريب والتعليم المستمر.

وفي بعد التقييم والرقابة أوضح كتاب الإدارة الإستراتيجية ل (ويلين & هونجر، ترجمة أحمد السيد

كردي ٢٠١٦) أن تتكون معلومات التقييم والرقابة من بيانات الأداء وتقارير النشـــاط، ويجب أن يعرف المديرين التنفيذيين نتائج الأداء واستخدامها في موضعها حتى يتمكنوا من تصحيح نشاط الموظف، ويجب أن يكون لدى المدير فكرة جيدة عن نشأة المشكلة وما يجب عمله لتصحيح الوضع، أما الدراسة الخاصة ب (الرقابة الإستراتيجية بمجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية مجلد -٢٧-٢٠٠٥)، فأثبتت نتائجها وجود علاقة بين كفاءة وفعالية المنظمات وأسلوب الرقابة المستخدم، ووجود علاقة بين مستوى الأداء ونوع التقنية المســتخدمة لقياســه، وأن هناك علاقة بين نظام المعلومات المســتخدم وفعالية الرقابة الإستراتيجية، وأن جميع الأدوات المستخدمة لقياس الأداء هي أدوات تقليدية.

٢,٧,٤ دراسات تناولت المتغيرين (التخطيط الإستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي)

في هذا المبحث يتم استعراض ومناقشة الدراسات التي تناولت المتغيرين مع بيان أثر كل منهما على الآخر والاستفادة من نتائج تلك الدراسات في الدراسة التي نحن بصدد إجرائها.

دراسة الساعدي، مؤيد، (٢٠١٠) التي هدفت بيان تأثير التخطيط الإستراتيجي على فاعلية وزارة الدفاع العراقية، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة وتحليلها، وكانةمن نتائج الدراسة وجود أثر واضح للتخطيط الإستراتيجي على فاعلية أداء وزارة الدفاع، وقد أوصت الدراسة إن تعزز وزارة الدفاع العراقية مفهوم فاعلية الوزارة على الصعيد النظري والتطبيقي لدى العاملين فيها، لاسيما العقول الإستراتيجية منها والذين يضطلعون بمهام رسم الإستراتيجيات من أجل تحقيق التنسيق الفكري والعملياتي لكلا متغيري الدراسة: التخطيط الإستراتيجي، وفاعلية وزارة الدفاع.

دراســة (الدجنى، ٢٠١١) هدفت إلى التعرف على دور التخطيط الإســتراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات الفلسطينية، باستخدم المنهج الوصفي التحليل، وقد كان

من نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات الجامعات الفلسطينية في مستوى جودة الأداء المؤسسي ومجالاته تعزى لمتغير الجامعة، من جانب آخر توافر أبعاد جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بنسبة كبيرة، وكذلك في بعد الفلسفة والرسالة والأهداف بنسبة كبيرة. وقد أوصت الدراسة بوضع آليات محددة وممنهجة تضمن مشاركة أوسع لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي في صياغة رؤية ورسالة الجامعة، وترتيب الأهداف بحسب الأولوية، وتوفير الموارد المالية والمادية اللازمة لها.

واهتمت دراسة (زعيبي، ٢٠١٤) ببيان أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائر، وهدفت إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة بسكرة نحو أثر التخطيط الإستراتيجي في مستوى أداء جامعة بسكرة واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية. شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (١٨٠) موظفًا من العاملين في الجامعة، واعتمد الإحصاء الوصفي في الدراسة، وقد بينت نتائج الدراسة: أن المتغيرين المستقلين (التحليل الإستراتيجي، الخيار الإستراتيجي) التابعين للتخطيط الإستراتيجي تؤثر على المتغير التابع والمتمثل في أداء الجامعة. ومن جانب آخر وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو مفهوم التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية، ووجود فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مفهوم الأداء تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، ومجال الوظيفة الحالية. وقد أوصت الدراسة على ضرورة أن تقوم الجامعة بتحليل بيئتها الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها مستقبلا، كما يجب أن يشارك جميع الأطراف المسؤولة في صياغة أهداف الجامعة.

وجاءت دراسة (صالح، ٢٠١٥) لبيان أثر التخطيط الإستراتيجي على جودة أداء المؤسسات التعليمية "بالتطبيق على فرع عدن–اليمن، وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى الارتباط بين عمليات

التخطـيط الإستراتيجي ومكونـات أداء المؤسسات التعليمية المتمثلة بالرسالة، والأهداف (كأحد أبعاد الجودة)، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وقد بينت نتائج الدراسة: الوصـول للجـودة لـيس هـدف بحـد ذاتـه وإنما هو سـيلة لتحقيـق أهداف كبرى مثـل البقـاء والمنافسة وهذا يتطلـب مـن المؤسـسات التعليميـة بشكل عام أن تكـون على اطلاع دائم على جميع المستجدات الحاصلة في البيئـة وتكيف إستراتيجيتها وخططها تبعا لذلك. كما أن تحقق جـودة الأداء فـي جميع مكونـات المؤسسات التعليميـة يتطلب التنـسيق والتكامـل والتنـاغم فـي جميـع الوظـائف وأنشطة المؤسـسة التعليمية واستعمال وسـائل مثل فرق تحسين الجودة.

(بيتر سيسوما ساساكا، ٢٠١٦) تأثير ممارسات الإدارة الإستراتيجية على أداء الشركات الاجتماعية مسؤولية الهيئات الحكومية في كينيا–جامعة جومو كينياتا للزراعة والتكنولوجيا

هدفت الدراسـة إلى التحقيق في تأثير ممارسـات الإدارة الإسـتراتيجية على أداء المسـؤولية الاجتماعية للشركات شبه الحكومية في كينيا. وكان للدراسة أربعة أهداف رئيسية وهي: دراسة تأثير الممارسة التنافسية الإستراتيجية، وممارسة حوكمة الشركات الإستراتيجية، وممارسة التخطيط الإستراتيجي وممارسة إدارة الجودة الشـاملة الإسـتراتيجية على أداء المسـؤولية الاجتماعية للشـركات في الهيئات الحكومية في كينيا. كما استهدفت الدراسة (١٨٧) هيئة حكومية تعمل في كينيا، وتم اختيار المستجيبين عشوائيًا من خلال أخذ العينـة متعـددة المراحـل من بين (١٠٩) هيئـة حكوميـة، وكـان حجم العينـة (٨٥) هيئـة حكوميـة. تم اسـتخدام الاسـتبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (١٧٠) مبحوثا. اعتمد تحليل البيانات وتفسيرها على الإحصـاء الوصـفي ومقاييس التشتت وكذلك الإحصـائيات الاستدلالية بشـكل رئيسـي (تحليل الانحدار، ارتباط بيرسـون، تحليل العوامل، وتحليل التباين). أظهرت نتائج الدراسـة أن الممارسـة التنافسـية الإسـتراتيجية، وممارسـة حوكمة الشـركات الإسـتراتيجية، وممارسـات التخطيط الإسـتراتيجي

وممارسات إدارة الجودة الشاملة الإستراتيجية لها تأثير كبير على أداء المسؤولية الاجتماعية للشركات. من خلال اختبار الفرضيات تبين أن تأثير ممارسة حوكمة الشركات الإستراتيجية وممارسات التخطيط الإستراتيجي سلبيًا. وخلصت الدراسة إلى أنه لتعزيز أداء المسؤولية الاجتماعية للشركات، يجب اعتماد ممارسات الإدارة الإستراتيجية. وأنه كلما زاد اعتماد ممارسات الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الحكومية زاد تأثيرها على أداء المسؤولية الاجتماعية للشركات. وأوصت بأنه يجب على الهيئات الحكومية في كينيا النظر في أداء المسؤولية الاجتماعية للشركات كنهج جديد للحوكمة ، وأن ذلك يجب أن يكون مخططًا رسميًا وغير رسمي في المؤسسات الحكومية. وقدمت الدراسة المساعدة لواضعي السياسات على الخروج بسياسات واضحة بشأن تحسين أداء المسؤولية الاجتماعية للشركات للمؤسسات الحكومية.

ودراسة (الديراوي، ٢٠١٧) عن أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء المنظمات في قطاع غزة – فلسطين–وهدفت هذه إلى تصميم مؤشرات أداء رئيسة على مستوى الشركات تغطي جميع الأطراف المعنية التي تنطوي على المستثمرين والعملاء والموظفين والموردين، وكان من نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، وقد أوصت الدراسةبالاستعانة بالخبراء والمتخصصين ذوي الكفاءة العالية عند تجهيز الخطة الإستراتيجية وعند تنفيذها وذلك للحد من الهدر بالموارد، من جانب آخر زيادة وعي العاملين بأهمية التخطيط الإستراتيجي كوسيلة لوصول المنظمات إلى الريادة وزيادة أدائهم، وجاءت دراسة (الغوطي، ٢٠١٧) عن دور التخطيط الإستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة، فلسطين، وتكونت عينة الدراسة من (١٨٦) فردًا، وقد بينت نتائج الدراسة وجود تأثير بدرجة كبيرة للتخطيط الإستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات قطاع غزة. وقد أوصت الدراسةبضرورة مراعاة فريق التخطيط الإستراتيجي عند إعداد الخطة الإستراتيجية،

لوضع السياسات والإستراتيجيات والأهداف التنفيذية في ضوء محددات رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، من جانب آخر اهتمام إدارة الجامعة بالتخطيط الإستراتيجي لإدارة جودة الخدمات لما لها من أثر كبير في تحسين وتطوير الخدمات وزيادة كفاءة العاملين وتحسين أداء الجامعة ككل.

(الحارثي، المعمري، ٢٠١٨) تأثير التخطيط الإستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسي في جامعة ليمكوكوينج للتكنولوجيا الإبداعية في ماليزيا

على مدى العقود الماضية، تطور التعليم العالي الماليزي بشكل ملحوظ وسريع من خلال العديد من المبادرات السياسية والإصلاحية، حيث ارتفع عدد المؤسسات التعليمية المختلفة من (١١) جامعة وكلية إلى أكثر من (٦٠) جامعة و(٢١) من الكليات العامة والخاصة).هذا التطوير ليس مدفوعًا فقط بما يتماشى مع التطور الفكري أو رأس المال البشري أو احتياجات الموارد أو المتطلبات المحلية ولكن مدفوعًا بمفهوم جعل ماليزيا المركز الإقليمي للتميز في التعليم العالي.

لذلك، تتنافس المؤسسات التعليمية مع بعضها البعض، وتستحوذ على المزيد من الطلاب من الداخل والخارج. إن التغييرات السريعة التي تسببها العوامل أدت إلى زيادة المنافسة مثل العولمة والتقدم التكنولوجي. وإن العديد من المؤسسات –مدفوعة بالطلب عليها– تسعى لتحديد أهدافها والتي تشمل: خفض التكلفة، وزيادة عدد الطلاب، وزيادة نسبة المشاركة في العملية التعليمية، وتحسين الإنتاجية والجودة. من خلال الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي لتحسين الأداء، ولتحقيق هذه الأهداف يتم تحسين الأداء المؤسسي من خلال التخطيط الإستراتيجي كمفتاح للنجاح.

