مساهمة الإدارة الاستراتيجية
في تحقيق أهداف التنمية المستدامة

اعداد الدكتورة

مني بنت سعيد بن محمد بن سالم السيابي

باحث تربوى أول عضو إدارة الجودة الشاملة (الأيزو)
بوزارة التربية والتعليم سلطنة عمان

الملخص :

يهدف البحث الحالي إلى استعراض دور الإدارة الاستراتيجية كأداة ناجحة في تسيير وتوجيه حاضر ومستقبل المنظمات بمختلف أشكالها وأنواعها، والتأكيد على أهمية هذه الأداة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بكل أبعادها، وهذا من خلال بيان أشكال ومظاهر تلك المساهمة الهامة، والتطرق إلى أهم آليات تفعيلها، في ظل التحديات والشروط التي تفرضها البيئة المحيطة بتلك المنظمات؛ هذا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

الكلمات المفتاحية: التنمية المستدامة، التخطيط الاستراتيجي، الأهداف الاستراتيجية، الإدارة الاستراتيجية، أبعاد التنمية المستدامة.

Abstract:

The objective of this document is to examine the role of strategic management as an effective tool to manage and guide the present and future of organizations in all their forms and types, and to highlight the importance of this tool in achieving its strategic objectives and its contribution to the achievement of sustainable development goals in all its dimensions, by showing the forms and aspects of this contribution. And present the most important mechanisms to activate them, taking into account the challenges and conditions imposed by the environment around these organizations, using the descriptive analytical approach.

Keywords: sustainable development, strategic planning, strategic objectives, strategic administration, dimensions of sustainable development.

المقدمة:

يعد ظهور مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المنظمات نقلة نوعية في عالم الفكر الإداري إذ تطور مفهوم الإدارة ودورها من التسيير العادي والروتيني لعمل المنظمة ، إلى رؤية مستقبلية واضحة المعالم مبينة على دراسة واقعية تحليلية للوسط الداخلي والبيئة الخارجية بما يحملانه من فرص سانحة وتحديدات حقيقية ، خصوصا بعد تبلور مفهوم الإدارة الاستراتيجية وظهوره بوضوح في عالم الأعمال ؛ وقد رافق هذا التطور في الفكر الإداري المبني على الرؤية المستقبلية ودراسة البيئة الخارجية والداخلية على مستوى المنظمات ، تطور آخر على المستوى الرسمي في البعدين الإقليمي والدولي تماشيا مع ظهور الأزمة البيئية في العالم و تحديات و بروز جهود الأمم المتحدة حيالها من خلال مؤتمرات و التي أنتجت ما يعرف بالتنمية المستدامة وتسطيرها أهدافها بتلك الأبعاد المعروفة ،انطلاقاً من صدور تقرير برونتلاند عام 1987 إلى مؤتمر ري ودي جانيرو عام 2015، والذي عزز من دور هذه الرؤية الجديدة عند المسيرين في كل المستويات انطلاقا من الحكومات على المستوى الكلي إلى أصحاب المشروع على المستوى الجزئي والبسيط.

تحقيق التنمية المستدامة هو أحد أهم التحديات التي تواجه العالم في الوقت الحاضر، حيث تسعى الدول والمجتمعات إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بشكل مستدام، وذلك من خلال تحقيق الأهداف العالمية للتنمية المستدامة (SDGs) التي وضعتها الأمم المتحدة.

ومن أجل تحقيق هذه الأهداف، تلعب الإدارة الاستراتيجية دوراً حيوياً في توجيه الجهود وتحديد الأولويات وتخطيط العمليات المستدامة، وذلك من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات وتحديد المخاطر والفرص والتحديات التي يمكن أن

تواجهها، ومن ثم تحديد الأهداف ووضع الخطط الاستراتيجية المستدامة التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف.

يمكن أن تساهم الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المستدامة عن طريق تطبيق الممارسات المستدامة في عمليات المؤسسات، ومن ثم تحقيق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام التكنولوجيا الخضراء والحد من الانبعاثات الضارة وتحسين كفاءة استخدام الموارد والحد من النفايات والتلوث.

وبالإضافة إلى ذلك، يمكن للإدارة الاستراتيجية تعزيز التعاون والشراكة مع المجتمعات المحلية والمنظمات غير الحكومية والحكومات المحلية والدولية، وذلك من خلال تبادل الخبرات والمعرفة والتعاون في المشاريع المستدامة التي تحقق الأهداف المشتركة.

وبهذه الطريقة، يمكن للإدارة الاستراتيجية أن تساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف المستدامة وتعزيز التنمية المستدامة، وذلك من خلال تحديد الأولويات وتوجيه الجهود وتحديد الخطط الاستراتيجية المستدامة التي تحقق هذه الأهداف.

ونريد من خلال هذا البحث الربط بين الموضوعين وبيان نقاط التقاطع والساحات المشتركة بينهما من خلال إيضاح مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

أهداف البحث:

بعض الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال بحث مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة:

١. تحليل دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتحديد أفضل الممارسات التي يمكن اتباعها لتحقيق هذه الأهداف.

٢. دراسة تحديد الأهداف الاستراتيجية المستدامة وتطبيقها في المؤسسات وتحليل كيفية تحقيق هذه الأهداف وتفادي المخاطر المحتملة.

٣. تحليل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي تؤثر على تحقيق أهداف التنمية المستدامة ودراسة كيفية تضمين هذه العوامل في الخطط الاستراتيجية للمؤسسات.

٤. دراسة تأثير استخدام التكنولوجيا الخضراء في تحقيق الأهداف المستدامة وتحليل أفضل الطرق لتطبيق هذه التكنولوجيا في المؤسسات.

