

أثر الإدارة الاستراتيجية على تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات اليمنية

عبدالله ثابت فرحان

مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية-جامعة صنعاء

DOI: <https://doi.org/10.56807/buj.v5i4.416>

المخلص

تمحورت مشكلة البحث في سؤال رئيس تمثل في ما أثر الإدارة الاستراتيجية على تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات اليمنية، وهدف البحث إلى التعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة، وتحديد درجة التباین التي تحدثه الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة، ومعرفة مدى تبني الجامعات اليمنية في خططها الاستراتيجية للتعليم المستدام كارؤى وأهداف استراتيجية تسعى إلى تحقيقها، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتكون مجتمع البحث من عمداء الكليات ونواب عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في (5) جامعات حكومية (جامعة صنعاء، جامعة تعز، جامعة اب، جامعة ذمار، جامعة عمران) والبالغ عددهم (427)، وتم تحديد حجم العينة المطلوبة من مجتمع الدراسة الأصلي بنسبة (40%) من إجمالي حجم مجتمع الدراسة الأصلي حيث بلغت عينة البحث (170)، واعتمد البحث على الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، وأهم النتائج التي توصل إليها البحث هي أن مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية مستوى متوسط، وإن ممارسة الجامعات اليمنية للتنمية المستدامة جاء بدرجة أقل من المتوسط، وتوصلت النتائج إلى أن للإدارة الاستراتيجية بكافة أبعادها أثرا إيجابيا ذو دلالة إحصائية على تحقيق التنمية المستدامة في الجامعات اليمنية، وأن كل زيادة بمقدار وحدة في الإدارة الاستراتيجية يتسبب في زيادة 0.743 في التنمية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية - التنمية المستدامة.

The impact of strategic administration on achieving sustainable development from the perspective of academic leaders at Yemeni universities

Abstract

The research paper focuses on a specific question which represents the research problem; it focuses on what the impact of strategic management is on achieving sustainable development from the point of view of academic leaders heads in Yemeni universities. The research aims at identifying the impact of strategic management in Yemeni universities to achieve the dimensions of sustainable development, and determining the degree of discrepancy caused by the strategic management in the Yemeni universities to achieve the dimensions of sustainable development. In addition, the research paper also aims to know the extent to which the Yemeni universities adopt those strategies in their sustainable education plans as visions and strategic goals that they seek to achieve. The researcher adopted the Analytical descriptive approach, and survey is the tool which has been adopted to collect data and information. The research population consisted of college deans, deputy deans of colleges, and heads of scientific departments in (5) public universities (Sana'a University, Taiz University, Ibb University, Dhamar University, AmrUniversity), whose number was (427). The required sample size was determined from the original study population with 40 % from the total sum of the original research population where the research sample reached 170. The research relied on statistical methods to analyze the data. The most important findings of the research are as follows. The level of strategic management application in Yemeni universities is an average level, and that the Yemeni universities' practice of sustainable development was less than average.

From the results, it is found that strategic management in all its dimensions has a statistically significant positive impact on achieving sustainable development in Yemeni universities. In addition, every increase by one unit in strategic management causes an increase of 0.743 in sustainable development. Based on the research results, the

Keyword: strategic administration- sustainable development

المقدمة

يعتبر قطاع التعليم العالي من القطاعات التي لاقت اهتمامًا كبيرًا في معظم دول العالم وعلى كافة المستويات كونه يلعب دور أساسي في عملية التنمية المستدامة ورفي الشعوب الامر الذي أدى إلى تطور المجتمع والنهوض به نحو الأفضل لمواكبة التحديات المتجددة التي تظهر في المجتمعات الإنسانية من خلال رفدها بالكوادر المؤهلة علميًا وعمليًا، ومن خلال إعداد القيادات للمستقبل وبمختلف المجالات.

وتواجه مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية تحديات وتعقيدات بالغة الخطورة نشأت عن متغيرات لعبت دورًا كبيرًا في تغير شكل العالم فأوجدت نظامًا عالميًا جديدًا يعتمد على العلم والتطور التكنولوجي المتسارع أساسًا له ويستند إلى تقنيات عالية التقدم والتفوق، الامر الذي لايدع مجالًا للتردد في البدء ببرامج شاملة للتطوير والتحديث تضمن لهذه المؤسسات القدرة على تجاوز مشكلاتها ونقاط الضعف فيها (الصرايرة، واخرون، 2008، ص 13)

حيث أن الجامعات هي المؤسسات الأكثر فاعلية لنشر ثقافة الاستدامة والبحث عن سبل ترجمتها إلى سلوكيات كونها توظف العمليات والأدوات لاحداث التغيير الذي تستوجبه برامج التحول الوطني للتنمية المستدامة، وماهو جيد للجامعات من أساليب وانماط مستدامة سيكون مفيدا لمجتمعاتها ومالم تتمكن الجامعات من الالتزام بالاستدامة في إدارة حرمها الجامعي وممارساتها وقراراتها الداخلية، لن تكون مؤهلة لاىصال رسالة الاستدامة لبنيته ولخريجيه إلا بتطبيق الجامعات للإدارة الاستراتيجية حتى تتمكن من تحديد أهدافها ورؤيتها المستدامة عبر تنفيذ خطط استراتيجية للتنمية المستدامة.

كما أن الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية في الجامعات يجعل التخطيط لتلك المؤسسات اسهل عن طريق تحسين الخدمة فمدخل التنمية المستدامة هو تطوير أساليب الإدارة الجامعية لتحقق جودة المنتج التعليمي ويسعى إلى مضاعفة تفعيل الجهود التعليميه للمجتمع بكل مؤسساته وجماعاته وأفراده من أجل تحقيق أفضل نتائج للرفي بالمنظمات التعليميه الجامعية. وظهر الاهتمام في الاستدامة في التعليم العالي بغرض بناء جيل المستقبل القادر على التعامل مع التنمية المستدامة. حيث يتمثل أحد الأهداف الاستراتيجية للاستدامة في التركيز على حياة الأجيال المستقبلية وجودة الحياة، وإيجاد مجتمع قادر على التفهم والعمل لحماية المصادر الطبيعية، ويعتمد تحقيق ذلك على مدى قدرة الجامعات على تحديد التوجهات الاستراتيجية وبناء خطط استراتيجية تحقق تنمية مستدامة.

وتستلزم متطلبات الاستدامة بناء جيل متمكن علميا وعمليا لكي يستطيع ممارسة دور قيادي لمواصلة استراتيجية الاستدامة، ويمكن للجامعات أن تلعب دورا كبيرا في دعم الاستدامة وتطوير استراتيجيتها لتحقيق التنمية المستدامة للمجتمع من خلال عمليات البحث والتعليم وتطبيق الاستدامة في تنظيماتها. كما يمكنها المساهمة في اكساب متخذي القرارات المعرفة والمهارات من خلال دعم قضايا الاستدامة في مناهجها ويتطلب ذلك أن يكون لديها خطط استراتيجية لتحقيق أبعاد وأهداف ومؤشرات

التنمية المستدامة (Lozano, and Others,2013,p12)

وتتمثل الجامعات أحد أهم المؤسسات الريادية حيث تقوم بأدوار مختلفة من أجل الرفي بالمجتمعات الإنسانية فهي أداته في صنع قيادته الفنية والمهنية والسياسيه والفكرية، وتحمل الجامعات قمة الهرم التعليمي وتمثل إحدى القوى الموجهة للتنمية إذ تقوم بدور حيوي وفاعل في منظومة التنمية الاقتصادية وفي تسييرها وتوجيهها وتحسينها، وفي رفع مستوى المجتمع من جميع النواحي الثقافية والفكرية والإدارية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والعلمية والعملية، وتحمل الجامعات هذه المنزلة المهمة نتيجة إسهامها في إعداد الموارد البشرية المدربة والمؤهلة بالمعارف والمهارات والخبرات والاتجاهات الضرورية والمحقة للأداء الجيد،

إضافة إلى إسهامها في دراسة أوضاع المجتمع ومعرفة احتياجاته والتعرف على مشكلاته، حيث تحتاج الجامعة المستدامة إلى تحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها وبناء استراتيجياتها ولن تستطيع الجامعات تحقيق ذلك إلا عبر الإدارة الاستراتيجية ال فعالة لبناء خطة استراتيجية تحقق أبعاد التنمية المستدامة.

ونتيجة لأهمية الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة في الجامعات اليمنية تم دراستها دراسة عملية في هذا البحث والذي يهدف إلى التعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية على تحقيق التنمية المستدامة.

المشكلة البحثية

تبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة وذلك عبر تطوير الإدارة الجامعية ولن تستطيع الجامعات تحقيق تنمية مستدامة إلا بوجود إدارة استراتيجية جامعية قادرة على تحقيق التنمية المستدامة.

وبينت دراسة (ردمان، 2020) أن المراكز البحثية في الجامعة لا تخدم قضايا التنمية للمجتمع المحلي، وان أهم المتطلبات البشرية والمادية والإدارية لتفعيل دور المراكز البحثية بجامعة صنعاء لخدمة قضايا التنمية المستدامة في المجتمع اليمني هي إيجاد استراتيجية توجه البحث العلمي لخدمة التنمية المستدامة. (ردمان، 2020، ص 363)

تتمثل أهمية البحث في كونه يسعى أن تكون التنمية المستدامة في الجامعات اليمنية توجهًا استراتيجيًا عبر خطط استراتيجية تجعل من التنمية المستدامة مرتكزًا محوريًا في ظل إدارة استراتيجية جامعية قادرة على تحقيق استدامة الجامعات اليمنية، بالإضافة إلى تقديم نتائج وتوصيات البحث إلى القيادات العليا في مؤسسات التعليم العالي اليمني للاستفادة منها في بناء استراتيجيات تحقق التنمية المستدامة في الجامعات اليمنية.

أهداف البحث:

- 1- معرفة أثر الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة.
- 2- تحديد درجة التباين التي تحدثه الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة.
- 3- معرفة مدى تبني الجامعات اليمنية في خططها الاستراتيجية للتعليم المستدام كاروياً وأهداف استراتيجية تسعى إلى تحقيقها.
- 4- تحديد مدى الارتباط بين الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية وبين تحقيقها للتنمية المستدامة.

منهجية البحث:

بناءً على طبيعة موضوع البحث وأهدافه وفروضه استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها.

فرضيات البحث:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها على تحقيق التنمية المستدامة؟ ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق التنمية الاقتصادية؟
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق التنمية الاجتماعية؟
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق التنمية البيئية؟

مصطلحات البحث:

الإدارة الاستراتيجية نظرياً: تعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها العملية التي بواسطتها يتم تحديد التوجهات طويلة الأجل للمنظمة و كذلك الأداء من خلال صياغة الاستراتيجية وتنفيذها، والتقييم المستمر للاستراتيجية وبما يحقق للمنظمة تحقيق الأهداف الاستراتيجية. (البيهي، 2018، ص 135)

الإدارة الاستراتيجية إجرائياً: هي المسار الذي تختاره الجامعات اليمنية لتحقيق أهدافها المستقبلية، وتحقيق التوافق مع البيئة المتغيرة داخلياً وخارجياً، وتنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها وتقييمها.

وأكدت دراسة القواس (2020) أن كليات التربية في الجامعات اليمنية لاكتسب الطلاب مهارات القرن الواحد والعشرين ومن ضمنها مهارات التنمية المستدامة.

وأشار التقرير النهائي لليونسكو الصادر في عام 2014 إلى أنه بالرغم من وجود تطور في تحقيق تعليم جامعي من أجل التنمية المستدامة على المستوى العالمي إلا أن الدول العربية لم تنجح في توجيه تعليمها العالي نحو التنمية المستدامة، وكذلك وجود العديد من المعوقات التي تحد من تحقيق التعليم العالي في الدول العربية للتنمية المستدامة، ومن ضمن هذه المعوقات غياب الرؤية الاستراتيجية للتنمية المستدامة. (p88, 2014, UNESCO)

حيث يتبين أن التنمية المستدامة في التعليم العالي تتطلب إدارة استراتيجية فعالة لتحقيق أبعاد التنمية المستدامة، ولن تستطيع الجامعات اليمنية تحقيق تنمية مستدامة إلا بوجود إدارة استراتيجية فعالة قادرة على تحقيق مخرجات تعليمية تحقق التنمية المستدامة.

وتكمن الفجوة البحثية في تدني تبني الجامعات اليمنية في سياساتها التعليمية للتعليم المستدام، حيث لاحظ الباحث أن الجامعات اليمنية لا تجعل الاستدامة هدفاً ورسالة وروية واستراتيجية ومؤشراً لهويتها الحضارية والتزامها بمسؤوليتها الاجتماعية والوطنية، ولن تستطيع الجامعات اليمنية تحقيق تنمية مستدامة مالم يكن لديها إدارة استراتيجية فعالة تتبنى في خططها الاستراتيجية الاستدامة كاروياً وغايات وأهداف استراتيجية تسعى إلى تحقيقها؛ لذا سعى البحث إلى معرفة أثر الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة.

وتتمحور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات اليمنية؟ ويتفرع من هذا السؤال أسئلة فرعية كالتالي:

- 1- ما مدى تطبيق الجامعات اليمنية للإدارة الاستراتيجية؟
- 2- ما هو مستوى ممارسة الجامعات اليمنية لأبعاد التنمية المستدامة؟
- 3- ما هو أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق التنمية الاقتصادية؟
- 4- ما هو أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق التنمية الاجتماعية؟
- 5- ما هو أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق التنمية البيئية؟

أهمية البحث:

نشر رؤية واضحة لدى منتسبي الجامعات عن مفهوم الأداء الاستراتيجي وأساليب تحسينه وتطويره من خلال تبني الأساليب الإدارية الحديثة.