وهدفت الدراسة إلى دراسة تأثير التخطيط الإستراتيجي على المؤسسات التعليمية الخاصة في ماليزيا وخاصة جامعة "ليمكوكوينج" للتكنولوجيا الإبداعية، وقد حظيت هذه الدراسة باهتمام كبير نظرا لنقص عدد الدراسات التي تناولت الجامعات الماليزية العامة والخاصة. تعتبر هذه الجامعات مهمة نظرا للدور

الرئيســـي الذي يلعبه هذا القطاع في دعم الخطط لتحويل الدولة إلى دولة ذات دخل مرتفع بحلول عام ٢٠٢٠. وبناءً على الاعتبارات النظرية، تم اقتراح نموذج لفحص هذه العلاقة. تم استخدام طريقة المسح الكمي، وتم جمع البيانات من موظفي جامعة ليمكوكوينج للتكنولوجيا الإبداعية في ســيبرجايا – ماليزيا. تم توزيع ١٢٠ استبانة، تم استعادة (٧٨) استبانة صالحة للاستخدام. تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات. وبناءً على النتائج الإحصائية، فإن التخطيط الإستراتيجي وأبعاده له علاقة معنوية وإيجابية بتحسين الأداء المؤسسي، وأثبتت نتائج الدراسة بعض الآثار العملية، حيث ستساعد مديري جامعة ليمكوكوينج للتكنولوجيا الإبداعية في اتخاذ القرار الصحيح بشأن أهمية التخطيط الإستراتيجي في الجامعة وسيساعد على تحقيق أقصى مستوى من الأداء وزيادة القدرة التنافسية.

٢,٧,٤,١ مناقشـــة النتائج والتوصـــيات وراي الباحث في الدراســـات التي تناولت التخطيط الإستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي

اهتمت دراسة (الدجني، ٢٠١١) ودراسة (الساعدي، ٢٠١٠) ودراسة (صالح، ٢٠١٥) ببيان دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي سواء في الجامعات الفلسطينية أو وزارة الدفاع العراقية، أو المنظمات الأهلية بقطاع غزة وأوضحت العلاقة الإيجابية بين التخطيط الإستراتيجي وجودة الأداء وأوصتا بوضع آليات محددة وممنهجة تضمن مشاركة أوسع لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي وأن تعزز وزارة الدفاع العراقية مفهوم فاعلية الوزارة على الصـــعيد النظري والتطبيقي، والاســـتعانة بالخبراء المتخصصين في هذا المجال، أما دراسة (الديراوي، ٢٠١٧)، فهدفت إلى التعرف على أثـــر التخطـــيط الإستراتيجي على جودة أداء المؤسسات التعليمية في جامعة العلوم والتكنولوجيا فرع عدن، وقد بينت نتائج الدراسة: الوصول للجودة ليس هدف بحد ذاته وإنما وسيلة لتحقيق أهداف كبرى مثل البقاء

والمنافسة وهذا يتطلب من المؤسسات التعليمية بشكل عام، وجامعة العلوم والتكنولوجيا فرع عدن بشكل خاص أن تكون على اطلاع دائم على جميع المستجدات الحاصلة في البيئة وتكيف إستراتيجيتها وخططها تبعا لذلك، واهتمت دراسة (زعيبي، ٢٠١٤) ودراسة (الغوطي، ٢٠١٧) بدراسة أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي بالجزائر وغزة على التوالي، وهدفت الأولى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة بسكرة نحو أثر التخطيط الإستراتيجي في مستوىً أداء جامعة والثانية إلى التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة. وقد بينتا وجود تأثير بدرجة كبيرة للتخطيط الإستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية.

٢,٧,٥ دراسات تناولت التخطيط الإستراتيجي والتنمية المستدامة

تهدف الدراسات والمقالات في هذا المبحث إلى بيان العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والتنمية المستدامة، وقد اختلف التناول لذلك في عدة مجالات، فمثلا تناول كل من (الوادي، العساف، ٢٠١١): التخطيط والتنمية الاقتصادية، حيث إن المجتمع الإنساني لم يكن في بدئه غير طبقة واحدة، هي والطبيعة في صراع، حتى وجد الإنسان وسائل العيش الأمن، وبلغ سرَّ وجوده، من خلال التآلف مع الطبيعة، واستغلال مواردها واستكشاف طاقاتها، ليضمن عيش يومه، وعيش غده، فيدَّخر حيث خاف النضوب والجفاف، ويبحث عن البدائل حيث توقع النفاد، ليستمر في الحياة، فكان ذلك المبتدأ في التفكير الاقتصادي ليصبح مليئًا بالمتناقضات، حيث الفقر والغنى، والقوة والضعف، والكثرة والقلة، والاستغلال والاستثمار، واستحواذ ربع الأرض سكانًا على ثلاثة أرباع ثرواتها، ويتجلى جوهر علم الاقتصاد الحديث بالسعي والعمل والتخطيط لإيجاد توافق مستمر بين (الموارد المحدودة) و(الاحتياجات

الدائمة والمتجددة للسكان) وبالتالي ضمان استمرار التحسن في مستوى حياة الشعوب المادية والمعنوية من سكن وملبس وغذاء وحاجات روحية وثقافية ومعنوية، فبدأ البحث عن آليات لزيادة النمو الاقتصادي. بمعنى الزيادة الثابتة أو المطردة في السعة الإنتاجية للاقتصاد القومي والتي تساعد مع مرور الوقت في زيادة الدخل والإنتاج العام، في ظل الحكم الراشد والعدالة في التوزيع، ونتيجة صعوبة الحكم على التنمية الاقتصادية في دولة بمجرد معرفة دخلها، فقد جاء مفهوم التنمية الاقتصادية أكثر شمولا من مفهوم النمو وهو المفهوم الذي يحدد مدى تقدم الدولة أو تخلفها اقتصاديا واجتماعيا ودوليا، ولذلك تحرص كل الدول الجادة وذات الحكم الراشد، على التنمية الاقتصادية وليس النمو الاقتصادي حتى يتم لها التقدم والتطور الحقيقي. والذي يشترط على الدولة أن توفر لكل أفراده جميع احتياجاتهم الأساسية من غذاء ومسكن ورعاية صحية وحماية وأمن. يجب على الدولة أن يكون لها القدرة على رفع مستوى معيشة الأفراد عن طريق زيادة الدخل وتوفير فرص العمل وتقديم أفضل النظم التعليمية والاهتمام بكل القيم الاجتماعية والإنسانية وزراعة قيم الفضيلة والانتماء للوطن في نفوس المواطنين وتعتبر هذه مبادئ عامة لنجاح التنمية الاقتصادية، ويتوقف تحقيق النمو الاقتصادي المستدام المولد للدخل وفرص العمل بالبلدان النامية على مدى قدرتها على إنشاء وتنمية قطاع خاص مزدهر يتيح فرص عمل جيدة ومستوى أفضل للدخل ويتحمل مسؤوليته الاجتماعية، فبدون القوة الديناميكية للمبادرات الخاصة التي تحكمها ضوابط الأسواق التنافسية سيظل الفقراء تحت وطأة الفقر.

مقال أحمد محمود الزنفلي (٢٠١٣): التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي ودوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة – مكتبة الأنجلو المصرية، أوضح تزايد أهمية التخطيط الإستراتيجي في الأنظمة التعليمية بمراحلها المختلفة كوسيلة أساسية لتحقيق أهدافه المختلفة في تحقيق التنمية المستدامة التي تستحوذ حاليا على اهتمام العالم بأسره باعتبارها من القضايا الحيوية الملحة التي يجب أن تؤخذ في

الحســـبان من قبل أي مجتمع، ويتزامن مع ذلك تزايد التأكيد على أهمية التعليم الجامعي في إنجاز التنمية المستدامة، ويرى صاحب المقال أنه يجب إعادة النظر في الأنظمة التعليمية بما يجعلها عاملا فاعلا رئيسيا في تلبية متطلبات التنمية المســـتدامة، وحيث إن التعليم هو نواة تقدم أي مجتمع لذا فإن هناك ضـــرورة لدعمه من أجل تحقيق التنمية المســـتدامة وتحقيق الثلاثية مكتملة الأركان وهي التخطيط الإســـتراتيجي، التعليم، التنمية المستدامة.

أوضـــح (بدر عثمان مال الله، ٢٠١٤)، تجربة المعهد العربي للتخطيط في ترســـيخ مبدأ التنمية المســتدامة، أن دول العالم الغنية والفقيرة على حد السـواء تواجه تحديات تسـريع وتيرة التنمية الاقتصـادية التي تُحقق الرفاهية لمواطنيها، مع أمل الحفاظ على التوازنات الاقتصـادية والمالية والبيئية، حيث إن اختلال هذه "التوازنات قد يُؤدي إلى ضـعف قُدرة هذه البلدان في اسـتدامة التنمية وظهور المشـاكل المسـتعصـية مثل البطالة والفقر والتضـخم وتدهور نوعية الحياة. لقد اسـتطاعت البشـرية منذ الثورة الصـناعية أن تحقق تقدمًا هائلًا في مســـتويات الرفاهية وبناء رأس مال بشـــري مما أدى إلى رفع وتيرة الإنتاجية والنمو الاقتصـادي المتسـارع. بالمقابل أدى التركيز على النمو الاقتصـادي إلى تدهور البيئة وارتفاع نسـب التلوث واســـتنزاف الموارد الطبيعية غير المتجددة، وهذا النمو تحقق لدول الشـــمال بينما عانت دول الجنوب من مُسـتويات مُتدنية من التنمية والتدهور البيئي، وقد ركزت الحلول المعتمدة في تصـحيح الضـرر البيئي على عامل التكنولوجيا في الســـعي لنمو الاقتصـــاد وتدوير الموارد وتقليل الانبعاثات الغازية الدفيئة، إن الدول العربية التي حققت في العقود الماضـــية نتائج تنموية مرموقة تواجه اليوم تحديات تنموية كبيرة قادرة على تثبيط اســـتدامة التنمية إن لم يتم تغيير المنهج التنموي والانتقال إلى مســـار تنموي قادر على مُواجهة الاشـكاليات التنموية التي تواجهها. فالدول العربية المصـدرة للنفط وخاصـة الدول الخليجية حققت تنمية يشهد لها حيث أصبحت تعرف بدول الرفاه ذات الدخل المرتفع. كما أن معدلات البطالة فيها مُنخفضة

بالإضافة إلى تربعها على المراتب الأولى عربيًا في العديد من المؤشرات الدولية مثل التنافسية وبيئة الأعمال ورأس المال البشـري. إن هذا المسـتوى التنموي المرموق الذي حققته الدول الخليجية مرتبط ارتباطًا وثيقًا بهبتها الطبيعية من النفط والغاز والتي سمحت عوائده بتمويل برامج تنموية طموحة، إن استدامة التنمية في هذه الدول يمر حتمًا عبر تغيير مسارها بحيث تحقق التنويع الاقتصادي الذي يضمن تقليل هذه المخاطرة والتبعية للموارد غير المتجددة، وبالتالي استمرار النمو الاقتصادي مما يسمح باستيفاء الحاجات المتزايدة للسـكان. كما أن الاسـتدامة التنموية تتطلب مراعاة حقوق الأجيال القادمة من هذه الموارد وبالتالي استغلال الموارد الناضبة بشكل عقلاني مع تقليل الهدر إن أمكن.