٥. دراسة تأثير التعاون والشراكة بين المؤسسات والمجتمعات المحلية والمنظمات غير الحكومية والحكومات المحلية والدولية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

٦. تحليل كيفية تحسين كفاءة استخدام الموارد والحد من النفايات والتلوث وتطبيق الممارسات المستدامة في المؤسسات.

٧. دراسة تأثير التغييرات المناخية وكيفية تضمين هذه التحديات في الخطط الاستراتيجية للمؤسسات.

٨. تحليل أفضل الأساليب لتقييم أداء المؤسسات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتحديد النقاط القوية والضعف وتحسين الأداء المستقبلي.

٩. تحليل كيفية تحقيق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في المؤسسات وكيفية تضمين هذه الاستدامة في الخطط الاستراتيجية للمؤسسات.

١٠. دراسة الأدوار المختلفة التي يمكن للحكومات والمجتمعات الدولية أن تلعبها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وكيفية تحقيق التعاون بين المؤسسات والحكومات والمجتمعات المحلية والدولية لتحقيق هذه الأهداف.

نهدف من وراء انجاز هذا البحث إلى :

- الكشف عن أهمية الإدارة الاستراتيجية كأحد الأدوات المهمة في التسيير على كل المستويات.
- بيان دور هذه الأداة في تحقيق أهداف المنظمات بصفة عامة وخصوصاً ما تعلق بمفهوم التنمية المستدامة.
- إظهار الإسهامات والإضافات التي يمكن للإدارة الاستراتيجية أن توفرها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بكل أبعادها.

أهمية البحث:

تنبع أهمية هذا البحث من كونه يحاول الكشف عن العلاقة الوطيدة بين الإدارة الاستراتيجية والتي تم بوضع الخطط المستقبلية للمؤسسات والتي تعتمد أساسا على دراسة البيئة المحيطة بها والوسط الداخلي لها ، حتى تتمكن من تحديد الفرص المتاحة لها والتعرف على كل التهديدات التي تترصدها من منطلق أن المعرفة الإنسانية ككل هي تراكماتٌ عبر الزمن وإضافاتٌ يكمل بعضهاَ بعضاً، وأن تشابه بعض الظروف و الأسباب يؤدي في الغالب إلى نفس النتائج ويفرز نفس المشاكل، والتي من دون أدنى شك ستشترك في نفس الحلول بل و تتوافق طردياً مع زيادة تشابه وتطابق تلك الأسباب؛ وعليه تأتي أهمية هذا البحث من كونه يحاول رصد تجارب بعض الدول الأجنبية والعربية في مجال تنمية المناطق الحدودية بما يكتسيه من حساسية ، وبما له من أهمية خصوصا في الأوضاع السياسية والأمنية الراهنة التي تتميز بالاضطرابات وعدم الاستقرار، والتي

تستدعي مناقشتها ومحاولة استشفاف الحلول المتوافقة مع واقعنا المحلي والذي يبقى محتفظا بخصوصيته دوماً.

تعد مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من الأمور الحيوية في الوقت الحاضر، حيث إن التنمية المستدامة تعد من أهم التحديات التي تواجه العالم، والتي تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بشكل مستدام، وذلك من خلال تحقيق الأهداف العالمية للتنمية المستدامة التي وضعتها الأمم المتحدة.

ومن أهم الأسباب التي تجعل بحث مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة ذات أهمية كبيرة، نذكر:

١. **تحقيق الأهداف المستدامة:** يساعد بحث مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة على تحقيق هذه الأهداف بشكل أفضل وأكثر كفاءة، حيث يمكن للإدارة الاستراتيجية تحديد الأولويات والخطط الاستراتيجية المستدامة التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف.
٢. **تحسين الأداء المؤسسي:** يمكن للإدارة الاستراتيجية تحسين الأداء المؤسسي من خلال تطبيق الممارسات المستدامة والتحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات، ومن ثم تحديد الأهداف ووضع الخطط الاستراتيجية المستدامة التي تحقق هذه الأهداف.
٣. **تحسين العلاقات الدولية:** يمكن للإدارة الاستراتيجية تحسين العلاقات الدولية وتعزيز التعاون بين المؤسسات والحكومات والمجتمعات المحلية والدولية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف المستدامة وتبادل الخبرات والمعرفة والتعاون في المشاريع المستدامة التي تحقق الأهداف المشتركة.
٤. **تحسين الصورة العامة للمؤسسات:** يمكن لتطبيق الممارسات المستدامة في المؤسسات أن يساهم في تحسين الصورة العامة للمؤسسات وزيادة الثقة لدى

المستهلكين والمستثمرين، وبالتالي تحقيق المزيد من النجاح والاستقرار المؤسسي.

٥. **تحويل التحديات إلى فرص:** يمكن للإدارة الاستراتيجية تحويل التحديات التي تواجه المؤسسات في مجال التنمية المستدامة إلى فرص للتحسين والتطوير، وذلك من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات وتحديد النقاط القوية والضعف ووضع الخطط الاستراتيجية المستدامة التي تساعد على تحقيق الأهداف المستدامة وتجاوز التحديات المحتملة.

٦. **الاهتمام بالقضايا البيئية والاجتماعية:** يمكن لتطبيق الممارسات المستدامة في المؤسسات أن يساهم في الاهتمام بالقضايا البيئية والاجتماعية وتحسين جودة الحياة للأفراد، وذلك من خلال تحقيق التنمية المستدامة وحماية البيئة وتحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية للمجتمعات المحلية والعالمية.

بالتالي، يمكن القول إن بحث مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة يعد ذو أهمية كبيرة لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التنمية المستدامة وتحويل التحديات إلى فرص للتطوير والنجاح المستقبلي.

