

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص



عنوان البحث

أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق النجاح المستدام للمؤسسات التعليمية
(دراسة حالة مجموعة مدارس التربية النموذجية – حي الريان)

إعداد الطالب/

عبدالله بن فهم البقمي

إشراف/

العام الدراسي:

٢٠٢٥

مقدمة:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات ضرورة ملحة وليس مجرد ترف، حيث يسهم في تعزيز أداء المؤسسات على المدى القصير والطويل إذا تم تنفيذه بشكل فعال. يساعد اعتماد أسلوب التخطيط الاستراتيجي في تحقيق مجموعة من الفوائد، أبرزها: وضع خارطة طريق واضحة للمؤسسة، وزيادة قدرتها على مواجهة المنافسة الشديدة سواء على المستوى المحلي أو الدولي، مما يمنحها ميزة تنافسية مستدامة. كما يمكن التخطيط الاستراتيجي المؤسسات من استخدام مواردها بشكل أكثر كفاءة، و يتيح لجميع المستويات الإدارية المشاركة في العملية، مما يقلل من المقاومة المحتملة للتغيير. بالإضافة إلى ذلك، يسهم في توحيد الفكر والممارسات الإدارية بين مديري المؤسسات. في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات في عصر المعرفة والمعلومات، وتزايد حدة المنافسة في عالم الأعمال الدولية، تسعى المؤسسات باستمرار لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها لتلبية هذه التحديات وضمان استدامة نجاحها.

وحيث يشهد العالم في الوقت الراهن تغييرات كبيرة تؤثر بشكل ملحوظ على الحياة الإنسانية، فقد أصبحت الاستدامة التنظيمية من الأولويات الأساسية في الاستراتيجيات المعتمدة في معظم المنظمات، نظرًا لتأثيرها العميق على نجاح هذه المنظمات وقدرتها على التكيف مع المتغيرات السريعة على الصعيدين الدولي والمحلي. وتمثل الاستدامة اليوم مجموعة واسعة من الالتزامات والأفعال المتبادلة بين المؤسسات بمختلف تخصصاتها وأنشطتها، من جهة، والمجتمع من جهة أخرى، من خلال الممارسات اليومية للأفراد (عبد المنعم، ٢٠٢٠: ١٣١). وفي الوقت الذي تُعتبر فيه الاستدامة أحد الركائز الأساسية للتنمية الاقتصادية واستراتيجيات النمو، والتي تمثل تحديًا جديدًا للنجاح، بدأت جميع أنواع المنظمات، بما في ذلك مؤسسات التعليم العالي، في إيلاء اهتمام خاص لهذا المفهوم. وفي هذا السياق، بدأت مؤسسات التعليم العالي، التي كانت تُعتبر سابقًا "أبراجًا عاجية"، في مشاركة نتائج أبحاثها مع المجتمع والمساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية من خلال مهامها المتعددة، مثل التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع. (Fantauzzi et al., 2022)

كما أصبح العمل على تحسين جودة المنتجات بشكل مستمر عنصراً أساسياً ومتغيراً استراتيجياً يسهم في صياغة استراتيجيات الأعمال التي تهدف إلى تعزيز الجودة (Adam et al., 2001). ويشير كل من (Sakellaris & Vijselaar, 2005) إلى أن استدامة النجاح تُعتبر ظاهرة شائعة يمكن ملاحظتها من خلال التحسينات المستمرة والتطورات المتراكمة في المنتجات الاستهلاكية والرأسمالية بمختلف أشكالها.