2- دراسة (ردمان، 2020) هدفت إلى التعرف على دور المراكز البحثية في جامعة صنعاء في تحقيق التنمية المستدامة، وكذا رصد الواقع الحالي لمنظومة البحث العلمي في جامعة صنعاء، ومعرفة أهم متطلبات تفعيل دور المراكز البحثية في جامعة صنعاء، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها: أن لمؤسسات البحث العلمي دورًا كبيرًا ومهما في تحقيق التنمية بشتى أشكالها، وأظهرت النتائج أن وظيفة البحث العلمي قد أخذت حيزًا هامشيًا في مصفوفة أهداف الجامعات اليمنية، وأن واقع المراكز العلمية والبحثية في جامعة صنعاء لم يرقى إلى مستوى الأهداف العلمية، وتنمية المجتمع التي أنشئت من أجلها، وأن واقع المراكز العلمية والبحثية في جامعة صنعاء دون المستوى المطلوب نتيجة لقلّة الإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية

بهذه المراكز، وأهم ماتوصلت إليه الدراسة من نتائج هو أن أهم المتطلبات البشرية والمادية والإدارية لتفعيل دور المراكز البحثية بجامعة صنعاء لخدمة قضايا التنمية المستدامة في المجتمع اليمني هي إيجاد استراتيجية للبحث العلمي، مراجعة التشريعات المنظمة لعمل المراكز، وتأمين مصادر التمويل الضرورية، وتزويد المراكز بالإمكانيات المادية والتكنولوجية الحديثة اللازمة لتطوير الأداء البحثي.

3- دراسة (Leal, et al, 2017) وهدفت الدراسة إلى استكشاف المعوقات الأساسية التي تعترض انخراط الجامعات في تنفيذ جهود التنمية المستدامة. واستخدم الباحثين الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيق هذه الاستبانة المسحية على (300) مستجيب في جامعات مختلفة في جميع أنحاء العالم، وأظهرت نتائج الدراسة أن أهم المعوقات التي تحد من انخراط الجامعات في جهود التنمية هي نقص الدعم من الإدارة، وعدم وجود التكنولوجيا المناسبة، قلّة الوعي والاهتمام، وعدم وجود لجنة متخصصة بتنفيذ جهود التنمية، وعدم وجود مباني ذات أداء مستدام، والحوافز الحكومية الأخرى كالقوانين، وعدم وجود خطط استراتيجية للتنمية المستدامة. والتشريعات والبيروقراطية والمركزية. وأوصت الدراسة بأنه على الجامعات إنشاء هياكل رسمية لتوجيه تنفيذ سياسات وبرامج التنمية المستدامة، وتحديد موظفين لهذا الغرض، وتفعيل الإدارة الاستراتيجية في الجامعات.

4- دراسة (Shepard, 2010) وهدفت الدراسة إلى وصف مبررات أحجام التعليم العالي عن دمج التعليم من أجل التنمية

التنمية المستدامة نظرياً: هي التي تحقق العدالة بين الأجيال، وذلك من خلال الموازنة بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية والبيئية، من أجل المحافظة على المكونات المختلفة للثروة التي تضمن استمرارية توليد الدخل عبر الأجيال المختلفة. (حسن، 2006، ص28)

التنمية المستدامة إجرائياً: هي الاستخدام الأمثل لجميع الموارد المتاحة سواء البشرية أو المادية وغيرها للمستقبل البعيد. مع التركيز على حياة أفضل ذات قيمة عالية للأجيال القادمة في الحاضر والمستقبل، وبما يحقق تنمية اقتصادية واجتماعية وبيئية، ويحقق تعليم عالي مستدام من خلال تحقيق استدامة الجامعات.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على معرفة أثر الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية على تحقيق التنمية المستدامة. **الحدود المكانيّة:** الجامعات الحكومية اليمنية (صنعاء - تعز - ذمار - عمران)

الحدود البشرية: القيادات الأكاديمية والمتمثلة في عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية اليمنية (صنعاء - تعز - ذمار - عمران)

الدراسات السابقة

وسوف نتطرق إلى بعض الدراسات العربية والأجنبية كما يلي:

1- دراسة (العبيدي، 2022) هدفت إلى التعرف على واقع الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية. والتعرف على درجة ممارسة الأداء الأكاديمي بمجالاته (أعضاء هيئة التدريس، والطلبة، والمناهج وطرق التدريس، والبحث العلمي، والمكتبات، وخدمة المجتمع) وأهميته بحسب آراء الخبراء الإداريين والأكاديميين في الجامعات اليمنية. والتعرف على عوامل القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية. وبيان مكونات الخارطة الاستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي في الجامعات الحكومية من وجهة نظر الخبراء الإداريين والأكاديميين في الجامعات اليمنية. واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وأهم ماتوصلت إليه من نتائج أن واقع الأداء الاستراتيجي (الإداري والأكاديمي) في الجامعات اليمنية الحكومية ضعيف، وإن مؤشرات التحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية للجامعات اليمنية يعكس وضعاً استراتيجياً متوسطاً، وقلّة امتلاك الجامعات اليمنية خططا للأداء الاستراتيجي وإن وجدت فهي غير مكتملة وغير منسجمة مع واقع الأداء الجامعي؛ لذا فالجامعات بحاجة إلى تطوير أدائها الاستراتيجي وفق خصائصها البيئية، وأهم توصيات الدراسة هو التوسع في

وجداول زمنية محسوبة بدقة. (درة، 2014، ص21)

ب- الإدارة الاستراتيجية: الإدارة الاستراتيجية هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها. (الدوسري، 2019، ص 20) ويتضح أن الإدارة الاستراتيجية تمثل توجهًا استراتيجيًا حديثًا في إدارة المنظمة كنظام شامل ومتكامل وهي طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة و منهجية في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية أو الجوهرية، أي أنها سلسلة من الخطوات أو التصرفات والأفعال التي تنتهي بتطوير وتنمية استراتيجية فعالة لتحقيق أهداف المنظمة. (درة، 2014، ص 36)

ج- التخطيط الاستراتيجي هو أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، والذي يأخذ في الحسابات نقاط الضعف، والقوة الداخلية سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة. (نصرى، 2019، ص 56)

أي أن التخطيط الاستراتيجي يمكن المؤسسة من اختيار الاستراتيجية المناسبة وتطوير الهياكل، وتخصيص الموارد وترشيد استخدامها في المؤسسة، وتحسين الأداء، وتحقيق النتائج المنشودة، ويعد التخطيط الاستراتيجي إحدى وظائف الإدارة الحديثة؛ ذلك أنه يركز على العمليات والإجراءات المتعلقة بتحديد الأهداف، وتقويم الحاجات، وإيجاد البدائل، وتحديد مراحل وإجراءات التنفيذ، وتقويم النتائج. (الجبوري، 2014، ص 23)

2- مهام الإدارة الاستراتيجية لتحقيق استدامة الجامعات

تتمثل مهام الإدارة الاستراتيجية لتحقيق استدامة الجامعات في الآتي: (Fred,2005,p16)

أ-وضع الاستراتيجية المناسبة لمواجهة تهديدات البيئة واستثمار الفرص التي تحتويها وتحديد النشاط الذي تزاوله الجامعات الآن وفي المستقبل العمل المحوري في وضع البديل الاستراتيجي المناسب.

ب-المحافظة على العلاقة بين الجامعات والبيئة ووضع استراتيجيات التعامل مع متغيرات البيئة لتحقيق استدامة الجامعات لكي تحقق التنمية للمجتمعات.

ج- تطوير وتنفيذ مداخل لإنجاز جداول الأعمال من أجل التغيير الاستراتيجي.

د-تطوير وتوجيه السياسات لتوسيع وتحديد قرارات الإدارة وتنفيذها.

هـ- تهيئة الإدارة الاستراتيجية للجامعات لمواجهة المتغيرات البيئية من خلال تطوير طرق جديدة لتنمية مستدامة.

3-منهجية الإدارة الاستراتيجية في الجامعات المستدامة

المستدامة في الجامعات الاسترالية والنيوزيلاندية، وتوفير معلومات عن دور وقابلية مؤسسات التعليم العالي في تعزيز التنمية المستدامة بيننا لدى الطلبة، وبينت الدراسة أن من أهم المعوقات التي تواجه الجامعات في دمج التعليم من أجل التنمية المستدامة هو أن الجامعات لديها اهتمام قليل بالمشاكل العالمية، وأن الجامعات تقتصر على أدوارها التقليدية في التعليم، و دور المجتمع في التأثير على السياسات التعليمية في الجامعات.ضعيف وأن الجامعات لا تستطيع القيام بالدور المطلوب منها في ايجاد مواطنين صالحين، وأن المدرسين في الجامعات لديهم نفس القيم في المجتمع، و ليس لهم دور في قيادة الطلبة نحو أنماط حياة مستدامة.

5- دراسة (Mecca And Morrison, 2003) هدفت الدراسة إلى معرفة الطرق المستقبلية لدراسة البيئة المتصلة بالإدارة الاستراتيجية، وتفسير الاتجاهات والأحداث والنتائج التي تدل على تهديدات أو فرص للكليات أو الجامعات، وتأثيرها على مركز الدراسة وتطوير الإستراتيجيات الصحيحة، وقد قام فريق العمل بالتخطيط لوضع جدول للإستراتيجيات تمكن مجموعة أفراد في الجامعة من نفس البيئة من إعداد خطة للإستراتيجيات التي تتبعها الكلية لمدة خمس سنوات.واستخدمت الدراسة منهج التحليل الإستراتيجي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن أفراد العينة تعرفوا على أكثر الاتجاهات جدية والاحتمالات المؤثرة بنسبة عالية لحدوث النتائج. وأن أفراد العينة حددوا العلاقات التأثيرية بين النتائج والأحداث والاتجاهات المرغوبة. كما توضح من خلال الدراسة تأثير تنظيمات الكلية على أدائها.

ما يميز البحث عن الدراسات السابقة

البحث تناول متغيرين لم تتناولها الدراسات السابقة من حيث دراسة أثر الإدارة الاستراتيجية على تحقيق التنمية المستدامة، وبحسب علم الباحث انه لا توجد دراسة طبقت في الجامعات اليمنية تناولت أثر الإدارة الاستراتيجية على تحقيق التنمية المستدامة في الجامعات اليمنية.

المبحث الثاني:الإطار النظري

أولاً:الإدارة الاستراتيجية

1- مفاهيم الإدارة الاستراتيجية:

أ- الاستراتيجية

خطة عامة شاملة تحدد كيف ستحقق المنظمة رسالتها وأهدافها. وتمثل منهجية أو أسلوب العمل بالمنظمة، فهي الإطار الذي تتبلور فيه الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، وهي الأداة التي تحدد خطوط السير وحركة المنظمة في جميع مجالات العمل وذلك في صورة مشروعات ومهام محددة وفق ترتيبات

للاتصال الفعال تحقق التواصل بين أجزاء المنظمة وفيما بينها وبين العالم الخارجي وتحقق المعرفة لمجريات الأداء والظروف المحيطة.

و- تجهيزات ومعدات وموارد مادية يتم اختيارها وتوظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة والمتوقعة، وتقنيات مناسبة في مجالات النشاط المختلفة.

ز- الفهم والإحاطة بظروف ومعطيات المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية والتعامل مع عناصرهما، والرؤية المستقبلية الواضحة والتصور الشامل لوضع المنظمة في حركة التطور المستقبلي.

ح- أنظمة مالية وإدارية توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الاستراتيجية واستيعاب الأهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات، وتوفير نظم مالية تستخدم الموارد الاستخدام الأمثل بأكبر كفاءة وأقل تكلفة.

ط- تنظيم المعلومات الاستراتيجية فالمعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية فهي مرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وتدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات، كما أنها تساهم في تنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها.

4- مستويات الإدارة الاستراتيجية والقرارات الاستراتيجية: للإدارة الاستراتيجية ثلاثة مستويات إدارية هي: (عشماوي، 2014، 41)

1. مستوى الإدارة العليا: وهم قيادة المؤسسة ونصف الصف الثاني، ونصف الخبراء الذين يعملون بصفة دائمة والاستشاريين الذين يمكن الاستعانة بخدماتهم خارج المنظمة، وغالبًا ما تكون الإدارة العليا هي المسؤولة عن القيام بالإدارة الاستراتيجية، يشترك معها في الغالب مجلس إدارة الشركة ورئيسها، أو المدير العام أو العضو المنتدب.

2. مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية: وهم المستوى الثاني من رجال الإدارة في المؤسسة، منهم نائب رئيس المؤسسة، ومديرو الإدارات في المنظمة الذين يقومون بأنشطة وحدات العمل الاستراتيجي، ويشاركون في أغراض المنظمة ككل.

3. المستوى الوظيفي: تظهر الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى الوظيفي في إدارة الأقسام الفرعية للمنظمة، والتي يشغل كلاً منها جانبًا وظيفيًا محددًا من مجالات النشاط.

تعتمد منهجية الإدارة الاستراتيجية لتمكين الجامعات لتحقيق التنمية المستدامة على وجود بناء استراتيجي متكامل يضم العناصر الرئيسية التالية:

أ- القيادة الاستراتيجية حيث تسهم القيادة الاستراتيجية بشكل مباشر في عملية الإدارة الاستراتيجية، وعلى وجه التحديد فإن القيادة الاستراتيجية تقوم بمراجعة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وإعداد الاستراتيجية وما ينطوي عليها من تحديد للرسالة والأهداف والاستراتيجيات والسياسات، وكذلك تنفيذ الاستراتيجية وما تتضمن من إعداد برامج وإجراءات، وأخيرًا ممارسة عملية التقييم والرقابة على النتائج، وتشمل قائمة الأفراد الذين تعهد إليهم بالمسئولية المباشرة عن عملية الإدارة الاستراتيجية كما أن القيادة الاستراتيجية تعمل على تفعيل نظم الإدارة الاستراتيجية من خلال تحديد قبول المنظمات واستيعاب أفكار وتقنيات الإدارة الاستراتيجية، وريادة حركة التغيير والتطوير الاستراتيجي، وتحقيق متطلبات التنمية المستدامة (Morgan, and Others, 2002,p2)

ب- توافر التفكير الاستراتيجي حيث يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الاستراتيجية من خلال القدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع كافة الظروف. فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث وإنما هو استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة. (عبود، 2019، ص 51)

ج- آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية، وتفعيل السياسات التي ترشد وتوجه العمل في مختلف المجالات، واتخاذ قرارات استراتيجية فعالة.