مبادئ البحث :

تحقيق أهداف التنمية المستدامة يعتمد على العديد من العوامل، بما في ذلك المساهمة الفعالة للإدارة الاستراتيجية. وفيما يلي بعض المبادئ التي يمكن اتباعها للبحث عن مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة:

١- **تحديد الأهداف:** يجب على الإدارة الاستراتيجية تحديد الأهداف المستهدفة بشكل واضح ومحدد، وذلك باستخدام الفهم الواضح للأهداف المستدامة.

٢- **تحليل البيئة:** يتعين على الإدارة الاستراتيجية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد مدى تأثير هذه البيئة على تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

٣- **تحديد المبادئ الأساسية:** يتعين على الإدارة الاستراتيجية تحديد المبادئ الأساسية التي ستتبعها المؤسسة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وتحديد الأولويات في تطبيق هذه المبادئ.

٤- **تحديد الاستراتيجيات:** يتعين على الإدارة الاستراتيجية تحديد الاستراتيجيات التي ستتبعها المؤسسة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، وتوجيه الجهود والموارد نحو تحقيق هذه الاستراتيجيات.

٥- **مراقبة وتقييم:** يتعين على الإدارة الاستراتيجية مراقبة وتقييم تنفيذ الاستراتيجيات المتبعة، وتحديد مدى تحقيقها لأهداف التنمية المستدامة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف في حالة عدم تحقيقها.

٦- **الإعلان والتوعية:** يتعين على الإدارة الاستراتيجية الإعلان والتوعية بأهداف التنمية المستدامة، وتحديد دور المؤسسة في تحقيق هذه الأهداف، ونشر الأفكار والمبادرات التي تعزز تحقيق هذه الأهداف.

٧- **التعاون والشراكة:** يتعين على الإدارة الاستراتيجية العمل على تعزيز التعاون والشراكة مع المؤسسات والمنظمات المختلفة، والمساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بشكل مشترك.

الاطار النظرى البحث:

لقد تم تقسيم هذه البحث إلى ثلاث محاور هي:

- المحور الأول: الإطار النظري للتنمية المستدامة (تعريفها، أبعادها، خصائصها).
- المحور الثاني : مفهوم وأهمية الإدارة الاستراتيجية.
- المحور الثالث: مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

المحور الأول: الإطار النظري للتنمية المستدامة.

أولاً : تعريفها:

قبل أن يظهر مصطلح "التنمية المستدامة" ويتبلور في الفكر الاقتصادي والسياسي كان مصطلح "التنمية" هو السائد وهذا لأن الدول الكبرى حاولت أن تفسر للدول سواءً التي كانت مستعمرة أو تلك التي نجت من شبح التدمير والاستيطان أن سبب تأخرهم هو افتقارهم للتنمية والتطوير وليس لأنهم كانوا مستعمرين ، وبالتالي وجب عليهم الأخذ بهذه الأداة كوسيلة لإدراك ما فاتهم والانخراط في المنظومة التي تسطر سياساتها الدول الكبرى ؛ لكنه اقترن فيما بعد بمصطلح "الاستدامة" بعد تلك الاجتماعات المكثفة التي كانت تعقد منذ أواسط السبعينات إلى أن تجسد على أرض الواقع وأصبح متداولا في الأوساط السياسية والنخب العالمية أول مرة في تقرير "مستقبلنا المشترك" الصادر عن اللجنة العالمية للتنمية والبيئة سنة 1987. والذي عرف فيما بعد بتقرير برونتلاند (بوزيد، 2014، 67) والذي أعطى تعريفا للتنمية المستدامة بأنها 'التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون أن يعرض للخطر قدرة الأجيال التالية علي إشباع احتياجاتها.

وتعرف منظمة الأغذية والزراعة (الفاو) التنمية المستدامة (الذي تم تبنيه في عام 1989) كما يلي:

"التنمية المستدامة هي إدارة وحماية قاعدة الموارد الطبيعية وتوجيه التغير التقني والمؤسسي بطريقة تضمن تحقيق واستمرار إرضاء الحاجات البشرية للأجيال الحالية والمستقبلية. إن تلك التنمية المستدامة (في الزراعة والغابات والمصادر السمكية) تحمي الأرض والمياه والمصادر الوراثية النباتية والحيوانية ولا تضر بالبيئة وتتسم بأنها ملائمة من الناحية الفنية ومناسبة من الناحية الاقتصادية ومقبولة من الناحية الاجتماعية".

ثانياً : أبعادها: تشمل التنمية المستدامة أربعة أبعاد:

1- **البعد التقني:** لا يختلف اثنان حول الدور المهم جداً للتكنولوجيا وعلوم الاتصال في تكريس مفهوم التنمية المستدامة وتجسيده على أرض الواقع، حيث تساهم في التطور من جميع النواحي فهي تدعم بشكل كبير البحث العلمي والذي انعكست نتائجه على تحسين أداء المؤسّسات بصورة عامة ، وتحديث أنماط جديدة لها تسير بطريقة حديثة وناجحة ، أدت إلى تنشيط النموّ الاقتصادي، بخلق الكثير من فرص العمل والقضاء على شبحي البطالة والفقر ، وقد ساهمت التكنولوجيا في ربط العالم بعضه ببعض فلم يعد هناك معنى للحدود والمسافات بين المجتمعات وتحول العالم إلى قرية صغيرة مما سهل التواصل بين أفراده وأخذ مفهوم العولمة والمجتمع الإنساني أو المعلوماتي بالتبلور والظهور إلى العيان، وعلى مستوى التكوين وصقل المواهب فقد أثمرت الجهود المبذولة من خلال البرامج التدريبية في مختلف وسائل الاتصال المحلية والجارية في تنمية مدارك ومواهب المهنيين والحرفيين ، خصوصا مع انتشار استعمال الانترنت في الآونة الأخيرة بصورة مفرطة. وهذا كله ساهم في الأخير في تطوير الزراعة والصناعة وتبادل الخبرات والإرشادات التي حسنت من نسبة الإنتاج وقللت التكاليف المتكبدة في سبيل ذلك دون إهمال الجانب البيئي والاجتماعي.