(جوزيبي يوبولو، وأخرون ٢٠١٦)، التنمية المحلية المسـتدامة والحوكمة البيئية: تجربة التخطيط الإستراتيجي – المحرر الأكاديمي: فينتشنزو توريتا

أصـبح التركيز على التعلم والتكيف بين مختلف الجهات الفاعلة على مختلف المسـتويات الإدارية السـياسـية وعلى مختلف النطاقات الجغرافية شـرطا مسـبقا لظهور التنمية المسـتدامة. من الممكن وجود الشـكل الأسـاسـي للإدارة التعاونية باسـتخدام خطة إسـتراتيجية مصـممة لتحديد نموذج محلي للقدرة التنافسـية المسـتدامة من الناحية الاقتصـادية والاجتماعية والبيئية. تقدم هذه الورقة، كدراسـة حالة ممثلة للسـياق الإيطالي، الخطة الإسـتراتيجية لمنطقة نيبرودي، وتقيم شـكلًا جديدًا من الإدارة البيئية العامة والخاصة التي تركز على الاهتمام المستدام. يمكن اعتبار التخطيط الإستراتيجي دليلًا إرشاديًا لإدارة النظام الإقليمي والبيئي المحلي من منظور طويل الأجل.

إن التحديات التي تواجه التنمية المسـتدامة على نطاق إقليمي تتطلب فهمًا لديناميات التنمية المحلية والتحولات المتوافقة معها، ومستوى الإدارة التي تهدف إلى الحفاظ على التميز والخصوصية الإقليمية وحمايتها. وهذه المبادئ لا يمكن تحقيقها بسـهولة وتحتاج إلى الكثير من الدعم المالي. لقد أثبتت تجارب

حكومة إقليم نيبرودي أن عامل النجاح الحاسم لمبادرات التنمية المحلية في النظام الإيطالي، هو وجود نظام حوكمة لديه السلطة الكافية والوقت الكافي للتخطيط والبرمجة وتنفيذ السياسة من أجل تحقيق التنمية الإقليمية المستدامة. يمكن أن تمثل تجربة منطقة نيبرودي أساسًا للتوسع في المستقبل للأداء البيئي والإقليمي، لكل من نظام الإنتاج العام والخاص، باستخدام أداة مخصصة لقياس الأنظمة الداخلية وذلك عن طريق التخطيط الإستراتيجي كإطار عمل يسمح بإنشاء شكل جديد للإدارة الموجهة نحو التنافسية المحلية، واستخدامه ليكون دليلًا لإدارة النظام الإقليمي والبيئي المحلي من منظور طويل الأجل عن طريق التفكير في القضايا البيئية وتحديد الإستراتيجيات المستقبلية للتنمية المستدامة

أوضح (منصور، وآخرون، ٢٠١٧) في مجلة الفكر القانوني والسياسي، دور التخطيط في تحقيق التنمية المستدامة، وأوضح أن الجزائر عرفت في السنوات الأخيرة اهتمام متزايد بالبيئة، الأمر الذي تجلى من خلال السياسات الداخلية في مختلف القطاعات من حيث التخطيط الموجه لمواجهة المشاكل البيئية، والتنظيم المركز، التي غالبًا لا تأخذ بعين الاعتبار الأسباب الرئيسية للتدهور البيئي، وبالتالي عدم التوصل إلى حلول جذرية لمشاكل البيئة بواسطة المخططات بمختلف أنواعها، وتدعيمها لهذه الوسائل التي رصدت لحماية البيئة، ويعتبر التخطيط البيئي من أهم الوسائل ذات البعد التنظيمي لكيفية مواجهة التغيرات المستقبلية فرصًا كانت أو تحديات من أجل بلوغ أهداف الإستراتيجية العامة لحماية البيئة، فالتخطيط البيئي عملية مكملة ومتكاملة مع عمليات تخطيط التنمية الشاملة، ظهر كمفهوم جديد ليقوم خطط التنمية من منظور بيئي وليضفي الحماية على المكونات البيئية والحفاظ على نوعيتها .وفي هذا السياق تتجه الإدارة الحديثة إلى انتهاج التخطيط البيئي كأداة لتسيير وحماية البيئة، باعتباره الأسلوب الأمثل في تحقيق الأهداف وتحديد والتوجهات الوطنية في هذا الإطار، والذي يقوم على التشاور والتنسيق

بين مختلف المتعاملين في المجال البيئي، قصد البحث عن أفضل وأحسن خيار لحماية البيئة بشكل عقلاني وفعال.

(زينا هاريس، وأخرون ٢٠١٧) التخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي من أجل التنمية المستدامة: منظور عالمي (أمريكا وأوروبا)

يوفر التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي نظرة ثاقبة حول أولويات الاستدامة للعديد من الكليات والجامعات في جميع أنحاء العالم. قام باحثون من شبكة الحرم الجامعي المستدامة الدولية، وهو منتدى عالمي للجامعات الرائدة لتبادل الأفكار وأفضل الممارسات لدمج الاستدامة في الجامعات والبحث والتدريس، بالتحقيق في موضوعات التخطيط الإستراتيجي الموجودة في الأدبيات العلمية وعدد من الكليات والجامعات الأعضاء. تهدف هذه الورقة إلى تحديد الاتجاهات المشتركة التي لاحظها الباحثين في الأدبيات العلمية التي تركز على التخطيط الإستراتيجي للاستدامة وعينة من الكليات والجامعات. استند المنتدى إلى الخلفية الأدبية النظرية والأدلة التجريبية التي لوحظت على مواقع الكليات والجامعات. وشملت الموضوعات المشتركة التي تمت ملاحظتها المرونة والتكيف مع تغير المناخ، والتعاون، والصحة والرفاهية، والتخطيط الحضري. بينما كانت هناك درجة كبيرة من التشابه بين الخطط الإستراتيجية في مناطق مختلفة، لاحظ باحثو المنتدى أيضًا بعض الاختلافات الإقليمية في التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي. على سبيل المثال، يشمل التخطيط الإستراتيجي في أمريكا الشمالية الطاقة والتعليم والصحة كمواضيع ذات تركيز خاص، بينما تميل موضوعات التخطيط في أوروبا إلى التركيز على الابتكار والتخطيط الحضري. بالإضافة إلى ذلك قام الباحثين بتقييم الإطار الزمني لخطط الاستدامة الإستراتيجية المعلنة للجمهور، مع أفق التخطيط في أغلب الأحيان في منتصف المدة مع فترة تخطيط من ٤ إلى ٦ سنوات. نظرًا لنطاق الدراسة وطبيعة النهج المتبع، لا ينبغي اعتبار هذه النتائج ممثلة للتخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي

والأدب العلمي. يهدف هذا البحث إلى توفير أساس للاتجاهات في التخطيط الإستراتيجي خلال الإطار الزمني الذي تم فيه إجراء البحث.

كما يرى (الدحدوح، ٢٠١٩)، أن التخطيط الإستراتيجي المستقبلي في الجامعات ليس ترفًا، واعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد أهم أنواع التخطيط المستقبلي طويل المدى، الذي يعد ركن الانطلاق للمؤسسات، عبر إستراتيجية شمولية سعيًا منها للتوجه نحو الوضع المأمول بفضل ما يتمتع به من سمات وخصائص تميزه عن غيره من الأنواع الأخرى، ولقدرته على وضع المؤسسات في موضع المنافسة والتميز عن مثيلتها من المؤسسات الأخرى، وحاجة الجامعات العربية للتخطيط الإستراتيجي المستقبلي حاجة وجود لا يمكن تجاهله أو التفريط فيه، فإذا كان التخطيط في جامعاتنا العربية قويًا مبنيًا على أسس سليمة ورؤى واضحة ضمن رؤية ورسالة وأهداف إستراتيجية واضحة فإن المخرجات سوف تلبي الطموحات المنشودة وتخدم عملية التنمية المستدامة أسوة بالجامعات العالمية الريادية، وضرورة اعتماد أسلوب إداري هادف وواع يمكنها من تجاوز واقعها المثقل بالكثير من التحديات، وينقلها إلى مرحلة متقدمة تمكنها من زيادة فرص بقائها ونموها وتطورها في تحقيق أهدافها وضمان قيامها بالأدوار المنوطة بها على أفضل وجه. والتخطيط الإستراتيجي المستقبلي ضرورة، نظرًا لأنه يؤدي إلى الكفاءة والفاعلية المتنامية للجامعات، وهو عملية إشراك وجمع لمجموعة مركبة من الخيوط والتحليلات للظروف التي تواجهها الجامعات،كما أنه تحديد هوية شاملة وترسيم الرؤية للمستقبل، وانتقاء الخيارات الإستراتيجية ووضع دلائل للنشاط والفعل، وتحليل شامل لقوى البيئة المحيطة بالمؤسسة، وتحديد الفرص والتهديدات، وتحديد أهداف المؤسسة وتحديد الإستراتيجية المطلوبة، كما أن دور القيادة يجب أن تتأكد من تنفيذ الخطط الإستراتيجية وملاحظة أية انحرافات فيها والعمل على تلافيها. وذلك من خلال عملية الرقابة والتقييم والتأكد من صحة التفكير ودقة التخطيط وكفاءة التنفيذ، والتأكد من جودة الأداء الفعلي ومطابقته للمخطط المستهدف.

٢,٧,٥,١ مناقشـــة النتائج والتوصـــيات ورأي الباحث في الدراســـات التي تناولت التخطيط الإستراتيجي والتنمية المستدامة

هدفت هذه الدراسات إلى بيان العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة للقطاعات المختلفة وللمجتمعات وللدول بشـــكل عام، وأوضـــح (الزنفلي ٢٠١٣) أهمية التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي ودوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، وضرورة إعادة النظر في الأنظمة التعليمية بما لتلبي متطلبات التنمية المســـتدامة، وتحقيق الثلاثية مكتملة الأركان وهي التخطيط الإستراتيجي، التعليم، التنمية المستدامة، كما أن (الدحدوح، ٢٠١٩)، اعتبر التخطيط الإستراتيجي في التعليم أحد أهم أنواع التخطيط المســتقبلي طويل المدى، الذي يعد ركن الانطلاق للمؤســســات، عبر إستراتيجية شمولية سعيًا لتحقيق التنمية المستدامة، وضرورة توفر النهج الذي يوفر رؤية ورسالة وأهداف إســتراتيجية واضــحة فإن المخرجات ســوف تلبي الطموحات المنشــودة وتخدم عملية التنمية المســتدامة، ويؤدي إلى الكفاءة والفاعلية المتنامية للجامعات، وهو عملية إشـــراك وجمع لمجموعة مركبة من الخيوط والتحليلات للظروف التي تواجهها الجامعات، وكذلك تحديد هوية شــاملة، وترســيم الرؤية للمســتقبل، ومواجهة العقبات والتحديات؛ والتغلب عليها في ســبيل تحقيق التنمية المســتدامة، (منصــور، ســعيدة أعراب، ٢٠١٧) الذين تناولا أيضًـــا دور التخطيط الموجه لمواجهة مشـــاكل تحقيق التنمية المســـتدامة، وضـــرورة الاهتمام المتزايد بالبيئة، حيث إن التخطيط البيئي هو الأســـلوب الأمثل في تحقيق الأهداف وتحديد التوجهات الوطنية، والبحث عن أفضـــل وأحســـن خيار لحماية البيئة بشـــكل عقلاني وفعال بما يســهم في عملية التنمية المســتدامة، أما (بدر عثمان مال الله) فيرى أن دول العالم الغنية والفقيرة على حد السواء تواجه تحديات تسريع وتيرة التنمية الاقتصادية مع محاولة الحفاظ على التوازنات الاقتصادية والمالية

والبيئية حيث إن اختلال هذه "التوازنات قد يُؤدي إلى ضعف قُدرة هذه البلدان في استدامة التنمية، وأن الدول المتقدمة ركزت على النمو الاقتصادي الذي أدى إلى تدهور البيئة وارتفاع نسب التلوث واستنزاف الموارد الطبيعية غير المتجددة، وقد أدى ذلك إلى تدهور التنمية في دول الجنوب، وأن الدول العربية التي حققت في العقود الماضية نتائج تنموية مرموقة تواجه اليوم تحديات تنموية كبيرة قادرة على تثبيط استدامة التنمية، حيث إنها لم تتبع مسارا تنمويا قادرا على مُواجهة الإشكاليات مما زاد نسب البطالة وعدم مراعاة حقوق الأجيال القادمة، أما كل من (الوادي، العســـاف، ٢٠١١) فقد تناولا التخطيط والتنمية الاقتصادية مستعرضين كيف كان الإنسان القديم يتعامل مع الطبيعة لتوفير احتياجاته حاجات الإنسان.