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي من العمليات الإدارية الحيوية في العصر الحالي، حيث يلعب دوراً أساسياً في تحديد الرؤى والأهداف التي ينبغي تحقيقها في المستقبل، سواء على مستوى الأفراد أو الأسر أو المجتمعات وصولاً إلى الحكومات، فهذه العملية مستمرة وتركز على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتقييم الفرص والمخاطر، بالإضافة إلى نقاط القوة والضعف، بهدف تطوير أهداف المؤسسة وسياساتها وإعداد الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، حيث تسعى الدول المتقدمة اليوم إلى اتخاذ خطوات مدروسة تتسم برؤية مستقبلية، مع الحفاظ على المرونة اللازمة للتكيف مع المتغيرات المحتملة على مختلف الأصعدة. تشير التجارب الواقعية للعديد من المؤسسات إلى أن تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء لم يعد مقتصرًا على مراعاة الإمكانيات الداخلية والعوامل الخارجية الحالية، بل يتطلب أيضًا توافر

أدوات مهنية لدى المنظمة للتعرف على اتجاهات البيئة الخارجية واستكشاف مؤشرات الأحداث المتوقعة. علاوة على ذلك، يجب أن تمتلك المنظمة القدرة على المبادرة في إحداث تلك الأحداث أو تغيير خصائصها وتأثيراتها، واستثمارها بما يحقق رسالتها ويخدم أهدافها. (اللوزي، ٢٠٠٣).

وقد أظهرت الدراسات أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير إيجابي على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة. وفي هذا السياق، أوصت دراسة (دقة، ٢٠٢٢) بضرورة وضع آليات لتحسين الخطط الاستراتيجية بما يتناسب مع متطلبات التنمية المستدامة. يُعتبر التخطيط الاستراتيجي من الأساليب الحديثة لتطوير مؤسسات التعليم العالي، حيث يساهم في تحويل الممارسات الإدارية من العشوائية والارتجالية إلى التشاركية والتميز والإبداع. كما يُعد وسيلة فعالة لمواجهة التحديات المستقبلية المرتبطة بالنظم المختلفة، ويُعتبر الطريق الأمثل لتعزيز استثمار التكنولوجيا وتحسين الاستثمار البشري (الخطيب، ٢٠٠١).

بينما أوصت دراسة (الحدراوي، ٢٠٢٢) بضرورة تطوير آليات لتحسين الخطط الاستراتيجية بما يتناسب مع متطلبات التنمية المستدامة. في ظل الظروف الديناميكية والمتغيرة التي تواجه الجامعات، يصبح من الضروري التفاعل مع هذه التحديات من خلال إعداد وتنفيذ خطة استراتيجية للمؤسسة. يعود ذلك إلى تعقيد البيئة التي تعمل فيها مؤسسات التعليم العالي، وظهور تحولات متعددة تستدعي منها إعادة تقييم أوضاعها بشكل مستمر لضمان بقائها الفعال. تشمل هذه التحديات ثورة الاتصالات، والنمو المستمر في تكنولوجيا المعلومات، والاحتياجات المتغيرة والسريعة من البيئة الخارجية، بالإضافة إلى التغيرات في المتطلبات والموارد المالية والبشرية، وزيادة النمو السكاني مع الأعباء المالية، والحاجة إلى التكيف مع التوجهات العالمية في سوق العمل (عبد المطلب، والحوث، توفيق، ٢٠١٨). كل هذه العوامل تستدعي من المؤسسات بناء تخطيط استراتيجي يساهم في استدامة نجاحها وتفوقها.

كما أوصت دراسة (نصر، ٢٠٢٤) بضرورة تبني المؤسسات للمواصفات والمعايير الدولية التي تدعم الصحة والسلامة المهنية، وذلك لتحقيق استدامتها وضمان نجاحها المستمر. كما أكدت على أهمية توسيع السياسات التي توازن بين متطلبات العمل واحتياجات المناخ الاجتماعي الإيجابي داخل المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، يجب إقامة جسور تواصل مع المجتمع المحلي لتعزيز الحوار حول أهداف التنمية المستدامة وسبل التعاون مع المؤسسات والهيئات الأخرى لتحقيقها. من الضروري أيضًا تنظيم ندوات وورش عمل لرفع الوعي حول مفهوم الاستدامة وطرق تحقيقها، وتعزيز روح ريادة الأعمال من خلال الاستفادة من العمليات داخل المؤسسة والمجتمع كمختبر حي لتجربة حلول الاستدامة ومواجهة التحديات المرتبطة بها. كما يُستحسن إنشاء مراكز استشارية تقدم استشارات متخصصة لكافة قطاعات المجتمع لمساعدتها في التغلب على تحديات تحقيق استدامة النجاح.

وبناء على ذلك تسعى الدراسة الحالية إلى البحث في أهمية التخطيط الاستراتيجي من أجل تحقيق النجاح المستدام للمؤسسات التعليمية وذلك بالتطبيق على مرحلة التعليم قبل الجامعي في المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة:

يتعلق التخطيط الاستراتيجي بتحديد المستقبل الأساسي للمنشأة والأهداف العامة التي تسعى لتحقيقها، بالإضافة إلى الأسلوب الذي يتبعه، والذي يرتبط بمفهوم الاستراتيجية الذي تختاره الإدارة لاستغلال الموارد المتاحة وتحقيق أفضل النتائج (السالم، ٢٠٠٠). وقد أصبحت معاني التخطيط الاستراتيجي واضحة وجلية، حيث ارتبطت بتحقيق التنمية والنجاح وفقاً لمبادئ منهجنا الإسلامي الحنيف، كما ورد في العديد من توجيهات القرآن الكريم والسنة النبوية، وتعتبر المفاهيم الحديثة المتعلقة بالتربية والتنمية والتخطيط من أبرز المفاهيم التي حظيت باهتمام متزايد، حتى أصبحت محور تركيز الدول والمؤسسات والأفراد. فالتنمية والتخطيط ليسا غايتين بحد ذاتهما، بل هما أساليب متكاملة ومتداخلة تهدف إلى رفع مستوى معيشة الأفراد والمجتمعات من خلال الاستخدام الرشيد للموارد، فإذا كانت التربية هي العملية التي تهدف إلى تنمية قدرات الأفراد واستعداداتهم، وإكسابهم القيم والأفكار والاتجاهات اللازمة لأداء أدوارهم بكفاءة وفعالية، فإن التخطيط يمثل الأداة التي يتم من خلالها توجيه هذه العملية والتحكم فيها، وضبطها وفقاً للأولويات والبدائل المتاحة (محمد، ٢٠٠٢).

كما أن سعي المؤسسات المستمر نحو تعزيز الفاعلية وضمان استدامة النجاح يتطلب منها تحسين منتجاتها وخدماتها بشكل دائم لتلبية احتياجات الزبائن وتوقعاتهم. ويتطلب هذا التحسين المستمر تخطيطاً استراتيجياً ينبع من بيئة وثقافة تنظيمية تتقبل التغيير (الصمادي، ٢٠١٥). ومن هنا، تظهر مشكلة بحثية تم تطويرها استناداً إلى الأدبيات المتعلقة بالدراسة، تتمثل في تأثير التخطيط الاستراتيجي على استدامة النجاح المؤسسي وزيادة فاعلية المؤسسات.

وتتجلى مشكلة الدراسة بشكل خاص في أن المؤسسات التعليمية تواجه تحديات في تقديم خدماتها ومهامها المحددة وفقاً لقوانين إنشائها بكفاءة وفاعلية وجودة مستمرة. لذا، فإن التخطيط الاستراتيجي الفعال والتحسين المستمر للأنظمة التشغيلية والإدارية سيكونان عاملين حاسمين في تحقيق استدامة نجاح هذه المؤسسات، مما يساعد على الحفاظ على جودة خدماتها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

كما تكمن أيضاً مشكلة الدراسة في أن إعداد المعلمين والمناهج الدراسية لا يلبي متطلبات الحفاظ على استمرارية النجاح، خاصة في ظل تزايد الطلب على التعليم. وهذا يستدعي ضرورة التخطيط التربوي لضمان استمرار فاعلية ونجاح العملية التعليمية وتحقيق أهداف التعليم في هذه المرحلة. ولضمان أفضل مستوى ممكن من جودة التعليم ضمن الإمكانيات المتاحة، يجب تحقيق العدالة في توزيع الخدمة التعليمية عبر بيئات النظام التعليمي.

وفي ضوء ما سبق يمكن أن يؤدي التخطيط الاستراتيجي دوراً بارزاً في تحقيق استدامة النجاح والتنمية بمؤسسات التعليم بصفة عامة، والتعليم ما قبل الجامعي بصفة خاصة، وهو ما يعزز إجراء هذه الدراسة.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من :

- أنه يمكن تحقيق استدامة النجاح المؤسسي من خلال التخطيط الاستراتيجي الذي يركز على تحديد الأهداف المستقبلية في سياق التغيرات التي تطرأ من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات. يتطلب ذلك تحقيق تناغم بين المؤسسات وبيئتها الداخلية، بالإضافة إلى التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية. من الضروري أيضاً فهم الاتجاهات التي قد تسلكها المؤسسات في إطارها البيئي على المدى البعيد. يتم ذلك من خلال وضع

مجموعة من الأهداف المرنة التي تضمن تحقيق الرسالة المستقبلية للمؤسسة وفقاً للتصور الاستراتيجي المعتمد. يُعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية إدارية منظمة، تتطلب رؤية استراتيجية واضحة وخطة متكاملة لتحقيق هذا التناغم والوصول إلى الأهداف المنشودة.

- تعتبر الاستدامة هدفاً رئيسياً للمجتمعات، كما يتضح من استراتيجيات التنمية المستدامة المعلنة، وخاصة رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- تأتي هذه الدراسة استجابةً لنتائج وتوصيات العديد من الدراسات التي أكدت على أهمية موضوع استدامة النجاح المؤسسي.
- تقدم الدراسة للمسؤولين عن مراحل التعليم قبل الجامعي أسلوباً مهماً يتمثل في التخطيط الاستراتيجي، الذي يهدف إلى الحفاظ على حيوية واستدامة نجاح المؤسسات التعليمية على المدى الطويل.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الهدف الرئيسي التالي " أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق استدامة النجاح المؤسسي " ، ويتفرع منه الهدف الفرعي كما يلي :

- معرفة كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على تحقيق استدامة النجاح المؤسسي بالنسبة لمرحلة التعليم قبل الجامعي .

تساؤلات الدراسة

بناء على ما سبق يمكن وضع التساؤل الرئيسي التالي :

" هل للتخطيط الاستراتيجي أهمية في تحقيق استدامة النجاح المؤسسي ؟ " ، ويتفرع من هذا التساؤل عدد من التساؤلات الفرعية كما يلي :

- ما ماهية التخطيط الاستراتيجي ؟
- ما جوانب تحقيق استدامة النجاح ؟
- ما كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على تحقيق استدامة النجاح المؤسسي بالنسبة لمرحلة التعليم قبل الجامعي ؟

فروض الدراسة:

تضع الدراسة الفرض الرئيسي التالي: " للتخطيط الاستراتيجي أثر على تحقيق استدامة النجاح المؤسسي " ، ويتفرع منه الفرضية الفرعية التالية :

- للتخطيط الاستراتيجي تأثير إيجابي على تحقيق استدامة النجاح المؤسسي بالنسبة لمرحلة التعليم قبل الجامعي.

الدراسات السابقة:

١. دراسة (بن سلامة وبركة والمرغلي وآخرون ، ٢٠٢٤) : والتي أجريت الدراسة بهدف تحليل تجربة المعهد العالي للعلوم والتقنية الشموخ في التخطيط الاستراتيجي، واستكشاف التحديات التي واجهها، بما في ذلك محدودية الموارد، وباستخدام المنهج الوصفي، وأسلوب المقابلة الشخصية في جمع وتحليل البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من المبحوثين ذوي العلاقة ببيئة الدراسة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها :أن المعهد يمثل نموذجاً ناجحاً في تطبيق التخطيط الاستراتيجي، مع ضرورة تحسين مصادر التمويل لتوفير الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف. كما يشدد الباحثان على أهمية معالجة المعوقات والتحديات وأهمها توفير الدعم من قبل الجهات التي يتبعها المعهد والمتمثلة في وزارة التعليم التقني والفني، كخطوة نحو التوجه الاستراتيجي لإحداث تطوير ملموس في مؤسسات التعليم التقني والفني.

٢. دراسة (نصر، ٢٠٢٤) التي سعت إلى تحقيق هدف رئيس هو: تحديد كيفية توظيف التخطيط الاستراتيجي لدعم الاستدامة بالجامعات المصرية. ولتحقيق هذا الهدف تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية هي :تحديد الأسس النظرية لتحقيق الاستدامة بالجامعات .رصد مبررات توظيف التخطيط الاستراتيجي لدعم استدامة الجامعات المصرية .التعرف على ملامح التخطيط لتحقيق الاستدامة ببعض الجامعات بالدول المتقدمة .تحديد جهود التخطيط للاستدامة بالجامعات المصرية .اقتراح متطلبات التخطيط الاستراتيجي لدعم الاستدامة بالجامعات المصرية .تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى تحديد بعض متطلبات التخطيط الاستراتيجي المقترح لدعم الاستدامة بالجامعات المصرية منها : التحول الاستراتيجي للجامعة نحو الاستدامة إدارة التحول نحو الاستدامة كذلك تتطلب تكيف أو إعادة بناء الهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية والأنشطة التشغيلية التي تقوم بها الجامعة، مع أهمية مراقبة جميع مراحل وأنشطة هذا التحول نحو الاستدامة .

٣. دراسة الصمادي (٢٠١٥) : التي هدفت إلى التعرف على ماهية التخطيط الاستراتيجي، بيان أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي، الكشف عن ماهية التحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي، وتحديد كيفية إسهام التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي، وفي ضوء نتائجه فقد أوصت بما يلي : على المؤسسات الاهتمام بجودة الخدمة واستغلال الكوادر البشرية المتوفرة لديها، لرفع مستوى التحسين المستمر. العمل على قياس دوري لجودة الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسة كتنظيم داخلي أو بالاعتماد على التقويم خارجي والاستفادة من نتائجها من خلال تصميم الاستراتيجيات والسياسات والبرامج المناسبة التي تعمل على تحسين جودة خدماتها وبالتالي التحسين المستمر لهذه المؤسسات. تطوير معايير ومؤشرات أداء واضحة ومعتمدة تصلح لقياس عملية التخطيط الاستراتيجي في كافة مراحلها وتنسجم ومعايير الجودة. العمل على تدريب وتطوير مهارات الموظفين، خصوصاً الموظفين الذين يتعاملون باتصال مباشر مع متلقي الخدمة وذلك بإشراكهم في مختلف الدورات التدريبية. إشراك العاملون في صياغة أهداف المؤسسة، حيث أظهرت النتائج أنها حصلت على أدنى متوسط في المجال الخامس: التركيز على الموارد البشرية . تبني استراتيجية الجودة ومبادئها، عند إعداد الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، والسعي إلى بناء ثقافة تنظيمية لدى العاملين بمفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي. مشاركة أكبر قطاع ممكن من العاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية، والخطط التنفيذية. تعزيز اتجاهات العاملين نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال

نشر الثقافة التي تعمق مفاهيم إيجابية نحوه. اعتبار الخطة التنفيذية للجامعة وثيقة ملزمة لجميع العاملين للسير عليها لتحقيق أهداف الجامعة مع وضع نظام واضح ومحدد لمتابعة التزامهم بتنفيذها. إعداد خطة تتضمن بدائل استراتيجية مناسبة لكافة غايات وأهداف واستراتيجيات المؤسسة بحيث تمثل بديلاً معتمداً عند تعذر تطبيق بعضها منها.

٤. دراسة سليمان (٢٠١٢) عن تحليل مكونات التخطيط الاستراتيجي بالجمعيات الأهلية في محافظة بور سعيد والتي هدفت إلى رصد وتحليل جوانب ومكونات التخطيط الاستراتيجي بالجمعيات الأهلية والوقوف على المعوقات التي تقف حيال تطبيقه سعياً إلى بعض المؤشرات لمواجهتها حيث تم تطبيق الاستمارة على (١٤٦) عضواً من أعضاء مجالس الإدارة والمدراء التنفيذيين بالجمعيات الأهلية بمحافظة بور سعيد وكان من أهم النتائج : أن مكونات التخطيط الاستراتيجي تتمثل بالترتيب في: القيم والمبادئ الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية للجمعيات الأهلية، الرسالة الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية، تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، ومن أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجمعيات الأهلية ما يلي: عدم استقرار الظروف الاجتماعية والسياسية، قلة عدد الكوادر، عدم توفر نظام معلومات كفاء يساهم في التخطيط الاستراتيجي، عدم وجود نظام تدريبي لتأهيل العاملين، ارتفاع تكلفة إعداد الخطط الاستراتيجية، انخفاض مشاركة أعضاء اللجان .

٥. دراسة طالب (٢٠١٢) وقد هدفت إلى التعرف على مدى إلمام القيادات في الأجهزة الأمنية بمفهوم وأهداف التخطيط الاستراتيجي، التعرف على مدى إسهام التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، والتعرف على مقومات التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الأمنية والتعرف على المعوقات التي تحدت دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء العاملين، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية طبقية قوامها (٢٩١) من الضباط العاملين بمديرية الأمن العام وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنهج المسح الاجتماعي باستخدام الاستبانة، وتوصلت أهم النتائج: إلمام القيادات بمفهوم وأهداف التخطيط الاستراتيجي وأهميته في تطوير أداء العاملين بدرجة كبيرة، أن برامج التخطيط الاستراتيجي تسم بدرجة كبيرة في تطوير أداء العاملين، وأن ضعف الإمكانيات المالية المتاحة يشكل أهم العوائق لتنفيذ الخطط الاستراتيجية في الأجهزة الأمنية .

٦. دراسة بظاظو (٢٠١٠) هدفت الدراسة إلى تشخيص مدى إدراك العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تمثلت في رضا الزبون (الساخ)، والتزام ودعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، بالإضافة إلى إشراك الموظفين وتمكينهم، كما هدفت إلى بيان مدى وجود فروقات معنوية في إدراك العاملين لأهمية تطبيق المبادئ إضافة إلى بيان العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية (الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الحجم). وكان من أبرز النتائج أن العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم يدركون أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث أظهرت النتائج مستويات عالية من الإدراك لجميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما بينت الدراسة وجود فروقات معنوية في إدراك العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لبعض المتغيرات الديموغرافية (الخبرة، المستوى التعليمي)، توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لبعض المتغيرات الديموغرافية

(المستوى الوظيفي، والحجم)، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (P<0,05) بين العوامل الشخصية بدلالة أبعادها (الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الحجم) وإدراك أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الفنادق فئة الخمس نجوم، أظهرت الدراسة ضرورة استمرار دعم الإدارة العليا والتزامها في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى تفعيل عنصر المشاركة وخلق العمل لدى العاملين، وترسيخها في ثقافتهم التنظيمية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

- التخطيط الاستراتيجي : يُعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية حيوية لنجاح أي مؤسسة، خاصة في المؤسسات التعليمية التي تواجه تحديات معاصرة. يتطلب الأمر منها استشراف المستقبل وتحديد سبل التعامل مع هذه التحديات لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. في ظل الاتجاهات الحديثة والواقع المعقد للنظام التعليمي، تبرز الحاجة إلى تحديد استراتيجية واضحة، خاصة مع محدودية الموارد المتاحة لتلبية الاحتياجات التعليمية المتنوعة والمتجددة. لذا، يُعد التخطيط الاستراتيجي وسيلة موثوقة لرسم ملامح مستقبل المؤسسة، وتطوير حلول فعالة لمواجهة المشكلات المعقدة، مما يعزز قدرتها التنافسية والإبداعية. (بن سلامة وآخرون ، ٢٠٢٤ : ٧٦٠).
- النجاح المؤسسي : يمثل الاستمرار في العمل والبقاء لفترات طويلة جوهر النجاح المؤسسي، حيث يعد الأساس الذي يمكن أن تعتمد عليه المؤسسة في التكيف مع بيئتها المحيطة. هذا التكيف يمكن المنظمة من تحقيق الاستمرارية والاستقرار، مما يساهم في بناء دعائم النجاح الاستراتيجي. إن النجاح المؤسسي يعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والوصول إلى مستويات أداء متميزة في مختلف المجالات، بما في ذلك الجانب المالي، والعمليات، والموظفين، والمنافسة، بالإضافة إلى الاستعداد للمستقبل. (حسين ، ٢٠١٩ : ٦٦٥).
- استدامة المؤسسة التعليمية تعني ضمان استمرار تقديم خدمات التعليم، بما في ذلك الأنشطة التعليمية والبحوث، بالإضافة إلى الحفاظ على بيئة تعليمية فعالة في الحاضر والمستقبل. كما تشمل هذه الاستدامة المساهمة في التنمية المستدامة للمجتمع. (نصر، ٢٠٢٤ : ٢٢).

● عوامل استدامة النجاح المؤسسي :

تشمل العوامل الأساسية التي تساهم في نجاح المؤسسة وتحقيق تميزها مجموعة من العناصر الحاسمة (نوفل، ٢٠٢٣ : ١٢٢). تتمثل هذه العناصر في القيادة الفعالة، وجود رؤية ورسالة واضحة، ثقافة مؤسسية تشجع على التعلم والابتكار، التطوير المستمر، التركيز على المتعلم، استخدام التكنولوجيا، التقييم المستمر، وتعزيز التعاون والشراكات.

المنهجية وطرق البحث:

انطلاقاً من هدف الدراسة سوف يتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، للتعرف على مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، واستخدام أسلوب المسح الشامل لجمع أكبر قدر من المعلومات عن مراحل التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ الخطة، وذلك باستخدام أداة جمع البيانات والمعلومات.

أدوات الدراسة:

المقابلة الشخصية مع الأطراف المعنية بإعداد الخطة الاستراتيجية والمسؤولين عن تنفيذها، لمعرفة أبعاد هذه التجربة وما هي الصعوبات التي واجهتها المؤسسة، والحلول التي تم استخدامها أو اقتراحها لمعالجتها، وبما أدى إلى تحقيق النجاح من استخدام هذه الأداة الإدارية الهامة.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تجربة مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
 - الحدود المكانية: مجموعة مدارس التربية النموذجية – حي الريان .
- يقع مجمع مدارس التربية النموذجية في حي الريان بمدينة الرياض، على شارع الأمير ماجد بن عبد العزيز، ويُعد من أعرق المجمعات التعليمية في المملكة. يمتد المجمع على مساحة أرض تبلغ ٥٩,٩٢٧ متر مربع، بمسطحات بناء تصل إلى ٩٢,٨٨٧ متر مربع. تأسست المدارس في عام ١٩٥٨ م، وانتقلت إلى المبنى الحالي في عام ١٩٨٠ م، حيث تواصل رسالتها التعليمية الرائدة منذ أكثر من نصف قرن، ويقدم المجمع خدمات التعليم الأهلي لجميع المراحل الدراسية، بدءاً من رياض الأطفال، ومروراً بالمرحلتين الابتدائية والمتوسطة، وصولاً إلى المرحلة الثانوية، وذلك وفق المنهج الوطني المعتمد من وزارة التعليم، ويضم المجمع ٢٩٦ فصلاً دراسياً وغرف تعليمية مساندة مجهزة بأحدث الوسائل التعليمية.
- الحدود الزمنية: ٢٠٢٥ _ ٢٠٢٦.

المراجع

أولاً: المراجع العربية :

- الحدّاء، ارفد ح.ع، الذبحاوى، ع.ع. (٢٠٢٠)، دور الوعي الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية في معمل سمنت النجف الأشرف. آداب الكوفة: جامعة الكوفة ، مجلة كلية الآداب، ١٢ (٤٣)، ٤٩٩ – ٥.
- الخطيب ، أ. (٢٠٠١)، الإدارة الجامعية (دراسات حديثة) ، إربد ، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.

- السالم، م. س. (٢٠٠٠)، التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العربية، وقائع مؤتمر إدارة الموارد البشرية وتحديات القرن الجديد، جامعة اليرموك، إربد.
- الصمادي، ب. س. (٢٠١٥). التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن: دراسة تحليلية. *مجلة التربية*، ١٦٤ (٤)، ٦٦ - ٩٤.
- اللوزي، م. (٢٠٠٣)، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر.
- بن سلامة، ع. ر.، بركة، م. ن.، المرغلي، أ. م.، التيجاني، إ. م. (٢٠٢٤). أثر التخطيط الاستراتيجي على النجاح المؤسسي المعهد العالي للعلوم والتقنية: الشموخ نموذجاً. *المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي*، ٢ (٥)، ٧٥٩-٧٧٢.
- حسين، ع. (٢٠١٩) أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، (٤)، ٦٦١-٧٠٢.
- دقة، م. ن. م. (٢٠٢٢)، أثر ممارسات التخطيط الاستراتيجي على التنمية المستدامة للمدن الصناعية من خلال الميزة التنافسية، *رسالة ماجستير*، جامعة فلسطين التقنية خضوري.
- عبد المطلب، أ. ع. إ.، الحوت، م. ص.، توفيق، ص. م. (٢٠١٨)، منهجية التخطيط الاستراتيجي للجامعة، *مجلة كلية التربية: جامعة بنها - كلية التربية*، ٢٩ (١١٦)، ١٤٦-١٦٤.
- عبد المنعم، م. م.، رفاعي، م. ع. م. (٢٠٢٠)، أثر الاستغراق الوظيفي على الاستدامة التنظيمية: دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة بمحافظة الغربية، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: جامعة عين شمس - كلية التجارة*، ٣، ١٢٩ - ١٥٠.
- محمد، أ.، علي، أ. (٢٠٠٢)، *التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموي جديد*، الطبعة الثانية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- نوفل، ح. ن. ع. ن. (٢٠٢٤). أثر عوامل النجاح الحرجة (CSFs) في معايير التميز التنظيمي دراسة ميدانية. *مجلة البحوث الإدارية*، ٤٢ (٣)، ١٢٠٦.

ثانياً: المراجع الأجنبية :

- Adam , E. E., Flores, B. E., Maclas, A. (2010) , Quality Improvement Practices and the Effect on Manufacturing Firm Performance: Evidence from Mexico and the USA. *International Journal of Production Research*. 39(1), 43-63.
- Fantauzzi, C., Colasanti, N., Fiorani, G. and Frondizi, R. (2021), Sustainable strategic planning in Italian higher education institutions: a content analysis, *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 22 (5), pp. 1145- 1165.
- Sakellaris, P., Vijselaar, F. (2004), Capital Quality Improvement and the Sources of Growth in the Euro Area. *European Central Bank*. Working Paper Series 368

