



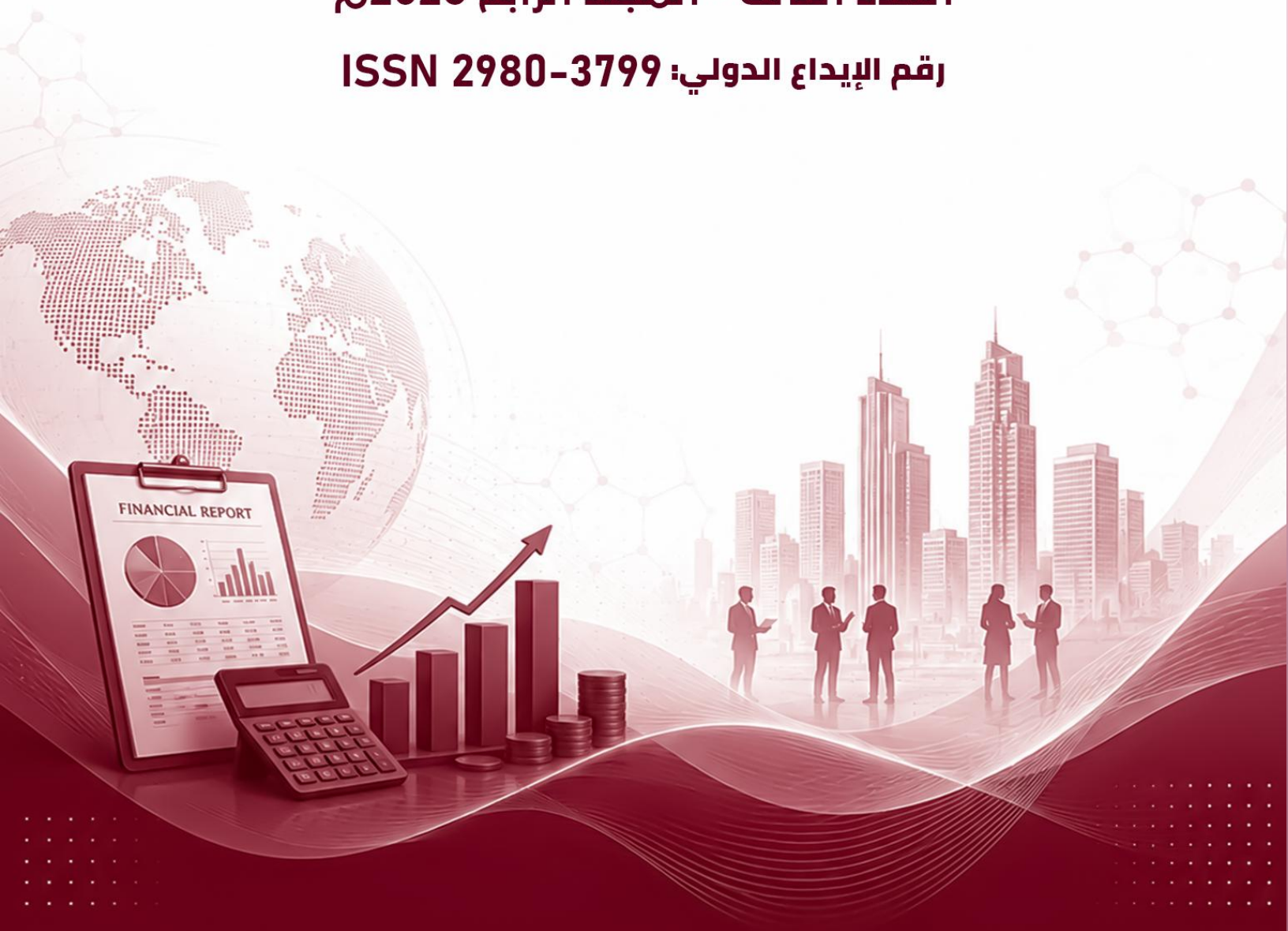
جامعة ستاردوم

مجلة ستاردوم العلمية للدراسات الاقتصادية والإدارية

- مجلة ستاردوم العلمية للدراسات الاقتصادية والإدارية -
تصدر بشكل ربع سنوي عن جامعة ستاردوم

العدد الثالث - المجلد الرابع 2026م

رقم الإيداع الدولي: ISSN 2980-3799



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

هئية تحرير مجلة ستاردوم العلمية للدراسات الاقتصادية والإدارية

أعضاء هيئة التحرير لمجلة ستاردوم العلمية للدراسات الاقتصادية و الإدارية

أ.د. سمير سليمان الجمل - فلسطين

أ.د. احمد نافع - أميركا

د. رشاد خليل كامل شعث - فلسطين

د. محمد يوسف القرم - فلسطين

د.البتول بريلة - المغرب

د.م. حمزة محمد رسلان العلي - السعودية

د. علاء علي عمرو - فلسطين

د. محمد خالد حمدان - ماليزيا

هند محروس محمد الجداوي - مصر

د. محمد احمد علي هلسه - فلسطين

د. سهير يوسف سحويل - فلسطين

د. غادة صافي اليماني - سوريا

د.سعيد عبد القادر زبانية - فلسطين

بدر ناصر عبد الله الحمد - الكويت

د. رجاء خليل الجبوري - العراق

د. عبيد الشبامي- اليمن

د. مناف نعمه - العراق

أعضاء الهيئة الاستشارية لمجلة ستاردوم العلمية للدراسات الاقتصادية و الإدارية

أ.د. سعاد هادي حسن الطائي - العراق

أ.د. ياسر أحمد حسن شاهين - فلسطين

د.ايهاب سمير زهدي القبيح - فلسطين

أ.د. جيهان الفقيه - لبنان

- د. ايمن الياس الزرو - فلسطين

أ.د. فائق شاهر عبد الله العمرو - الأردن

د. عباس أحمد أيوب الأسدي - العراق

د. شيماء فاروق شعلان - مصر

أ.د. موسى عبد الله حمدان - كندا

د. سحر الفايد - الكويت

The Impact of Change Management Strategies in Achieving Sustainable Development

An Empirical Study in Khartoum State, Sudan

أثر استراتيجيات إدارة التغيير في تحقيق التنمية المستدامة

دراسة تطبيقية في ولاية الخرطوم، السودان

الباحثين

د. أيوب طه سيد أحمد. أستاذ مشارك - جامعة المستقبل - السودان

د. سيدة مأمون سليمان. أستاذ مساعد - جامعة المستقبل - السودان

د. مواهب أحمد سلمان. أستاذ مساعد - جامعة المستقبل - السودان

المستخلص

أصبحت إدارة التغيير ضرورة استراتيجية للمنظمات العامة التي تسعى إلى تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التنمية المستدامة في البيئات السياسية والاقتصادية والاجتماعية المتغيرة بسرعة. في السودان، تواجه المؤسسات العامة تحديات كبيرة تتطلب ممارسات إدارية تكيفية قادرة على تعزيز المرونة التنظيمية ودعم أهداف التنمية المستدامة. تهدف هذه الدراسة الى دور استراتيجيات إدارة التغيير في تحقيق التنمية المستدامة داخل المجلس الأعلى للتخطيط الاستراتيجي بولاية الخرطوم. تم اعتماد تصميم البحث الكمي باستخدام استبيان منظم موجه لموظفي المجلس. وتم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، مع تطبيق الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لفحص العلاقات بين متغيرات الدراسة. وتشير النتائج إلى أن استراتيجيات إدارة التغيير الفعالة، بما في ذلك التخطيط الاستراتيجي، والالتزام القيادي، ومشاركة الموظفين، والتواصل، والتدريب المستمر، تساهم بشكل كبير في تحقيق التنمية المستدامة. وتظهر النتائج أيضًا أن التنفيذ الناجح لإدارة التغيير يعزز الفعالية المؤسسية، ويحسن عمليات صنع القرار، ويعزز القدرة على التكيف التنظيمي، ويدعم أهداف التنمية طويلة المدى. وتساهم الدراسة في تنامي المعرفة حول إدارة التغيير والتنمية المستدامة في مؤسسات القطاع العام داخل البلدان النامية. ويقدم توصيات عملية لصانعي السياسات والمؤسسات العامة لتعزيز القدرات التنظيمية وتحسين ممارسات التخطيط الاستراتيجي لدعم التنمية المستدامة.

الكلمات الرئيسية

استراتيجيات إدارة التغيير، التنمية المستدامة، التخطيط الاستراتيجي، القطاع العام، التغيير التنظيمي، السودان.