٢,٧,٦ دراسات تناولت العلاقة بين جودة الأداء المؤسسي والتنمية المستدامة

في هذ المبحث يتم استعراض ومناقشة الدراسات التي تناولت المتغيران (جودة الأداء المؤسسي والتنمية المستدامة) مع بيان أثر كل منهما على الآخر والاستفادة من نتائج تلك الدراسات في الدراسة التي نحن بصددها.

(آن ماك لينان، ويندي يوليسا نغوما، ٢٠٠٤) إدارة الجودة من أجل التنمية المستدامة بجنوب أفريقيا

اهتم هذا المقال بمراجعة معاني الإدارة العامة والحكم الشامل والتنمية المستدامة في سياق العولمة من أجل استكشاف كيف يمكن للإدارة العامة أن تضمن التنمية المستدامة في سياقات الموارد المحدودة والفقر وعدم المساواة. الحجة الرئيسية هي أن التنمية المستدامة ستظل ترينًا وهميًا ما لم يتم الاهتمام ببناء القدرة المؤسسية. تتجاوز المناقشة دراسة دور الدولة في تسهيل التنمية المستدامة لاستكشاف خيارات تقديم الخدمات التي تعالج الفقر وتحقق التنمية. واهتمت باستكشاف موضوع إدارة الجودة من أجل التنمية المستدامة ودور الحكومة في دعم المؤسسات وبناء القدرات المؤسسية. يجب أن تستهدف هذه الإستراتيجية

ليس فقط مؤسسات الدولة – كالمدارس والمستشفيات والهيئات – ولكن أيضًا في مؤسسات المجتمع المدني. وأن إعادة الاستثمار في المؤسسات العامة يساعد على تحقيق التنمية الاستدامة في سياق الموارد المحدودة.

مقال (الحداد، ٢٠١٤) الذي تناول أثر إدارة الجودة الشاملة على التنمية المستدامة في التعليم العالي في العراق، وهدفت إلى التعرف على تصور القيادات الإدارية في التعليم العالي عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأثر توافر أبعادها على عناصر التنمية المستدامة (الإنصاف، والتمكين، وحسن الإدارة والمساءلة، والتضامن) في تحديد كفاءة الخريجين، وأهمية رضا الطلاب عن تأهيلهم العلمي، وزيادة ثقتهم بكفاءتهم، وتحسين مركز الكلية محليًا وإقليميًا، وزيادة نصيبها في السوق، وتحقيق التشغيل الكامل. استخدمت الدراسة نوعين من استمارات الاستبانة، الأولى ذات العلاقة بأبعاد إدارة الجودة الشاملة، أما الثانية فهي مخصصة بعناصر التنمية المستدامة.أظهرت النتائج إلى أن هناك تأثيرا معنويا لمجمل أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، التركيز على العملاء، القيادة الإدارية، المشاركة الكاملة للعاملين، اتخاذ القرارات، التعلم والتدريب) على مجمل عناصر التنمية المستدامة، كما يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة كل على انفراد في عناصر التنمية المستدامة، كما تراها القيادات الإدارية في التعليم العالي. توصي الدراسة على ضرورة تبني الإدارة في التعليم العالي فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها لمواجهة التحديات الحادة في بيئة الأعمال التي تتسم بالتطور العلمي السريع، وتعزيز دور التحسين المستمر في الخدمة التعليمية، من حيث الالتزام بتقديم خدمات عالية الجودة، وتشجيعها للإبداع والابتكار باستخدام التقنيات التعليمية الحديثة، وحرصها على التدريب والتعليم المستمر، وتطوير خطط وإستراتيجيات طويلة الأجل للتعرف على احتياجات السوق ورغبات الطلبة، واستخدام المكافآت والحوافز للعاملين لتشجيعهم على تقديم جودة أفضل، وتحقيق التنمية المستدامة في المحافظة على كافة الموارد المتاحة لديها واستخدمها بشكل أمثل.

دراسة (المهنكر، ٢٠١٧): فقد هدفت الورقة البحثية إلى إبراز دور جودة التعليم في تحقيق التنمية المستدامة ببلدان المغرب العربي والتحديات التي تواجهها، حيث تعد جودة التعليم من أهم الوسائل التي تعتمد عليها الدول في صنع تقدمها، وتحقيق غاياتها وطموحاتها والتغلب على المعوقات، لذلك فإن عليها تبني مفاهيم الجودة وإدارة الجودة والجودة الشاملة نظرية وتطبيقا واعتماد ذلك في مخرجاتها التعليمية لتضمن فاعليتها في اكتساب المعارف والمهارات بل والكفايات لتتمكن من تحقيق التنمية الفاعلة والمستدامة، وضمان استقرارها الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، وبالنظر إلى واقع التعليم في بلدان المغرب العربي وفي أغلب البلدان العربية، واجه العديد من محاولات الإصلاح وواجه الكثير من العراقيل والتحديات والعديد من المشاكل والسلبيات، وغلبت عليها الأنماط التقليدية التي تجاوزها الزمن، فلم تكن مخرجاتها على درجة عالية من الخبرة والكفاءة، ولم تستطع مواكبة التطورات العالمية، وصار التعليم عبئا يثقل كاهل الدولة، ولا يسهم في زيادة الإنتاج والدخل، لذا يجب تدارك الأمر واتخاذ إجراءات عاجلة ومدروسة للتحول من سياسات التعليم، إلى سياسات التعلم التي تركز على استثمار رأس المال البشري وتوفر له فرص التعلم الذاتي، وانتهاج تخطيط تنموي شامل يستهدف تطوير المجتمع، وتطبيق مفاهيم الجودة التعليمية نظرية وثقافة وتطبيقا، وتوظيف ذلك في تحقيق التنمية المستدامة، وكان من نتائج البحث أن التعليم يعد الأساس في تحقيق التنمية التي تسعى إليها الدول، وفي إطار مفهوم الجودة فإنه يعني جملة الجهود التي يبذلها كل العاملين في مجال التعليم لتحقيق الغاية المنشودة والمتمثلة في رفع مستوى المنتج التعليمي والارتقاء بمستواه بصفة مستمرة، لكن وعلى الرغم من محاولات التطوير في بلدان المغرب العربي وما سنته من تشريعات إلا أنها أخفقت في برامجها ولا زالت تعاني العديد من المشاكل خاصة الاقتصادية، ولازالت تواجه تحديات حيث يعمل نظام التعليم بمعزل عن الرؤية المجتمعية مما يجعله في حاجة إلى إصلاحات عاجلة وتغيير جذري في بعض جوانبه، وقد أوصت الدراسة أنه على الدول أن تتبنى تخطيطا إستراتيجيا يحقق رؤى وتطلعات المجتمع

وأن تحقق الجودة في التعليم وتوظيف المخرجات، والأخذ في الاعتبار الموارد المتاحة بما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة، ويوجه الجهود نحو تحقيقها من خلال منظومة تعليمية عالية الجودة، والعمل على تغيير القيم السلبية، ومكافحة الأمية، وتطوير التعليم، إوعادة تأهيل المعلمين، وربط التخصصات العلمية بمتطلبات التنمية وسوق العمل، ووضع معايير إقليمية لجودة واعتماد المؤسسات التعليمية.

ورقة العمل المقدمة من (العريمي، ٢٠١٨) أثناء ورشة عمل دور الشباب في التنمية وتناولت جودة التعليم والتدريب ودوره في تمكين الشباب العماني للمشاركة الفعلية في التنمية المستدامة، وبيان أثر كفاءة المخرجات التعليمية لبرامج التعليم والتدريب في هذه المؤسسات ودورها الفاعل في تحقيق ذلك، وترى أن جودة التعليم والتدريب تعدُ مطلبًا أساسيًا لتحقيق الغايات والأهداف والطموحات التي تسعى إليها المؤسسات التعليمية، وتعتبر من أهم الأدوات التي تسهم في تطوير الأداء، ورفع مستوى الإتقان والتميز، وضمان تحقيق الأهداف على المستوى العام والخاص للمؤسسات التعليمية والفرد, وهي تحتاج إلى عملية تقييم مستمر لضمان كفاءة مخرجاتها، وتحتاج إلى قيادة قوية هادفة على جميع المستويات القيادية التي تضمن تحقيق أهدافها، وقد تناول هذا البحث عدة محاور مثل مفهوم جودة التعلم والتدريب، أثر تطبيق ذلك في العملية التعليمية، متطلبات التنمية المستدامة، المواءمة بين مخرجات التعليم ومتطلبات التنمية المستدامة، تمكين الشباب من المشاركة في عملية التنمية المستدامة، وقد خرجت بعدة توصيات لتعميق قيمة العمل لدى المواطن العُماني لتمكينه من المشاركة الفاعلة في التنمية المستدامة، نشر وتشجيع ورعاية المعرفة لدى المواطن العُماني من خلال تطوير التعليم وتحديثه وفق معايير الجودة الشاملة، تبني إستراتيجية تعليمية واضحة المعالم في سياسة التعليم العام والخاص، التعليم والتدريب المستمر للكوادر العُمانية بكل مستوياتها، العمل على تحقيق سياسة التعمين في السلطنة وتوفير فرص عمل مناسبة

للعُمانيين، زيادة الطاقة الاستيعابية من طلبة الدبلوم العام في مؤسسات التعليم العالي الفني والمهني لتمكين العُمانيين من المشاركة الفاعلة في برامج التنمية المستدامة في السلطنة.