2- **البعد البيئي:** تسعى التنمية المستدامة إلى خلق التوازن بين زيادة النمو الاقتصادي وبين المحافظة على الموارد الطبيعية التي أصبحت في ظل ذلك معرضة لخطرين كبيرين هما:

- إما النضوب والذي ينجم عن الاستعمال المكثف وغير عقلاني لتلك الموارد الطبيعية وهذا بترشيد استخدامها والحث على إيجاد بدائل أخرى للحد من استعمالها وللحفاظ عليها أو إعادة بعثها في البيئة من جديد.
- وإما خطر التدمير والقضاء عليها بطرق عديدة كالتلوث مثلاً بشتى أنواعه وانبعاث الغازات وتنامي النفايات الصناعية بابتكار وتوفير حلول بيئية

ملائمة لتلك الأخطار بتغيير أنماط الصناعات وطرق التخطيط لها أو حصرها في نطاقات معينة للحفاظ على الباقي للأجيال القادمة وتحقيق مبدأ المجتمع أو الأممية التي تتبناه التنمية المستدامة.

3- **البعد الاقتصادي**: تسعى التنمية المستدامة في بعدها الاقتصادي إلى التقليل من استنزاف الموارد الطبيعية وخفض معدلات استهلاكها خصوصا في الدول الكبرى الصناعية والتي تعتمد على الطاقة والمياه بصورة كبيرة جدا وذلك بتصميم صناعات بإمكانها الاعتماد على مصادر أخرى مولدة للطاقة من الطبيعة ، فمثلاً استهلاك الطاقة الناتجة من الغاز، والفحم، والنفط في الولايات المتحدة أعلى منها في الهند ب 33 مرة على سبيل المثال، رغم أنه يمكن توليدها من الشمس والماء واللذان يتوفران بكثرة في الولايات المتحدة.

4- **البعد الاجتماعي**: تهدف التنمية المستدامة التنمية البشرية في هذا البعد المهم والذي يعتبر غاية الغايات باعتباره هو المقصود من هذا كله إلى تحقيق هدفين:

- إنصاف الأفراد الموجودين على سطح الأرض الآن وهذا بتوفير الخدمات الاجتماعية من صحة وتعليم وتغذية مناسبة دون إهمال الحقوق الأخرى والتي قد تعتبر ثانوية مقارنة بهذه والتي تمس وجود الإنسان في حد ذاته، فالهدف الأممي أو العالمي لن يتحقق إذا لم تنتهي الفوارق بين البشر في مختلف متطلبات الحياة.
- إنصاف الأجيال القادمة بضمان حقها في كل ما على وجه هذه الأرض من موارد فتأخذ حقها كاملا غير منقوص وتمارس حياة طبيعية خالية من الأخطار الممكن ظهورها مستقبلا نتيجة التغيرات البيئية والمناخية في الحاضر.

ثالثاً : خصائصها:

من الملاحظ أن هذا المفهوم العالمي الجديد للتنمية المستدامة والذي تميز بمشاركة كل البشر على وجه المعمورة في صناعته وانجازه ، قد أخذ مع مرور الوقت أشكالا وأبعادا مميزة وخاصة به من خلال تحديد أهدافه ووسائله وأبعاده والتي يمكن حصرها في ما يلي:

- من خلال اسمها يظهر أنها تنمية طويلة الأمد ولا حدود لها باتجاه المستقبل بل هو أحد غايتها ويدخل في حيزها كونها تحاول حماية الأجيال القادمة وتضمن لها حقوقها في التمتع بموارد الطبيعة.
- تحاول تلبية متطلبات العيش للفرد الفيزيولوجية كالغذاء السليم والمتابعة الصحية الكافية والنفسية كالتعليم وممارسة باقي حقوقه الوطنية والاعتقادية.
- تحاول الحفاظ على التوازن بين استعمال الموارد الذي لا غنى لها عنه من أجل تحقيق أهدافها الاجتماعية من جهة وبين عدم استنزافها والمحافظة على حق الأجيال القادمة فيها والذي لا يقل أهمية كذلك من جهة أخرى.
- الحفاظ على المحيط الحيوي وتنوعه بتنظيم علاقة الفرد بمحيطه البيئي وكيفية استعماله لموارد الطبيعة.

رابعاً : أهدافها:

لقد وضعت منظمة الأمم المتحدة لتحقيق برنامجها في التنمية المستدامة والذي يتميز بمشاركة كل البشر على وجه المعمورة في صناعته وانجازه أهدافاً تسعى لتحقيقها آفاق العام 2030 والتي يمكن حصرها في ما يلي (جمعية الأمم المتحدة، 2019):

١. القضاء على الفقر بجميع أشكاله في كل مكان.

٢. القضاء على الجوع وتوفير الأمن الغذائي والتغذية المحسّنة وتعزيز الزراعة المستدامة.

٣. ضمان تمتع الجميع بأنماط عيش صحية وبالرفاهية في جميع الأعمار.

٤. ضمان التعليم الجيد المنصف والشامل للجميع وتعظيم فرص التعلم مدى الحياة للجميع.

٥. تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين كل النساء والفتيات.

٦. ضمان توافر المياه وخدمات الصرف الصحي للجميع.

٧. ضمان حصول الجميع على خدمات الطاقة الحديثة.