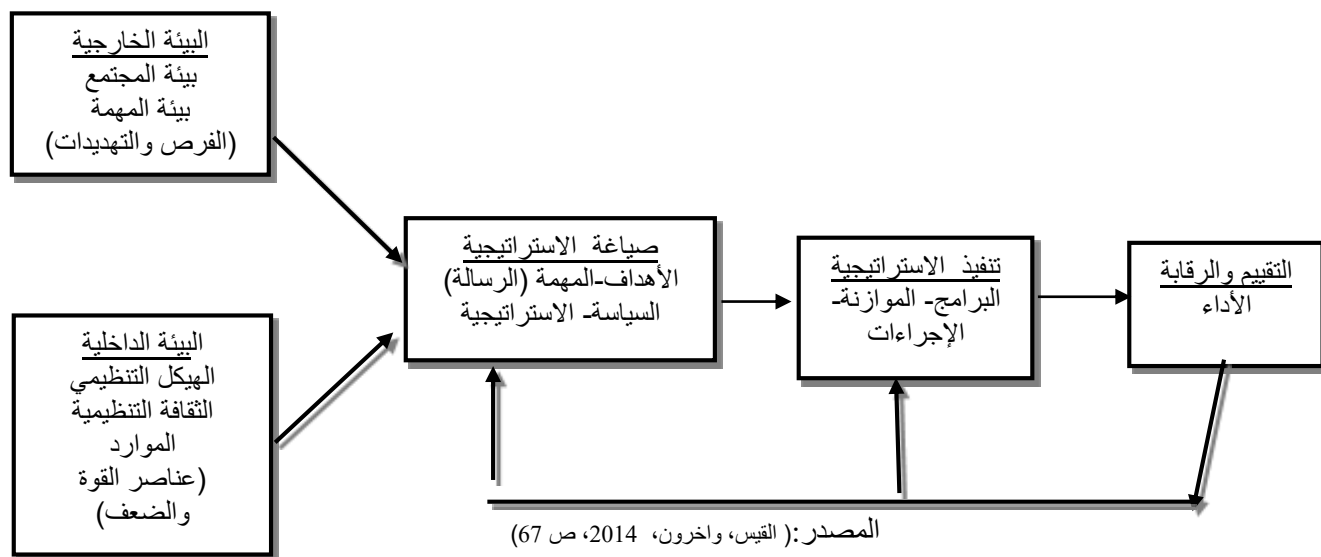
د- هيكل تنظيمي يتميز بالمرونة والفعالية والتوافق مع كافة المتغيرات، ويوضح الأدوار والمهام الأساسية ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات وتداخلاتها، ونظم وإجراءات تنفيذية لتوجيه الأداء في مختلف العمليات تتسم بالمرونة والفعالية، وتستهدف تحقيق النتائج.

هـ- تنظيم لاستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية وتوجيه العلاقات الوظيفية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وقنوات

5- مراحل الإدارة الاستراتيجية

يمكننا استعراض مراحل الإدارة الاستراتيجية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (1) مراحل الإدارة الاستراتيجية



- تحليل البيئة الداخلية والهدف الرئيس لدراسة البيئة الداخلية للمنظمة هو تحديد العوامل الاستراتيجية فيها، ومن ثم تقييمها لمعرفة نواحي القوة والضعف في المنظمة أي تحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة للمنظمة ويقصد بها الخصائص التي تعطي المنظمة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة لديها وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية بالإضافة إلى تشخيص العوامل التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف في المنظمة ويقصد بها المؤشرات التي تدل على نقص في إمكانات المنظمة، ومن الممكن تصنيف البيئة الداخلية إلى ثلاثة محاور أساسية هي الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية السائدة، والموارد والإمكانات المتاحة لديها.
- تحديد البدائل الاستراتيجية وذلك بعد دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية الخاصة بالمنظمة، يتم تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة، والتي تعبر عن الوسائل المتوفرة للمنظمة والتي عن طريقها تسعى إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المستويات المختلفة.
- رسالة المنظمة وهي عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه.
- الأهداف الاستراتيجية وتمثل هذه الأهداف النتائج التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل
- السياسات وهي مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والمحددة سلفاً بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها الموظفون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف.

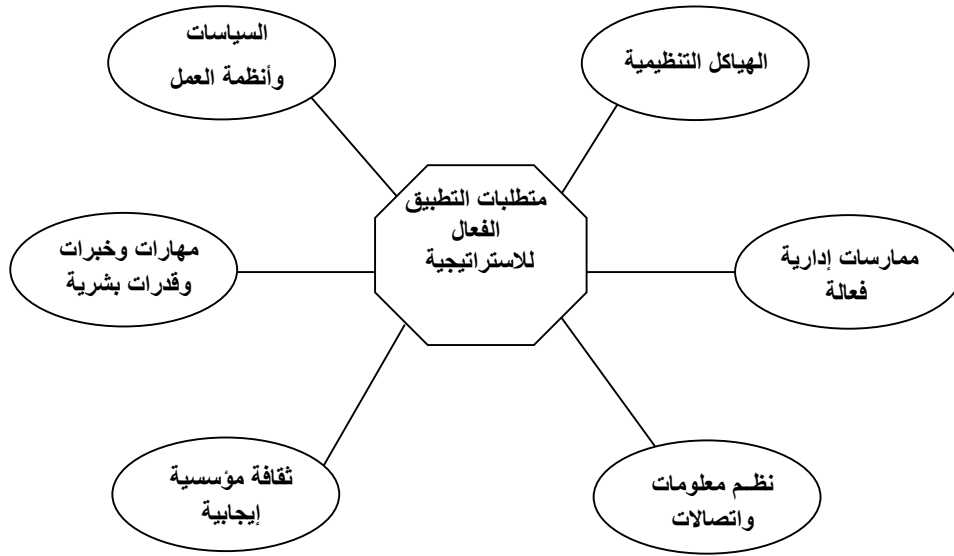
اتفق معظم الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية على أن الإدارة الاستراتيجية تشتمل على مكونات أساسية وهي: صياغة الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية - والتقييم والرقابة. (العززي، 2014، ص 33).

ولتوضيح هذه المراحل ومكوناتها سنتناولها بالتفصيل على النحو التالي:

أ-مرحلة صياغة الاستراتيجية: تتم صياغة الاستراتيجية في ضوء تحديد رسالة المنظمة وأهدافها، ويراعى في ذلك المتغيرات في كل من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية من خلال تحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وتحديد البدائل الاستراتيجية وتقييم واختيار البدائل الاستراتيجية، فهذه المرحلة تتضمن مجموعة من الأنشطة تتمثل في تحديد رسالة المنظمة، وأهدافها الاستراتيجية، والسياسات، والخطط الاستراتيجية، وذلك على النحو التالي: (الحاج، 2013، ص 51)

- تحليل وتقييم البيئة الخارجية وتتألف البيئة الخارجية لأي منظمة من إعداد غير محدودة من المتغيرات الكامنة خارج نطاق المنظمة والتي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلته.
- وأهم المتغيرات البيئة الخارجية هي المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية، وتأثير هذه المتغيرات يختلف باختلاف طبيعة وأنواع المنظمات، حيث تهدف عملية تحليل البيئة الخارجية بالدرجة الأساسية إلى تحديد ومعرفة الفرص والمخاطر والتهديدات البيئية.

وكذلك الموازنات والتي تشير للبرامج في شكل نقدي أو مالي، وتستخدم الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة، وأخيراً الإجراءات والتي تعبر عن نظام الخطوات المتتابعة أو الأساليب التي تصف بشكل تفصيلي كيفية تنفيذ المهمة أو النشاط أو وظيفة محددة؛ ولذلك فإن تنفيذ الاستراتيجية تعد العملية التي يتم من خلالها تنمية الإجراءات والموازنات. (محمد، 2015، ص 61)، وبصفة عامة يمكن إيجاز أهم متطلبات التطبيق الفعال للاستراتيجية في ستة عناصر أساسية كما هو موضح بالشكل التالي:



المصدر: (محمد ، 2015، ص 62)

شكل رقم (2) متطلبات التطبيق الفعال للاستراتيجية

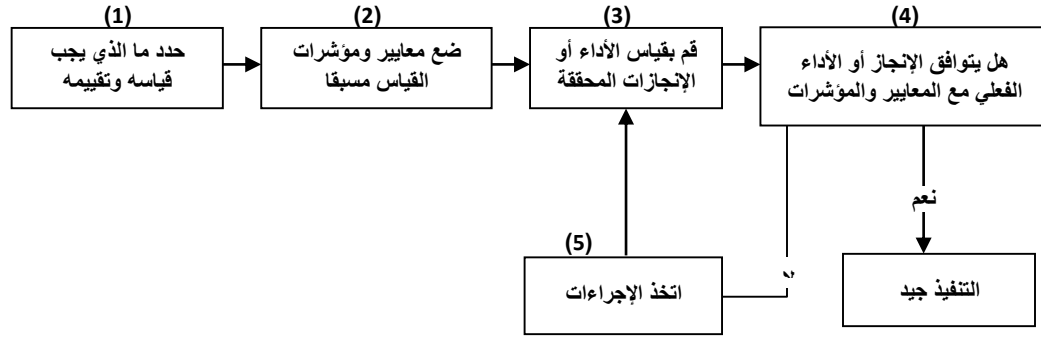
كانت الخطط الاستراتيجية ذاتها قد وضعت بشكل سليم أم تحتاج إلى تعديل، وأيضاً ما إذا كانت نظم وإجراءات العمل وأدوات التنسيق والموارد اللازمة للتنفيذ قد تم الإعداد لها وتوفيرها بشكل جيد. وبدون شك لا يمكن لمتابعة وتقييم الاستراتيجية أن تكون انعكاساً دقيقاً للأداء الفعلي بدون توفير قاعدة جيدة من البيانات لتوفير الحقائق الكافية عن الإنجاز الفعلي والمشكلات التي صادفتها، وكيف تم التعامل معها. وتحتوي عملية تقييم ورقابة الاستراتيجية على خمس مراحل أساسية يوضحها الشكل التالي:

ج- التقييم والرقابة:

تمثل متابعة وتقييم الاستراتيجية المرحلة الأخيرة من مراحل الإدارة الاستراتيجية، وتنطوي هذه المرحلة على متابعة التقدم في الأداء أثناء تنفيذ الاستراتيجية، ومقارنة الأداء الفعلي بالأهداف والنتائج المراد تحقيقها أو المحددة سلفاً، وذلك لتقييم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر. وتوفر هذه المرحلة المعلومات المطلوبة لمختلف المستويات الإدارية، وبخاصة الإدارة العليا والإدارة الوسطى، لتقرر ما إذا كان بالإمكان القيام بتنفيذ الاستراتيجية بشكل أفضل أم لا، وما إذا

● الخطط الاستراتيجية: وتعرف بأنها " الخطة الشاملة التي تحدد كيفية إنجاز أهداف المنظمة ورسالتها " وتصنف حسب البُعد الزمني المرتبط بها فالخطة قصيرة المدى توضع لإنجاز هدف قصير المدى بينما توضع خطة متوسطة المدى أو طويلة المدى لإنجاز هدف متوسط المدى أو طويل المدى فلا بد أن يتم التخطيط على أساس الأهداف الاستراتيجية وليس العكس، فالتخطيط يحدد الكيفية التي تؤدي بالوسائل لبلوغ الهدف.

ب- تنفيذ الاستراتيجية ويشمل تنفيذ الاستراتيجية ثلاثة مكونات هي البرامج والتي تعني تحديداً للأنشطة لإنجاز خطة المنظمة،



المصدر: (الدوري، 2013، ص 70)
شكل رقم (3): التقييم والرقابة الاستراتيجية

- الهدف الرابع: ضمان التعليم الجيد المنصف والشامل للجميع، وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة للجميع.
- الهدف الخامس: تحقيق المساواة بين الجنسين.
- الهدف السادس: ضمان توفر المياه والخدمات الصحية للجميع وإدارتها إدارة مستدامة.
- الهدف السابع: ضمان حصول الجميع على خدمات الطاقة الحديثة الموثوقة والمستدامة بتكلفة ميسورة.
- الهدف الثامن: تعزيز النمو الاقتصادي المطرد والشامل والمستدام للجميع.
- الهدف التاسع: إقامة بنى تحتية قادرة على الصمود، وتحفيز التصنيع الشامل للجميع، وتشجيع الابتكار.
- الهدف العاشر: الحد من انعدام المساواة داخل البلدان وفيما بينها.
- الهدف الحادي عشر: جعل المدن والمستوطنات البشرية شاملة للجميع آمنة وقادرة على الصمود والاستدامة.
- الهدف الثاني عشر: ضمان وجود أنماط استهلاك وإنتاج مستدامة.
- الهدف الثالث عشر: اتخاذ إجراءات عاجلة للتصدي لتغير المناخ وآثاره.
- الهدف الرابع عشر: حفظ المحيطات والبحار والموارد البحرية، واستخدامها على نحو مستدام لتحقيق التنمية المستدامة.
- الهدف الخامس عشر: حماية النظم البيئية البرية وترميمها، وتعزيز استخدامها على نحو مستدام وإدارة الغابات على نحو مستدام، ومكافحة التصحر، ووقف تدهور الأراضي وعكس مساره، ووقف فقدان التنوع الحيوي.
- الهدف السادس عشر: التشجيع على إقامة مجتمعات مسالمة لا يهشم فيها أحد وإتاحة وصول الجميع إلى العدالة، وبناء

ثانيا: التنمية المستدامة

1- مفهوم التنمية المستدامة

التنمية المستدامة هي التي تحقق العدالة بين الأجيال، وذلك من خلال الموازنة بين الأهداف الاقتصادية وتلك الإنسانية والبيئية، ومن أجل المحافظة على المكونات المختلفة للثروة التي تضمن استمرارية توليد الدخل

عبر الأجيال المختلفة. (حسن، 2006، ص 28)

كما أن التنمية المستدامة هي عملية تزداد فيها القدرة البشرية على التعامل مع المشكلات، والتكيف مع التغيير المستمر وتحقيق أهداف جديدة تضمن الحفاظ على الموارد للأجيال من خلال الاستخدام الأمثل.

(Mensah, 2019, p.66)

2- أهداف التنمية المستدامة

تم الإعلان عن أهداف التنمية المستدامة في العالم من خلال قرار 1/70 للجمعية العامة للأمم المتحدة تحت عنوان "تحويل عالمنا: أجندة التنمية المستدامة لعام 2030" في عام 2015، والتي تمثل خطة عمل للأفراد والكوكب نحو الازدهار، وفقاً لما ورد بالميثاق وبدأ التنفيذ الفعلي لهذه الأهداف في يناير 2016.

وقد صُممت الأهداف بشكل متعمد لتتضمن التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على نطاق واسع، مع ترابطها في نفس الوقت والتي تشمل على سبعة عشر هدفاً.

تمثلت الأهداف للتنمية المستدامة في سبعة عشر هدفاً (2015-2030) في الآتي: (الفراجي، 2019، ص 269)

- الهدف الأول: القضاء على الفقر بجميع أشكاله في كل مكان.
- الهدف الثاني: القضاء على الجوع وتوفير الأمن الغذائي والتغذية المحسنة وتعزيز الزراعة المستدامة.
- الهدف الثالث: ضمان تمتع الجميع بأنماط عيش صحية، وبالرفاهية في جميع الأعمار.

• الحد من التفاوت في المداخل من خلال خلق التوازن بين الثروات والدخول من أجل خلق التكامل بين المجتمعات.

ب: البعد الاجتماعي والثقافي للتنمية المستدامة

يعالج البعد الاجتماعي والثقافي للتنمية المستدامة يعالج النقاط التالية: (غنيم، ابوزنط، 2011، ص 42)

• تثبيت النمو الديمغرافي وبما يحقق أهداف التنمية المستدامة ويخفف من الفقر.

• دور المرأة: أن تعليم المرأة من شأنه أن يعزز دورها في تحقيق التنمية. (الإمام، 2006، ص 361)

• توزيع السكان: يحتل موضوع التوزيع السكاني أهمية بالغة ضمن السياسات التنموية الحديثة التي تهدف إلى محاربة تحسين مستويات المعيشة.

• الصحة والتعليم: أن مستوى الصحة والتعليم يعكس القدرة على التعامل مع متطلبات التنمية المستدامة حيث أن الصحة الجيدة تغذي قدرة المواطن على المساهمة في المشاريع التنموية ومن شأن التعليم أن يساعد المزارعين وغيرهم من سكان البادية على حماية الغابات وموارد التربة والتنوع البيولوجي حماية أفضل.

• الأسلوب الديمقراطي والمشاركة الشعبية: من أجل الوصول إلى التنمية المستدامة يجب خلق تنمية بشرية مبنية على المشاركة بين المكلفين بوضع البرامج والسياسات والمسؤولين عن تنفيذها.

ج- البعد البيئي للتنمية المستدامة.

إن البعد البيئي للتنمية المستدامة يجسد كيفية التعامل مع متغيرات التكنولوجيا من خلال ترشيد التعامل مع الموارد الطبيعية والحرص على أن تكون المخرجات البشرية الناتجة عن عمليات التصنيع والاستهلاك صديقة للبيئة، ومن هنا نجد أن البعد البيئي يتمحور حول مجموعة من العناصر تتمثل في: (حلاوة، 2013، ص 23)

• الأراضي: طرق ووسائل استخدام الأراضي هي التي تحدد بشكل رئيسي مدى التزام الدول بالتنمية المستدامة وتطبيقها لمبادئها، من خلال منهج متكامل لإدارة الأنظمة البيئية والأراضي يأخذ بعين الاعتبار قدرة الأراضي على تزويد عملية التنمية بالموارد وعدم استنزافها وكذلك حماية الأراضي من التلوث والتدهور والتصحر.

• حماية الموارد الطبيعية: استغلال الموارد بطريقة تضمن ديمومتها واستمراريتها وعدم استنزافها بطريقة أنانية واستغلالية وحرمان الأجيال المستقبلية من حق استغلالها.

• تقليص ملاجئ الأنواع البيولوجية: أن التنمية المستدامة تسعى هنا إلى محاربة كل أشكال الفساد التي تؤثر على التنوعات

مؤسسات فعالة وخاضعة للمساءلة وشاملة للجميع على جميع المستويات.

• الهدف السابع عشر: تعزيز وسائل التنفيذ وتنشيط الشراكة العالمية من أجل تحقيق التنمية المستدامة.

3- أبعاد التنمية المستدامة

إن جل الدراسات والأبحاث تشير إلى أن التنمية المستدامة تقوم على التداخل بين ثلاثة أبعاد أساسية وهي البعد الاقتصادي الذي يجسد التراكم الكمي والبعد الاجتماعي الذي يعبر عن التراكم النوعي، وأخيرا البعد البيئي الذي يجسد المحيط والموارد الطبيعية وكيفية المحافظة عليها.

وسوف نستعرض أبعاد التنمية المستدامة كالتالي: (أبيش، 2018، ص 268)

أ: البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة.

يتمحور البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة حول كيفية تطوير التنمية الاقتصادية حتى تتناسب مع الأنظمة البيئية على المدى البعيد، ويتجسد البعد الاقتصادي من خلال العناصر التالية:

• حصة الاستهلاك الفردي من الموارد الطبيعية: الشيء الذي يمكن ملاحظته في هذه النقطة هو أن معدل استغلال سكان البلدان الصناعية للموارد الطبيعية يعادل أضعاف ما يستغله سكان البلدان النامية.

• إيقاف تبديد الموارد الطبيعية: أن التنمية المستدامة في الدول المتقدمة تعبر عن مجموعة من الإجراءات والأساليب التي يتم من خلالها تخفيض متواصل في مجال الاستهلاك الغير رشيد والغير العقلاني للطاقة وكل الموارد المتاحة من تغيير أنماط الاستهلاك التي باتت تشكل اتجاه خطر نحو التنوعات البيولوجية المحلية والعالمية وبالتالي ضرورة التأكد من عدم سلبية هذه العمليات على المجالات الحيوية للدول النامية.

• مسؤولية البلدان المتقدمة عن التلوث وعن معالجته: لقد توجت البلدان المتقدمة بالريادة والمسؤولية في ظل تحقيق متطلبات التنمية المستدامة بسبب استهلاكها المتراكم والغير الرشيد للموارد الطبيعية، وبسبب طبيعة اقتصادها الذي بني على عاتق الموارد الطبيعية وتراكم المشكلات البيئية التي تسببت في ارتفاع معدلات التلوث البيئي.

• المساواة في توزيع الموارد: أن الوسيلة الناجحة للتخفيف من عبء الفقر وتحسين مستويات المعيشة أصبحت مسؤولية كل من البلدان الغنية والفقيرة وتعتبر هذه الوسيلة غاية في حد ذاتها وتتمثل في جعل فرص الحصول على الموارد والمنتجات والخدمات بالتساوي.

للتعليم من أجل التنمية المستدامة مبادئ أهمها: (Franco and others, P01, 2018)

- توفير إطار وطني لتحقيق التوازن بين التنمية الاجتماعية والتنمية الاقتصادية والحفاظ على البيئة.
 - الاهتمام بموارد الأرض .
 - تحسين جودة الحياة
 - الحفاظ على التنوع الحيوي للأرض .
 - التقليل من استنزاف الموارد غير المتجددة.
 - إنشاء شركات عالمية من أجل التنمية المستدامة .
 - تغيير الاتجاهات والممارسات الشخصية من أجل مستقبل أفضل .
 - تمكين المجتمعات من الاهتمام ببيئتهم.
- حيث يحقق التعليم تنمية رأس المال البشري باكتسابه المعلومات والثقافة والمهارة مما يؤدي إلى زيادة درجة الفرص وتعزيز المؤسسات بالمجتمع وأيضاً تحقيق الوعي البيئي وتسهم هذه المحاور في تنمية الإنتاجية وتحقيق الاستقرار مما يعني وجود تنمية مستدامة.

و تتمثل أهداف التنمية المستدامة في التعليم الجامعي في الآتي: (Franco and others, 2018 , p.1)

- إظهار وعي واهتمام بالاعتماد المتبادل اقتصادياً واجتماعياً وبيئياً في مناطق حضرية وريفية.
 - تزويد كل شخص بفرص للحصول على معرفة وقيم وميول والتزام ومهارات مطلوبة لحماية وتحسين البيئة.
 - خلق أنماط جديدة لسلوك الأفراد والجماعات والمجتمع ككل نحو التنمية.
 - تعزيز التعليم والتعلم والبحث والمشاركة المجتمعية وإدارة مؤسسات التعليم العالي فيما يتعلق بالتعليم من أجل التنمية المستدامة، وبناء وتقوية الشبكات في مجال التعليم من أجل التنمية المستدامة في التعليم العالي .
 - تعزيز الأساليب والعمليات والمراقبة لتمكين التعليم الجيد المناسب، و زيادة الوعي بأهمية التعليم من أجل التنمية المستدامة في قطاع التعليم العالي، و تحسين البنية التحتية المؤسسية للتعليم من أجل التنمية المستدامة (2015, P.18, Alicia ,and others,)
- كما أن للهدف الرابع للتنمية المستدامة "ضمان التعليم الجيد المنصف والشامل للجميع، وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة للجميع" تأثير على أهداف التنمية المستدامة كلها حيث وهو مدرج في أهداف أخرى والمتمثلة في القضاء على الفقر،

البيولوجية البرية منها أو البحرية وذلك بإبطاء عمليات الانقراض ومنع تدمير الملاجئ والنظم الإيكولوجية.

• **حماية المناخ من الاحتباس الحراري:** أن التنمية المستدامة من خلال هذا المبدأ تسعى إلى خلق التوازن وعدم المخاطرة بإجراء التغييرات في المحيط البيئي وبالتالي تجنب جميع الاختلالات التي من شأنها تدمير الكرة الأرضية كالتسبب في زيادة مستوى سطح البحر أو تغيير أنماط سقوط الأمطار والغطاء النباتي، أو زيادة الأشعة فوق البنفسجية، أن هذه الحماية من التغيير المناخي قد يكون من شأنها إحداث تغيير في الفرص المتاحة للأجيال المقبلة، وبالتالي الحيولة دون زعزعة استقرار المناخ.

• **البحار والمحيطات والمناطق الساحلية:** أن النسبة الكبيرة التي تحتلها المسطحات المائية والتي تقدر بحوالي 70% تجعلها من أهم أبعاد التنمية المستدامة.

• **صيانة المياه العذبة:** في ظل التزايد السكاني الكبير وتزايد معدلات الاستهلاك للمياه، نجد أن هناك تضاعف لمعدلات الطلب على الماء كونه يعتبر عصب الحياة الرئيسي هذا الذي يزيد من معدلات استنزافه وندرته يوم بعد آخر ومن هنا يأتي اهتمام التنمية المستدامة بموضوع المياه للحد من الاستخدامات السيئة وتحسين كفاءة شبكات المياه.

4- أهمية التعليم العالي في تحقيق التنمية المستدامة: (الطويل، عوني، 2010، ص 87): تتمثل أهمية التعليم في تحقيق التنمية المستدامة في الآتي:

أ- إن التعليم من أجل التنمية المستدامة يعطي وجهة جديدة للتعليم والتعلم للجميع، فهو يروج لتعليم بجودة أفضل يستوعب الجميع بلا استثناء.

ب- إن التعليم من أجل التنمية المستدامة يساعد المجتمعات على التصدي للعديد من المشكلات، مثل آثار الكوارث، أزمات الغذاء، المخاطر الصحية.

ج- يستند التعليم من أجل التنمية المستدامة إلى قيم العدالة والإنصاف، والتسامح، والاكتفاء والمسؤولية، حيث يعزز التكاتف الاجتماعي، والتخفيف من وطأة الفقر، وحماية البيئة وإصلاحها.

د- يركز التعليم من أجل التنمية المستدامة على المناهج الخلاقة، والتفكير البعيد المدى، كما يشدد على الترابط بين البيئة والاقتصاد والتنوع.

هـ- التعليم من أجل التنمية المستدامة وثيق الصلة باحتياجات السكان، فهو يوفر المهارات اللازمة لإيجاد الحلول لمشاكلهم ويستفيد من المعارف المتوفرة في الثقافات والتقنية الجديدة.

5- مبادئ وأهداف التعليم الجامعي من أجل التنمية المستدامة:

وتتلخص رؤية التعليم من أجل التنمية المستدامة في الوصول إلى عالم يكون لكل شخص فيه الفرصة للحصول على تعليم نوعي يتضمن تعليم القيم والسلوك ونمط الحياة لمستقبل مستدام، وتعد الجامعات هي المؤسسات الأكثر فاعلية وعقلانية لنشر ثقافة الاستدامة وإدارة الحوار حولها والبحث عن سبل ترجمتها إلى سلوكيات لكنها توظف العمليات والأدوات الناعمة للوصول إلى العواطف والقلوب والعقول لإحداث التغيير الذي تستوجبه برامج التحول الوطني للتنمية المستدامة حيث ما هو جيد للجامعات من أساليب وانماط مستدامة سيكون مفيدا لمجتمعاتها ومالم تتمكن الجامعات من الالتزام بالاستدامة في إدارة حرمها الجامعي وممارساتها وقراراتها الداخلية، لن تكون مؤهلة لا يصل رسالة الاستدامة لبيئتها ولخريجها.

إن التنمية المستدامة في المنظمات التعليمية ليست مادة مستقلة يتم تدريسها في كتاب إنما يجب أن تكون موجودة بالفعل في كل من يشارك في العملية التعليمية والمجتمع الخارجي لأنهم شركاء يتبادلون ويتكاملون في تنمية مهارات وقدرات بعضهم من خلال تفعيل التواصل بين جميع أطراف أصحاب المصلحة، وهدف التنمية البشرية المستدامة ليس مجرد زيادة الإنتاج فحسب، بل هو تمكين الناس من توسيع نطاق خياراتهم ليعيشوا حياة أطول وأفضل، ولتجنبوا الأمراض، ولكي يملكون المفاتيح لمخزون العالم من المعرفة، حيث لا بد أن تصبح التنمية المستدامة عملية لتطوير القدرات لا عملية تعطي المنفعة أو الرفاهية الاقتصادية فالأساس في التنمية البشرية المستدامة ليس الرفاهية المادية فحسب، بل الارتفاع بالمستوى الثقافي للناس بما يسمح لهم أن يعيشوا حياة أكثر امتلاء ويمارسوا مواهبهم ويرتقوا بقدراتهم.

حيث أصبحت الجامعات أكثر اندماجا في الأنشطة الاقتصادية مما كانت عليه سابقا بسبب التغيرات السريعة في المجتمع؛ لذا فهي مطالبة باستمرار إنتاج معرفة جديدة ومفيدة لطلبتها وللمجتمع. (Alexandra, and others, 2005, p.130) أي أن الأدوار المهمة للجامعات هو ما تقدمه للمجتمعات ففي حال تقديم التعليم من أجل التنمية المستدامة فعليا فإن هذا يلقي بآثره على المجتمع. ولكي تحقق الجامعات التنمية المستدامة يجب على الجامعات فهم المشاكل البيئية على الصعيد العالمي والإقليمي والوطني والمحلي وفق دورة الحياة والتركيز على الآثار الاقتصادية والاجتماعية، وأن تستخدم في تعليمها طائفة كبيرة من الأساليب التعليمية التشاركية المصممة بطريقة تلائم المتعلم وتركز على العمليات والخطوات، وأن تعمل في مجال التعليم والبحث ووضع السياسات وتبادل المعلومات بين السكان والبيئة ووضع برامج لإنتاج الخبرة في مجال الإدارة

والصحة، والمساواة بين الجنسين، والعمل اللائق، والاستهلاك المسؤول، وتغير المناخ، والسلام والعدالة والمؤسسات القوية. وللهدف الرابع للتنمية المستدامة (التعليم) غايات تتمثل في ضمان أن يتمتع جميع الفتيات والفتيان بتعليم مجاني ومنصف وجيد، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج تعليمية ملائمة وفعالة بحلول عام 2030، وضمان أن تتاح لجميع الفتيات والفتيان فرص الحصول على نوعية جيدة من النماء والرعاية في مرحلة الطفولة المبكرة والتعليم قبل الابتدائي حتى يكونوا جاهزين للتعليم الابتدائي بحلول عام 2030، و ضمان تكافؤ فرص جميع النساء والرجال في الحصول على التعليم التقني والمهني والتعليم العالي الجيد والميسور التكلفة بما في ذلك التعليم الجامعي بحلول عام 2030، والزيادة بنسبة كبيرة في عدد الشباب والكبار الذين تتوافر لديهم المهارات المناسبة بما في ذلك المهارات التقنية والمهنية للعمل وشغل وظائف لائقة ولمباشرة الأعمال الحرة بحلول عام 2030.

6- التعليم الجامعي والتنمية المستدامة: تبلورت التنمية المستدامة كحقل علمي أكاديمي في القرن الواحد والعشرين وأصبحت تدرس في الجامعات، وتعرف علوم الاستدامة كحقل أكاديمي بأنها هي العلوم التي توفق وتحقق الانسجام بين ما هو متعدد وما هو مختلف من الوظائف والمصالح وما هو زمني ومكاني وتعددي من القضايا والمشكلات وما ينجم من عدم توازنها وتداخلها من معضلات لتجد لها ما يلائمها من سياسات وقرارات. (Retin,P.H 2005,p.77)

حيث أن المعرفة التي يقدمها المدخل الأكاديمي في الجامعات عن الاستدامة ينبغي أن تشمل كل أنواعها ومستوياتها الصريحة والضمنية التي لا يمكن إيصالها بسرد القصص والقاء المحاضرات واجراء الاختبارات إن لم تقترن بالحوارات والمقابلات واجراء الزيارات وتقديم الحلول للمشكلات العملية وحول التحديات المستقبلية وسير غور التقنيات المعاصرة والمعقدة وسبل توظيفها. (Alicia, and 2015, P.33) , Others) كما يعد التعليم أحد آليات تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها الثلاثة "البعد البيئي، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي"، وهو أحد أهداف خطة التنمية المستدامة لعام 2030، التي اعتمدها قادة العالم في سبتمبر 2015 في قمة أممية تاريخية. والتعليم بكافة أشكاله وجميع مستوياته لا يمثل بحد ذاته غايه او هدفا فقط بل يمثل أقوى أداة لتحقيق التغيرات المطلوبة من أجل تحقيق التنمية المستدامة بالإضافة إلى أن تحسين نوعية حياتنا يقتضي إدخال تغيير على طرائق تعليمنا المتكاملة كوسيلة للاستدامة.

اساسا لتحسين الانتاج وتطويره كما ونوعا وذلك من أجل تحقيق مبدأ التنمية الشاملة، ويكون ذلك عن طريق المناهج العلمية ذات العلاقة بالتنمية المستدامة.

المبحث الثالث الدراسة الميدانية

أولاً: إجراءات البحث

مجتمع البحث:

تكون مجتمع الدراسة القيادات الأكاديمية والمتمثلة في عمداء الكليات ونواب عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في (5) جامعات حكومية (جامعة صنعاء، جامعة تعز، جامعة اب، جامعة ذمار، جامعة عمران) والبالغ عددهم (427).

جدول رقم (1) مجتمع الدراسة

حجم العينة				حجم المجتمع				الجامعة
الاجمالي	رئيس قسم	نائب عميد	عميد	الاجمالي	رئيس قسم	نائب عميد	عميد	
58	36	15	7	144	90	36	18	صنعاء
43	26	12	5	106	66	29	11	تعز
25	16	6	3	65	41	16	8	اب
25	13	8	4	63	33	20	10	ذمار
19	8	5	6	49	21	12	16	عمران
170	99	46	25	427	251	113	63	الاجمالي

المصدر: بيانات الشئون الأكاديمية في الجامعات اليمينية محل البحث 2022.

وضعت لقياسه، قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (10) محكمًا من أساتذة الجامعات اليمينية.

ب- الصدق البنائي: يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبيّن مدى ارتباط كل فقرة بالمجال الذي تنتمي إليه من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وكانت النتائج أن جميع معاملات ارتباط كل فقرة بمجالها مرتفعة، حيث تراوحت نتائج الصدق بين (**0.625، **0.947)، وهذا يدل على قوة التماسك الداخلي لفقرات إدارة الدراسة.

ج- ثبات أداة البحث: يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتائج لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وتحقق الباحث من ثبات استبانة البحث من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ، وقد تراوحت قيمة معامل الثبات للإبعاد بين (0.83، 0.97)، وهي قيم مرتفعة جدًا تؤكد صلاحية الأداة لأغراض البحث والتحليل.

والبيئة والتنمية الاقتصادية المستدامة من أجل ضمان أن جميع خريجي الجامعات هم أشخاص مسؤولون، ولا بد أن يهدف التعليم المستدام في الجامعات إلى تغيير العمليات في مؤسسات التعليم العالي من خلال تمكين المشاركين من تحسين تصوراتهم وفهم التعامل مع عمليات التغيير في مؤسساتهم. Chalkley, and others, 2011, p.666) وبذلك تستطيع الجامعات من خلال التعليم أن تسهم في تحسين مستوى التنمية بشرط تحديد الأهداف التي ينبغي تحقيقها عن طريق التعليم في جميع مراحلها، ووضع سياسة للتعليم تقوم على أن الثروة التي تمتلكها الدول الغنية هي نتيجة لتطبيق العلم والتكنولوجيا، أي أن المعرفة استخدمت

عينة البحث:

تم تحديد حجم العينة المطلوبة من مجتمع الدراسة الأصلي بنسبة (40%) من اجمالي حجم مجتمع الدراسة الأصلي حيث بلغت عينة البحث (170)، واستخدم الباحث أسلوب العينة الطبقية لتحديد حجم العينة من كل طبقة وبما يتناسب مع حجمها في مجتمع الدراسة، حيث تم تقسيم افراد عينة البحث على ثلاث طبقات (عميد كلية، نائب عميد كلية، رئيس قسم) وذلك لتحديد حجم العينة المختارة من كل طبقة. تم توزيع الاستبانة على (168) مفردة، استرد منها الباحث (152) وبنسبة استرداد تمثل (90%).

صدق وثبات أداة الدراسة: تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات وتم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال التحقق من أن أسئلة الأداة تقيس ما وضعت لقياسه، حيث قام الباحث بالتأكد من صدق أداة البحث من خلال أنواع الصدق الآتية:

أ- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري (صدق المحكمين): للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تقيس ما

ثانياً: التحليل الوصفي لخصائص عينة البحث

جدول رقم (2) التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجامعة	جامعة صنعاء	53	35%
	تعز	38	25%
	اب	24	16%
	ذمار	23	15%
	عمران	14	9%
	المجموع	152	100%
المسمى الوظيفي	عمداء الكليات	20	13%
	نواب العمداء	39	26%
	رؤساء الأقسام	93	61%
	المجموع	152	100%
الدرجة العملية	أستاذ	9	6%
	أستاذ مشارك	76	50%
	أستاذ مساعد	67	44%
	المجموع	152	100%

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية

ثالثاً: الإجابة على أسئلة البحث:

الإجابة على السؤال الأول: ما مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية محل البحث؟ تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتصورات عينة البحث في الجامعات اليمنية محل البحث لأبعاد الإدارة الاستراتيجية على النحو التالي:

جدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتصورات عينة البحث في الجامعات اليمنية لأبعاد الإدارة الاستراتيجية على النحو التالي:

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة وفقاً للمتوسط الحسابي
1	التحليل البيئي	3.07	1.02	2	متوسط
2	صياغة الاستراتيجية	3.22	1.30	1	مرتفع
3	تنفيذ الاستراتيجية	2.60	1.27	3	متوسط
4	الرقابة الاستراتيجية	2.37	1.20	4	متوسط
	الإدارة الاستراتيجية	2.82	1.52	-	متوسط

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية

وبمتوسط حسابي بلغ (2.37) ويعزو الباحث ذلك إلى أن الجامعات اليمنية تركز على صياغة الاستراتيجية إلا أن تنفيذ الاستراتيجية لا يتم كما هو في الخطة الاستراتيجية ويعود ذلك إلى عدم توفر الإمكانيات لدى الجامعات اليمنية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، بالإضافة إلى صعوبة تحليل البيئية الداخلية والخارجية والتنبؤ بمتغيراتها بدقة عالية نتيجة للظروف والمتغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط بالجامعات اليمنية. كما أن الجامعة لا تعتمد منهاجاً واضحاً ومنظماً في عملية المتابعة والرقابة الاستراتيجية، ولا تستخدم الجامعات معايير ومؤشرات

يتضح من بيانات الجدول أعلاه، أن متوسط الدرجة الكلية للإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية بلغ (2.82) وانحراف معياري مقداره (1.52)، ووفقاً للمتوسط المرجح فإن تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية بشكل عام كان بدرجة (متوسطة).

كما يتبين أن بُعد صياغة الاستراتيجية التي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.22) يليه بُعد التحليل البيئي بمتوسط حسابي بلغ (3.07)، يليه بُعد تنفيذ الاستراتيجية بمتوسط حسابي بلغ (2.60)، يليه بُعد تنفيذ الرقابة الاستراتيجية

أداء واضحة للحكم على التنفيذ الاستراتيجي. وسيتم تحليل مدى ممارسة أبعاد الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية وفقاً لما يلي:

1- نتائج تحليل بُعد التحليل البيئي في الجامعات اليمنية

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات عينة البحث في بُعد التحليل البيئي في الجامعات اليمنية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الفقرة وفقاً للمتوسط الحسابي
1	تحدد الإدارة الجامعية أصحاب المصلحة في بيئتها الداخلية والخارجية	3.50	1.03	3	مرتفع
2	تدرك الإدارة الجامعية كافة المتغيرات في بيئتها الخارجية والداخلية	3.16	1.12	2	متوسط
3	تحلل الإدارة الجامعية الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية من منظور استراتيجي	3.07	1.16	4	متوسط
4	تركز الإدارة الجامعية على التغيرات والتطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية والتي ترتبط بالتعليم الجامعي.	3.30	1.17	1	متوسط
5	توجد لدى الإدارة الجامعية منهجية واضحة للتعرف على نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية	2.95	1.21	6	متوسط
6	يتم تحليل الفجوة الاستراتيجية من خلال تحديد الوضع الحالي والأهداف المراد تحقيقها في الجامعة	3.06	1.02	5	متوسط
7	تضع الإدارة الجامعية بدائل استراتيجية بناء على مخرجات التحليل البيئي	2.45	1.14	7	ضعيف
	التحليل البيئي	3.07	1.02	-	متوسط

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية

في البيئة الخارجية والتي ترتبط بالتعليم الجامعي (على أعلى قيمة بلغت (3.30) مما يدل على إدراك الجامعات اليمنية لأهمية التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على التعليم الجامعي.

بينما حصلت فقرة (تضع الإدارة الجامعية بدائل استراتيجية بناء على مخرجات التحليل البيئي) على أقل قيمة بلغت (2.45) مما يدل على أن الجامعات اليمنية لا تولي اهتماماً كبيراً لمخرجات التحليل البيئي والاستفادة منها في وضع بدائل استراتيجية.

2- نتائج تحليل بُعد صياغة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط العام لاستجابة عينة البحث بلغ (3.07) وانحراف معياري مقداره (1.02)، مما يدل على التحليل البيئي في الجامعات اليمنية محل البحث جاء بشكل عام بدرجة متوسطة، مما يدل على أن الجامعات اليمنية لا تولي التحليل البيئي اهتماماً مرتفعاً وربما يعود ذلك إلى صعوبة تحليل البيئية الداخلية والخارجية والتنبؤ بمتغيراتها بدقة عالية نتيجة للظروف والمتغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط بالجامعات اليمنية. حيث تراوحت درجات هذا البعد بين (المرتفع والمتوسط)، ومتوسطات فقراته بين (3.30، 2.45)، حيث حصلت فقرة (تركز الإدارة الجامعية على التغيرات والتطورات التكنولوجية

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات عينة البحث في بُعد صياغة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الفقرة وفقاً للمتوسط الحسابي
8	رؤية الجامعة تنسم بالطموح وتحدد الاتجاهات المستقبلية بوضوح	3.44	0.92	3	متوسط
9	تعكس رؤية الجامعة رغبات المستفيدين من الخدمات التي تقدمها	3.63	0.90	1	متوسط
10	رسالة الجامعة توضح هويتها وسبب نشأتها	3.41	0.75	4	مرتفع
11	توضح رسالة الجامعة عناصر القوة والتميز لديها	3.50	0.77	2	مرتفع

12	الأهداف الاستراتيجية للجامعة واضحة وتعبر عن النتائج النهائية المراد تحقيقها	3.50	1.03	2	مرتفع
31	تتسم أهداف الجامعة بالمرونة والقدرة على التعامل مع كافة المتغيرات	3.16	1.12	5	متوسط
14	يوجد تكامل بين رؤية ورسالة وأهداف الجامعة	2.58	1.02	7	ضعيف
15	تشترك الإدارة الجامعية الكليات والأقسام في عملية صياغة الاستراتيجية	2.59	1.03	6	ضعيف
	بُعد صياغة الاستراتيجية	3.22	1.30	—	متوسط

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية

تقدمها) على أعلى قيمة بلغت (3.63) مما يدل على ادراك الجامعات اليمنية لرغبات المستفيدين من الخدمات التي تقدمها، بينما حصلت فقرة (يوجد تكامل بين رؤية ورسالة وأهداف الجامعة) على أقل قيمة بلغت (2.58) مما يدل على أن الجامعات اليمنية لاتؤام بين رؤيتها ورسالتها وأهدافها ولا تحقق التكاملية والشمولية بين الرؤية والرسالة والأهداف.
3- نتائج تحليل بُعد تنفيذ الاستراتيجية

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط العام لاستجابة عينة البحث بلغ (3.22) وبانحراف معياري قدرة (1.30) مما يدل أن صياغة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية محل البحث جاء بشكل عام بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك على درجة التفاوت في صياغة الاستراتيجية بين الجامعات اليمنية محل البحث. حيث تراوحت درجات هذا البُعد بين (المرتفع، والضعيف) ومتوسطات فقراته بين (3.63، 2.58) حيث حصلت فقرة (تعكس رؤية الجامعة ورغبات المستفيدين من الخدمات التي

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات عينة البحث في بُعد تنفيذ الاستراتيجية في الجامعات اليمنية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الفقرة وفقا للمتوسط الحسابي
16	تساهم الكليات والأقسام في تنفيذ الاستراتيجية	02.5	1.22	4	ضعيف
17	توفر الإدارة الجامعة الموارد المادية والبشرية لتنفيذ الاستراتيجية	102.	1.13	8	ضعيف
18	تحرص الإدارة الجامعية على تنفيذ الاستراتيجية في الوقت المحدد	12.6	1.27	3	متوسط
19	تضع الإدارة الجامعية البات لتنفيذ الخطط الاستراتيجية البديلة	42.1	1.13	7	ضعيف
20	تحدد الكليات في الجامعة الإجراءات التي تصف تنفيذ المهام والأنشطة	192.	1.07	6	ضعيف
21	تتوفر قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا للجامعة والكليات خلال تنفيذ الخطة الاستراتيجية	12.4	1.23	5	ضعيف
22	لا يتم تنفيذ الخطة الاستراتيجية في الجامعة إلا بشكل جزئي	3.40	1.18	2	مرتفع
23	هناك عواقب تمنع من تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة	3.44	1.02	1	مرتفع
	بُعد تنفيذ الاستراتيجية	2.60	1.27	أقل من المتوسط	

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية

حيث تراوحت درجات هذا البُعد بين (المرتفع، والضعيف) ومتوسطات فقراته بين (3.44، 2.10) حيث حصلت فقرة (هناك عواقب تمنع من تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة) على أعلى قيمة بلغت (3.44) مما يدل على أن الجامعات اليمنية تأثرت بمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وأهمها المتغيرات الاقتصادية، بينما حصلت فقرة (توفر الإدارة الجامعة الموارد المادية والبشرية لتنفيذ الاستراتيجية) على أقل قيمة بلغت (2.10)

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط العام لاستجابة عينة البحث بلغ (2.60) وبانحراف معياري قدرة (1.27) مما يدل أن تنفيذ الاستراتيجية في الجامعات اليمنية محل البحث جاء بشكل عام بدرجة أقل من المتوسط، ويعزو الباحث ذلك إلى هناك عوائق تمنع من تنفيذ الاستراتيجيات في الجامعات اليمنية ومن أهم هذه العوائق عدم توفر الإمكانيات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية، وذلك لان الجامعات تعمل وفقا لما هو متاح من الموارد كونها تأثرت بالوضع العام.

4- نتائج تحليل بُعد الرقابة الاستراتيجية

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات عينة البحث في بُعد الرقابة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الفقرة وفقاً للمتوسط الحسابي
42	تعتمد الجامعة منهجاً واضحاً ومنظماً في عملية المتابعة والرقابة الاستراتيجية	122.	1.22	7	ضعيف
52	تعقد إدارة الجامعة مع عمداء الكليات في الجامعات لقاءات دورية لمتابعة وتقييم تنفيذ الاستراتيجية في جميع مستوياتها	2.58	1.20	2	ضعيف
62	تستخدم الجامعة معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على التنفيذ الاستراتيجي	2.12	1.12	7	ضعيف
72	تعمل الإدارة الجامعية على الاستفادة من نتائج التقييم التي توصلت إليها باتخاذها إجراءات تصحيحية من خلال التغذية العكسية	2.46	0.98	3	ضعيف
82	يزود نظام الرقابة الاستراتيجية متخذي القرار في الجامعة بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب	2.20	1.07	6	ضعيف
92	دائماً تقارن الجامعة النتائج المحققة مع ما هو مخطط لها	2.42	1.23	5	ضعيف
30	يتم الاستفادة من عملية التقييم والرقابة في بناء الخطط المستقبلية	2.45	1.18	4	ضعيف
13	لا تتلاءم معايير الرقابة المعمول بها في الجامعة مع أهدافها	12.6	1.19	1	متوسطة
	الرقابة الاستراتيجية	2.37	1.20		أقل من المتوسط

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية

أعلى قيمة بلغت (2.61) مما يدل على أن الجامعات لا تستفيد من نتائج التقييم التي توصلت إليها باتخاذها إجراءات تصحيحية من خلال التغذية العكسية، بينما حصلت الفقرتان (تستخدم الجامعة معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على التنفيذ الاستراتيجي)، (تعتمد الجامعة منهجاً واضحاً ومنظماً في عملية المتابعة والرقابة الاستراتيجية) على أقل قيمة بلغت (2.10) الإجابة على السؤال الثاني: ما مستوى ممارسة الجامعات اليمنية لأبعاد التنمية المستدامة؟ تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتصورات عينة البحث في الجامعات اليمنية محل البحث لأبعاد التنمية المستدامة على النحو التالي:

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط العام لاستجابة عينة البحث بلغ (2.37) وانحراف معياري قدره (1.20) مما يدل على أن الرقابة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية محل البحث جاء بشكل عام بدرجة أقل من المتوسط، ويعزو الباحث ذلك إلى أن معايير الرقابة الاستراتيجية لا تتلاءم مع المتغيرات في البيئة الداخلية والبنية الخارجية للجامعات، كما أن الجامعة لا تعتمد منهجاً واضحاً ومنظماً في عملية المتابعة والرقابة الاستراتيجية، ولا تستخدم الجامعات معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على التنفيذ الاستراتيجي.

حيث تراوحت درجات هذا البُعد بين (المتوسط، والضعيف) ومتوسطات فقراته بين (2.61، 2.12) حيث حصلت فقرة (لا تتلاءم معايير الرقابة المعمول بها في الجامعة مع أهدافها) على

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتصورات عينة البحث في الجامعات اليمنية لأبعاد التنمية المستدامة.

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة وفقاً للمتوسط الحسابي
1	التنمية الاجتماعية	2.76	0.80	1	متوسط
2	التنمية الاقتصادية	2.46	1.09	2	أقل من المتوسط
3	التنمية البيئية	2.22	0.49	3	أقل من المتوسط
	التنمية المستدامة	2.48	0.51	-	أقل من المتوسط

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية

الاجتماعية والاقتصادية يتركز حول رفق المجتمع بكوادر مؤهلة في المجالات المختلفة، كما أن الجامعات اليمنية تأثرت بالمتغيرات العامة في البيئة العامة، بالإضافة إلى تأثرها بالمتغيرات في البيئة الخارجية كالمغيرات الاقتصادية والمتغيرات الاجتماعية، كما أن مؤشرات التنمية المستدامة في الجمهورية اليمنية مؤشرات متدنية في كافة مجالات التنمية المستدامة نتيجة لمغير الحروب وما نتج عنه من أوضاع بالغة التعقيد أثر على تحقيق تنمية مستدامة، فالجامعات اليمنية هي جزء من النسيج المجتمعي تأثرت بكافة المتغيرات المحيطة بها مما أعاق تحقيقها لتنمية مستدامة كون التنمية المستدامة تنمية شاملة.

وسيتم تحليل مدى ممارسة أبعاد التنمية المستدامة في الجامعات اليمنية محل البحث وفقاً لما يلي:

يتضح من بيانات الجدول أعلاه، أن متوسط الدرجة الكلية للتنمية المستدامة بلغ (2.48) وبانحراف معياري مقداره (0.51)، ووفقاً للمتوسط المرجح فإن ممارسة الجامعات اليمنية للتنمية المستدامة محل البحث بشكل عام كان بدرجة (أقل من المتوسط).

كما يتبين أن بُعد التنمية الاجتماعية التي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.76) يليه بُعد التنمية الاقتصادية وبمتوسط حسابي بلغ (2.46)، يليه بُعد التنمية البيئية وبمتوسط حسابي بلغ (0.49)، يليه بُعد تنفيذ الرقابة الاستراتيجية وبمتوسط حسابي بلغ (0.51) ويعزو الباحث ذلك إلى أن الجامعات اليمنية محل البحث لا تتبنى التنمية المستدامة كتوجهات استراتيجية، ولا تتضمن الخطط الاستراتيجية للجامعات هدف استراتيجي عام متعلق بالتنمية المستدامة، وأن تضمنت الخطط الاستراتيجية لأهداف فرعية تتعلق بالتنمية

1- نتائج تحليل بُعد التنمية الاجتماعية

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات عينة البحث في بُعد التنمية الاجتماعية في الجامعات اليمنية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الفقرة وفقاً للمتوسط الحسابي
32	تقدم الجامعة للمجتمع الخدمات الاستشارية من خلال المكاتب الاستشارية	2.50	1.18	6	ضعيف
33	تسعى الجامعة إلى تحقيق أهداف المجتمع المحلي	3.43	0.50	1	مرتفع
34	تنشر الجامعة ثقافة التنمية المستدامة في المجتمع	2.39	1.30	8	ضعيف
35	توفر الجامعة برامج تطويرية لتحسين جودة التعليم الجامعي	3.41	1.33	2	مرتفع
36	ترتكز الجامعة على التعليم باستخدام مختلف التقنيات التعليمية الحديثة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة	2.95	1.34	3	متوسط
37	تدرج الجامعة مفاهيم الاستدامة في البرامج والمناهج الدراسية	2.60	0.40	4	ضعيف
38	تحرص الجامعة على بناء راس المال الاجتماعي الذي يحقق الانسجام بين كافة منتسبي الجامعة	2.50	1.12	6	ضعيف
39	تنمي الجامعة مهارات اتخاذ القرارات والمسئولية الاجتماعية نحو التنمية المستدامة	2.49	1.17	7	ضعيف
40	تنفذ الجامعة برامج تدريبية في مجال التخطيط المستدام، وبناء المؤسسات المستدامة	2.55	1.09	5	ضعيف
	التنمية الاجتماعية	2.76	0.80	-	متوسط

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية

(تسعى الجامعة إلى تحقيق أهداف المجتمع المحلي) على أعلى قيمة بلغت (3.43).

بينما حصلت الفقرة (تنشر الجامعة ثقافة التنمية المستدامة في المجتمع) على أقل قيمة بلغت (2.39) مما يدل على عدم تبني الجامعات اليمنية محل البحث لبرامج وأنشطة مجتمعية تنمي ثقافة التنمية المستدامة في المجتمع المحلي.

2- نتائج تحليل بُعد التنمية الاقتصادية

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط العام لاستجابة عينة البحث بلغ (2.76) وبانحراف معياري قدرة (0.80) مما يدل أن مستوى التنمية الاجتماعية في الجامعات اليمنية محل البحث جاء بشكل عام بدرجة متوسط، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الخطط الاستراتيجية للجامعات اليمنية لا تعكس التوجهات الاستراتيجية للتنمية الاجتماعية المستدامة. ورؤية ورسالة وأهداف الجامعات الاستراتيجية لا تتضمن أهداف التنمية الاجتماعية المستدامة.

حيث تراوحت درجات هذا البعد بين (المرتفع، والضعيف) ومتوسطات فقراته بين (2.39، 3.43) حيث حصلت فقرة

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات عينة البحث في بُعد التنمية الاقتصادية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الفقرة وفقاً للمتوسط الحسابي
41	تدير الجامعة أنشطتها وبرامجها بطريقة اقتصادية تساهم في رفاهية البيئة المحيطة	2.14	0.18	6	ضعيف
42	تحرص الجامعة على تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية والمادية.	2.99	0.33	3	متوسط
43	تسعى الجامعة إلى تنويع مصادر تمويل برامجها وأنشطتها المختلفة	3.30	1.09	1	متوسط
44	البحوث التي تقدمها الجامعة في المجال الاقتصادي تسعى إلى حل المشكلات الاقتصادية في المجتمع	2.01	1.01	8	ضعيف
45	تنفذ الجامعة مؤتمرات وندوات وورش في المجال الاقتصادي	2.30	1.04	5	ضعيف
46	تربط الجامعة طلابها بسوق العمل من خلال اطلاعهم على آخر المستجدات الاقتصادية	2.89	1.44	4	متوسط
47	تقدم الجامعة الاستشارات الاقتصادية لمؤسسات المجتمع المحلي الاقتصادية	2.02	1.09	7	ضعيف
48	تشارك الجامعة في خطط التنمية الاقتصادية لتحقيق تنمية مستدامة للمجتمع.	1.77	1.04	10	ضعيف
49	تهيئ الجامعة طلابها لتنفيذ مشاريع تنموية اقتصادية	1.98	1.08	9	ضعيف
50	تعمل الجامعة على تنفيذ برامج تطبيقية لطلابها في المؤسسات والشركات الاقتصادية	3.20	1.07	2	متوسط
	التنمية الاقتصادية	2.46	1.09	-	أقل من المتوسط

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية

(تسعى الجامعة إلى تنويع مصادر تمويل برامجها وأنشطتها المختلفة) على أعلى قيمة بلغت (3.43) وذلك كون الجامعات اليمنية تعمل على تنويع مصادر تمويل برامجها من خلال البرامج التعليمية المتنوعة، بينما حصلت الفقرة (تشارك الجامعة في خطط التنمية الاقتصادية لتحقيق تنمية مستدامة للمجتمع) على أقل قيمة بلغت (1.77)، وذلك لان التوجهات الاستراتيجية في الجامعات اليمنية محل البحث لا تولي اهتماماً كبيراً بالتنمية المستدامة.

3- نتائج تحليل بُعد التنمية البيئية.

جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات عينة البحث في بُعد التنمية البيئية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الفقرة وفقاً للمتوسط الحسابي
50	لا تنفذ الجامعة برامج توعية لكافة منتسبيها في مجال البيئي	2.61	0.18	4	متوسط
51	يتوفر في الجامعة مركز بحثي متخصص في المجال البيئي	3.42	1.33	1	متوسط
52	تحتوي المناهج الدراسية في الجامعة على مفاهيم بيئية تكسب الطلاب القيم الإيجابية اتجاه البيئة	1.95	1.03	7	متوسط
53	تحت الجامعة طلابها واساتذتها على إعداد البحوث البيئية التي تحقق تنمية بيئية مستدامة	1.90	1.06	5	ضعيف
54	هناك توسع مستمر في زراعة المساحات الخضراء في الحرم الجامعي	1.70	1.11	6	ضعيف
56	تحرص الجامعة على توفير بيئة مستدامة داخل الحرم الجامعي من خلال التنوع البيئي الحيوي	1.09	1.15	9	متوسط
57	لا تستخدم الجامعة البياضات متعددة للتقليل من حجم النفايات الضارة بالبيئة	2.80	1.11	3	متوسط
58	أحياناً تحرص الجامعة على شراء كافة احتياجاتها من المنتجات الصديقة للبيئة.	3.09	1.05	2	متوسط
59	تلتزم الجامعة بتطبيق نظام الإدارة البيئية مطابق للمواصفات القياسية	1.40	1.07	8	ضعيف
	التنمية البيئية	2.22	0.49	-	أقل من المتوسط

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية

اختبار البيانات لضمان مدى ملاءمتها لافتراضات تحليل الانحدار

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) والتدريجي (Stepwise) لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بإجراء اختبارات معامل تضخم التباين، والتباين المسموح به ومعامل الالتواء، وذلك للتأكد من ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وصلاحياتها للتحليل، وذلك على النحو التالي: تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) (Variance Inflation factor) واختيار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وأن تكون قيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05)، وتم أيضًا التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مع مراعاة أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1)، والجدول رقم (11) يوضح ذلك:

جدول رقم (12) يوضح نتائج اختبارات (Skewness, Tolerance, VIF)

المحور	البُعد	معامل التضخم التباين *	التباين المسموح به **	معامل الالتواء *** Skewness
		VIF	Tolerance	
الإدارة الاستراتيجية	بُعد التحليل البيئي	.505	1.980	-0.387
	بُعد صياغة الاستراتيجية	.316	3.168	0.15
	بُعد تنفيذ الاستراتيجية	.309	3.232	-0.031
	بُعد الرقابة الاستراتيجية	.311	3.231	0.15

المصدر: بيانات التحليل الإحصائي

عرض وتحليل اختبار نتائج الفرضية الرئيسية: الفرضية الرئيسية الأولى (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية بأبعادها التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية) على تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها التنمية الاقتصادية، والتنمية الاجتماعية، والتنمية البيئية؟

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط العام لاستجابة عينة البحث بلغ (2.22) وبانحراف معياري قدرة (0.49) مما يدل أن مستوى التنمية البيئية في الجامعات اليمنية محل البحث جاء بشكل عام بدرجة أقل من المتوسط، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الأهداف الاستراتيجية في الجامعات اليمنية محل البحث لا تتضمن أي هدف للتنمية البيئية المستدامة، وليس هناك خطط استراتيجية لتعليم جامعي يعالج المشكلات البيئية ويقدم حلولاً علمية تساهم في تحقيق تنمية بيئية مستدامة.

حيث تراوحت درجات هذا البُعد بين (المتوسط، والضعيف) ومتوسطات فقراته بين (3.42، 1.09) حيث حصلت فقرة (يتوفر في الجامعة مركز بحثي متخصص في المجال البيئي) على أعلى قيمة بلغت (3.42) وذلك لتوفر مراكز علمية بحثية في المجال البيئي لدى الجامعات اليمنية محل البحث، بينما حصلت الفقرة (تحرص الجامعة على توفير بيئة مستدامة داخل الحرم الجامعي من خلال التنوع البيئي الحيوي) على أقل قيمة بلغت (1.09)، ويعود ذلك إلى عدم وجود استراتيجيات وسياسات لتحقيق بيئة جامعية مستدامة في الجامعات اليمنية.

رابعاً: اختبار الفرضيات

يتضح من النتائج الواردة في الجدول السابق عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل بجميع أبعاده، وهذا ما يؤكد قيم معامل تضخم التباين (VIF) التي تراوحت جميعها بين (0.720، 3.09) وجميعها لم تتجاوز القيمة (10)، وتراوحت قيم التباين المسموح به بين (1.389، 3.232) وجميعها أكبر من (0.05)، ويعد هذا مؤشر على عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة.

جدول رقم (13) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها على التنمية المستدامة بأبعادها.

مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	
*0.000	12.593	0.598	0.059	0.743	الإدارة الاستراتيجية

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha < 0.01$) ** غير دالة

بمقدار وحدة في الإدارة الاستراتيجية يتسبب في زيادة 0.743 في التنمية المستدامة.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1- نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية على تحقيق التنمية الاقتصادية؟)

جدول رقم (14) تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر أبعاد الإدارة الاستراتيجية على تحقيق التنمية الاقتصادية

المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (F) المحسوبة	*مستوى الدلالة
بُعد التحليل البيئي	0.61	0.46	0.35	27.8	000
بُعد صياغة الاستراتيجية			0.44		
بُعد تنفيذ الاستراتيجية			0.27		
بُعد الرقابة الاستراتيجية			0.00-		

* دال عند مستوى 0.05

يليه بُعد التحليل البيئي حيث بلغ معامل الانحدار 0.35 يليه بُعد تنفيذ الاستراتيجية حيث بلغ معامل الانحدار 0.27 بينما تم استبعاد بُعد الرقابة الاستراتيجية حيث بلغ معامل الانحدار -0.00.

كما يتبين أن مستوى الدلالة بلغ 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة المتعمد وهو 0.05؛ لذا فإننا نرفض العدمية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها على تحقيق التنمية الاقتصادية". ونقبل بالفرضية البديلة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها على تحقيق التنمية الاقتصادية)

2- نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها على تحقيق التنمية الاجتماعية؟)

جدول رقم (15) تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر أبعاد الإدارة الاستراتيجية على تحقيق التنمية الاجتماعية

المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (F) المحسوبة	*مستوى الدلالة
بُعد التحليل البيئي	0.66	0.61	0.29	29.03	0.00 *
بُعد صياغة الاستراتيجية			0.31		
بُعد تنفيذ الاستراتيجية			0.23		
بُعد الرقابة الاستراتيجية			0.18		

* دالة عند مستوى 0.05

كما يتبين أن معامل التحديد الكلي للمتغيرات المستقلة بلغ 0.66 مما يدل على أن المتغيرات المستقلة (بُعد التحليل البيئي، وبُعد صياغة الاستراتيجية، وبُعد تنفيذ الاستراتيجية وبُعد الرقابة الاستراتيجية) تفسر ما نسبته (66%) من التباين في المتغير التابع التنمية الاجتماعية.

من الجدول السابق يتضح أن لأبعاد الإدارة الاستراتيجية أثرا مهما ذا دلالة إحصائية في التنمية المستدامة حيث بلغت قيمة اختبار (t) للإدارة الاستراتيجية (12.593) وهي قيمة ايجابية تؤكد أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية على التنمية المستدامة وبمستوى معنوية (0.000) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.01$)، ولها قوة تفسيرية مرتفعة بدلالة متابعة معاملات (Beta) البالغة (0.598). كما أن كل زيادة

يتضح من الجدول رقم (13) أن معامل الارتباط الكلي للمتغيرات المستقلة بلغت 0.61 مما يعني وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرات المستقلة (بُعد التحليل البيئي، وبُعد صياغة الاستراتيجية، وبُعد تنفيذ الاستراتيجية وبُعد الرقابة الاستراتيجية) وبين المتغير التابع التنمية الاقتصادية.

كما يتبين أن معامل التحديد الكلي للمتغيرات المستقلة بلغ 0.46 مما يدل على أن المتغيرات المستقلة (بُعد التحليل البيئي، وبُعد صياغة الاستراتيجية، وبُعد تنفيذ الاستراتيجية وبُعد الرقابة الاستراتيجية) تفسر ما نسبته (46%) من التباين في المتغير التابع التنمية الاقتصادية، كما يتبين من معامل الانحدار (Beta) أن بُعد صياغة الاستراتيجية هو أفضل مؤشر على مستوى التنمية الاقتصادية حيث بلغ معامل الانحدار 0.44

يتضح من الجدول رقم (14) أن معامل الارتباط الكلي للمتغيرات المستقلة بلغت 0.66 مما يعني وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرات المستقلة (بُعد التحليل البيئي، وبُعد صياغة الاستراتيجية، وبُعد تنفيذ الاستراتيجية وبُعد الرقابة الاستراتيجية) وبين المتغير التابع التنمية الاجتماعية.

نرفض العدمية" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها على تحقيق التنمية الاجتماعية". ونقبل الفرضية البديلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها على تحقيق التنمية الاجتماعية " 3-نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية على تحقيق التنمية البيئية).

كما يتبين من معامل الانحدار (Beta) أن بُعد صياغة الاستراتيجية هو أفضل مؤشر على مستوى التنمية الاجتماعية حيث بلغ معامل الانحدار 0.31 يليه بُعد التحليل البيئي حيث بلغ معامل الانحدار 0.29 يليه بُعد تنفيذ الاستراتيجية حيث بلغ معامل الانحدار 0.23، يليه بُعد إدارة الرقابة الاستراتيجية حيث بلغ معامل الانحدار 0.11، كما يتبين من الجدول أن مستوى الدلالة بلغ 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة المتعمد وهو 0.05؛ لذا فإننا

جدول رقم (16) تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر أبعاد الإدارة الاستراتيجية على تحقيق التنمية البيئية.

المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (F) المحسوبة	*مستوى الدلالة
بُعد التحليل البيئي	0.33	0.20	0.15	0.78	0.00 *
بُعد صياغة الاستراتيجية			0.18		
بُعد تنفيذ الاستراتيجية			0.20		
بُعد الرقابة الاستراتيجية			0.11		

* دال عند مستوى 0.05

النتائج والتوصيات

النتائج :

1-بينت نتائج البحث أن مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية مستوى متوسط، حيث يأتي بُعد صياغة الاستراتيجية في المرتبة الأولى يليه بُعد التحليل الاستراتيجي ثم بُعد تنفيذ الاستراتيجية، ثم بُعد الرقابة الاستراتيجية. 2-تبين أن الجامعات اليمنية تركز على صياغة الاستراتيجية إلا أن تنفيذ الاستراتيجية لا يتم كما هو في الخطة الاستراتيجية ويعود ذلك إلى عدم توفر الإمكانيات لدى الجامعات اليمنية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية بالإضافة إلى صعوبة تحليل البيئية الداخلية والخارجية والتنبؤ بمتغيراتها بدقة عالية نتيجة للظروف والمتغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط بالجامعات اليمنية. 3-أوضحت نتائج البحث أنه لا يوجد تكامل بين رؤية ورسالة وأهداف الجامعات اليمنية بسبب عدم قدرتها على تحديد البدائل الاستراتيجية بناء على مخرجات التحليل البيئي. 4-تبين أن هناك عوائق تمنع من تنفيذ الاستراتيجيات في الجامعات اليمنية ومن أهم هذه العوائق عدم توفر الإمكانيات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية، وذلك لأن الجامعات تعمل وفقاً لما هو متاح من الموارد كونها تأثرت بالوضع العام. 5-توصلت نتائج البحث أن معايير الرقابة الاستراتيجية لا تتلاءم مع المتغيرات في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للجامعات اليمنية، كما أن الجامعات اليمنية لا تعتمد منهاجاً واضحاً في عملية المتابعة والرقابة الاستراتيجية، ولا تستخدم معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على التنفيذ الاستراتيجي.

يتضح من الجدول رقم (15) أن معامل الارتباط الكلي للمتغيرات المستقلة بلغت 0.33 مما يعني وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرات المستقلة (بُعد التحليل البيئي، وبُعد صياغة الاستراتيجية، وبُعد تنفيذ الاستراتيجية، وبُعد الرقابة الاستراتيجية) وبين المتغير التابع التنمية البيئية، كما يتبين من الجدول أن معامل التحديد الكلي للمتغيرات المستقلة بلغ 0.33 مما يدل على أن المتغيرات المستقلة (بُعد التحليل البيئي، وبُعد صياغة الاستراتيجية، وبُعد تنفيذ الاستراتيجية، وبُعد الرقابة الاستراتيجية) تفسر ما نسبته (38%) من التباين في المتغير التابع التنمية البيئية، كما يتبين من معامل الانحدار (Beta) أن بُعد تنفيذ الاستراتيجية هو أفضل مؤشر على مستوى التنمية البيئية حيث بلغ معامل الانحدار لهما 0.20 يليه بُعد التحليل البيئي حيث بلغ معامل الانحدار 0.18 يليه بُعد صياغة الاستراتيجية حيث بلغ معامل الانحدار 0.15 يليه بُعد الرقابة الاستراتيجية حيث بلغ معامل الانحدار 0.11. كما يتبين من الجدول أن مستوى الدلالة بلغ 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة المتعمد وهو 0.05. لذا فإننا نرفض العدمية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها على تحقيق التنمية البيئية"، ونقبل الفرضية البديلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها على تحقيق التنمية البيئية".

11-توصل البحث إلى وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرات المستقلة (بُعد التحليل البيئي، وُبعد صياغة الاستراتيجية، وُبعد تنفيذ الاستراتيجية، وُبعد الرقابة الاستراتيجية) وبين المتغير التابع التنمية الاقتصادية.

12-بينت نتائج البحث أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها على تحقيق التنمية الاقتصادية، كما أن المتغيرات المستقلة (بُعد التحليل البيئي، وُبعد صياغة الاستراتيجية، وُبعد تنفيذ الاستراتيجية وُبعد الرقابة الاستراتيجية) تفسر ما نسبته (46%) من التباين في المتغير التابع التنمية الاقتصادية، وتبين أن بُعد صياغة الاستراتيجية هو أفضل مؤشر على مستوى التنمية الاقتصادية. يليه بُعد التحليل البيئي. يليه بُعد تنفيذ الاستراتيجية، بينما تم استبعاد بُعد الرقابة الاستراتيجية.

13- بينت نتائج البحث بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها على تحقيق التنمية الاجتماعية، والمتغيرات المستقلة (بُعد التحليل البيئي، وُبعد صياغة الاستراتيجية، وُبعد تنفيذ الاستراتيجية، وُبعد الرقابة الاستراتيجية) تفسر ما نسبته (66%) من التباين في المتغير التابع التنمية الاجتماعية، وتبين أن بُعد صياغة الاستراتيجية هو أفضل مؤشر على مستوى التنمية الاجتماعية. يليه بُعد التحليل البيئي. يليه بُعد تنفيذ الاستراتيجية، يليه بُعد الرقابة الاستراتيجية، كما أن هناك علاقة طردية موجبة بين المتغيرات المستقلة (بُعد التحليل البيئي، وُبعد صياغة الاستراتيجية، وُبعد تنفيذ الاستراتيجية، وُبعد الرقابة الاستراتيجية) وبين المتغير التابع التنمية الاجتماعية.

14- توصلت نتائج البحث إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها على تحقيق التنمية البيئية. وتوصلت النتائج إلى أن المتغيرات المستقلة (بُعد التحليل البيئي، وُبعد صياغة الاستراتيجية، وُبعد تنفيذ الاستراتيجية، وُبعد الرقابة الاستراتيجية) تفسر ما نسبته (38%) من التباين في المتغير التابع التنمية البيئية. كما أن بُعد تنفيذ الاستراتيجية هو أفضل مؤشر على مستوى التنمية البيئية. يليه بُعد التحليل البيئي. يليه بُعد صياغة الاستراتيجية يليه بُعد الرقابة الاستراتيجية. وهناك علاقة طردية موجبة بين المتغيرات المستقلة (بُعد التحليل البيئي، وُبعد صياغة الاستراتيجية، وُبعد تنفيذ الاستراتيجية وُبعد الرقابة الاستراتيجية) وبين المتغير التابع التنمية البيئية.

التوصيات:

1- إشراك عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس والموظفين في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية والرقابة الاستراتيجية في الجامعات.

6- توصلت نتائج البحث أن ممارسة الجامعات اليمنية للتنمية المستدامة جاء بدرجة أقل من المتوسط حيث تأتي التنمية الاجتماعية في المرتبة الأولى، ثم التنمية الاقتصادية في المرتبة الثانية، ثم التنمية البيئية في المرتبة الأخيرة، وذلك سببه أن الجامعات اليمنية لا تنبنى التنمية المستدامة كتوجهات استراتيجية، ولا تتضمن الخطط الاستراتيجية للجامعات هدف استراتيجي عام متعلق بالتنمية المستدامة، وأن تضمنت الخطط الاستراتيجية لأهداف فرعية تتعلق بالتنمية الاجتماعية والاقتصادية يتركز حول رفد المجتمع بكوادر مؤهلة في المجالات المختلفة، كما أن الجامعات اليمنية تأثرت بالمتغيرات العامة في البيئة العامة، بالإضافة إلى تأثرها بالمتغيرات في البيئة الخارجية كالتغيرات الاقتصادية والمتغيرات الاجتماعية، كما أن مؤشرات التنمية المستدامة في الجمهورية اليمنية مؤشرات متدنية في كافة مجالات التنمية المستدامة نتيجة لمتغير الحروب وما نتج عنه من أوضاع بالغة التعقيد أثر على تحقيق تنمية مستدامة، فالجامعات اليمنية هي جزء من النسيج المجتمعي تأثرت بكافة المتغيرات المحيطة بها مما أعاق تحقيقها لتنمية مستدامة.

7-تبين أن الخطط الاستراتيجية للجامعات اليمنية لا تعكس التوجهات الاستراتيجية للتنمية الاجتماعية المستدامة، ورؤية ورسالة وأهداف الجامعات الاستراتيجية لا تعكس التنمية الاجتماعية المستدامة كتوجهات استراتيجية، كما أن الجامعات اليمنية لا تنبنى لبرامج وأنشطة مجتمعية تنمي ثقافة التنمية المستدامة في المجتمع المحلي.

8-اتضح أن الجامعات اليمنية لا تشارك في خطط التنمية الاقتصادية لتحقيق تنمية مستدامة للمجتمع مع تأثرها بالوضع الاقتصادي العام، والمتغيرات الاقتصادية في البيئة الخارجية المحيطة بها.

9-تبين أن الأهداف الاستراتيجية للجامعات اليمنية لا تتضمن أي هدف للتنمية البيئية المستدامة، وليس هناك خطط استراتيجية لتعليم جامعي يعالج المشكلات البيئية ويقدم حلولاً علمية تساهم في تحقيق تنمية بيئية مستدامة، بالإضافة إلى عدم وجود سياسات لتحقيق بيئة جامعية مستدامة في الجامعات اليمنية.

10-اتضح أن للإدارة الاستراتيجية بكافة أبعادها أثراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية على تحقيق التنمية المستدامة في الجامعات اليمنية، وأن كل زيادة بمقدار وحدة في الإدارة الاستراتيجية يتسبب في زيادة 0.743 في التنمية المستدامة، فإدارة الجامعات مطالبة بتحقيق نتائج مستقبلية أعلى قيمة وأكثر مردوداً من النتائج السابقة والحالية لتحقيق تنمية مستدامة.

16- ضرورة تبني الجامعات اليمنية لبرامج التحول الوطني للتنمية المستدامة من خلال التزام الإدارة الجامعية في خططها الاستراتيجية وممارساتها وقراراتها بالاستدامة.

المراجع

الصرايرة، خالد. (2008). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، (1)

البهي، ماجد. (2018). استخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالي في مصر. *مجلة بحوث التربية النوعية*، (82)، ص ص 135-165.

الامام، محمد. (2006). *السكان والموارد والبيئة والتنمية الموسوعة العربية للمعرفة من أجل التنمية المستدامة*، (22) الحاج، احمد. (2013). *الإدارة الاستراتيجية*. عمان: دار الميسرة.

الجبوري، حسين. (2014). *التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة فكر معاصر ومنهج علمي في عالم متجدد*. عمان: دار الصادق للنشر.

الدوسري، مطلق. (2019). *الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و دورها في إعداد القيادات المستقبلية*. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الدوري، زكريا. (2013). *الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية*. الأردن: دار اليازوري.

الفراحي، هادي. (2019). *التنمية المستدامة في استراتيجيات الأمم المتحدة* (ط1). عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

القيس، فاضل، وآخرون. (2014). *الإدارة الاستراتيجية نظريات مداخل وقضايا معاصرة*. عمان: دار الصفاء.

العبيدي، صفاء. (2022). *خارطة استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية*. رسالة دكتوراه غير منشوره، جامعة صنعاء، صنعاء.

العنزي، سعد. (2014). *الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية*. الأردن: دار اليازوري للنشر.

الطويل، أكرم، عوني، احمد. (2010). *متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وأثرها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تحليلية لأراء القيادات الإدارية في جامعة الموصل*،

المؤتمر العلمي الرابع لجامعة عدن "جودة التعليم العالي نحو تحقيق التنمية المستدامة". عدن. أكتوبر 11-13.

أبيش، سمير. (2018). *تطبيق ادارة الجودة الشاملة داخل مؤسسات التعليم العالي من أجل تحقيق التنمية المستدامة*. *مجلة العلوم الاجتماعية*، (28)7

2-سد الفجوة الاستراتيجية من خلال تحديد الوضع الحالي والأهداف المراد تحقيقها في الجامعات اليمنية، واختيار البدائل الاستراتيجية بناء على مخرجات التحليل البيئي.

3-تحليل أبعاد التنمية المستدامة كمتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية المحيطة في الجامعات اليمنية.

4-ضرورة أن تكون الأهداف الاستراتيجية للجامعات اليمنية أهداف قابلة للتحقيق في الواقع العملي وتتصف بالمرونة والتكيف مع المتغيرات المختلفة.

5-أن يتم مراعاة الإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة لدى الجامعات اليمنية عند صياغة الاستراتيجية وبما يضمن تنفيذها في ظل الإمكانيات المتاحة.

6-أن تعتمد الجامعات اليمنية على معايير ومؤشرات علمية وعملية لتحقيق الرقابة الاستراتيجية الفعالة عن طريق تحقيق التكاملية بين معايير الرقابة في الجامعات مع أهدافها.

7-ضرورة أن تكون التوجهات الاستراتيجية للجامعات اليمنية تعكس أبعاد التنمية المستدامة وتسعى إلى تحقيقها من خلال ادراج التنمية المستدامة في رؤية ورسالة وأهداف الجامعات الاستراتيجية.

8-يجب أن تكون الأهداف الاستراتيجية في الجامعات اليمنية تسعى إلى تخريج أفراد قادرين على قيادة عمليات التغيير نحو مستقبل أكثر استدامة.

9-نشر ثقافة الاستدامة بين كافة منتسبي الجامعات اليمنية حتى يساهموا في تحقيق الاستدامة.

10-يجب على الجامعات اليمنية أن تتبنى برامج وأنشطة مجتمعية تنمي ثقافة التنمية المستدامة في المجتمع المحلي.

11-إعادة بناء السياسات والبرامج والأنشطة في الجامعات اليمنية بناء على متطلبات تحقيق التنمية المستدامة.

12-أن تعكس الخطط الاستراتيجية للجامعات اليمنية تعليم جامعي يعالج المشكلات البيئية المختلفة ويقدم حلولاً علمية تسهم في تحقيق تنمية مستدامة.

13-يجب أن تكون الاستراتيجيات التعليمية للجامعات اليمنية تركز على تجارب التعليم التي يحقق التمكين وترسخ سلوك التنمية المستدامة في الجامعات وأماكن العمل والمجتمع المحلي.

14-ان توفر الجامعات اليمنية بيئة جامعية مستدامة من خلال التنوع البيئي الحيوي الذي يحقق استدامة الجامعات.

15-جعل التعليم الجامعي تعليم مستدام من خلال ادراج أهداف التنمية المستدامة في استراتيجيات الجامعات وبرامجها العلمية والمعرفية.

Perspection , Harrt Quarterly.University Of California.

Mensah, Justice.(2019). *Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review*. Cogent Social Sciences.

Franco and others.(2018). higher education for sustainable development actioning the global goals in policy,curriculum and practice, sustainability science, vol 14, springer, Allemagne, Berlin, 17 September.

Alicia Borges mansson and others.(2015). Evaluation of the international training programme "Education for Sustainable Development in higher Education. vol 11, Stockholm, Sweden.

Retin,P.H.(2005). sustainability science and what,s needed Beyond scenice. *Science pratice and policy*, Vol.NO.2.pp.77-80.

Chalkley, Brian and Sterling, Stephen.(2011). Hard time in higher education. *sustainability journal*, No (3), p p. 666-677.

Alexandra, Staniy and Mihaela, Popa and Indres, Miha. (2014). Universities facing change and competition. *journal of economi business and management* , Vol (2), No (2), pp. 130-132.

Lozano,R., Lukman,R., Lozano, FJ., Huisingh, D.,and Lambrechts, W. (2013).Declarations for Sustainability in Higher Education: Becoming Better Leaders through Addressing theUniversity System. *Journal of Cleane Production*, Vol. 48,pp, 10-19.

UNESCO (2014). *Shaping The Future We Want. UN Decade of Education For Sustainable Development (2005-2014)*,Final Report. Paris. UNESCO.

حسن، فاطمة. (2006). *الاتفاقيات الدولية لحماية البيئة وأثرها على صادرات منظمة الأقطار المصدرة للبترول*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة ، القاهرة.

حلاوة، جمال. (2013). *مدخل إلى علم التنمية*. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

درة، عبدالباري. (2014). *الإدارة الاستراتيجية في القرن الواحد والعشرين*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

ردمان، محمد. (2020). دور المراكز البحثية في اليمن في تحقيق التنمية المستدامة. *مجلة كلية التربية*، 4(124)

عبود، سالم. (2019). *التفكير الاستراتيجي*. بغداد: دار العلوم. غنيم، عثمان. (2011). *التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها*. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع. عشاوي، محمد. (2014). *الإدارة الاستراتيجية*. مصر: بدون ناشر.

نصري، رشدي. (2019). *التخطيط الاستراتيجي*. الإسكندرية: بدون ناشر.

محمد، هاني. (2015). *الإدارة الاستراتيجية الحديثة*. (ط1). الأردن: دار المعترف للنشر.

Leal Filho, W., Wu, Y. C. J., Brandli, L. L., Avila, L. V., Azeiteiro, U. M., Caeiro, S., & Madruga, L. R. D. R. G. (2017). Identifying and overcoming obstacles to the implementation of sustainable development at universities. *Journal of Integrative Environmental Sciences*, 14(1), 93-108.

Shepherd, K.(2010). Higher education's role in education for sustainability *Australian Universities Review*, 52(1)• 13-22.

Mecca, Thomas And Morrison Jamesl. (2003). *Pathways to The Future :Linking Enviromental Scanning to strategic management*. North Carolino :Piedmont technical coll ,Greenwood.

Fred r. (2005) . *david (strategic management) concept*, cases 10/ed. By Pearson Education.

Morgan W.McCall and Others. (2002). *Developing leadership Talent :The HRM*