(ابن عربية، ٢٠١٨) فقد تناول جودة التعليم العالي في تحقيق التنمية المستدامة، حيث تعتبر الجودة في الوقت الحاضر أحد أهم المداخل في العملية التعليمية لما لها من أثر مهم في تحقيق أهداف المجتمع، حيث إنها تعتبر قاطرة التنمية المستدامة باعتبارها الركيزة الأساسية في تطور المعرفة واستخدامها لخدمة المجتمع، مما فرض علي تلك المجتمعات تجويد العملية التعليمية وتحسين مخرجاتها لمواجهة تحديات العصر واستشراف المستقبل، والعالم اليوم يشهد تطورات سريعة في شتى المجالات التي من أهمها مجتمع المعرفة، لذا أصبح لزاما على المجتمعات الاهتمام بتطوير مؤسساتها التعليمية والاهتمام بمخرجاتها سعيا لتحقيق التنمية المستدامة، وفي سبيل ذلك يجب الأخذ في الاعتبار، وضوح أهداف المؤسسة ورسالتها، التركيز على المستفيد لأن الجودة تعتبر ترجمة لاحتياجات وتوقعات المستفيدين من العملية التعليمية، الإلتزام بالتحسين، تفعل دور العاملين من خلال المشاركة وزيادة الصلاحيات، مداومة التواصل مع المستفيدين والتغذية الراجعة، وقد خلص البحث إلى أن تطبيق مفهوم الجودة في مؤسسات التعليم أمر غاية في الأهمية لما له من إيجابيات على مخرجات أي نظام، وبالتالي زيادة الاعتراف بمؤسسات التعليم من خلال الخدمات التي تقدم للطلاب والتي تسهم في تنمية المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة من خلال تحسين جودة مخرجات العملية التعليمية،

(الدراسة التحليلية لآراء القيادات الإدارية في جامعة الموصل) فقد اهتمت بدراسة متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وأثرها في تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر القيادات الإدارية في جامعة الموصل، فضلًا عن تقديم معالم نظرية عن متغيرات البحث، إذ استحوذ مفهوم الجودة ومتطلباتها على اهتمام مختلف المستويات الإدارية في المنظمات بعامة ومنها التعليم العالي وذلك لأهمية

الجودة بوصفها سلاح تنافسي يُمكن المنظمة من البقاء والنمو وذلك من خلال الارتقاء والتحسين المستمر لأعضاء الهيئة التدريسية والطلبة والمنهج الدراسي والإدارة الجامعية والعاملين، فضلًا عن التأكيد على أهمية التنمية المستدامة للبيئة التي توجد فيها الجامعات والعمل على تلبية الحاجات الحالية لأفراد المجتمع دون المساس بحصة أجيال المستقبل، وبشكل عام يحاول البحث الإجابة عن عدة تساؤلات عن تصور القيادات الإدارية في جامعة الموصل عن مفهوم ومتطلبات الجودة في التعليم العالي ومفهوم التنمية المستدامة وعلاقة الارتباط بينهما، واختبرت فرضيات البحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة البحث البالغ عددها (١٣١) مبحوثًا، واستخدم المنهجين الوصفي والتحليلي لوصف مجتمع وعينة البحث، وتوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها:تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيري البحث جودة الأداء المؤسسي والتنمية المستدامة في الجامعة المبحوثة وكان من نتائج الدراسة تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة مجتمعةً والتنمية المستدامة وأبعادها في الجامعة قيد البحث، وكانت التوصيات بالعمل على تعزيز جوانب القوة في الجامعة المبحوثة فيما يتعلق بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والاطلاع على التجارب العالمية للجامعات في تطبيق هذا المفهوم من جهة والاطلاع على عملية تحقيق التنمية المستدامة كمدخل فكري وإداري في الجامعات، وضرورة قيام القيادات الإدارية في الجامعة بتحقيق التنمية المستدامة من خلال إرساء مفهوم المسؤولية البيئية والاجتماعية والاقتصادية فضلًا عن ضرورة قيامها بترسيخ مفهوم التنمية المستدامة لدى جميع العاملين لديها بغية تحقيق الهدف المنشود.تنظيم برامج تدريبية للقيادات الجامعية واعضاء هيئة التدريس والاداريين والفنين في كليات الجامعة تتناول مفهوم وأهداف ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة ومفهوم وأهمية وأهداف التنمية المستدامة.

دراسة (فيفي يو،إكسنيو يان، ٢٠١٨)، الجودة المؤسسية والتنمية المستدامة لصادرات الصناعات، أدلة من الصين

لا تزال المعرفة حول العلاقات بين جودة المؤسسات المحلية والتنمية المستدامة للصادرات في الأسواق الناشئة محدودة، حيث إن معظم الأبحاث في العلاقات بين البيئة المؤسسية والتنمية المستدامة للصادرات قد أجريت في اقتصادات السوق المتقدمة، وخاصة في بلدان الشمال. أمريكا وأوروبا. مع التغييرات الديناميكية في البيئة المؤسسية للبلدان الناشئة. هذه هي الورقة الأولى التي تبحث في تأثير الجودة المؤسسية على التنمية المستدامة لصادرات الصناعات في البلدان الناشئة من منظور شامل للبيئات المؤسسية المتعددة وعدم تجانس الصناعات متعددة الأبعاد، وتستكشف الآليات الأساسية للجودة المؤسسية التي تؤثر على التنمية المستدامة لصادرات الصناعات وتجري تحليلات تجريبية باستخدام البيانات عن صادرات الصناعات الصينية إلى(١١٧) دولة في الفترة (١٩٩٦- ٢٠١١)، تظهر النتائج ما يلي:

١- الصناعات التي تتمتع بدرجة عالية من التبعية المالية أو ذات التعقيدات التقنية العالية للمنتجات تتمتع بمزايا مقارنة للتصدير في بيئات مالية أفضل.

٢- الصناعات ذات الكثافة العالية في البحث والتطوير أو التي تركز بشكل أكبر على المدخلات الوسيطة تتمتع بمزايا مقارنة للتصدير في بيئات قانونية أفضل.

٣- أن مستويات التنمية المالية تؤثر في الجودة المؤسسية وعدم تجانس الصناعة، ومن ثم على التنمية المستدامة لصادرات الصناعات.

تقدم هذه الورقة دليلًا جديدًا على أن الجودة المؤسسية تعزز التنمية المستدامة لصادرات الصناعات في البلدان الناشئة، وتشير النتائج إلى أن صادرات الصناعات غير المتجانسة في الاقتصادات الناشئة هي نتيجة لتكيف البيئة المؤسسية، بالإضافة إلى تحقيق المكاسب المؤسسية مع تحسين هذه البيئة.

٢,٧,٦,١ مناقشة النتائج والتوصيات ورأي الباحث في الدراسات الخاصة بجودة الأداء المؤسسي والتنمية المستدامة

في هذا المبحث تناولت الدراسات وأوراق العمل الخمس بشكل أساسي علاقة جودة التعليم بالتنمية المستدامة، غير أن بعض هذه الدراسات ركز على أهمية مخرجات التعليم وتمكين الشباب والاهتمام بالعملية التدريبية وزيادة معارفهم كما في دراسة (هوليس، ٢٠١٨) التي ركزت على ضرورة إعطاء الفرصة للشباب العماني والكوادر العمانية للمشاركة الفاعلة في التنمية تالمستدامة، كذلك فإن كل من دراسة (المهنكر، ٢٠١٧)، و(إبن عربية، ٢٠١٨) ركزتا على أهمية جودة التعليم وعلاقته بتحقيق التنمية المستدامة من خلال القدرة على التغلب على المعوقات وإكتساب المعارف، واعتبرت أن الارتقاء بالعملية التعليمية هي القاطرة الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة، كما أنه يجب التغلب على الأنماط التقليدية في العملية التعليمية حيث إنه إذا كانت المخرجات ليست على درجة عالية من الخبرة والكفاءة فإن الدل لن تستطع مواكبة التطورات العالمية وستواجه بالكثير من العراقيل والمعوقات التي ستؤثر على تحقيق أهداف التنمية المستدامة، أما دراسة (الحداد، ٢٠١٤) فقد اهتمت بالقيادات العليا في التعليم العالي ومدى تصور تلك القيادات لمفاهيم الجودة، ووفق تصور تلك القيادات فإنها ترى أن كافة عناصر الجودة لها تأثير مباشر لكافة عناصر التنمية المستدامة، كما أنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في عناصر التنمية المستدامة، كما تراها القيادات الإدارية في التعليم العالي، وأن رفع الكفاءة عن طريق تطوير التعليم والاهتمام بالتدريب يساعد على تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وقد اتفقت (الدراسة التحليلية لآراء القيادات الإدارية في جامعة الموصل) مع دراسة (الحداد، ٢٠١٤) بالتركيز على القيادات الإدارية في التعليم، وأشارت إلى أهمية الارتقاء والتحسين المستمر لأعضاء الهيئة التدريسية والطلبة والمنهج الدراسي والإدارة الجامعية والعاملين حيث إن تحقيق الجودة في هذه الفئات له تأثير مباشر

على تحقيق التنمية المستدامة وأهدافها، حيث أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين هذه المتغيرات، وركزت على تعزيز جوانب القوة في مجتمع البحث والاستفادة من التجارب العالمية في تطبيق آليات التنمية المستدامة.

٢,٧,٧ دراسات تتناول متغيرات الدراسة الثلاث (التخطيط الإستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي والتنمية المستدامة).

(خوجه، وأخرون، ٢٠١٧) دمج إدارة الجودة الشاملة والاستدامة في نظام التعليم العالي الليبي من خلال تقييم السياسة والإستراتيجية

كان هناك اهتمام متزايد بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي خلال العقد الماضي. ومع ذلك، لا تزال استدامة إدارة الجودة الشاملة تشكل تحديًا كبيرًا. تستند هذه الورقة إلى دراسة حالة للتعليم العالي الليبي لاستكشاف كيفية دمج نماذج الاستدامة وإدارة الجودة الشاملة، تقدم الورقة الأدبيات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة لديمنج، والمؤسسة الأوروبية لنماذج إدارة الجودة ونماذج الاستدامة (نموذج الخط السفلي الثلاثي ونموذج العواصم الخمس) ويأخذ في الاعتبار كيف يمكن لهذه النماذج تعزيز قطاع التعليم العالي. تم جمع البيانات والتحليلات النوعية والكمية من أكثر من ٣٠ مقابلة و٦٧٨ استبانة مع أصحاب المصلحة في مجال التعليم العالي في ليبيا (موظفو الجامعة والطلاب والإداريون والإدارة العليا وممثلو المركز الوطني للجودة). ركز جمع البيانات على تكامل إدارة الجودة الشاملة ومعايير الاستدامة لإنشاء إطار عمل يتكون من ثمانية عوامل نجاح حاسمة و٧٢ معيارًا فرعيًا مشتقًا من هذه النماذج. تم تلخيص النتائج الإجمالية وإعطاء دراسة تفصيلية فيما يتعلق بالسياسة والإستراتيجية، والتي لها أهمية خاصة بالنسبة للتعليم العالي الليبي. يعرض القسم الأخير من الورقة النتائج الرئيسية المتعلقة باختبار عوامل

النجاح الحاسمة، ويناقش أهمية الجودة الشـاملة بالنسـبة للتعليم العالي في ليبيا وعلى نطاق أوسـع. تظهر النتائج بوضوح أن السياسة والإستراتيجية ستعززان جودة واستدامة التعليم العالي في البلدان النامية.