٨. تعزيز النمو الاقتصادي المطرد والشامل للجميع والمستدام ، والعمالة الكاملة والمنتجة ، وتوفير العمل اللائق للجميع.

٩. إقامة بنى تحتية قادرة على الصمود ، وتحفيز التصنيع الشامل للجميع والمستدام ، وتشجيع الابتكار.

١٠. الحد من انعدام المساواة داخل البلدان وفي ما بينها.

١١. جعل المدن والمستوطنات البشرية شاملة للجميع وآمنة وقادرة على الصمود ومستدامة.

١٢. ضمان وجود أنماط استهلاك وإنتاج مستدامة.

١٣. اتخاذ إجراءات عاجلة للتصدي لتغير المناخ وآثاره.

١٤. حفظ المحيطات والبحار والموارد البحرية واستخدامها على نحو مستدام لتحقيق التنمية المستدامة.

١٥. حماية النظم الإيكولوجية البرية ومكافحة التصحر ووقف تدهور الأراضي وفقدان التنوع.

١٦. السلام والعدل والمؤسسات.

١٧. تعزيز وسائل التنفيذ وتنشيط الشراكة العالمية من أجل التنمية المستدامة.

المحور الثاني: مفهوم وأهمية الإدارة الاستراتيجية

يتفق الجميع أن وظيفة التخطيط هي وظيفة لا يمكن أن تتخلى عنها أي منظمة مهما كان شكلها، نوعها ، حجمها أو هدفها ؛ لأهمية العملية من عدة نواحٍ ، لكونه يمثل حلقة وصل بين الحاضر والمستقبل ويمكّن المسؤولين على الإدارة من معرفة قدرات المنظمة ويعطي صورة عن الفرص المتاحة من أجل تحقيق النتائج والأهداف المرجوة ، و يُظهِرُ بوضوح مقدار المخاطر والعقبات التي يمكن أن تعترض سبيلها؛ أما عند إضافة البعد الاستراتيجي لمفهوم التخطيط فإنه سيصبح ذا معنى ومغزى آخر سنتعرض له في ما يلي من هذا المحور ونوضح الفرق بينه وبين الإدارة الاستراتيجية.

1-تعريف التخطيط الاستراتيجي:

لقد تعددت تعاريف التخطيط الاستراتيجي كغيره من المفاهيم العلمية وهذا نظراً لاختلاف القائمين بذلك من ناحية مقارباتهم ومداخلهم من جهة واختلاف أهدافهم وغاياتهم من جهة أخرى ؛ وسنورد أكثرها انتشاراً و ذكراً في المراجع العلمية في ما يلي:

- يرى أحمد سيد مصطفى بأنه:" عبارة عن عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط تشمل وظائف المنظمة ، كما يؤكد التخطيط الاستراتيجي يقوم على نظام المعلومات وصنع القرارات الاستراتيجية على ضوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية المحلية والإقليمية والعالمية وكذا للمتغيرات البيئية الداخلية بالمنظمة، والهدف من ذلك هو تحديد نقاط القوة والضعف واكتشاف الفرص والتهديدات والاستغلال الأمثل لنقاط القوة من أجل اقتناص الفرص" (مصطفى، 1999، 88).

- يرى Peter DURKER أن التخطيط الاستراتيجي هو:" عبارة عن عملية مستمرة لتنظيم تنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات الكافية الخاصة بمستقبل تنفيذها ، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ القرارات" (أبو قحف، ٢٠٠٤ ، ١٦١).

- "أيضا يعرف بانه الجهد المنظم لصناعة القرارات المصيرية والذي يصيغ هوية المنظمة ويبرز وجودها وهو مجموعة من المبادئ والخطوات والأدوات التي صممت لمساعدة القادة والمديرين والمخططين أن يفكروا أو يتصرفوا بشكل استراتيجي ، وهو الذي يساعد المنظمة على أن تضع قرارات فعالة تؤدي إلى تحقيق رسالتها ، أو إرضاء الفئات المستهدفة في ظل ما يحيط المنظمة من فرص و تهديدات بالبيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية"(الظاهر، 2009، صفحة 75).

- وقد أورد رضا خلاصي في كتابه : مروج الإدارة الاستراتيجية عدة تعاريف لمجموعة من العلماء: (خلاصي، 2015، صفحة 55)

  - التخطيط الاستراتيجي هو ذلك النظام المتكامل الذي يتم من خلاله تحديد رسالة المؤسسة في المستقبل وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك ، والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد ، إنه يعتبر عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث ، وتخصيص الموارد في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة من أجل بلوغ الأهداف المرسومة.

  - هو عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة وتقرير المسار الأساسي الذي تسلكه لتحقيق أهدافها والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها ويميزها عن غيرها من المؤسسات.

- التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن الخطوات التي تقود أعضاء الإدارة لتخيل أو تصور مستقبل مؤسستهم واتخاذ الخطوات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل.
- هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح المستهدفة وهو عملية متجددة يتم تحديثها وفق المستجدات الداخلية والخارجية.
- وقد ختمها بقوله أن التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن تخطيط طويل الأمد بالنسبة لمجموعة من السياسات التي تريد المؤسسة تنفيذها آخذة بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية للوصول إلى الهدف المنشود.

ويرى الباحث في رأيه أنه يمكن استخلاص تعريف جامع مانع من كل ما سبق هو أنه: "تصور بعيد المدى ومتجدد باستمرار لمجموعة من السياسات التي تريد المنظمة تنفيذها، آخذة بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية للوصول للهدف المنشود".

٢- أهمية التخطيط الاستراتيجي

إن التخطيط هو أول وأهم وظيفة من وظائف الجهاز الإداري على الإطلاق ، وهو السمة البالغة التي تميزه عن باقي الأجهزة الأخرى ومن خلالها يتم تقييم هذا الجهاز والمنظمة ككل ، فبدونه لا تستطيع الإدارة مزاولة الوظائف الثلاث الأخرى كالتنظيم والتوجيه والرقابة، والتي تعد تنفيذا وترجمة ميدانية لما تم وضعه وتسطيره في مرحلة التخطيط؛ بل إن الكثير يجمع على أن نجاحة المنظمات في تحقيق أهدافها وحسن تسييرها لما يحيط بها من تحديات وفرص متاحة ، وتمكنها من سلوك مسار متسق من النجاحات عبر الزمن يعد ثمرة للتخطيط الجيد الذي قامت به في ما مضى، والذي يحقق مجموعة من المزايا كما يلي: (المغربي، 1999، صفحة 37)

- يعينها على استجلاء ووضوح رؤيتها المستقبلية والتي تتطلب قدرا كبيرا من الدقة في التنبؤ بما سيحدث وفي توقع الأحداث وتطوراتها، مما يساعد المنظمة على التعامل معها بفعالية لاغتنام الفرص على أكمل وجه وتلافي التهديدات على قدر المستطاع.
- إن دراسة التنبؤات والتوقعات والاستعداد لها من خلال تحديد أبعادها وانعكاساتها سيمكن المنظمة من تخصيص أمثل لمواردها وإمكانياتها بشكل جيد وفعال لمواجهة تلك التحديات لتتحاشى إهدار الجهود والطاقات بالتدخلات العشوائية التي قد تحدث كرد فعل عن بعض المستجدات غير المتوقعة.
- إن التخطيط الاستراتيجي المستمر عبر الزمن سيزيد من خبرة المنظمة وموظفيها ويرفع من رصيده المعرفي في كيفية التعامل مع المشكلات والمستجدات ويخلق نوعاً من الثقة لدى المشاركين فيه على كل المستويات خصوصاً إذا تم إدماج الكل في العملية التخطيطية مثل المديرين المساعدين ورؤساء المصالح والأقسام.

٣- **أهداف التخطيط الاستراتيجي**

تتلخص أهداف التخطيط الاستراتيجي في ما يلي:(خلاصي، 2015، صفحة 61)

- تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمات.
- صياغة وتطوير رؤية ورسالة المنظمة.
- تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.
- تحديد وصياغة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقدم المنظمة.

٤- تعريف الإدارة الاستراتيجية

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

ورغم الاتفاق الذي حظيت به الإدارة الاستراتيجية من حيث أهميتها ودورها بالنسبة لكل المنظمات إلى أن الباحثين والأكاديميين لم يتفقوا على تعريف موحد لها شأنها شأن كل المفاهيم وفي ما يلي بعض تلك التعاريف التي ذكرها الدكتور رضا خلاصي في كتابه مروج الإدارة الاستراتيجية :(خلاصي، 2015)

- **يعرفها Ansoff بأنها:** " تصور للعمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة ، والغايات الذي يجب تحقيقها ".
- **أما Jauch & Gluek فقد عرفاها بأنها :** " الخطة الموحدة المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الاستراتيجية للشركة بتحديات البيئة ، وقد صممت

لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة من خلال التنفيذ الملائم للمؤسسة ".

- **أما Quinn فقد عرفها بأنها** :" النموذج أو الخطة التي تتكامل فيها الأهداف الرئيسية والسياسات والإجراءات ، ومتابعة أنشطتها للتأكد من تحقيق الترابط التام ".
- **وعرفها Durker بأنها** : " عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية ، وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل ".

من هذه التعريفات يمكن جمع واستخلاص تعريف للإدارة الاستراتيجية يحمل كل المعاني ويحوي جميع التقاطعات الممكنة والنقاط المشتركة كما يلي : " هي خطة شاملة وتصور متكامل للسياسات والإجراءات التي يجب القيام بها على المدى البعيد من خلال تنظيم الموارد وتوفير المعلومات لضمان تحقيق الأهداف الأساسية المنظمة مع ضرورة تقييمها باستمرار ".

٥- الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية

قد يظهر للوهلة الأولى أن المفهومين متشابهان أو متطابقان إلى حد ما، لكن هناك فرق دقيق يفصل بينها يجب التنويه إليه ، فصحيح أن الإدارة الاستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي، لكنها لا يمكن أن تكون هو لأنها تتسع في نطاقها لتشمل أبعاداً كثيرة داخل المنظمة من خلال إدارة الثقافة التنظيمية وتوجيهها وإدارة الموارد وتخصيصها وخارجها من خلال مواجهة ظروف البيئة وشروطها ؛ أي هي أنها تسير شؤون المنظمة في الحاضر والمستقبل على ضوء هذا التخطيط الاستراتيجي ؛ بينما يقتصر التخطيط على التنبؤ بالمستقبل ورسم صورة حول ما سيحدث على المدى الطويل.

٦- **أهداف الإدارة الاستراتيجية :**

تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى :

- **تحسين قدرة المؤسسة في التعامل مع المشاكل :** من خلال التخطيط المستمر الذي يعتمد أساسا على دراسة البيئة المحيطة ورصد أهم تحدياتها الظاهرة وأخطارها الكامنة مما يرفع من جاهزيتها ويعزز مناعتها للمشاكل والأخطار الممكنة.
- **اتخاذ القرارات الصائبة :** وهذا عامل مهم خصوصا إذا كان مبنيا على عمل جماعي تشاركي على جميع المستويات فسوف يوفر بدائل وحلولاً كثيرة يزيد من حرفية المنظمة ويصقل تجربتها.
- **الحد من مقاومة التغيير:** وهو أكبر عائق أمام التطور إذ هناك فئة كبيرة من البشر تقاوم التغيير بشكل رهيب ولذا فإن الإدارة الاستراتيجية ستحاول من خلال تكرارا عملها تليين هذه المقاومة وتعكس اتجاهها وتحويلها إلى قوة ايجابية تدفع نحو الأمام.
- **وضوح الرؤية المستقبلية :** لأن وضوح آفاق المستقبل أمام الجميع سيشعرهم بالأمان والراحة النفسية ويحول جهودهم الفكرية والبدنية نحو تحقيق الأهداف المأمولة وتحسين الواقع المعاش واقتراح حلول وبدائل في بعض الأحيان.
- **تحقيق التفاعل البيئي على المدى الطويل :** لأن التأثير في البيئة ليس أمرًا سهلا وهيناً على العكس من التأثر بها والذي قد يكون آليا وبسرعة كبيرة وآثار واضحة قد يستهلك معالجته ومقاومته وقتاً وجهداً كبيرين نوعا ما لذا فإن الإدارة الاستراتيجية بطبيعتها الاستشرافية يمكن أن تساهم في وضع خطط طويلة المدى لذلك.

- **تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة :** فالتخطيط الطويل المدى المبني على دراسة واقعية عميقة لمختلف الفرص والتحديات يسهل اتخاذ القرارات المصيرية في جانب الاستثمار وتعظيم الربح وخلق التنافسية المطلوبة.
- **التخصيص الفعال للموارد والإمكانيات :** وهي الجانب الذي تتركز فيه جهود الإدارة عموماً فندرة الموارد وارتفاع كلفتها يحتم عليها وضع خطط فعالة لاستغلالها بطريقة مثلى والحد من التبذير والهدر غير العقلاني لها ، فالترشيد والعقلنة لا بد وأن يمرا عبر التخطيط والتفكير المسبق قبل الاستغلال.
- **الرفع من الأداء وتحقيق النتائج المالية المرضية :** وهو أكثر الأهداف التي تركز عليها الإدارة الاستراتيجية وتسعى لتحقيقها فوضع خطط للمستقبل من خلال دراسة الواقع باستمرار مع توافر المراقبة الدائمة يمكنان من الرفع من أداء المنظمة وتصحيح اختلالاتها وتغيير وجهتاها نحو الميادين الجالبة للمنفعة والربح.

المحور الثالث: مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

لقد أثبتت الدراسات العلمية بما لا يدع مجالا للشك ، خلال العقدين السابقين أنه لا غنى للمنظمات مهما كان نوعها وشكلها وهدفها، عن الإدارة الاستراتيجية في رسم خططها وتحقيق أهدافها من خلال وضع واختيار السياسات المسبقة ، ويكاد الكل يجمع على أنها الأداة الفعالة في الوقت الحاضر والمتفق على نجاحتها من طرف جيل المسيرين في جميع أنحاء العالم، وبما أن هذا البعد العالمي هو الإطار الحيوي العام الذي تنشط فيه كل المنظمات وتتكامل فيه جهودها ولو بصفة متفاوتة وغير متجانسة أحيانا ، إلا أنها تبقى متقاربة إلى حد كبير ، هذا الإطار الحيوي الذي توجه التفكير نحو حمايته والمحافظة عليه من خلال جهود الدول والحكومات التي ترجمت في جهود الأمم المتحدة عبر العقود

الماضية من خلال نشر مفهوم التنمية المستدامة وتحديد أهدافها وغاياتها وإعداد الخطط اللازمة لتحقيقها والذي شمل سبعة عشر هدفاً ومئة وتسع وستين غاية في آخر مؤتمر لها أقيم في ري ودي جانيرو العام 2015 ، من أجل ضمان استمرار البشر في عيش حياة كريمة قدر المستطاع والإبقاء على حق الأجيال القادمة في نفس المستوى من المعيشة ، وبما أن هذا الكل (العالم) لا بد وأن يحمل مواصفات الجزء المكون له ويسلك سلوكه إزاء العوامل والظروف المؤثرة فيه فإن النتائج المحققة على مستوى المنظمات كوحدات جزئية يمكن تعميمه على المستوى الإقليمي والعالمي عند إضافة هذين البعدين فيمكن بالتالي توقع نجاح أو إسهام الإدارة الاستراتيجية بقدر معقول في تحقيق تلك الأهداف المسطرة للتنمية المستدامة لأن الأبعاد الأربعة لهذه الأخيرة تشكل قاسما مشتركا بين كل المنظمات، وعليه فلن تخلو خطة استراتيجية لأي منظمة كانت من دراسة تحليلية لتلك الأبعاد المشَِّكلَةِ لبيئتها وستحوي حتما سياسات وإجراءات وحلولا وبدائل لتلك الحلول لمجابهة المخاطر والتهديدات النابعة من تلك البيئة من جهة ولاغتنام الفرص المربحة والمفيدة السانحة منها من جهة أخرى، مما يعزز الترابط بين المفهومين وإسهام الأخير في تحقيق أهداف الأول .

وقد تم رصد هذه الإسهامات الممكنة في وجهة نظر الباحث في ما يلي:

١- **أهداف متعلقة بالبعد الاقتصادي:** وتكمن مساهمة الإدارة الاستراتيجية في هذا الجانب من خلال:

- رصد الفرص المتاحة في محيط المنظمة في جانب الاستثمار وزيادة دخلها ووضع خطط وسياسات لتحقيق ذلك؛ لتعزيز مساهمتها في زيادة الدخل الوطني وزيادة النمو الاقتصادي.
- ترقب التهديدات المتوقعة في بيئتها الاقتصادية والتي من الممكن أن تمس بوضعيتها المالية ووضع إجراءات وسياسات لتفادي ذلك لما سينجر عنه من اختلالات على المستوى الكلي.

- وضع الخطط اللازمة من أجل المساهمة في خلق فرص العمل للمساهمة في تخفيض نسبة البطالة.

٢- **مساهمة متعلقة بالبعد التقني:** وتبرز مساهمة الإدارة الاستراتيجية في هذا عبر:

- التحليل الواقعي العميق للفرص والتهديدات المرتبطة بمجال نشاطها لضمان جاهزيتها والرفع من تنافسيتها.
- التخطيط المستمر لتطوير نظم معلوماتها الالكترونية والإجرائية والتي تساهم بالاندماج في العالم الافتراضي المحيط بها.

٣- **مساهمة متعلقة بالبعد الاجتماعي:**

- وضع خطط وبرامج من أجل التدريب والتطوير الدائم للموارد البشرية وتحسين مستواها ومهاراتها الفنية.
- إرساء قواعد وضوابط أخلاقية من أجل تحقيق تكافؤ في الفرص بين العاملين وخصوصاً تحقيق المساواة من الجنسين في التكوين والترقية والخدمات الاجتماعية.
- وضع خطط وإجراءات من أجل تفعيل مسؤوليتها الاجتماعية ولعب دورها الإنساني في المجتمع.
- وضع خطط وسياسات طويلة المدى لتحسين شبكة الأجور ومكافآت العاملين من أجل ضمان حياة كريمة للجميع.

٤- مساهمة متعلقة بالبعد البيئي:

- رصد كل الأخطار البيئية المتوقعة والتهديدات الكامنة وراءها ووضع خطط لتفاديها والحد من تأثيراتها.

- تحديد وقياس مساهمة المؤسسة في المحافظة على الأنظمة الايكولوجية البيئية .
- التخطيط على المدى الطويل للخفض من التأثيرات السلبية لنشاطاتها الصناعية والإنتاجية على البيئة.
- وضع خطط طويلة المدى وسياسات من أجل إبراز رؤية وسياسة المنظمة حول الحد من التلوث البيئي.
- تحديد سياسة المنظمة طويلة المدى بخصوص ترشيد استهلاك الموارد الطبيعية والحد من الهدر العشوائي لها.

خاتمة :

من خلال ما سبق يمكننا أن نرصد أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها وهي على النحو التالي:

- التخطيط الاستراتيجي وظيفة من وظائف الإدارة لا يمكن التخلي عنها بأي حال من الأحوال لدورها الكبير في الرفع من الأداء وتحقيق الأهداف.

- التخطيط الاستراتيجي هو عملية أو إجراء يضمن تسييرا أمثل للمنظمة في الحاضر ويضمن انتقالها السلس إلى المستقبل وتحقيق كل أهدافها المسطرة.

- الإدارة الاستراتيجية هي أداة فعالة وطريقة مثلى لضمان جاهزية المنظمة للتفاعل والتعايش مع المحيط بكل شروطه وتحدياته ومحاولة التأثير فيه وتطويعه لتحقيق أهدافها وغاياتها.

- الإدارة الاستراتيجية تضمن للمنظمة مواكبة الأحداث المحيطة بها وتضمن لها مرونة كبيرة مع التغيرات السريعة والمطردة في كل المجالات.

- تحقيق أهداف التنمية المستدامة مرتبط بوعي المديرين والموظفين في كل المستويات بدور المنظمة ومسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية اتجاه محيطها الداخلي والخارجي.

- نجاح المنظمة أو فشلها في خططها الاستراتيجية وتحقيقها لأهدافها كمكون أساسي على المستوى الفردي والمحلي سيسهم لا محالة إما في تحقيق الأهداف الكلية في البعدين الإقليمي والدولي أو فشلها ، تبعا للارتباط العضوي الموجود.

- هناك ارتباط وثيق بين أهداف المنظمة الاستراتيجية وأهداف التنمية المستدامة ولا يمكن الفصل بينهما وهذا يرجع لتشابه فلسفة وضعها وبنائها في البداية ورؤيتها وغاياتها في النهاية.

- غايات وأهداف التنمية المستدامة ورؤيتها المستقبلية البعيدة تحتم عليها الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي كوسيلة عمل ناجحة وتبني الإدارة الاستراتيجية كمنظومة عمل متكامل متجددة وديناميكية.

المصادر والمراجع:

١. أحمد سيد مصطفى. (1999). تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي. الزقازيق مصر: جامعة الزقازيق.

٢. جمعية الأمم المتحدة. (27 février, 2019). مرحبا بكم في الأمم المتحدة. تاريخ الاسترداد 27 février, 2019، من www.on.org/ar

٣. رضا خلاصي. (2015). مروج الإدارة الاستراتيجية . الجزائر: دار هومة.

٤. سايح بوزيد. (2014). دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية المستدامة بالدول العربية. دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية المستدامة بالدول العربية– أطروحة دكتوراة . تلمسان، جامعة تلمسان، الجزائر.

٥. طاهر محمود الكلالدة. (2011). تنمية وإدارة الموارد البشرية. عمان ، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

٦. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2009). الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد و العشرين. القاهرة، مصر : مجموعة النيل العربية.

٧. عبد السلام أبوقحف. (2008). أساسيات الإدارة الاستراتيجية. الإسكندرية مصر: الدار الجامعية.

٨. ك. بغداد و ح. محمد. (2010). استراتيجيات وسياسات التنمية المستدامة في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية في الجزائر. مجلة العلوم الإنسانية ،ص 8.

٩. نعيم إبراهيم الظاهر. (2009). إدارة الاستراتيجية . عمان، الأردن: جدار الكتاب العلمي للنشر.