Abstract

Change management has become a strategic necessity for public organizations seeking to improve institutional performance and achieve sustainable development in rapidly changing political, economic, and social environments. In Sudan, public institutions face significant challenges that require adaptive management practices to enhance organizational resilience and support sustainable development goals. This study investigates the role of change management strategies in achieving sustainable development within the Higher Council for Strategic Planning in Khartoum State. A quantitative research design was adopted using a structured questionnaire administered to employees of the Council. The data collected were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), employing descriptive and inferential statistics to examine relationships among the study variables. The findings indicate that effective change management strategies, including strategic planning, leadership commitment, employee participation, communication, and continuous training, significantly contribute to achieving sustainable development. The results also demonstrate that successful implementation of change management enhances institutional effectiveness, improves decision-making processes, strengthens organizational adaptability, and supports long-term development objectives. The study contributes to the growing body of knowledge on change management and sustainable development in public sector organizations within developing countries. It provides practical recommendations for policymakers and public institutions to strengthen organizational capabilities and improve strategic planning practices in support of sustainable development.

Keywords

Change Management Strategies, Sustainable Development, Strategic Planning, Public Sector, Organisational Change, Sudan.



مقدمة

تواجه المؤسسات العامة في العصر الراهن تحولات اقتصادية وتكنولوجية وسياسية متسارعة، ما يجعل قدرتها على التكيف عاملاً حاسماً في تحقيق الاستقرار المؤسسي ودعم التنمية المستدامة (Lewin, 1947; Kotter, 1996). وفي هذا السياق، تبرز إدارة التغيير كمدخل استراتيجي يمكن المنظمات من الاستجابة الفعالة للتغيرات البيئية وتحسين الأداء التنظيمي (Burnes, 2017; Cummings & Worley, 2015).

وعلى الرغم من الاهتمام العالمي بأهداف التنمية المستدامة، لا تزال المؤسسات العامة في البلدان النامية، ومنها السودان، تواجه تحديات هيكلية ومؤسسية تقيد فعالية التخطيط الاستراتيجي (United Nations, 2020; OECD, 2020). لذا أصبحت استراتيجيات إدارة التغيير المتكاملة ضرورة لتعزيز المرونة المؤسسية وتحقيق أهداف التنمية طويلة الأمد. ولا يخفى الدور المحوري للقيادة الاستراتيجية في صياغة الرؤية وتطوير الأنظمة والقوانين، وإدخال التغييرات الجذرية استجابة لتوقعات المجتمع، وكسب تعاون أصحاب المصالح. فتحقيق التنمية المستدامة يتطلب قيادة واعية واستراتيجيات تغيير واضحة تستشرف المستقبل، ولا يعتمد التنفيذ الناجح للخطط الاستراتيجية على قدرات التخطيط الفني فقط، بل أيضاً على الاستعداد التنظيمي للتغيير، والتزام القيادة، ومشاركة الموظفين، والتواصل الفعال، والتعلم التنظيمي المستمر (Kotter & Schlesinger, 2008; Yukl, 2013).

وعليه، تبحث الدراسة في تأثير القيادة الاستراتيجية، والتواصل التنظيمي، ومشاركة الموظفين، والتدريب والتطوير، والتخطيط الاستراتيجي على نتائج التنمية المستدامة، ومن المتوقع أن تسهم النتائج في النظرية والتطبيق بتقديم توصيات قائمة على الأدلة لواضعي السياسات والإداريين العاملين والقادة التنظيميين.

1- مشكلة الدراسة:

تواجه التنمية المستدامة في ولاية الخرطوم تحديات متعددة، يأتي في مقدمتها تعثر الخطط الاستراتيجية، والحروب والصراعات والنزاعات السياسية منذ الاستقلال. وتزداد هذه التحديات تعقيداً في ظل بيئة أعمال سريعة التغير، وتطور تكنولوجي وتقني متسارع، ومنافسة شديدة على الموارد. ورغم اهتمام قيادة الدولة بالتخطيط للتغيير الاستراتيجي وإنفاق ميزانيات كبيرة على استراتيجيات التنمية الاقتصادية، فإن تأثير استراتيجيات إدارة

التغيير على التنمية المستدامة ما زال دون المستوى المنشود. وعليه يمكن صياغة مشكله البحث في التساؤلات التالية:

1. هل توجد علاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير والتنمية المستدامة في السودان؟
2. ما دور استراتيجية التواصل الواضح مع أصحاب المصلحة دور في تحقيق التنمية المستدامة؟
3. ما دور استراتيجية إدارة تغيير القيادة والرعاية في تحقيق التنمية المستدامة؟
4. هل تلعب استراتيجية الاستعداد الشامل للتغيير والتدريب في تحقيق التنمية المستدامة؟
5. الي أي مدى تسهم استراتيجية تقييم تأثير التخطيط والتقييم دوراً في تحقيق التنمية المستدامة؟
6. ما دور استراتيجية تغيير الحوكمة وصنع القرار في تحقيق التنمية المستدامة في السودان؟

2 - أهمية الدراسة

تتبع اهميه الدراسة من كونها:

- توفر مرجعا يفيد الدارسين والأكاديميين والباحثين
- تزود المكتبات العربية التي تعاني نقصاً في مثل هذه الدراسات (علي حسب علم الباحثة)
- تسد ثغره علميه
- نقيذ صناع القرارات والمخططين واضعي السياسات العامة في السودان

3 - أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الي تحقيق جملة من الاهداف اهمها:

1. دراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير والتنمية المستدامة في السودان
2. توضيح دور استراتيجيات إدارة التغيير في تحقيق التنمية المستدامة في السودان
3. ابراز دور استراتيجية إدارة تغيير القيادة والرعاية في تحقيق التنمية المستدامة في السودان
4. التعرف على تأثير استراتيجية الاستعداد الشامل للتغيير والتدريب في تحقيق التنمية المستدامة في السودان.

5. اظهر دور استراتيجية تقييم تأثير التخطيط والتقييم في تحقيق التنمية المستدامة في السودان.
6. توضيح دور استراتيجية تغيير الحوكمة وصنع القرار في تحقيق التنمية المستدامة في السودان.

5 - فرضيات الدراسة:

تهدف الي اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التغيير وتحقيق التنمية المستدامة في السودان. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تغيير القيادة والرعاية وتحقيق التنمية المستدامة في السودان.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الاستعداد الشامل للتغيير والتدريب وتحقيق التنمية المستدامة في السودان.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تقييم تأثير التخطيط والتغيير وتحقيق التنمية المستدامة في السودان.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تغيير الحوكمة وصنع القرار وتحقيق التنمية المستدامة في السودان.

6- منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التاريخي وأسلوب دراسة الحالة.

7 - مصادر البيانات:

- أ- مصادر اولية: تتمثل في الاستبانة
- ب- مصادر ثانويه وتتمثل في المراجع والكتب باللغة العربية والإنجليزية والمجلات العلمية والرسائل الجامعية.

8 - حدود البحث

- المجال الزمني: خلال الفترة (2014-2025)

• المجال المكاني: المجلس الأعلى للتخطيط الاستراتيجي بولاية الخرطوم

• المجال البشري: العاملين بالمجلس الأعلى للتخطيط الاستراتيجي

9. الإطار المفاهيمي

يفترض الإطار أن نجاح المؤسسة في تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير يعزز قدرتها على تحقيق التنمية المستدامة؛ فالقيادة الاستراتيجية توفر الرؤية والدعم، والتخطيط الاستراتيجي يوجه الموارد نحو الأهداف التنموية، والاتصال التنظيمي ينشر رؤية التغيير ويقلل المقاومة، ومشاركة العاملين تعزز الالتزام بالتطوير، والتدريب وبناء القدرات يرفعان كفاءة الموارد البشرية. وتنعكس هذه الاستراتيجيات مجتمعة على تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والمؤسسية للتنمية المستدامة.

المتغير المستقل

استراتيجيات إدارة التغيير

• القيادة الاستراتيجية

• التخطيط الاستراتيجي

• الاتصال التنظيمي

• مشاركة العاملين

• التدريب وبناء القدرات

|

|



المتغير التابع

تحقيق التنمية المستدامة

الجزء الثاني: مراجعة الأدبيات

1 - 2 استراتيجيات إدارة التغيير

أصبح التغيير ظاهرة تنظيمية حتمية مدفوعة بالعولمة والتقدم التكنولوجي والتحول الرقمي وعدم اليقين الاقتصادي وتوقعات أصحاب المصلحة. وتواجه المنظمات، خاصة مؤسسات القطاع العام، تحديات مستمرة لتحسين هياكلها وعملياتها وخدماتها مع الحفاظ على الاستقرار المؤسسي، مما جعل إدارة التغيير قدرة استراتيجية تمكنها من البقاء والمنافسة وتحقيق الأداء المستدام.

تشير إدارة التغيير إلى التخطيط المنهجي والتنفيذ والمراقبة وإضفاء الطابع المؤسسي على التغييرات التنظيمية لتحقيق أهداف محددة مسبقاً مع تقليل المقاومة وتعظيم الفعالية التنظيمية (Lewin, 1947; Kotter, 1996). وتحدد الأدبيات الحديثة عملية متعددة الأبعاد تشمل التزام القيادة، والرؤية الاستراتيجية، والتواصل، ومشاركة الموظفين، والمرونة التنظيمية، والتقييم المستمر. والمنظمات التي تدير هذه الأبعاد بفعالية أكثر قدرة على التكيف وتحسين صنع القرار وتعزيز الابتكار وزيادة المرونة التنظيمية. وخلافاً للأساليب الإدارية التقليدية، تشجع إدارة التغيير الاستراتيجي على توقع التغيرات البيئية بدلاً من التفاعل معها فقط، مما يمكن من تحديد الفرص الناشئة وتقليل المخاطر التنظيمية وتحسين الاستدامة المؤسسية طويلة المدى.

2 - 2 مفهوم وأهمية استراتيجيات إدارة التغيير

تعد إدارة التغيير من المداخل الإدارية المعاصرة والتي شاع استخدامها في السنوات الأخيرة من القرن العشرين، ويعد المفهوم متنوعاً ومتشعباً، بسبب تعدد الباحثين والدارسين والممارسين له في علم الإدارة، إضافة إلى اختلاف طبيعة ونوعية ومجالات التغيير، والتباين في المنهج المستخدم والأساليب والاستراتيجيات. وقد عرفت إدارة التغيير كمنهج علمي، له قواعد وأصول وتخطيط واستراتيجيات عمل، بينما عرفها البعض بأنها ظاهرة أو ردة فعل على تدهور الوضع الإداري لبعض المنظمات.

- مفهوم إدارة التغيير وفلسفتها وأهدافها:

بالرغم من شيوع مصطلح التغيير واختلاف وجهات النظر حول تعريف جامع وموحد للمفهوم، إلا أن بلاك وموتون (Blake&Mouton) كانا أول من استخدم مصطلح التغيير وذلك في العام (1956) في معرض تعريف التطور كجهد منظم وشامل للتغيير، وقد عرفه روبنسون (1998) بأنه التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع جديد أكثر كفاءة وفاعلية. ايضاً عرفت بأنها الجهد المنظم والمخطط لتحقيق أهداف التغيير، من خلال تطوير العاملين والتأثير على أنماطهم السلوكية ومهاراتهم وحتى قيمهم، والتحول نحو التكنولوجيا

الأنسب والهياكل التنظيمية والعمليات الأكثر ملاءمة وجودة. وتستخدم إدارة التغيير أحد أسلوبين، إما "التقليدي"، والذي من خلاله تنتظر الإدارة حدوث تغيير ثم تقوم بما يلزم للتعامل معه ومحاولة الترميم والتعديل والدفاع عن المنظمة كردة فعل طبيعية للبقاء، وغالباً ما يكون ذلك بالتخفيف من الآثار الناتجة عن التغيير دون الاستفادة من الفرص المتاحة. وأما الأسلوب الثاني وهو الأكثر حداثة "التنبؤ" ويقوم على توقع التغيير والاستعداد له بكل التفاصيل الممكنة، ووضع الخطط والاستراتيجيات وتوقع النتائج، مع الاستفادة من الفرص التي يمنحها التغيير.

3 - 2 أبعاد استراتيجيات إدارة التغيير

اقترح الباحثون عدة أبعاد تحدد بشكل جماعي فعالية إدارة التغيير التنظيمي. وتشكل هذه الأبعاد المتغيرات المستقلة للدراسة الحالية.

القيادة الاستراتيجية

تمثل القيادة الاستراتيجية أحد أهم المحددات المؤثرة للتغيير التنظيمي الناجح. يقوم القادة بإنشاء رؤية تنظيمية، وتخصيص الموارد، وتحفيز الموظفين، وتقليل مقاومة التغيير، وضمان التوافق بين الأهداف الإستراتيجية والأنشطة التشغيلية. تخلق القيادة الفعالة الالتزام التنظيمي وتسهل التحول المؤسسي من خلال اتخاذ القرارات الشفافة والدعم المستمر للابتكار (Yukl, 2013; Northouse, 2019).

التخطيط الاستراتيجي

يوفر التخطيط الاستراتيجي خارطة الطريق التي يتم من خلالها تنفيذ التغيير التنظيمي. فهو يمكّن المؤسسات من تحديد الأهداف طويلة المدى، وتحديد أولويات مبادرات التطوير، وتخصيص الموارد بكفاءة، وتقييم الأداء التنظيمي. كما يعزز التخطيط الاستراتيجي الاستعداد المؤسسي من خلال توقع التحديات البيئية المستقبلية ومواءمة القدرات التنظيمية مع أولويات التنمية الوطنية (Kotter & Schlesinger, 2008).

الاتصال التنظيمي

يلعب التواصل دوراً حاسماً طوال عملية التغيير. يقلل التواصل الشفاف من عدم اليقين، ويبني الثقة، ويشجع مشاركة الموظفين، ويقلل من المقاومة التنظيمية. يسهل التواصل الفعال أيضاً تبادل المعرفة ويضمن فهم الموظفين بوضوح للأهداف التنظيمية والنتائج المتوقعة وإجراءات التنفيذ (Hayes, 2018).

مشاركة العاملين

أصبحت مشاركة الموظفين عنصراً أساسياً في إدارة التغيير المعاصرة. إن إشراك الموظفين في التخطيط وصنع القرار يعزز الالتزام التنظيمي، ويزيد من قبول مبادرات التغيير، ويحسن الابتكار، ويعزز التعلم المؤسسي. تظهر المنظمات التي تتميز بالإدارة التشاركية عموماً نجاحاً أعلى في التنفيذ من المنظمات التي تعتمد فقط على القرارات الإدارية من أعلى إلى أسفل.

التدريب وبناء القدرات

يمكن التعلم المستمر الموظفين من اكتساب الكفاءات الجديدة المطلوبة للتحويل التنظيمي. تعمل برامج التدريب على تحسين القدرات الفنية والكفاءات الإدارية ومهارات حل المشكلات والقدرة على التكيف التنظيمي. ولذلك فإن الاستثمار في رأس المال البشري يمثل مطلباً استراتيجياً للحفاظ على القدرة التنافسية التنظيمية والتنمية المؤسسية على المدى الطويل.

1 - 3 التنمية المستدامة

لقد برزت التنمية المستدامة كواحدة من النماذج السائدة التي توجه السياسات الحكومية والتنظيمية في جميع أنحاء العالم. وقد اكتسب هذا المفهوم اعترافاً دولياً بعد نشر تقرير برونتلاند في عام 1987، الذي عرف التنمية المستدامة بأنها التنمية التي تلبي الاحتياجات الحالية دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها الخاصة.

وقد أدى اعتماد أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة إلى توسيع هذا المفهوم من خلال التأكيد على النمو الاقتصادي المتوازن، والعدالة الاجتماعية، والاستدامة البيئية، والفعالية المؤسسية، والحكم الرشيد. وبالتالي، لم يعد يُنظر إلى التنمية المستدامة من منظور بيئي حصراً، بل كإطار متكامل يجمع بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والمؤسسية.

ففي مؤسسات القطاع العام، تتطلب التنمية المستدامة الاستخدام الفعال للموارد العامة، والحوكمة الشفافة، والتخطيط الاستراتيجي، وتقديم الخدمات الفعالة، والمساءلة المؤسسية، والتحسين التنظيمي المستمر. ولا يمكن تحقيق هذه الأهداف دون أن تمتلك المنظمات القدرة الكافية على التكيف للاستجابة بفعالية للظروف البيئية المتغيرة.

2 - 3 مفهوم التنمية المستدامة

يمكن تعريف التنمية المستدامة من خلال المنظور العربي علي انها: النهوض بالمستوي المعيشي للمجتمع العربي بأسلوب حضاري يضمن طيب العيش للناس ويشمل: التنمية المطردة للثروة البشرية والشاركة العربية علي اسس المعرفة والارث العربي الثقافي والحضاري والترقية المتواصلة للأوضاع الاقتصادية علي اسس المعرفة والابتكار والتطوير واستغلال القدرات المحلية والاستثمار العربي. وفقاً لأحد التعريفات فإنَّ التنمية المستدامة (Sustainable Development) تعرف بأنها ” التنمية التي تُلبّي احتياجات البشر في الوقت الحالي دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تحقيق أهدافها، وتركز على النمو الاقتصادي المتكامل المستدام والإشراف البيئي والمسؤولية الاجتماعية .

قد عرف تقرير برونتلاند الذي أصدرته اللجنة الدولية للبيئة والتنمية في عام 1987 بعنوان “مستقبلنا المشترك” التنمية المستدامة بأنها “التنمية التي تلبّي احتياجات الحاضر دون أن يعرض للخطر قدرة الأجيال التالية علي إشباع احتياجاتها .

تعرف منظمة الأغذية والزراعة (الفاو) التنمية المستدامة (الذي تم تبنيه في عام ١٩٨٩) كما يلي :التنمية المستدامة هي ” إدارة وحماية قاعدة الموارد الطبيعية وتوجيه التغير التقني والمؤسسي بطريقة تضمن تحقيق واستمرار إرضاء الحاجات البشرية للأجيال الحالية والمستقبلية. مع تزايد الضغوط على البيئة نتيجة الالتزامات والنشاطات المختلفة التي تخدم الاقتصاد وخاصة في الدول الصناعية الكبرى بدأ يظهر مفهوم الاقتصاد الأخضر وهو يعني تحقيق النمو والتنمية المستدامة دون الإخلال بالنظام البيئي وكذلك توفير المساعدات والمنح للدول الفقيرة من أجل النهوض بالتعليم والصحة والبنية الأساسية وبذلك تتحقق العدالة والمساواة في التنمية. اليوم اكثر من مليار شخص يستخدمون ويستغلون البيئة ، الحكومات تعاني من الازمات المالية العالمية ، والفجوة بين الاغنياء والفقراء تزداد اكثر، وإذا استمر اهدار الموارد سوف يعيش 4 مليار فرد في اماكن تعاني من النقص الشديد في المياه بحلول 2050 ، الصين والهند سوف تحتاج 80% اكثر من الطاقة التي تعتمد بشكل اساسي على الوقود الحفري ، بينما تزداد اكثر من الضعف في مجموعة البريكس، وتزداد في باقي دول العالم وعالميا بنسبة اكثر من 50% وهو ما يزيد من درجة حرارة الارض من 3 الى 6 درجات مئوية بنهاية القرن . كل هذه الاسباب والمظاهر جعلت دول العالم في حاجة ماسة لتغيير مسار صناعتهم والاتجاه نحو اقتصاد نظيف واستخدامات طاقات جديدة نظيفة وهو ما يتمثل في الاقتصاد الاخضر. منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) لديها العديد من الوسائل للمساعدة ؛ تشمل المؤشرات لقياس النمو ، تقييم الموارد الطبيعية وتقييم اضرار التلوث هو احد الحلول الرئيسية لتفادي الازمات الاقتصادية والاجتماعية

والبيئية ، كما ان فرض الضرائب على انبعاثات الكربون وتقنين الانبعاثات من قبل الحكومات يمكن ان يدر 250 مليار دولار سنويا بحلول عام 2020 ، وإزالة الدعم على إنتاج الوقود الحفري واستخدامه سوف يقلل الانبعاثات ويزيد من الدعم المادي للتعليم والصحة .

3 - 3 خصائص وإبعاد التنمية المستدامة

طُرِحَ مصطلح التنمية المستدامة عام 1974 في أعقاب مؤتمر ستوكهولم، ثم أعلنت قمة ريو عام 1992 خصائصها، وتتلخص في:

أ- تنمية يعتبر البعد الزمني أساسها، فهي طويلة المدى وتعتمد على تقدير إمكانيات الحاضر والتخطيط لأطول فترة مستقبلية.

ب- تنمية تضع تلبية احتياجات الأفراد أولاً، خاصة الحاجات الأساسية وتحسين نوعية الحياة المادية والاجتماعية.

ج- تنمية تراعي الحفاظ على المحيط الحيوي والبيئة الطبيعية، وتشترط عدم استنزاف قاعدة الموارد الطبيعية.

د- تنمية متكاملة تنسق بين استخدام الموارد والاستثمارات والاختيار التكنولوجي داخل المنظومة البيئية.

هـ- تنمية تراعي تلبية احتياجات الأجيال القادمة في الموارد الطبيعية للمجال الحيوي لكوكب الأرض.

4 - 3 ابعاد التنمية المستدامة

التنمية المستدامة ذات ابعاد مختلفة فهي لا تركز على الجانب البيئي ولكن تشمل ايضا جوانب اقتصادية واجتماعية وهذه الابعاد متداخلة ومتشابكة بعضها البعض لا يجوز التعامل معها بمعزل عن بعضها البعض فهي تعمل في اطار تفاعلي يتم بالضبط والتنظيم والترشيد لأنها جميعا تركز مبادي واساليب التنمية المستدامة.

وتتمثل ابعاد التنمية المستدامة في ثلاث ابعاد اساسية وهي :

1 / البعد الاقتصادي:

تعني الاستدامة بتحقيق الاستمرارية وذلك بتوليد دخل مرتفع يمكن من اعادة استثمار جزء منه حتى يسمح بأجراء الاحلال والتجديد والصيانة للموارد، وكذلك بإنتاج السلع والخدمات بشكل مستمر ويحافظ على مستوى معين من التوازن يشمل العناصر التالية؛ النمو الاقتصادي المستديم وكفاءة راس المال والعدالة الاقتصادية وتوفير واشباع الحاجات الاساسية.

2 /البعد الاجتماعي:

يركز البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة على ان الانسان يشكل جوهر التنمية وهدفها النهائي من خلال الاهتمام بالعدالة الاجتماعية ومكافحة الفقر وتوفير الخدمات الاجتماعية الي جميع المحتاجين لها بالإضافة الي ضمان الديمقراطية من خلال مشاركة الشعوب في اتخاذ القرار بشكل شفافية واستدامة المؤسسات والتنوع الثقافي.

3 /البعد البيئي:

مراعاة الحدود البيئية لكل نظام بيئي، وعدم تجاوز حدود الاستهلاك والاستنزاف، وإلا أدى ذلك إلى تدهور النظام البيئي. لذا يجب وضع حدود أمام الاستهلاك والنمو السكاني والتلوث وأنماط الإنتاج السيئة واستنزاف المياه وقطع الأشجار وانجراف التربة. ويركز على ثبات الموارد الطبيعية، وتجنب الاستغلال غير العقلاني للموارد غير المتجددة، والمحافظة على التنوع البيولوجي، واستخدام التكنولوجيا النظيفة القادرة على التكيف وتحقيق التوازن البيئي، بما يضمن بيئة سليمة وإنتاج الموارد المتجددة دون استنزاف الموارد غير المتجددة. فالتوازن البيئي محور ضابط للموارد الطبيعية يهدف إلى رفع المستوى المعيشي وتنظيم الموارد البيئية.

5- 3 اهداف التنمية المستدامة :

تسعي التنمية المستدامة من خلال ألياتها وأجهزتها الي تحقيق عدة أهداف منها:

- 1 /تحسين القدرة الوطنية على إدارة الموارد الطبيعية إدارة رشيدة لتحقيق حياة أفضل لكافة فئات المجتمع.
- 2 /احترام البيئة الطبيعية بتنظيم العلاقة بين الأنشطة البشرية وعناصر البيئة وعدم الإضرار بها، وتعزيز الوعي البيئي ومسؤولية الفرد تجاه المشكلة البيئية.
- 3 /ضمان إدراج التخطيط البيئي في كافة مراحل التخطيط الإنمائي لتحقيق الاستغلال الرشيد للموارد ومنع استنزافها أو تدميرها.
- 4 /ربط التكنولوجيا الحديثة بما يخدم أهداف المجتمع، وجمع البيانات الأساسية البيئية لتخطيط إنمائي سليم.
- 5 /إعلام الجمهور بالتحديات في شتى المجالات لضمان المشاركة الشعبية الفعالة.
- 6 /التركيز على الأنظمة المعرضة للأخطار: أراضي زراعية معرضة للتهجير، أو مصادر مياه معرضة للتلوث، أو نمو عمراني عشوائي.

7 / تحقيق حياة أفضل للسكان عبر التخطيط وتنفيذ السياسات التنموية، والتركيز على مجالات النمو وكيفية تحقيقه بشكل مقبول ديمقراطيًا.

8 / توفير قوت المعيشة: تلبية الحاجات الضرورية من مأكّل ومشرب ومسكن وصحة وأمن لاستمرار حياة الفرد.

9 / تقدير الذات: أن يكون الإنسان مكرّمًا ويشعر بتقدير نفسه.

10 / التحرر من العبودية: التحرر من الفقر والجوع والعادات والمعتقدات الخرافية، وتقليل المعوقات الخارجية لتحقيق الأهداف الاجتماعية.

ولكن يوجد أيضا بعض المعوقات التي تتحدى التنمية المستدامة وتتحدى قيامها و تتمثل هذه المعوقات في الوطن العربي فيما يلي:

1 / الفقر وتراكم الديون: تستنزف أكثر من نصف الدخل القومي لمعظم الدول العربية.

2 / الحروب الداخلية وعدم الاستقرار وغياب الأمن وسباق التسليح: إهدار أموال كان يمكن استخدامها في التنمية.

3 / ضعف الإمكانيات التقنية والخبرات الفنية: بسبب هجرة الشباب والعقول، مما أضعف العنصر البشري ووسع الفجوة مع الدول الأجنبية.

4 / تدني القطاع الاقتصادي: انتشار البطالة وضعف التنمية، وتحويل أكثر من 900 مليار دولار إلى بنوك أجنبية.

5 / النمو السكاني الكبير: يزيد عن 3% سنويًا (أكثر من 11 مليون نسمة) ويلتهم جهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

6 / الأمية: مع زيادة السكان يُهمل التعليم، وتتخلف نظمه، فتنتج مهارات لا تلائم الاقتصاد العالمي المتغير.

7 / التلوث البيئي: يهدد صحة الشعوب العربية نتيجة تصدير الصناعات الملوثة، وافتقار الأمن البيئي.

8 / نقص الموارد المائية: وتدني وضع البنية التحتية في العديد من الدول العربية.

9 / الحصار الاقتصادي: تعاني منه بعض الدول دون آلية دولية من الأمم المتحدة للحد من المعاناة.

6 - 3 واقع التنمية المستدامة في السودان

كانت هناك بداية جيدة لوجود خطة شاملة طويلة الأجل تضم جميع مؤسسات الدولة والأطراف المعنية، لكن يبقى التنفيذ هو التحدي الأكبر في ظل أجهزة الدولة الحالية والعجز في الكوادر الشابة القيادية. لذلك فإن كلمتي السر لتحقيق الاستراتيجية القومية الشاملة هما:

1 / استقطاب العقول المهاجرة من الخبرات النادرة والقيادات الفذة، عبر الاستعانة بالمصريين في الخارج الذين أثبتوا نجاحهم ومساهماتهم في نهضة دول أخرى، بمشاركة في لجان وتوفير المناخ المناسب وفرق العمل المدربة أو إشراكهم في التدريب.

2 / إعادة هيكلة سريعة لمؤسسات الدولة والاهتمام بتدريب العاملين بالدولة بشكل سريع لتصبح قادرة على تطبيق الخطة الطموحة. ويجب أن تحظى وزارة التعليم بالنصيب الأكبر لأنها مسؤولة عن إعداد الكوادر الحاملة لواء التنمية، وذلك بتطوير المناهج، وتطوير جذري في الجهاز الإداري، وإعادة تأهيل المعلم لمسؤوليته عن الأجيال القادمة ونهضة الأمة.

العلاقة بين إدارة التغيير والتنمية المستدامة

تعترف الأدبيات الحديثة بأن التنمية المستدامة تعتمد بشكل كبير على القدرة على التكيف التنظيمي. فالمؤسسات العامة تنفذ استراتيجيات تنموية تتطلب إصلاحات هيكلية، وتحديثاً تكنولوجياً، وابتكاراً إدارياً، وتنمية للموارد البشرية. وتعمل إدارة التغيير الفعالة على تسهيل التنمية المستدامة عبر تحسين المرونة التنظيمية، وتعزيز التخطيط الاستراتيجي، والتزام الموظفين، وتبادل المعرفة، والمرونة المؤسسية؛ مما يزيد فرص تحقيق أهداف التنمية، وتحسين جودة الخدمة العامة، وتعزيز أنظمة الحكم، والحفاظ على الأداء المؤسسي طويل المدى.

وعلى العكس، غالباً ما تؤدي إدارة التغيير غير الفعالة إلى مقاومة الموظفين، وتأخير التنفيذ، والاستخدام غير الفعال للموارد، وعدم الاستقرار التنظيمي، والفشل في تحقيق أهداف التطوير الاستراتيجية. لذلك ينبغي النظر إلى إدارة التغيير كعامل تمكين استراتيجي وليس وظيفة إدارية مستقلة. وقد أكدت العديد من الدراسات التجريبية في البلدان النامية وجود علاقات إيجابية كبيرة بين القيادة الاستراتيجية، والتواصل التنظيمي، ومشاركة الموظفين، والتدريب، والأداء التنظيمي المستدام.

الأساس النظري

ترتكز هذه الدراسة في المقام الأول على نموذج التغيير ثلاثي الخطوات الذي وضعه لوين، والذي يتصور التغيير التنظيمي كعملية مستمرة تتضمن ثلاث مراحل متتالية: إزالة التجميد، والتغيير، وإعادة التجميد. ويؤكد النموذج على أهمية إعداد المنظمات للتغيير، وتنفيذ الممارسات الجديدة بشكل منهجي، وإضفاء الطابع المؤسسي على التغييرات الناجحة لضمان الاستدامة على المدى الطويل.

وتعتمد الدراسة أيضًا على نموذج التغيير المكون من ثماني خطوات لكوتر، والذي يسلط الضوء على التزام القيادة والتواصل وتمكين الموظفين والإنجازات قصيرة المدى وإضفاء الطابع المؤسسي على التغيير كمحددات حاسمة للتحويل التنظيمي الناجح. توفر هذه المنظورات النظرية مجتمعة إطارًا مناسبًا لفهم كيفية تأثير استراتيجيات إدارة التغيير على التنمية المستدامة داخل مؤسسات القطاع العام.

ثانيًا: الدراسات السابقة:

لقد تناولت الدراسات السابقة على نطاق واسع إدارة التغيير والتنمية المستدامة عبر مختلف السياقات التنظيمية. وعلى الرغم من التقدم الكبير الذي تم إحرازه في فهم هذه المفاهيم بشكل مستقل، فإن الأبحاث التجريبية التي تبحث في علاقتها المتكاملة داخل مؤسسات القطاع العام، وخاصة في البلدان النامية، لا تزال محدودة. يستعرض هذا القسم الدراسات الأكثر صلة بالموضوع ويحدد الفجوة البحثية التي تناولتها الدراسة الحالية.

1 / دراسة: سمر الدين رشاد، (2020م):

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها: (التوجه الاستراتيجي، ورأس المال البشري، والثقافة التنظيمية، والرقابة التنظيمية) على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة، والتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة، والمقابلات؛ كأدوات لجمع البيانات، وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (132) من مجتمع مكون من (200) موظفا وموظفة، وعولجت البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: أن القيادة الاستراتيجية في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة حققت مستويات مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.81)، وحققت وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة التميز التنظيمي بمستويات مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.75). وقدمت الدراسة عدة توصيات، من أهمها: حث القيادات الاستراتيجية على الاهتمام بتحليل البيئة الداخلية والخارجية؛

لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي قد تواجهها الوزارة، ووضع نظام خاص لاستقطاب الكوادر البشرية في الوزارة؛ حتى يتم تعيين العاملين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الكفاءة.

2 /دراسة: شعيب، (2021م):

يهدف هذا البحث الى معرفة تأثير دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز النجاح التنظيمي قام الباحث بتوزيع استبانة على المديرين في المديرية العامة لتربية نينوي باستعمال برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتتبع اهمية هذا البحث في محاولته معالجة مشكلة واقعية تؤثر بصورة مباشرة على قطاع تربية التعليم في العراق. وتوصل هذا البحث على عدد من النتائج اهمها، وجود فجوة معرفية لتفسير الطبيعة العالقة بين القيادة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي في المنظمات بشكل عام وفي تربية نينوي بشكل خاص وان هناك علاقة مباشرة بين متغيرات البحث (القيادة الاستراتيجية ، النجاح التنظيمي) واستنتجت الدراسة بان اتباع المديرين في مديرية تربية نينوي أسلوب القيادة الاستراتيجية سيؤدي الى ارتفاع انتاج عمل المنظمة وخفض مستوى الشعور السلبي الموجود لدى الموظفين في عينة البحث وبالنسبة تحسن من مستوى نجاح المنظمة واوصت الدراسة باستمرار اهتمام المديرية العامة للتربية في محافظة نينوي بالقيادة الاستراتيجية التي لها دور كبير في النجاح.

3 /دراسة: بودرهم، سميرة، (2021 م) :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة ممارسات القيادة الإستراتيجية بالتميز التنظيمي في جامعة قاصدي مرباح ورقلة، وتم الحصول على المعلومات اللازمة للجانب الميداني من خلال استمارة استبيان أعدت لهذا الغرض ووزعت على عينة مكونة من (76) موظفاً، وقد تم تحليل البيانات باعتماد بعض الأدوات الإحصائية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط ومعامل الانحدار البسيط)، وتم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتميز التنظيمي في الجامعة المبحوثة، وبناءاً على ذلك قدمت مجموعة من التوصيات.

4 /دراسة: أمين، فيولا (2022م):

إنّ الهدف من هذه الدّراسة هو التّعرف على مدى مساهمة القيادة الاستراتيجية في مواجهة الأزمات وقد كانت الدراسة الميدانيّة في وزارة السياحة العراقية، وقد شملت الموظفين الاداريين العاملين بها وقد تألفت العيّنة من 129/ موظفًا. وقد اتبع البحث المنهج الوصفي، كما تم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات المطلوبة في الدراسة الميدانيّة. ومن أبرز النتائج التي تم التوصل إليها هي الاتية: هناك أثر للتوجه الاستراتيجي للمنظمة

في مواجهة الأزمات وذلك لأن مستوى الدلالة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05. - هناك أثر لتطبيق القيادة الاستراتيجية في مواجهة الأزمات وذلك لأن مستوى الدلالة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05. - هناك أثر لتطبيق القيادة الاستراتيجية في اكتشاف شرارة الأزمة للمنظمة في مواجهة الأزمات وذلك لأن مستوى الدلالة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05.

5 /دراسة: علي، العامري، (2023م):

هدفت هذه الدراسة الى قياس دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، الحفاظ على المقدرات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية المتوازنة، التأكيد على الممارسات الاخلاقية) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة التسليم، الابداع) في المستشفيات الاهلية بالعاصمة صنعاء استهدفت الدراسة من خلال المسح الشامل لجميع العاملين من القيادات العليا (الادارية، الطبية، الفنية) في المستشفيات الاهلية مجال الدراسة وبلغ إجمالي مجتمع الدراسة (251) قياديا وتم تحليل عدد (230) استبانة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم تحليل البيانات باستخدام برامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS كما توصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات كان اهمها وجود دور ايجابي للقيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالمستشفيات الاهلية ، ايضا وجود اهتمام كبير للقيادة الاستراتيجية بجميع ابعادها حيث كانت اعلى هذه الابعاد توفرا بعد التوجه الاستراتيجي وكان اقلها تطوير راس المال البشري كما يوجد اهتمام كبير بالميزة التنافسية حيث كان اكثرها تحققا الجودة والمرونة واقلها تحققا الابداع وخلصت الدراسات بعدد من التوصيات كان اهمها الاستمرار في ممارسة القيادة الاستراتيجية من قبل المستشفيات الاهلية باستخدام الاساليب العلمية الحديثة لتحقيق مستشفيات وضرورة تشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات واعداد القيادات المستقبلية وتبني التسويق الالكتروني في المستشفيات الاهلية ومنح حوافز مرضية للعاملين لتشجيعهم على الابداع.

6 /دراسة: الجفري، (2024م):

هدفت الدراسة الى قياس واقع تبني ممارسات القيادة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة، بالإضافة الى قياس مستوى النجاح الاستراتيجي وفق أبعاده (البقاء في ميدان الأعمال، والتكيف، والنمو) في المنظمة المبحوثة، واختبار وجود أثر معنوي لممارسات القيادة الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي من خلال استبانة وضعت لقياس متغيرات الدراسة، حيث قام الباحث بتوزيع (60) استبانة عادت منها (56) استبانة وكانت بكاملها صالحة للتحليل الاحصائي، وبعد التحليل توصلت الدراسة الى عديد من النتائج أهمها، وجود ممارسات عالية لقيادة الاستراتيجية في المنظمة

المبحوثة، ووجود عالي جدا للنجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة، كما توصلت الدراسة الى وجود تأثير معنوي لممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الشركة الوطنية لصوامع الغلال المحدودة.

التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطار النظري والمفاهيمي فيما اختلفت عن بقية الدراسات السابقة في مكان وزمان التطبيق حيث ركزت الدراسات السابقة علي ربط التخطيط الاستراتيجي بالتنمية المستدامة بينما تركز الدراسة الحالية على دراسة أثر استراتيجيات إدارة التغيير في إدارة التنمية المستدامة في السودان. اختلفت الدراسة الحالية عن بقية الدراسات السابقة في النتائج والتوصيات والمقترحات البديلة. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة وبناء نموذج الدراسة. اهتمت الدراسات السابقة دور التخطيط واستراتيجيات التغيير في احداث التغيير الشامل لتحقيق اهداف التنمية المستدامة في السودان ما يمثل الفجوة البحثية التي تركز عليها الدراسة الحالية.

الفجوة البحثية

على الرغم من الكم المتزايد من الأدبيات التي تتناول إدارة التغيير والتنمية المستدامة، لا تزال العديد من الفجوات البحثية دون حل وذلك:

أولاً. على الرغم من أن العديد من الدراسات قد بحثت التغيير التنظيمي والتنمية المستدامة بشكل منفصل، فقد تناولت الأبحاث التجريبية المحدودة العلاقة المباشرة بين استراتيجيات إدارة التغيير والتنمية المستدامة داخل مؤسسات القطاع العام.

ثانياً. ركزت الدراسات السابقة في الغالب على مؤسسات القطاع الخاص في الاقتصادات المتقدمة، مع اهتمام ضئيل نسبياً للمؤسسات الحكومية العاملة في البلدان النامية، ولا سيما في منطقة جنوب الصحراء الكبرى في أفريقيا.

ثالثاً. لا تزال الأدلة التجريبية الواردة من السودان محدودة للغاية. ركزت الدراسات السودانية الحالية بشكل كبير على الإصلاح الإداري أو الأداء التنظيمي أو التخطيط الاستراتيجي بشكل مستقل دون توفير إطار متكامل يربط بين استراتيجيات إدارة التغيير ونتائج التنمية المستدامة.

رابعاً. لم يسبق أن تمت دراسة المجلس الأعلى للتخطيط الاستراتيجي بولاية الخرطوم رغم دوره الاستراتيجي في صياغة سياسات التنمية وتنسيق مبادرات التخطيط الحكومي.

وبناء على ذلك، تعالج هذه الدراسة هذه الفجوات من خلال الفحص التجريبي لتأثير القيادة الاستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي، والاتصال التنظيمي، ومشاركة الموظفين، والتدريب على التنمية المستدامة داخل المجلس الأعلى للتخطيط الاستراتيجي في ولاية الخرطوم، السودان.

المجلس الأعلى للتخطيط الاستراتيجي بولاية الخرطوم محل الدراسة

النشأة والتطور

أنشئ المجلس الأعلى للتخطيط الاستراتيجي بولاية الخرطوم بقرار دستوري من والي الخرطوم الانتقالي عام 2006م، ليكون العقل الاستراتيجي المركزي للولاية. يتكوّن من أمانة عامة تشمل: قطاع التخطيط، وقطاع التقييم والشؤون العلمية، وإدارات: الشؤون المالية والإدارية، الإعلام والتوثيق، العلاقات العامة والخارجية. ويضم أجهزة: مركز معلومات الخرطوم، الحكومة الإلكترونية، ومعهد الخرطوم للدراسات الاستراتيجية. يعمل برؤية منهجية موحدة قائمة على التحليل الاستراتيجي لتشخيص الوضع الراهن وتحديد المصالح الاستراتيجية اقتصادياً وسياسياً واجتماعياً وعلمياً وتقنياً وإعلامياً.

رسالة المجلس الأعلى للتخطيط الاستراتيجي :

1. ترسيخ حكم راشد يحقق الأمن وكرامة الإنسان.
2. تعزيز ريادة الخرطوم حضارياً وسياسياً واقتصادياً وعاصمة للتنوع والسياحة.
3. تحقيق تنمية مستدامة ومتوازنة تحفظ البيئة وحقوق الأجيال.
4. تحقيق العدالة الاجتماعية وتعزيز القيم والنسيج الاجتماعي.
5. إرساء التربية والإنتاج والابتكار والبحث العلمي.
6. استخدام التطبيقات الذكية لبناء اقتصاد ومجتمع المعرفة.
7. الاستخدام الأمثل للموارد وبناء اقتصاد متوازن وبيئة استثمارية وبنى مستدامة.
8. تعزيز الشراكة الاستراتيجية محلياً وإقليمياً ودولياً.

منهجية البحث

1 - 4 تصميم البحث

اعتمدت هذه الدراسة منهج البحث الكمي لدراسة دور استراتيجيات إدارة التغيير في تحقيق التنمية المستدامة داخل المجلس الأعلى للتخطيط الاستراتيجي بولاية الخرطوم، السودان. تم استخدام تصميم البحث التحليلي الوصفي لأنه مناسب لفحص العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات المقترحة باستخدام البيانات التجريبية.

2 - 4 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمجلس الأعلى للتخطيط الاستراتيجي بولاية الخرطوم والبالغ عددهم 330 فرد، حيث تم اختيار عينة ميسرة قوامها 130 مفردة وبالتالي توزيع عدد (130) استبانة على عينة البحث وتم استرجاع (100) استبانة سليمة تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (77) %. بيانا كالاتي:

جدول (4/2): الاستبيانات الموزعة والمستردة

النسبة %	العدد	البيان
100%	130	الاستبيانات الموزعة
92%	120	الاستبيانات التي تم إرجاعها
8%	10	الاستبيانات التي لم يتم إرجاعها
17%	20	الاستبيانات غير صالحة للتحليل
83%	100	الاستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر: اعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، الخرطوم، 2025

3 - 4 أداة البحث

تم جمع البيانات الأولية باستخدام استبيان منظم تم تطويره بناءً على الأدبيات السابقة المتعلقة باستراتيجيات إدارة التغيير والتنمية المستدامة. يتكون الاستبيان من قسمين. قام القسم الأول بجمع المعلومات الديموغرافية، بينما قام القسم الثاني بقياس متغيرات الدراسة باستخدام مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط والذي يتراوح من (1 = لا أوافق بشدة) إلى (5 = أوافق بشدة).

جدول (4/3): مقياس درجة الموافقة

الدلالة الإحصائية	النسبة المئوية	الوزن النسبي	درجة الموافقة
درجة موافقة عالية جداً	أكبر من 80%	5	أوافق بشدة
درجة موافقة عالية	70-80%	4	أوافق
درجة موافقة متوسطة	50-69%	3	لا رأي
درجة موافقة منخفضة	20-49%	2	لا أوافق
درجة موافقة منعدمة	أقل من 20%	1	لا أوافق على الإطلاق

المصدر: اعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2025

وتضمنت بنود الاستبيان التي تقيس استراتيجيات إدارة التغيير القيادية الإستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي، والتواصل التنظيمي، ومشاركة الموظفين، والتدريب وتنمية القدرات. وتم قياس التنمية المستدامة من خلال مؤشرات تعكس الاستدامة المؤسسية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

4 - 4 الصدق والثبات

تم التحقق من صحة محتوى الاستبيان من خلال مراجعة الخبراء من قبل متخصصين في إدارة الأعمال والإدارة الإستراتيجية ومنهجية البحث. وقد تم دمج تعليقاتهم وتوصياتهم قبل إدارة الاستبيان لتحسين الوضوح والملاءمة والاتساق. كما تم تقييم الاتساق الداخلي للاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ. تجاوزت معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة الحد الأدنى المقبول وهو 0.70، مما يدل على موثوقية وثبات أداة القياس بشكل مرضي.

جدول (4/4): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس محاور الدراسة

محاور الدراسة	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
استراتيجية تغيير القيادات العليا	5	0.82
استراتيجية الاستعداد الشامل للتغيير	5	0.82
استراتيجية تغيير الحوكمة وصنع القرار	5	0.77
استراتيجية التدريب القيادي	5	0.79
استراتيجية تقييم تأثير التخطيط والتغيير	4	0.78
إدارة التنمية المستدامة	4	0.80

إجمالي العبارات	32	0.83
-----------------	----	------

المصدر: اعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، الخرطوم، 2025

أظهرت نتائج اختبار الثبات الواردة في الجدول (4/4) أن جميع محاور الدراسة حققت قيم ألفا كرونباخ أكبر من (60%)، مما يعني توافر درجة عالية جدًا من الثبات والصدق لجميع المحاور. وقد بلغت قيمة ألفا كرونباخ لمحور الفرضية الأولى (0.82)، والفرضية الثانية (0.82)، والفرضية الثالثة (0.77)، والفرضية الرابعة (0.79)، والفرضية الخامسة (0.78)، والفرضية السادسة (0.80). ويشير ذلك إلى أن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محاورها تتمتع بثبات داخلي مرتفع لعباراتها، وهو ما يمكن الباحث من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها بدرجة عالية من الموثوقية.

5 - 4 تقنيات تحليل البيانات

تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتم استخدام كل من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية. تضمنت الإحصائيات الوصفية التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لتلخيص خصائص أفراد العينة ومتغيرات الدراسة. وقد تم اختيار هذه الأساليب الإحصائية لأنها مناسبة لدراسة العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة واختبار فرضيات البحث المقترحة.

6. النتائج والمناقشة

يهدف إلى عرض وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. تم تطبيق الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، بما في ذلك التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد.

1 - 5 الخصائص الديموغرافية للمستجيبين

يعرض هذا القسم الملف الديموغرافي للمستجيبين الذين شاركوا في الدراسة. وتشمل الخصائص الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمنصب الوظيفي. تم استخدام الإحصائيات الوصفية من خلال التكرارات والنسب المئوية. حيث تشير الخصائص الديموغرافية إلى أن المشاركين يمتلكون خلفيات تعليمية وخبرات مهنية متنوعة، مما يعزز مصداقية البيانات المجمعة ويوفر فهمًا شاملاً لممارسات إدارة التغيير داخل المجلس الأعلى للتخطيط الاستراتيجي.

جدول (5/1): توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	58	58%
	أنثى	42	42%
العمر	أقل من 30 سنة	15	15%
	30-40 سنة	45	45%
	41-50 سنة	30	30%
	أكثر من 50 سنة	10	10%
المؤهل العلمي	دبلوم	12	12%
	بكالوريوس	55	55%
	ماجستير	25	25%
	دكتوراه	8	8%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	20	20%
	5-10 سنوات	40	40%
	11-15 سنة	25	25%
	أكثر من 15 سنة	15	15%
المستوى الوظيفي	إداري عليا	18	18%
	إداري وسطي	52	52%
	موظف تنفيذي	30	30%

المصدر: اعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، الخرطوم، 2025

تشير النتائج إلى أن غالبية المستجيبين من الذكور (58%)، وفئة العمر 30-40 سنة (45%)، مما يعكس عينة نشطة ومنتجة. كما أن معظمهم حاصلون على مؤهل بكالوريوس فأعلى (88%)، ولديهم خبرات عملية متوسطة إلى طويلة، ما يعزز مصداقية البيانات وقابليتها للتعميم على مجتمع الدراسة.

2 - 5 اختبار فرضيات الدراسة (الارتباط والانحدار)

يوضح الجدول (2/6) نتائج معامل الارتباط بيرسون بين استراتيجيات إدارة التغيير والتنمية المستدامة:

جدول (5/2): معامل الارتباط بين استراتيجيات إدارة التغيير والتنمية المستدامة

مستوى الدلالة (p)	معامل الارتباط (r)	المتغير المستقل
0.000	0.682**	استراتيجية تغيير القيادة والرعاية
0.000	0.645**	استراتيجية الاستعداد للتغيير والتدريب
0.000	0.610**	استراتيجية تقييم أثر التخطيط
0.000	0.598**	استراتيجية تغيير الحوكمة وصنع القرار
0.000	0.721	إجمالي استراتيجيات إدارة التغيير

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، الخرطوم، 2025.

توجد علاقة ارتباط إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين جميع استراتيجيات إدارة التغيير والتنمية المستدامة، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.598) و(0.682)، وبلغت قيمة الارتباط الكلي (0.721) عند مستوى دلالة (0.000). وهذا يدعم الفرضية الرئيسية والفرعية للدراسة.

3 - 5 مناقشة النتائج

تتوافق نتائج هذه الدراسة مع معظم الأدبيات السابقة التي أكدت الأثر الإيجابي لإدارة التغيير والقيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي والتنمية المستدامة

- القيادة الاستراتيجية: أظهرت النتائج أن الالتزام القيادي يعد العامل الأكثر تأثيراً، وهو ما يتسق مع دراسات سمر الدين رشاد (2020)، والجفري (2024)
- الاستعداد والتدريب: تؤكد النتائج أهمية التدريب المستمر في تعزيز قدرة الموظفين على التكيف مع التغيير، وهو ما يدعمه نموذج كوتر (Kotter, 1996)
- التقييم والتخطيط: أظهرت النتائج أن التقييم الدوري لأثر التخطيط يزيد من فعالية التنفيذ، وهو ما يتوافق مع مبادئ الإدارة الاستراتيجية الحديثة.
- الحوكمة وصنع القرار: تسهم الحوكمة الرشيدة في تحسين الشفافية والمساءلة، ما يعزز الثقة المؤسسية ويدعم الاستدامة.

الخاتمة والتوصيات

1- 6 الخاتمة

هدفت الدراسة إلى تقصي دور استراتيجيات إدارة التغيير في تحقيق التنمية المستدامة داخل المجلس الأعلى للتخطيط الاستراتيجي بولاية الخرطوم، باستخدام المنهج الكمي واستبيان لعينة من العاملين، وتحليل البيانات عبر (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الرئيسية، أهمها:

1. وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائيًا بين إدارة التغيير والتنمية المستدامة ($r = 0.721$) ، $\text{sig} = 0.000$.
2. جميع أبعاد إدارة التغيير تسهم في التنمية المستدامة، وأعلاها تغيير القيادة والرعاية ($\beta = 0.312$)، ثم الاستعداد للتغيير والتدريب ($\beta = 0.268$).
3. الاستراتيجيات مجتمعة تفسر نحو 54.2% من التباين في التنمية المستدامة.
4. اتجاهات إيجابية مرتفعة: المتوسط الكلي للمتغير المستقل 3.93، وللتنمية المستدامة 4.05.
5. النتائج متسقة مع الأدبيات حول دور القيادة الاستراتيجية والتواصل والمشاركة والتدريب.

الاستنتاج:

إدارة التغيير ليست وظيفة إدارية ثانوية، بل قدرة استراتيجية تمكينية تساعد المؤسسات العامة على التكيف وتحسين الفعالية ودعم أبعاد التنمية المستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والمؤسسية.

2 - 7 التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، تقدّم الدراسة مجموعة من التوصيات الموجهة لصانعي السياسات، وقادة المؤسسات العامة، والباحثين المستقبليين، وذلك على النحو التالي:

أولاً: توصيات موجهة لصانعي السياسات والحكومة الاتحادية

1. تعزيز الدعم السياسي والمؤسسي لإدارة التغيير بإدراجها في السياسات الوطنية للتنمية المستدامة وربطها بأهداف الأمم المتحدة (SDGs).

2. تخصيص موازنات كافية للتدريب المستمر وبناء القدرات القيادية وتطوير الحوكمة في المؤسسات العامة، خاصة ولاية الخرطوم.
3. تشجيع الشراكات مع الجامعات ومراكز البحوث لتطوير نماذج إدارة تغيير مكيّفة مع السياق السوداني وتبادل الخبرات إقليمياً ودولياً.

ثانياً: توصيات موجهة لإدارة المجلس الأعلى للتخطيط الاستراتيجي

1. تفعيل القيادة الاستراتيجية برؤية واضحة وتواصل فعال والتزام بدعم التغيير.
2. تعزيز مشاركة الموظفين في التخطيط والقرار عبر لجان وورش وحوافز للابتكار.
3. الاستثمار في التدريب لبناء الكفاءات القيادية ومهارات التكيف والتقنيات الحديثة.
4. تطوير تقييم دوري بمؤشرات أداء (KPIs) مرتبطة بالتنمية المستدامة ونشر النتائج للمساءلة.
5. تحسين التواصل الداخلي والخارجي لتوضيح رسائل التغيير وتقليل المقاومة وبناء الثقة.

ثالثاً: توصيات موجهة للباحثين والأكاديميين

1. إجراء دراسات مقارنة بين مؤسسات عامة في ولايات سودانية مختلفة، وتوسيع البحث بمتغيرات بسيطة مثل: الثقافة التنظيمية، الذكاء العاطفي القيادي، المرونة النفسية للموظفين؛ لاختبار قابلية تعميم النتائج وفهم آليات تأثير إدارة التغيير على الاستدامة.
2. اعتماد تصاميم بحثية طويلة (Longitudinal Studies) لتتبع أثر استراتيجيات إدارة التغيير زمنياً، وتقديم أدلة أقوى على استدامة النتائج.
3. نشر الدراسة في مجلات علمية محكمة متخصصة في الإدارة العامة والتنمية المستدامة؛ لإثراء الأدبيات العربية والأفريقية.

3- 7 مقترحات لبحوث مستقبلية

1. أثر الثقافة التنظيمية على فعالية استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات العامة السودانية.
2. دور القيادة التحويلية في تعزيز المرونة المؤسسية خلال فترات الأزمات السياسية والاقتصادية.
3. تحليل مقارن لاستراتيجيات إدارة التغيير بين القطاعين العام والخاص في السودان.
4. تطوير نموذج عربي متكامل لإدارة التغيير يدعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة في السياقات النامية

أولاً: المراجع العربية

1. الجفري، أحمد محمد. (2024). القيادة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي في المنظمات اليمنية: دراسة ميدانية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 12(3)، 45-68.
2. الزعبي، خالد إبراهيم. (2010). دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات من خلال نشر التعلم التنظيمي وتمكين العاملين. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 26(2)، 112-145.
3. ساجد، علي حسن. (2020). القيادة الاستراتيجية وتأثيرها على إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الفولاذية. مجلة الإدارة والتنمية، 15(4)، 78-102.
4. سمر الدين رشاد، محمد. (2020). أثر القيادة الاستراتيجية على التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة. مجلة كلية التجارة، 32(1)، 234-267.
5. شعيب، ياسر محمود. (2021). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز النجاح التنظيمي: دراسة تطبيقية في مديرية تربية نينوى. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 8(5)، 89-115.
6. عبد الرحيم، أحمد فاروق. (2019). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة. مجلة الإدارة العامة، 59(3)، 156-189.
7. العوامي، سالم محمد. (2015). أثر القيادة الاستراتيجية على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية في الشركات النفطية بمدينة بنغازي. مجلة الدراسات الاقتصادية، 21(2)، 67-94.
8. علي العامري، Hussein Abdullah. (2023). القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء. مجلة الإدارة الصحية، 14(1)، 34-59.
9. فاطمة، نورة سعيد. (2023). ممارسة القيادة الاستراتيجية وأثرها على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التجارة والصناعة بسلطنة عمان. مجلة الدراسات الإدارية، 19(2)، 112-140.
10. نادر، جاسم محمد. (2019). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الفارس العامة. مجلة الإدارة والاقتصاد، 41(3)، 201-228.

11. بودرهم، سميرة. (2021). علاقة ممارسات القيادة الإستراتيجية بالتميز التنظيمي: دراسة ميدانية في جامعة قاصدي مرباح ورقلة. *مجلة العلوم الاجتماعية*، 29(4)، 178-203.
12. أمين، فيولا. (2022). مساهمة القيادة الاستراتيجية في مواجهة الأزمات: دراسة ميدانية في وزارة السياحة العراقية. *مجلة الإدارة العامة*، 62(1)، 45-72.
13. اليافعي، عبد الرحمن. (2018). دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات اليمنية. *مجلة التعليم العالي*، 10(3)، 98-125.

ثانياً: المراجع الإنجليزية

1. Brundtland Report. (1987). Our Common Future. World Commission on Environment and Development.
2. Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Harvard Business Press.
3. Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics. *Human Relations*, 1(1), 5-41.
4. United Nations. (2015). Sustainable Development Goals. UN Publications.

ثالثاً: التقارير والوثائق الرسمية

1. المجلس الأعلى للتخطيط الاستراتيجي بولاية الخرطوم. (2023). *التقرير السنوي للمجلس 2022-2023*. الخرطوم: المجلس الأعلى للتخطيط الاستراتيجي.
2. وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية السودانية. (2022). *الاستراتيجية القومية الشاملة للتنمية المستدامة 2026-2022*. الخرطوم: الوزارة.
3. منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة (FAO). (1989). *Sustainable Development: Concept and Approaches*. Rome: FAO Publications.
4. منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD). (2020). *Green Growth and Sustainable Development*. Paris: OECD Publishing.

Stardom University



Stardom Scientific Journal of Economy and management Studies

**- Stardom Scientific Journal of Economy and management Studies -
Issued quarterly by Stardom University**

3rd issue- 4th Volume 2026

ISSN 2980-3799