سـلطت هذه الدراسـة الضـوء على إمكانات تكامل إدارة الجودة الشـاملة والاسـتدامة في قطاع التعليم العالي الليبي. وقد تم دمجه مع تحليل البيانات الكمية والنوعية لتوليد ثمانية عوامل نجاح حاسمة وركز على أحد هذه العوامل، وهو السـياسـة والإسـتراتيجية. تم تفسـير غالبية برامج عمل الجودة في السـياسـة والإستراتيجية من قبل مجموعات الدراسة مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية. كشف التحليل أن بعض هذه الاختلافات ترجع إلى عدم وجود سـياسـات لإدراج أصـحاب المصـلحة الداخليين والخارجيين في عملية التعليم. أظهرت النتائج أن إدارة الجودة الشاملة والاستدامة يدعوان بشكل مشترك إلى تعزيز الثقافة المحلية والقضـايا البيئية الطبيعية التي يمكن أن تحسـن بيئة الحرم الجامعي. وظهرت العديد من المشـاكل الاجتماعية والأخلاقية التي تواجه تعزيز الجودة واستدامتها في مؤسسات التعليم العالي الليبية. تطرح هذه الورقة المزيد من الأسئلة حول تكامل الجودة والاستدامة والتأثير المحتمل على تحقيق إدارة الجودة المستدامة في قطاعات أخرى داخل الاقتصـادات الليبية والعربية الأخرى، والتي سـيتم اعتبارها جزءًا من العمل المستقبلي.

(أحمد مطلق حجازي، ٢٠١٨) التخطيط الإستراتيجي لتنمية المجتمع المحلي –فرص وتحديات.

إن الإسـتراتيجيات توجهنا إلى العمل كي نغير في المسـتقبل القريب والبعيد، أيضًـا، من خلال التركيز على الرؤية والأهداف الشاملة في السلطة المحلية ومجالات العمل. على سبيل يتركز المثال في التربية والتعليم، والتطوير الاقتصـادي والبنية التحتية وجودة الخدمة. والهدف الأسـاسـي هو التنمية المجتمعية التي تؤدي إلى نمو وتطور إيجابي يخدم المجتمع وترفع من جودة حياته، من خلال اسـتغلال الموارد والخامات والطاقات المحلية وبناء شراكات تساعد في استمرارية المسار الإستراتيجي. تتكون التنمية المجتمعية من نتاج

واضـــح للعيان في نطاق المدى الآني أو المســـتقبلي طويل الأمد، مثل تطوير البنية التحتية وإقامة وبناء المؤسسات، وإيجاد أماكن عمل أو تشغيل، وأيضا يوجد مركبات الجودة للمؤسسات والأجهزة التنظيمية، مثل شـراكة الجمهور، وتطوير الخدمات وجودتها، وتطوير القدرة التنظيمية الخدماتية. لا تقتصـر أهداف التخطيط الإسـتراتيجي فقط على بناء برنامج وخطة عمل، وإنما على تنفيذها، ويكتمل مسـار التخطيط عندما يتم البدء بالتنمية المجتمعية، ونرى النتائج الفعلية على أرض الواقع.

يحتاج تطبيق التخطيط الإستراتيجي لقيادة مهنية تشمل المعرفة والتخصص وتتمتع بالقدرة على المبادرة والدعم والقيادة، لكي يتم دفع مسـار التقدم في التخطيط الإسـتراتيجي في السـلطة المحلية بهدف تطوير وتوجيه عمل أقسامها، وهنا يكون رئيس السلطة المحلية أساس كل تغيير في مجالات العمل وفي بناء طواقم مهنية لكي يتم تنفيذ السـياسـة الذي يحددها. التنمية المجتمعية هي مسـار يؤدي إلى تطور ونمو وتقدم وعمل تغيير إيجابي أو إضـافة مركبات جديدة اقتصـادية-بيئية-اجتماعية وسـكانية. هدف التنمية والتخطيط الإستراتيجي هو رفع مستوى وجودة حياة السكان.

٢,٨ أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

٢,٨,١ أوجه التشابه

من حيث منهج الدراسـة: اتبعت الدراسـة الحالية المنهج الوصـفي التحليلي حيث تشـابهت مع العديد من الدراسات مثـل دراسة (الكاف، ٢٠١٧) ودراسة (باعوين، ٢٠١٥) ودراسة (رعفيت، ٢٠١٤) ودراسة (المهري، ٢٠١٤) ودراسة (الدجني، ٢٠١١) ودراسة (العصار، ٢٠١٥) ودراسة (قطن، ٢٠١٧).

ومن حيث المتغيرات الديموغرافية: فقد ركزت معظم الدراسـات السـابقة على المتغيرات التالية: المؤهل العلمي وسنوات الخبـــرة والجنس والعمر، والتخطيط الإستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي والتنمية المسـتدامة لكن لا يوجد دراسـة جمعت بين المتغيرات الثلاث ولكن هناك دراسـات جمعت بين التخطيط

الإستراتيجي والأداء المؤسسي حيث اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في اختيارها هذه المتغيرات، كدراسة (الدجني، ٢٠١١) ودراسة (زعيبي، ٢٠١٤).

من حيث الأداة :تشابهت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات في استخدامها الاستبانة كأداة للدراسة. كدراسة (الكاف، ٢٠١٧)، ودراسة (باعوين، ٢٠١٥)، ودراسة (الدجني، ٢٠١١) ودراسة (المهري، ٢٠١٤) ودراسة (قطن، ٢٠١٧)

من حيث الهدف: من حيث الأهداف هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن التخطيط الإستراتيجي وأثره على التنمية المستدامة من خلال جودة الأداء المؤسسي في المديرية العامة للتربية والتعليم محافظة ظفار سلطنة عمان، وتتشابه أهداف هذه الدراسة مع دراسة (الدجني، ٢٠١١) التي هدفت إلى التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي على جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، كما أن الدراسات الخاصة بعلاقة جودة الأداء المؤسسي بالتنمية المستدامة قد ركزت على جودة التعليم وأثرها على التنمية المستدامة وهو نفس الهدف الذي اهتمت به الدراسة الحالية.

من حيث بيئة البحث: تشابهت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات في تناولها المديرية العامة للتربية والتعليم. كدراسة (الكاف، ٢٠١٧)، ودراسة (المهري، ٢٠١٤) ودراسة (باعوين، ٢٠١٥) ودراسة (فاضل، ٢٠١٦) ودراسة (قطن، ٢٠١٧) وطبقت في البيئة العمانية، وعدد من الدراسات تناول مجتمع التعليم بشكل عام وهذا يتقارب مع بيئة البحث للدراسة الحالية.

٢,٨,٢ أوجه الاختلاف

من حيث الهدف: هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن التخطيط الإستراتيجي وأثره على التنمية المستدامة من خلال جودة الأداء المؤسسي في المديرية العامة للتربية والتعليم محافظة ظفار سلطنة عمان، وبالتالي

اختلفت عن أهداف الدراسات السابقة على سبيل المثال، هدفت دراسة (رعفيت، ٢٠١٤) إلى اختبار أثر المرونة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي دراسة ميدانية في شركة ريسوت وهدفت دراسة (قطن، ٢٠١٧) أثر تبني التنمية المستدامة على تحسين الأداء المالي من وجهة نظر العاملين في المصارف المدرجة في سوق مسقط للأوراق المالية. ودراسة (مختاري، ٢٠١٤) هدفت هذه الدراسة على التعرف على الهيئات اللامركزية المحلية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة.

من حيث بيئة البحث: طبقت الدراسة الحالية على البيئة العمانية في محافظة ظفار فقد اختلفت عن الدراسات السابقة على سبيل المثال دراسة (الدجنى، ٢٠١١) طبقت في قطاع غزة في الجامعات الفلسطينية، ودراسة (العصار، ٢٠١٥) طبقت في قطاع غزة في فلسطين المحتلة، ودراسة (مختاري، ٢٠١٤) طبقت في الجزائر.

من حيث المتغير المستقل والمتغير التابع: شملت الدراسة الحالية التخطيط الإستراتيجي كمتغير مستقل، وكذلك جودة الأداء المؤسسي كمتغير تابع وسيط، فقد اختلفت عن العديد من الدراسات السابقة كدراسة (الكاف، ٢٠١٧) التي تناولت أثر الفروقات الشخصية للعاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم على التخطيط الإستراتيجي، ودراسة (المهري، ٢٠١٤) التي تناولت التحديات التنظيمية وأثرها على التخطيط الإستراتيجي، ولكنها اتفقت مع عدد منها من حيث المتغيرات المستقل والتابع كدراسة (الدجني، ٢٠١١).

٢,٩ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

١. تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لدراسة موضوع " التخطيط الإستراتيجي أثره على التنمية المستدامة من خلال جودة الأداء المؤسسي في المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة ظفار.

٢. تميزت هذه الدراسة أنها من الدراسات النادرة التي تناولت ثلاثة متغيرات معًا في سلطنة عمان بشكل عام ومحافظة ظفار بشـــكل خاص، وأنه توجد ندرة في الدراســـات التي تناولت المتغيرات الثلاثة مع بعضها البعض ولكن هناك دراسات جمعت بين التخطيط الإستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي.

استفادت هذه الدراسة من خلال الدراسات السابقة ما يلي:

١. بناء فكرة الدراسة، حيث تم التعرف على أهمية كل من القيـــادة والإبـــداع والأداء، وساعدت على تجنب دراسة قضايا سبق وأن درسها غيره من الباحثين.

٢. اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي .

٣. زودت الباحثين بأسماء العديد من الكتب والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة.

٤. تم بناء أداة الدراسة المستخدمة وهي الاستبانة وتحديد ملامحها وتطويرها.

٥. تم الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في مقارنتها مع نتائج الدراسة الحالية من حيث الاتفاق والاختلاف.

٢,١٠ الفجوة الأدبية

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة يتضح أن استخدام التخطيط الإستراتيجي في المديرية العامة للتربية والتعليم وتنفيذ الخطة الإســـتراتيجية بدقة عالية ســـوف يســـهم في تحســـين جودة الأداء في المديرية بشـكل خاص وفي المؤسـسـات التعليمية بسـلطنة عمان بشـكل عام، مما يقودنا إلى دفع عجلة التنمية المستدامة كونه يعزز الوسائل التي تتبعها المديرية العامة للتربية والتعليم في تحقيق التنمية المستدامة في التعليم من خلال نشـــر الوعي بين الطلاب وفي المجتمع العماني ومن أجل الحفاظ ديمومة التعليم وموارد البيئة والمجتمع ككل. ومن خلال عرض الدراسات السابقة المتوفرة حول مشكلة الدراسة نجد أنها اعطت

نظرة عامة عن متغيرات الدراسة كلًّا على حدة، وأن غالبية الدراسات كانت تسلط الضوء على التخطيط الإستراتيجي والمشكلات والتحديات التنظيمية التي تواجه تطبيقه، وأخرى تتناول التنمية المستدامة بشكل جزئي؛ حيث إن بعض الدراسات تركز على الاستدامة من حيث البعد الاقتصادي، وأخرى تتناول البعد البيئي فقط، وغيرها تركز على البعد الاجتماعي، بينما هذه الدراسة تتناول موضع الاستدامة بكافة أبعادها الاجتماعية والاقتصادية والبيئية.

كذلك فيما يتعلق بجودة الأداء المؤسسي، فقد تناولتها الدراسات السابقة دون تعمق ودون ربطها بمتغيرات أخرى، وهنا تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال التصدي للمشكلات التي تواجهها المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة ظفار سلطنة عمان، من خلال التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي على التنمية المستدامة من خلال جودة الأداء في المؤسسة التعليمية، كون الأخيرة تواجه مشكلات عديدة تجسدت في مشكلة البحث، هذا من جانب، ومن جانب آخر، نجد أن معظم المؤسسات لا تتبنى صياغة إستراتيجية واقعية، تحقق التنمية المستدامة في التعليم، وقد أضحى للتخطيط الإستراتيجي أهميته حيث من المعروف في العصر الحالي أن من لم يستخدم التخطيط الإستراتيجي فلن يحقق الأهداف المنشودة.

في ضوء ما سبق فإن التطبيق الجيد للتخطيط الإستراتيجي وتوظيف ذلك كأداة لتجويد الأداء المؤسسي سيؤدي إلى تحقيق التنمية المستدامة بمديرية التربية والتعليم في محافظة ظفار في بسلطنة عمان، وفي حقيقة الأمر قد نجد أن المديرية العامة لا تنظر إلى أهمية التخطيط الإستراتيجي كوسيلة لتحقيق التنمية المستدامة، كذلك فإن عدم توفير الموارد اللازمه عملية التعليمية يؤكد أن المشكلات التعليمية ليست ناجمة فقط عن نقص في الموارد بقدر ما هي محصلة لغياب الضوابط الإدارية والتنظيمية في أساليب التنمية المطبقة، مما دفع العديد من الندوات والمؤتمرات العالمية إلى الإقرار بضرورة التغيير وإجراء مراجعة

فكرية، ونقدية شاملة لمجمل الأطروحات النظرية التنموية السائدة، وإعطاء بديل ينظر للتنمية بمنظور تربوي تعليمي.

ومن جانب آخر تأتي هذه الدراسة لحل مشكلة المديرية العامة للتربية والتعليم المتمثلة في التغييرات المستمرة في الإدارة العليا، وعدم الاهتمام الكافي بالتخطيط الإستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي والتنمية المستدامة، حيث إنه في غياب التصور المستقبلي للتخطيط الإستراتيجي فلا تستطيع معالجة الأزمات قبل وأثناء وقوعها، ولا تتمكن من فهم ما يدور في بيئة المديرية الداخلية والخارجية ومعرفة نقاط القوة والضعف فيهما، وهذا القصور لن يمكنها من وضع إستراتيجيات لاستشراف المستقبل والإعداد له وتحقيق أهدافها، كما أن غياب أو عدم التطبيق الجيد للتخطيط الإستراتيجي في المديرية العامة للتربية والتعليم له آثار سلبية على جودة أداء المؤسسات التعليمية وعلى تحقيق أهدافها ورسالتها السامية، وقد يرجع ذلك لعدم امتلاك المديرية الخبرات الضرورية لتنفيذ الخطط الإستراتيجية، والقادرة على تطوير الموارد البشرية ووضع معايير ومؤشرات أداء تكون واضحة وتضم كافة جوانب الأداء المؤسسي التي ترتكز على التخطيط الإستراتيجي الدقيق بما يتناسب مع البيئة العمانية، ووجود بعض العقبات والتحديات التي تحول دون تحقيق الأهداف الإستراتيجية، والتي من أهمها (تحدي العولمة، تحدي تكنولوجيا المعلومات، تحدي المعرفة، تحدي الأخلاق، تحدي التغيير، تحدي الجودة) وهذا ما أكدته دراسة كل من (المهري، ٢٠١٤) و(الكاف، ٢٠١٧).

وتبرز أهمية هذه الدراسة في مساهمتها في سد النقص، وإثراء الدراسات التحليلية والتقويمية المرتبطة بمشكلة الدراسة حيث إنها ستركز على كشف النقاب عن المشكلات التي تعاني منها المديرية العامة للتربية والتعليم في تنفيذ الخطة الإستراتيجية ومواجهة التحديات التنظيمية التي تعيق عملية تحقيق التنمية المستدامة، وستسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبات العُمانية بموضوع قد يحظى باهتمام الباحثين

والدارســـين نظرًا لقلة الدراســـات والأبحاث والأطروحات التي ربطت بين هذه المتغيرات الثلاثة في البيئة العُمانية بشكل عام وفي محافظة ظفار بشكل خاص، كم سيتم توضيح آلية وضع إستراتيجية (التخطيط للتخطيط)، ودراســـة واقع التنمية المســـتدامة والآليات والإجراءات الواجب اتباعها في قطاع التعليم من خلال إبراز دور الذي يلعبه التخطيط الإســتراتيجي وجودة الأداء في أحداث التنمية المســتدامة، دراســة الماضي وتحليل الحاضر من أجل التنبؤ واستشراف المستقبل في ضوء تحليل البيئة الخارجية والخارجية؛ التي تتضمن توفير الفرص وتجنب المخاطر السائدة، وتحديد الموارد المتاحة، وتقويم نواحي القوة والضعف.

٢,١١ المنظور الإسلامي لمتغيرات الدراسة:

٢,١١,١ المنظور الإسلامي للتنمية المستدامة

إن التنمية المســتدامة في المنظور الإســلامي هي عملية متعددة الأبعاد، عملا على تحقيق التوازن بين أبعاد التنمية، والاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية، كما يؤكد هذا المنظور على أن الإنسان مستخلف في الأرض له حق الانتفاع بمواردها وأن يلتزم بتنميتها طبقًا لأحكام القرآن والسنة النبوية الشريفة، وأن يراعي في عملية التنمية الاستجابة لاحتياجات حاضره دون إهدار لحقوق الأجيال القادمة، ويمكن إيجاز منظومة القيم الإســـلامية في تحقيق التنمية المســـتدامة في الاســـتخلاف، العدل، العمل، القناعة، الإيثار.(صليحة،١٤٧:٢٠١٢).

أصبح المفكرين والباحثين يتناولون موضوع التنمية المحلية كل وفق اختصاصه، حيث عرفت التنمية المحلية بأنها:" العملية التي تتضـــافر فيها جهود الأفراد مع جهود الســـلطات الحكومية لتحســـين ظروف الاقتصـــادية والاجتماعية والثقافية للمجتمعات المحلية للعمل على تكامل هذه المجتمعات في حياة الأمم وتمكينها من الإسهام إسهاما كاملا في التقدم القومي" (جابر، وآخرون، ٢٠٠٠). ولا يوجد في الشريعة

الإسلامية مشتقات من مفردات القرآن الكريم للفظ التنمية غير أننا نجد فيه مصطلحات ومرادفات كثيرة لها. حيث ورد منها في القران الكريم إحدى عشرة مفردة، بالإضافة إلى ما ورد في السنة الصحيحة (مقري، ٢٠٠٨). وبمحاولة جمع المعاني التي تتعلق بموضوع التنمية من خلال دراسة مرادفاتها نجد بأن التصور الإسلامي للتنمية يقوم على أساس أن الله سبحانه وتعالى خلق الكون واستخلف الإنسان في الأرض ليقوم بعمارتها وفق لضوابط الشريعة الإسلامية.

إن مفهوم التنمية هو السعي لتحقيق الرفاهية الأفراد المجتمع ماديًا ومعنويًا وروحيًا، لقوله تعالى(هُوَ أَنشَأَكُم مِّنَ الْأَرْضِ وَاستعْمَرَكُمْ فِيهَا فَاستغْفِرُوهُ ثُمَّ تُوبُوا إِلَيْهِ ۚ إِنَّ رَبِّي قَرِيبٌ مُّجِيبٌ)) (سورة هود، آية ٦١).

إن الإسلام يرى أن التنمية المستدامة إنما هي جزء من تنمية المجتمع كله بأبعادها المختلفة فلا يقتصر الأمر على التنمية المادية، فحسب، ولا على الإنتاج وحده، وإنما هي عملية إنسانية تستهدف رقي الإنسان وتقدمه ماديًا وروحيًا واجتماعيًا وسلوكيًا (العسل، ٢٠٠٦).

فالتنمية المستدامة عملية شاملة تتناول كل مقومات الحياة الإنسانية، وإن كان الجانب الاقتصادي في حد ذاته يحتل مكانة مهمة، والتنمية في الإسلام ذات طبيعة شاملة فهي تتضمن النواحي المادية والروحية والخلقية والاجتماعية فهي إذن نشاط يقوم على قيم وأهداف المجتمع الإسلامي في كل هذه الأبعاد المختلفة ولا تقتصر على الرفاهية المستهدفة من التنمية على هذه الحياة الدنيا، بل إنها تمتد إلى الحياة الآخرة دون تعارض بينهما، وهذا البعد التنموي الإسلامي لا يوجد في المفهوم المعاصر للتنمية. ويمكننا الملاحظة أن ديننا الإسلامي يحث على العمل الدؤوب وعمارة الأرض التي استخلفنا الله فيها وأمرنا بتعميرها، كما يحث على استغلال الموارد البشرية والموارد الطبيعية التي أوجدها الله في الأرض وسخرها لخدمة الإنسان دون فساد أو إفساد حيث يقول الله تعالى "وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ

وَلَا تَنسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا ۖ وَأَحْسِن كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ ۖ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ ۖ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ) (سورة القصص، أية ٧٧).

وفي الحديث النبوي الشريف: (لو قامت الساعة وفي يدي أحدكم فسيلة فليغرسها) (البخاري- الأدب المفرد ص: ٤٧٩).

٢,١١,٢ المنظور الإسلامي لجودة الأداء المؤسسي

لقد أكدت الحضارة الإسلامية على الجودة وعلى إتقان العمل، وحث الإسلام على إحسان العمل وتجويده وإتقانه، وجاء في الحديث "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملًا أن يتقنه"(العجلوني، د.ت، ج١١: ٢٨٥).

إن مفهوم جودة الأداء المؤسسي ليس حديثًا وإنما هو قديم ومسبوق من خلال حث الإسلام على الإحسان في العمل وإتقانه وذلك لإرضاء الله عز وجل من خلال التزام ما أمر به وحث عليه ولا يتعارض هذا مع الاستجابة لاحتياجات وتوقعات سوق العمل وتحقيق الفائدة والنفع للمسلمين، عملًا بالتوجيه النبوي الشريف: "أحب الناس إلى الله أنفعهم للناس" (الطبراني، ١٩٨٣، ج١٢: ٤٥٣). وفي العملية التعليمية فإن جودة الأداء المؤسسي عملية تستهدف تحقيق منتج تعليمي عالي الجودة من خلال توفير المدخلات اللازمة والعمل على تحسينها بما يحقق الأهداف المنشودة وفق معايير محددة، ويكفل تلبية حاجات سوق العمل، ويكون الدافع الأساس لذلك كله، الحرص على إرضاء الله عز وجل."

والجدير ذكره في هذا المقام أن تجويد الأداء المؤسسي بما يكفل تميز المنتج، عملية طموحة ومستمرة لا تتوقف، ذلك أن الفرد المسلم مطلوب منه تسديد الأعمال بصورة دائمة يحبها الله عز وجل

ويتضح ذلك من خلال التوجيه النبوي الشريف " سدِّدوا وقاربوا واعلموا أنه لن يدخل أحدكم عمله الجنة وأن أحبَّ الأعمال أدومها وإن قلّ" (البخاري، ١٩٨٧، ج٥: ٢٣٧٣).

فالسداد كما جاء في الحديث الشريف السابق هو حقيقة الاستقامة، وهو يعني الإصابة في جميع الأقوال والأعمال والمقاصد، فالسداد إصابة السهم والمقاربة، أن يصيب ما قرب من الغرض إذا لم يصب الغرض نفسه ولكن بشرط أن يكون حريصًا ومصممًا على قصد السداد وإصابة الغرض فتكون مقاربته من غير عمد (النووي، ١٩٦٨، ج١١: ١٦٢). ولقد دلت الكثير من الآيات الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة والتطبيق العملي للإدارة الإسلامية بأنها طبقت العديد من المبادئ الأساسية لحركة إدارة الجودة الشاملة وقد كان اهتمام الإسلام بالجودة من خلال ترسيخ المبادئ التالية(عايش، ٢٠٠٨: ٩٦)

١_ مبدأ الشورى: فقد قد دعا الإسلام إلى الالتزام بمبدأ الشورى من خلال التشاور مع الأفراد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات ويظهر هذا من خلال قوله تعالى: "وشاورهم في الأمر" فالمشورة هنا تؤدى إلى عمل متقن وذي جودة.

٢_ مبدأ التعاون: فقد أكد الإسلام على ضرورة التعاون في سبيل الخير ويظهر هذا من خلال قوله تعالى: "وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان" فالعمل الجماعي بروح الفريق، هو من المتطلبات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

٣_ مبدأ إتقان العمل والإخلاص فيه: فقد حث الإسلام على إتقان العمل وضرورة تحقيق الجودة فيه وخلوه من العيوب والسعي للتحسين المستمر مع ضرورة أن يحب العامل عمله، ويخلص فيه كامل الإخلاص ويظهر هذا من خلال قوله تعالى: "إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا "، وفي ذلك قال عليه السلام: " من سن في الإسلام سنة حسنة فعمل بها بعده؛ كتب له مثل أجر من عمل بها ولا ينتقص

من أجورهم شيء، ومن سن في الإسلام سنة سيئة فعمل بها بعـده؛ كتب عليه مثل وزر من عمل بها ولا ينقص من أوزارهم شيء"

٤_ الرقابة الإســـلامية: ســـواء أكانت خارجية أم ذاتية تؤدي إلى التأكد من تنفيذ الأهداف، والمعايير الموضوعة وفقا للمعايير والمقاييس والضوابط الشرعية الإسلامية. كما إن الرقابة الذاتية لدي المسلم المنبثقة من قوة الإيمان والالتزام بالشريعة سيكون لها الأثـــر الأكبر بشعور المسلم بكامل المسؤولية تجاه أعماله في الدنيا والآخرة، ويظهر هذا من خلال قوله تعالى: "كل نفس بما كسبت رهينة "

ونستدل من الآيات الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة على تركيز الإدارة الإسلامية علـــى ترسيخ الجودة في الأعمال والخدمات المختلفة، كما إن الرقابة كانت تتم في ضـــوء معايير، ومقاييس معينة تســـتمد من القران الكريم والسنة النبوية الشريفة.

٢,١١,٣ المنظور الإسلامي للتخطيط الإستراتيجي

إنَّ العالَم الإسلامي في مُختلف مراحله وعصوره قد شهد أنواعًا كثيرة من التخطيط، اشتمل على جميع عناصر التخطيط الحديثة من حيث الإعداد والتنفيذ، شاملًا جميعَ نشاطات الدولة الإسلامية، وهو تَخطيط لا يَختلف كثيرًا عن التخطيط المعاصر إلَّا في نواحي قليلة؛ مثل: حجم الخطة، والوسائل والأدوات (العلواني،٢٠١٦:٤٧) ولم يكن التخطيط الإســـتراتيجي وليد الحضـــارة الحديثة كما يتصـــور البعض، فالتخطيط وسيلة أساسية ومعلم بارز ومرتكز انطلقت من خلاله حضارة الإسلام ودعوته، وتجلت بأعمق معانيه في سـنة الحبيب المصـطفى –صـلى الله عليه وسـلم– وسـيرته، وأرشـدت العديد من آيات القرآن الكريم إلى أهميته، فقال تعالى: " وأَعِدُّوا لَهُمْ مِا اسـتطعْتُم مِنْ قُوَّةٍ ومِنْ رِبَاطِ الخَيلْ " (الأنفال الآية: ٦٠، ١٨٤) وفي هذه الآية الكريمة دعوة للقيادة الإدارية التربوية الإســـلامية بالعمل والتخطيط والاســـتعداد

لمواجهة أمر مستقبلي قد يحدث لدار الإسلام وأمنه، والقوة هنا تفهم بمفهوم العصر بالقوة البدنية، وبناء الرجال الأشداء الأقوياء في إيمانهم وأبدانهم، كذلك قوة السلاح بكافة أنواعه، وذلك كله لإرهاب عدو الله وأعداء الإنسانية، وحماية أمن المسلمين على المدى الطويل حتى تحمى دولة لإسلام (عبيدات،٢٠٠١: ٢٤٧).

ومن الآيات التي أعطت قاعدة مهمة للتخطيط الناجح، قوله تعالى " لِكُلٍّ جَعَلْنَا مِنْكُمْ شِرْعَةً وَمِنْهَاجًا" (المائدة، آية٤٨، ١١٦)، أي سبيلًا وسنة وطريقًا سهلًا واضحًا إلى المقاصد الإسلامية (صفوة التفاسير، ١٩٩٨: ٥٢٤) .(وقد برز مفهوم التخطيط الإستراتيجي أيضًا في أحاديث عديدة، منها الحديث الذي أخرجه البخاري بسنده عن المسور بن خزمة، ومروان بن الحكم -رضي الله عنه-ما، قال رسول الله -صلى الله عليه وسلم-: ثم قال والذي نفسي بيده لا يسألوني خطة يعظمون فيها حرمات الله إلا أعطيتهم إياها، فإن هذا قد عرض لكم خطة رشد، اقبلوها ودعوني آتيه." (البخاري: ٩٧٥)، وقوله -صلى الله عليه وسلم- لأبي بكر:" ولئن تدع أبناءك أغنياء خير من أن تدعهم فقراء يتكففون الناس" (مسلم:٤٣٥)، ومن الأمثلة التي تعكس القدرة الفائقة للتخطيط لدى الرسول -صلى الله عليه وسلم- القائد تمثلت في حادثة الهجرة وهو ما يمكن بيانه من خلال النقاط الآتية) (الدجني،٢٠٠٦: ٢١٢).

أسند النبي -عليه الصلاة والسلام- أمر المبيت في فراشه إلى علي بن أبي طالب كرم الله وجهه، حيث أعطاه بردته ليتسجى بها كما كان النبي -صلى الله عليه وسلم- يفعل ذلك واستخدامه الإحصاء لعدد من جنوده مما يجعله على بينة من قدرته في مواجهة الخطوب، ومن ثم العمل لتوفير الأمان لأتباعه، عن حذيفة قال: كنا مع رسول الله -صلى الله عليه وسلم- فقال: "أحصوا لي كم يلفظ الإسلام، قال:

فقلنا يا رسـول الله، أتخاف علينا ونحن ما بين السـتمائة والسـبعمائة، قال: "إنكم لا تدرون لعلكم أن تبتلوا"، قال: فابتلينا، حتى جعل الرجل منا لا يصلي إلا سرا " (النووي: ١٧٩).

إن من أهم معالم جودة التخطيط وضـمان نجاحه؛ توافر المعلومات الدقيقة الداعمة لعملية التخطيط، وهو ما فعله النبي –صلى الله عليه وسلم–، كما برزت مهارة النبي –صلى الله عليه وسلم– في التخطيط الإستراتيجي للحرب يوم فتح مكة حيث وزع الرسول –صلى الله عليه وسلم– قادة جيشه لكي يدخلوا كل من الجهة التي حُددت، فقد تحدد لسعد بن عبادة وابنه أن يدخلا بقواتهما من الجهة الشرقية لمكة، وأبو عبيدة عامر بن الجراح من جهتها الغربية، وأن يقود الزبير بن العوام خيل المهاجرين والأنصـار، حيث الحجون ويضـع راية المسـلمين هناك ، وأن يدخل خالد بن الوليد مكة في الناحية التي تجمع فيها مقاتلو قريش وحلفاؤهم وأحابيشـهم لمنع القوات الإسـلامية من اجتياز مكة، وقد كان لجيوش المسـلمين دخول الفاتحين بسهولة بالغة (الضحيان، ١٩٨٦).

٢,١٢ خلاصة الفصل الثاني

تناول هذا الفصل الدراسات السابقة التي تناولت محاور الدراسة ذات العلاقة في كل من التنمية المستدامة، والتخطيط الإستراتيجي، وجودة الأداء المؤسسي في التعليم، بشكل عام، وكذلك الدراسات التي تناولت الأبعاد المختلفة لمتغيرات الدراسـة، وروعي في ذلك اسـتعراض الدراسـات الحديثة، وقد تم اسـتعراض الدراسـات التي تناولت كل متغير على حدة، ثم الدراسـات التي تناولت متغيرين من متغيرات الدراسـة، وبذل جهدا للحصـول على الدراسـات التي تناولت متغيرات الدراسـة الثلاثة (التخطيط الإستراتيجي، وجودة الأداء المؤسسي، والتنمية المستدامة)، حيث إن المراجع المتاحة بها ندرة في الحصول على تلك الدراسات للاستفادة بنتائجها لتوضيح العلاقة بين كل هذه المتغيرات.

وقتم تم استعراض الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة (التنمية المستدامة، التخطيط الإستراتيجي، جودة الأداء المؤسسي) وكذلك الدراسات التي تناولت أبعاد هذه المتغيرات، وتم استعراض نتائج تلك الدراسات ومدي توافقها أو اختلافها مع أهداف الدراسة التي نحن بصددها، كما تم استعراض مدى الاستفادة من نتائجها.

كما تم الإشارة إلى الفجوة الأدبية من خلال عرض الدراسات السابقة أنها تمت بشكل غير متعمق وتناولت المتغيرات بشكل عام ودراسة أثر كل متغير على حدة دون محاولة إيجاد العلاقة وبين متغيرات الدراسة ومدى تأثيرها فيما بينها، فقد ركزت الدراسات الضوء على موضوع التخطيط الإستراتيجي والمشكلات والتحديات التنظيمية التي تواجه تطبيقه، وتناولت أخرى التنمية المستدامة بشكل جزئي من الناحية الاقتصادية، وأخرى من الناحية البيئية، وثالثة من الناحية المالية، وكان الأمر كذلك فيما يتعلق بمتغير جودة الأداء المؤسسي ن ومن هنا جاءت أهمية هذه الدراسة التي تحاول دراسة المتغيرات الثلاثة وإيجاد العلاقات فيما بينها ومدى تأثير كل متغير في المتغيرات الأخرى في الدراسة، ومن ثم الحصول على نتائج تلك العلاقات التي تساعد على وضع التوصيات التي تخدم أهداف الدراسة بشكل عام.

وفيما يتعلق بوضع التخطيط الإستراتيجي بالمديرية العامة للتربية والتعليم ومعوقاته التي تتمثل في التغييرات المستمرة في الإدارة العليا، وعدم الاهتمام الكافي بالتخطيط الإستراتيجي وأثر جودة الأداء المؤسسي من خلاله وتأثير ذلك على التنمية المستدامة المستهدفة؛ فإن هذه الدراسة ستعمل على تحديد نقاط القوة والضعف التي تعيق التطبيق الجيد للتخطيط الإستراتيجي والذي تستطيع المديرية التغلب عليها واتخاذ القرارات التي تساعد على تعزيز نقاط القوة ومعالجة أو التخلص من نقاط الضعف بما يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة.

ومن خلال الدراسة الحالية فإن الهدف هو توضيح ألية التخطيط ووضع الأهداف التي تعمل المديرية على تحقيقها، والتعرف على واقع التنمية المستدامة من خلال جودة الأداء المؤسسي في المديرية العامة للتربية والتعليم.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA