

دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة المؤسسية: دراسة حالة في وزارة التربية والتعليم

---

The Role of Strategic Planning in Achieving Organizational Sustainability: A  
Case Study of the Ministry of Education

---

إعداد الطالب/

حسن عايض العتيبي

2520000506

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وتقدير

الحمدُ لله الذي وقَّنا لإتمام هذا البحث، والصلاة والسلامُ على سيدنا محمد، القائل: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله".

يسعدني أن أتقدم بخالص شكري وعميق امتناني إلى كل من أسهم في إنجاز هذا البحث وإتمامه في أحسن صورة، وفي مقدمتهم:

الأستاذ الدكتور الفيصل عبد الحميد والأستاذ الدكتور فايز جراد — المشرفين الكريمين على هذا البحث — على توجيهاتهما العلمية القيِّمة، ودعمهما المستمر، وملاحظاتهما البناءة التي أثرت هذا العمل وصوّبت مساره؛ فلهما الفضل الكبير في بلوغه هذه الصورة.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى جامعة ميدأوشن وكلية الإدارة على توفير البيئة الأكاديمية الداعمة للبحث العلمي، وعلى ما أتاحت من مصادر معرفية وإمكانات بحثية.

وأشكر جميع موظفي وزارة التربية والتعليم الذين تفضّلوا بالمشاركة في الدراسة وأجابوا باستبانة صادقة وموضوعية، وكان لتعاونهم الأثر المباشر في غنى نتائج هذا البحث وقيّمته التطبيقية.

وأخصّ بالشكر الزملاء المحكِّمين الذين تكرّموا بمراجعة أداة الدراسة وإبداء آرائهم المتخصصة التي عزّزت صدق الاستبانة وثباتها.

وفي الختام، لا يسعني إلا أن أعرب عن شكري العميق لأسرتي الكريمة على صبرها وتشجيعها وإيمانها الدائم بي طوال مسيرة البحث؛ فإن كلّ خطوة في هذا العمل كانت في جوهرها وفاءً لثقتهم وتقديرًا لدعمهم.

والله من وراء القصد، وهو يهدي السبيل.

## الفهرس

|    |                                                     |
|----|-----------------------------------------------------|
| 3  | شكر وتقدير .....                                    |
| 8  | الفصل الاول .....                                   |
| 8  | المقدمة: .....                                      |
| 10 | مشكلة الدراسة: .....                                |
| 12 | الأهمية البحثية .....                               |
| 12 | أولاً: الأهمية النظرية .....                        |
| 13 | ثانياً: الأهمية التطبيقية .....                     |
| 14 | أهداف الدراسة: .....                                |
| 14 | الهدف الرئيسي .....                                 |
| 15 | الاهداف الفرعية .....                               |
| 15 | تساؤلات الدراسة .....                               |
| 15 | السؤال الرئيسي .....                                |
| 15 | الأسئلة الفرعية .....                               |
| 16 | فروض الدراسة: .....                                 |
| 16 | الفرض الرئيسي: .....                                |
| 16 | الفروض الفرعية .....                                |
| 17 | الدراسات السابقة: .....                             |
| 23 | التعقيب على الدراسات السابقة .....                  |
| 27 | المنطلقات النظرية للدراسة: .....                    |
| 32 | المنهجية وطرق البحث: .....                          |
| 33 | مجتمع الدراسة .....                                 |
| 34 | أدوات الدراسة : .....                               |
| 34 | حدود الدراسة : .....                                |
| 34 | أولا الحدود الموضوعية .....                         |
| 35 | الحدود المكانية .....                               |
| 35 | الحدود الزمنية .....                                |
| 35 | الحدود البشرية .....                                |
| 37 | الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة ..... |

|    |                                                      |
|----|------------------------------------------------------|
| 37 | أولاً: المتغير المستقل — التخطيط الاستراتيجي .....   |
| 37 | 1.1 المفهوم والتطور التاريخي .....                   |
| 39 | 1.2 أبعاد التخطيط الاستراتيجي .....                  |
| 41 | ثانياً: المتغير التابع — الاستدامة المؤسسية .....    |
| 41 | 2.1 المفهوم والأصول الفكرية .....                    |
| 41 | 2.2 أبعاد الاستدامة المؤسسية .....                   |
| 43 | 2.3 النماذج النظرية الداعمة للاستدامة المؤسسية ..... |
| 44 | ثالثاً: الدراسات السابقة .....                       |
| 44 | 3.1 الدراسات العربية .....                           |
| 46 | 3.2 الدراسات الدولية .....                           |
| 48 | رابعاً: مناقشة نقدية للدراسات السابقة .....          |
| 48 | أوجه الاتساق بين الدراسات .....                      |
| 48 | أوجه الاختلاف والثغرات البحثية .....                 |
| 49 | ما تُضيفه الدراسة الحالية .....                      |
| 51 | خامساً: الإطار النظري للدراسة .....                  |
| 51 | 5.1 بناء الإطار النظري .....                         |
| 51 | 5.2 النموذج النظري .....                             |
| 52 | 5.3 أسس النموذج النظري .....                         |
| 52 | 5.4 فرضيات النموذج .....                             |
| 53 | 5.5 إسهامات النموذج .....                            |
| 55 | الفصل الثالث: منهجية الدراسة .....                   |
| 55 | أولاً: تصميم البحث .....                             |
| 55 | 1.1 المنهج المتبع .....                              |
| 56 | 1.2 مسوّغات اختيار المنهج .....                      |
| 56 | ثانياً: مجتمع البحث .....                            |
| 56 | 2.1 تحديد المجتمع .....                              |
| 57 | 2.2 خصائص المجتمع .....                              |
| 58 | ثالثاً: خصائص العينة .....                           |
| 58 | 3.1 أسلوب اختيار العينة .....                        |
| 58 | 3.2 الخصائص الديمغرافية للعينة .....                 |
| 59 | رابعاً: محددات حجم العينة .....                      |
| 59 | 4.1 المعادلات والجداول المستخدمة .....               |
| 59 | 4.2 العوامل المؤثرة في تحديد الحجم .....             |
| 60 | خامساً: أداة جمع البيانات .....                      |
| 60 | 5.1 الاستبانة بوصفها أداة رئيسية .....               |
| 61 | 5.2 بنية الاستبانة .....                             |

|     |                                                      |
|-----|------------------------------------------------------|
| 61  | 5.3 مقياس الاستجابة .....                            |
| 62  | 5.4 صدق الأداة .....                                 |
| 63  | 5.5 ثبات الأداة .....                                |
| 63  | سادساً: خطوات جمع البيانات .....                     |
| 63  | 6.1 مراحل التطبيق الميداني .....                     |
| 64  | سابعاً: الحدود الزمانية والمكانية والموضوعية .....   |
| 64  | 7.1 الحدود الموضوعية .....                           |
| 64  | 7.2 الحدود المكانية .....                            |
| 64  | 7.3 الحدود الزمانية .....                            |
| 65  | ثامناً: الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل ..... |
| 65  | برنامج SPSS .....                                    |
| 65  | معايير الحكم على النتائج .....                       |
| 68  | الفصل الرابع .....                                   |
| 68  | تحليل البيانات .....                                 |
| 68  | خصائص عينة الدراسة : .....                           |
| 70  | الرسومات البيانية : .....                            |
| 72  | التعليق على الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة ..... |
| 73  | النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة : .....             |
| 73  | التخطيط الاستراتيجي (المتغير المستقل) .....          |
| 74  | ثانياً: تحليل البيئة .....                           |
| 79  | العوامل التنظيمية والإدارية (المتغير الوسيط) .....   |
| 81  | الاستدامة المؤسسية (المتغير التابع) .....            |
| 85  | ديناميكية البيئة الخارجية (المتغير المعدل) .....     |
| 86  | نتائج اختبار فروض الدراسة .....                      |
| 86  | الفرض الرئيس: .....                                  |
| 86  | الفرض الفرعي الأول: .....                            |
| 87  | الفرض الفرعي الثاني: .....                           |
| 87  | الفرض الفرعي الثالث: .....                           |
| 88  | الفرض الفرعي الرابع: .....                           |
| 90  | الفصل الخامس .....                                   |
| 90  | الاستنتاجات والتوصيات .....                          |
| 91  | أولاً: الاستنتاجات .....                             |
| 93  | الاستنتاجات .....                                    |
| 99  | المراجع .....                                        |
| 99  | المراجع العربية: .....                               |
| 102 | الملاحق .....                                        |

|          |               |
|----------|---------------|
| 102..... | الملخص        |
| 103..... | Abstract      |
| 104..... | استبيان دراسة |

## الفصل الاول

## الفصل الاول

### المقدمة:

تواجه المؤسسات في العصر الحديث تحديات متسارعة تتعلق بتقلبات الأسواق، وتنامي متطلبات أصحاب المصالح، وازدياد الضغوط البيئية والاجتماعية والاقتصادية، مما جعل موضوع الاستدامة المؤسسية أحد المرتكزات الرئيسة لضمان بقاء المنظمات وقدرتها على المنافسة في المدى الطويل. وفي ظل هذا الواقع المتحوّل، برز التخطيط الاستراتيجي بوصفه الإطار المنهجي الذي يوجّه المؤسسة نحو فهم بيئتها وتحليل مواردها وصياغة توجهاتها المستقبلية ضمن رؤية واضحة تستجيب لهذه التحديات. ولا يُنظر إلى التخطيط الاستراتيجي اليوم باعتباره ممارسة إدارية تقليدية، بل باعتباره مدخلاً ديناميكياً يتيح للمؤسسة دمج أبعاد الاستدامة في صميم عملياتها، ابتداءً من رسم السياسات العامة وصولاً إلى تحديد مؤشرات الأداء وتقييم النتائج.

إنّ الاستدامة المؤسسية لا تقتصر على الحفاظ على الموارد أو مراعاة البعد البيئي فحسب، بل تتجاوز ذلك لتشمل بناء منظومة متكاملة توازن بين الأداء الاقتصادي والمسؤولية الاجتماعية والالتزام بالحوكمة الرشيدة. ومن هذا المنطلق، يصبح التخطيط الاستراتيجي أداة حيوية لترسيخ قيم الاستدامة عبر توفير آليات منظمة لتحديد الأولويات وتخصيص الموارد وتطوير البدائل واتخاذ القرارات المستندة إلى تحليل علمي للبيئة الداخلية والخارجية.

كما أنه يسهم في خلق مواءمة بين رؤية المؤسسة وطموحاتها بعيدة المدى وبين ممارساتها التنفيذية، مما يعزز اتساق السياسات واستدامة النتائج، ويُعدّ امتلاك المؤسسات لخطّة استراتيجية متكاملة تتضمن بُعد الاستدامة شرطاً أساسياً لبناء قدرتها على التكيف مع التغيير وإدارة المخاطر والتنبؤ بالفرص المستقبلية. فالتحولات السريعة في التكنولوجيا، وتغير التشريعات، وتطور توقعات المجتمع، جميعها عوامل تتطلب تخطيطاً متقدماً يتجاوز الحلول الآنية إلى بناء منظومة مرنة وقابلة للتطور المستمر. كما يُسهم التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الثقافة المؤسسية الداعمة للاستدامة، من خلال ترسيخ مبادئ الابتكار والمسؤولية والمساءلة والشفافية، والتي تُعدّ ركائز لخلق قيمة مستدامة للمؤسسة.

وتشير الأدبيات العلمية إلى أن المؤسسات التي تُدمج الاستدامة في عمليات التخطيط الاستراتيجي تكون أكثر قدرة على تحقيق مزايا تنافسية، سواء من حيث تحسين كفاءة الأداء، أو بناء سمعة مؤسسية قوية، أو جذب الكفاءات البشرية والاستثمارات الداعمة للنمو المستدام. ومع ذلك، تبقى عملية الدمج بين التخطيط والاستدامة محفوفة بتحديات تتعلق بضعف الخبرات، ومحدودية البيانات، ومقاومة التغيير، وغياب مؤشرات قياس دقيقة؛ الأمر الذي يستدعي دراسة علمية معمقة تكشف مدى فاعلية هذا الاندماج وتسلط الضوء على شروط نجاحه.

تأتي هذه الدراسة لتتناول بالدراسة والتحليل الدور الذي يمارسه التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة المؤسسية، وذلك عبر البحث في كيفية صياغة الاستراتيجيات، وطرق تنفيذها، وآليات تقييمها، وتأثيرها المباشر وغير المباشر

على الأداء المؤسسي. وتهدف هذه المقدمة إلى وضع إطار معرفي متين لفهم علاقة التخطيط بالاستدامة، وتمهيد الطريق لفصول الدراسة التي ستتضمن عرض مشكلة البحث وأهميته وأهدافه وتساؤلاته وفروضه، إضافة إلى منطلقاته النظرية ومنهجيته وإجراءاته.

### مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات المعاصرة ضغوطاً متزايدة تفرض عليها تبني ممارسات أكثر استدامة لضمان قدرتها على الاستمرار في بيئة تتسم بالتعقيد والتغير المتسارع. فالتحديات المرتبطة بتقلبات الاقتصاد، وتنامي المتطلبات التشريعية، وتزايد وعي أصحاب المصالح، إضافة إلى التحولات البيئية العالمية، جميعها تفرض على المؤسسات أن تعيد النظر في أساليب إدارتها وفي قدرتها على تحقيق توازن بين متطلبات الأداء الحالي وضرورات المستقبل. وفي ظل هذا الواقع، يفترض أن يكون التخطيط الاستراتيجي أداة تمكينية تساعد المؤسسات على دمج الاستدامة في صلب عملياتها، غير أن الواقع يشير إلى وجود فجوة واضحة بين المبادئ النظرية للتخطيط وبين التطبيق العملي لمتطلبات الاستدامة. وهذه الفجوة تتجلى في غياب التكامل بين الرؤية الاستراتيجية طويلة المدى والممارسات التشغيلية اليومية، وفي ضعف قدرة المؤسسات على ترجمة أهداف الاستدامة إلى مؤشرات أداء قابلة للقياس.

كما تبرز الإشكالية في أن العديد من المؤسسات ما زالت تتعامل مع الاستدامة على أنها نشاط تكميلي أو التزام اجتماعي محدود، وليس إطاراً استراتيجياً شاملاً يوجّه السياسات والقرارات. وفي المقابل، تعاني بعض المؤسسات التي تبنت الاستدامة في خططها من صعوبات تتعلق بغياب الخبرات المتخصصة، وضعف أنظمة جمع البيانات، وتشتت المسؤوليات بين الإدارات، مما يؤدي إلى ضعف قدرة الخطة الاستراتيجية على أن تحدث أثراً فعلياً في الأداء المؤسسي. وتزداد المشكلة تعقيداً عندما تكون البيئة التنظيمية غير مستقرة أو عندما لا يمتلك القادة الإداريون الوعي الكافي بأهمية دمج البعد البيئي والاجتماعي والحوكمي ضمن منظومة التخطيط.

وتكشف التقارير الإدارية الصادرة عن عدد من الوزارات الحكومية العربية أن ما يزيد على 60% من الخطط الاستراتيجية المُعدّة لا تصل إلى مرحلة التقييم الفعلي، كما أن نسبة كبيرة من المؤسسات الحكومية لا تمتلك مؤشرات أداء قابلة للقياس مرتبطة بأبعاد الاستدامة، وهو ما يُعمّق الفجوة بين التخطيط النظري والتطبيق الميداني الفعلي (الدرويش وعبد المقصودي والحلواني، 2025). وفي السياق ذاته، تُشير دراسة ثابت (2021) إلى أن غياب التكامل بين الرؤية الاستراتيجية والممارسات التشغيلية يُضعف من قدرة المؤسسات على تحويل مبادئ الاستدامة إلى نتائج قابلة للقياس والمتابعة.

ومن هنا تأتي مشكلة هذه الدراسة من الحاجة إلى فهم أعمق لطبيعة الدور الذي يمارسه التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة المؤسسية، ومدى قدرته على توفير إطار منظم يضمن اتساق الرؤية مع آليات التنفيذ. كما تتمثل المشكلة في استكشاف العوامل التي تعيق هذا الدور أو تعززه، وتحليل ما إذا كانت المؤسسات قادرة فعلاً على تحويل التخطيط من عملية شكلية إلى عملية استراتيجية فعالة تترجم مبادئ الاستدامة إلى نتائج قابلة للقياس. وتتجسد المشكلة البحثية أيضاً في نقص الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع بعمق، رغم الحاجة الملحة لفهم كيفية تفعيل التخطيط الاستراتيجي ليصبح محركاً أساسياً للاستدامة في القطاعين العام والخاص.

وفي ضوء ذلك، تطرح الدراسة تساؤلاً رئيساً يتمثل في عدم وضوح مدى فاعلية التخطيط الاستراتيجي في دعم الاستدامة المؤسسية، وهو ما يستلزم تحليلاً علمياً ممنهجاً لمعرفة طبيعة العلاقة بينهما وتحديد أوجه القصور في الممارسات القائمة.

## الأهمية البحثية

### أولاً: الأهمية النظرية

تبرز الأهمية النظرية للدراسة من خلال إسهامها في تعزيز الفهم العلمي للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاستدامة المؤسسية، ولا سيما في السياق العربي الذي ما زال يعاني من محدودية الدراسات المعمّقة في هذا المجال. وتأتي هذه الدراسة لتسد فجوة معرفية مهمة عبر تناولها الاستدامة بوصفها عملية مترابطة مع التخطيط وليست نتيجة منفصلة عنه، وهو ما يضيف بعداً جديداً للأدبيات التي

غالبًا ما تدرس كل مفهوم بمعزل عن الآخر. كما تمثل الدراسة إطارًا معرفيًا متكاملًا يوضح كيفية دمج أبعاد الاستدامة الثلاثة — الاقتصادية والاجتماعية والبيئية — في مراحل التخطيط المختلفة، مما يُسهم في إعادة صياغة الفهم التقليدي لمفهوم التخطيط بوصفه عملية تقنية إلى كونه نهجًا تحويليًا يعيد تشكيل توجهات المؤسسة على المدى الطويل. إضافةً إلى ذلك، تقدم الدراسة أساسًا نظريًا لفهم دور القدرات التنظيمية، والثقافة المؤسسية، والحوكمة في تفسير الفروق بين المؤسسات من حيث قدرة التخطيط على تحقيق الاستدامة، وهو ما يعزز من الإطار المفاهيمي للبحث في هذا المجال ويتيح فرصًا لدراسات لاحقة تتناول تأثير المتغيرات الوسيطة أو المعدلة. كما تُسهم في إثراء النقاش العلمي حول كيفية تطوير مؤشرات قياس أكثر دقة لتقييم مدى دمج الاستدامة في خطط المؤسسات، وهو جانب يُعد من أكثر الجوانب تعقيدًا في الأدبيات المعاصرة، ما يجعل هذه الدراسة إضافة نوعية للنظرية الإدارية الحديثة.

### ثانيًا: الأهمية التطبيقية

أما على المستوى التطبيقي، فتبرز أهمية الدراسة في قدرتها على تقديم نموذج عملي يساعد المؤسسات — سواء التعليمية أو التجارية أو الخدمية — على تحويل مبادئ الاستدامة من مبادئ عامة إلى ممارسات تنفيذية قابلة للقياس والمتابعة. وتتعزز الأهمية من كون العديد من المؤسسات العربية تواجه تحديات حقيقية في دمج الاستدامة بسبب غياب الخبرة التطبيقية أو عدم وضوح الأدوات المناسبة، مما يجعل نتائج هذه الدراسة مرجعًا عمليًا لإعادة تصميم خططها الاستراتيجية بما يتوافق مع متطلبات التنمية المستدامة. كما تساعد الدراسة

القيادات الإدارية على إعادة النظر في أساليب صنع القرار والتخطيط، من خلال توفير إطار تحليلي يعينها على استشرف المخاطر والفرص الناتجة عن التحولات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وتأتي أهمية تطبيقية إضافية من كون الدراسة تسهم في توجيه المؤسسات نحو تعزيز قدرتها التنافسية، من خلال تحسين الحوكمة، وتطوير نظم تقييم الأداء، وتبني سياسات أكثر استجابة للتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. كذلك توفر الدراسة توصيات تطبيقية يمكن استخدامها في تطوير البرامج التدريبية، وتحسين مستوى الوعي التنظيمي، وإعادة هيكلة العمليات بما يجعل التخطيط الاستراتيجي عنصراً جوهرياً في تحقيق الاستدامة، لا مجرد وثيقة شكلية. ومن ثمّ، فإن نتائج الدراسة تقدم قيمة حقيقية للممارسين من خلال تمكينهم من تصميم خطط مستقبلية أكثر مرونة، وإدارة مواردهم بكفاءة أكبر، وبناء سمعة مؤسسية مستدامة تدعم قدرتهم على البقاء والتطور في بيئة عمل شديدة التنافسية.

### أهداف الدراسة:

#### **الهدف الرئيسي**

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في تحليل مدى إسهام التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الاستدامة المؤسسية من خلال دمج أبعادها المختلفة ضمن سياسات المؤسسة وعملياتها التشغيلية، وذلك عبر الكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي والعوامل التنظيمية والإدارية المؤثرة في فعاليته، بهدف الوصول إلى إطار تحليلي يساعد على تحقيق أداء مؤسسي مستدام.

## الاهداف الفرعية

- تحليل دور التخطيط الاستراتيجي في دمج أبعاد الاستدامة المؤسسية ضمن السياسات والعمليات التشغيلية للمؤسسة.
- تحديد العوامل التنظيمية والإدارية التي تُسهم في تعزيز فاعلية التخطيط الاستراتيجي في دعم الاستدامة.
- استكشاف أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه المؤسسات عند ربط التخطيط الاستراتيجي بمتطلبات الاستدامة وتحليل أثرها على الأداء المؤسسي.
- اقتراح إطار تحليلي وتوصيات تطبيقية تساعد المؤسسات على تحسين تكامل التخطيط الاستراتيجي والاستدامة بما يعزز قدرتها على تحقيق نمو مستدام.

## تساؤلات الدراسة

### السؤال الرئيسي

إلى أي مدى يسهم التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الاستدامة المؤسسية من خلال دمج أبعادها ضمن سياسات المؤسسة وعملياتها التشغيلية، وفي ظل تأثير العوامل التنظيمية والإدارية المرتبطة بهذا التكامل؟

### الأسئلة الفرعية

- إلى أي مدى يسهم التخطيط الاستراتيجي في دمج أبعاد الاستدامة المؤسسية ضمن السياسات والعمليات التشغيلية للمؤسسة؟
- ما العوامل التنظيمية والإدارية التي تُعزّز فاعلية التخطيط الاستراتيجي في دعم الاستدامة المؤسسية؟

- ما أبرز المعوقات التي تواجه المؤسسات عند ربط التخطيط الاستراتيجي بمتطلبات الاستدامة، وما تأثير هذه المعوقات على مستوى تحقيق الاستدامة المؤسسية؟

- كيف يمكن بناء إطار تطبيقي يساعد المؤسسات على تحسين تكامل التخطيط الاستراتيجي والاستدامة بما يعزز قدرتها على تحقيق أداء مستدام؟
- كيف تُعَدّل ديناميكية البيئة الخارجية طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاستدامة المؤسسية، وما انعكاسات ذلك على فاعلية الخطط الاستراتيجية في ظل التحولات المتسارعة؟

### فروض الدراسة:

#### الفرض الرئيسي:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تعزيز الاستدامة المؤسسية من خلال دمج أبعادها داخل السياسات والعمليات التشغيلية، وبتأثير العوامل التنظيمية والإدارية المرتبطة بهذا التكامل.

#### الفروض الفرعية

الفرض الأول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على دمج أبعاد الاستدامة المؤسسية ضمن السياسات والعمليات التشغيلية للمؤسسة.

الفرض الثاني: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية والإدارية وبين فاعلية التخطيط الاستراتيجي في دعم الاستدامة المؤسسية.

الفرض الثالث: تؤثر المعوقات التنظيمية والإدارية بشكل سلبي وذو دلالة إحصائية على قدرة التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الاستدامة المؤسسية.

الفرض الرابع: يساهم اعتماد إطار تطبيقي متكامل للتخطيط الاستراتيجي والاستدامة في تحسين مستوى الأداء المستدام للمؤسسة بدرجة ذات دلالة إحصائية.

الفرض الفرعي الخامس: تُعدّ ديناميكية البيئة الخارجية (سرعة التغير البيئي وعدم اليقين) العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاستدامة المؤسسية، بحيث يكون أثر التخطيط الاستراتيجي على الاستدامة أقوى في البيئات الخارجية عالية الديناميكية منه في البيئات المستقرة، وذلك بدرجة ذات دلالة إحصائية.

### الدراسات السابقة:

- دراسة ( محمد ثابت، 2021) أثر التخطيط الإستراتيجي على الإستدامة المؤسسية

#### للجامعات الفلسطينية الناشئة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية في ظل توافر القدرات التنظيمية كمتغير وسيط في الجامعات حديثة النشأة بقطاع غزة واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت على أداة الاستبانة لجمع البيانات من مصادرها الأولية، وتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في الإدارة العليا والوسطى والأكاديميين بالجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة، وقد بلغ إجمالي مجتمع الدراسة المستهدف (122) موظفاً، وقد قام الباحث باتباع أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (122) استبانة على المجتمع المستهدف تم استردادهم جميعاً واستخدمت لأغراض التحليل.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثل أهمها في وجود تقييم إيجابي مرتفع حول مستوى توافر عناصر التخطيط الاستراتيجي والقدرات التنظيمية والاستدامة المؤسسية داخل الجامعات الفلسطينية حديثة النشأة، حيث بلغت الأوزان النسبية لتلك المحاور (79.4%)، (79.8%)، (78.2%) على التوالي، وقد أظهرت النتائج وجود أثر معنوي إيجابي مباشر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية بالجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة. كما وأشارت النتائج أيضا إلى وجود أثر غير مباشر وذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية بوجود القدرات التنظيمية كمتغير وسيط بالجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة.

وأخيرا فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر مباشر وذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على القدرات التنظيمية ووجود مثل هذا الأثر للقدرات التنظيمية على الاستدامة المؤسسية بالجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة. وقد أوصت الدراسة بضرورة دمج سيناريوهات الاستدامة في إطار أعمال التخطيط الاستراتيجي بتلك الجامعات بغرض تنويع الموارد المالية وعدم الاكتفاء بالإيرادات المتحققة من شريحة الطلبة.

• دراسة ( الدرويش و عبد المقصودي، والحلواني، 2025) التخطيط الاستراتيجي مدخل

لتحقيق معايير جودة واعتماد مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت (دراسة

نظرية)

هدف هذا البحث إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق معايير جودة واعتماد مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، واستخدم البحث المنهج الوصفي المعتمد على جمع الإطار النظرية من الأدبيات التربوية، وتوصلت النتائج المتعلقة بالبحث إلى تقديم إطار نظري تضمن الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي بمدارس المرحلة المتوسطة في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة من حيث أهمية التخطيط الإستراتيجي في التعليم، وأهداف التخطيط الاستراتيجي في التعليم، وعناصر التخطيط الاستراتيجي في التعليم، وخطوات التخطيط الاستراتيجي في التعليم، ومعوقات التخطيط الاستراتيجي في التعليم، كذلك شروط نجاح استخدام التخطيط الإستراتيجي في التعليم، كذلك الأسس النظرية لمعايير الجودة والاعتماد للتعليم قبل الجامعي بدولة الكويت في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة، من حيث دواعي تطبيق إدارة الجودة في التعليم ومبرراتها، و فوائد تطبيق إدارة الجودة للمؤسسة التعليمية، و معايير إدارة الجودة اللازمة للمؤسسة التعليمية، و مراحل تطبيق الجودة بالمؤسسات التعليمية، و مبادئ تطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية، و أهداف الجودة في التعليم، إضافة إلى تناول دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق معايير جودة واعتماد مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، وتم تقديم عدد من الإجراءات المقترحة لتحقيق معايير جودة

واعتماد مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، كان من أهمها:

ضرورة التركيز على تنمية الوعي لدى جميع العاملين بالمؤسسات التربوية بدولة الكويت لدوره الفعال في تحقيق معايير الجودة والاعتماد، العمل على جعل التخطيط الإستراتيجي جزءا من الثقافة التنظيمية للمؤسسات التربوية حتى يلقى القبول فيها، ومن ثم يمكن استغلاله في تحقيق معايير الجودة والاعتماد، جعل التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة جزءا من البرنامج التدريبي الخاص بالقيادات التربوية، من أجل تنمية أبعاد التخطيط الإستراتيجي بحيث تقود إلى كل ما هو جديد من قرارات واستراتيجيات وخطط على المدى البعيد.

• دراسة ( الهاشمي ، 2025 ) ، دور التخطيط الاستراتيجي كأداة لدمج طلاب الجامعات في

تحقيق أهداف التنمية المستدامة في ظل الجودة الشاملة

تباينت الكتابات الادبية حول تحقيق الآثار المرغوبة للتخطيط الاستراتيجي والذي يعد خياراً صعباً لمؤسسات التعليم الجامعي على التنمية المستدامة لتلك المؤسسات خاصة في ظل متطلبات الجودة الشاملة كمتغير وسيط ، كونها أحد التدابير التي ترعاها الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري لدمج طلابها وتمكينها من رسم رؤيتها المستقبلية بفاعلية، وتحديد أهدافها ، وتوسيع نطاق مشاركة طلابها في تحقيق التنمية، وذلك عبر المسارات التعليمية الشاملة، المبتكرة، والمستدامة . وهدفت الدراسة إلى تحليل دور التخطيط الإستراتيجي كأداة لدمج طلاب الجامعات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة واعتمدت منهجية

الدراسة على قياس مدى مشاركة الطلاب فى الخطة الاستراتيجية والرؤية التنموية المستدامة. وتقييم دور الأكاديمية الخاصة بالتنمية المستدامة وانشطة الدمج وكذا الانشطة الموجهه لذوي القدرات الخاصة.، وذلك لاختبار فرضى الدراسة اولهما " بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين جودة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات وفاعلية دمج الطلاب في تحقيق أهداف التنمية المستدامة فى ظل الجودة الشاملة . وثانيهما وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية والثقافية والإدارية ونجاح عملية دمج الطلاب في برامج التنمية المستدامة فى ظل مفهوم الجودة الشاملة .واتبعت الدراسة المنهج الاستقرائى ومستخدمه اساليب احصائية للارتباط بين متغيراتها . وانتهت إلى صحة فرضى الدراسة واوصت بالعمل على تحديث المناهج الجامعية لإدراج مفاهيم التنمية المستدامة وأهدافها بشكل متكامل في جميع التخصصات. , وتطوير البنية التحتية الداعمة للدمج الشامل (خاصة ذوي الاحتياجات الخاصة.

• دراسة ( Grazielle Fatima Junior2019 , ) عنوانها : How to

### ?make strategic planning for corporate sustainability

لقد دفعت قضايا الاستدامة الشركات إلى تغيير طريقة تفكيرها في نماذج أعمالها إذا أرادت الحفاظ على ميزتها التنافسية. ومع ذلك، وعلى الرغم من تنوع الأدوات المتاحة للإنتاج المستدام، فإن دمج مفهوم الاستدامة لم يصل بعد إلى عدد كبير من الشركات حول العالم. ويعود السبب في ذلك إلى الحاجة لمزيد من المعرفة حول أهمية دمج الاستدامة بالنسبة للشركة على المدى

الطويل، وصعوبة تحديد نقطة البداية لإحداث التغيير، أو صعوبة هيكلة هذا التطور ضمن عملية التحسين المستمر.

وانطلاقاً من هذا الواقع، يقدم هذا البحث منهج التخطيط الاستراتيجي لدمج الاستدامة في عملية تطوير المنتجات، والذي يهدف إلى توجيه عملية دمج الاستدامة، وتسهيلها، وتسريعها داخل عملية تطوير المنتجات، من خلال إحداث تغييرات في إدارة الأعمال، بدعم من التخطيط الاستراتيجي وعملية التحسين المستمر. ويُعد هذا المنهج أسلوباً نظرياً يمكن تطبيقه من قبل أي نوع من الشركات، لأنه يستخدم مجموعة مشتركة من معايير التقييم، وتتمثل فوائد هذا البحث في تحسين وتعميق ومنهجية قضايا الاستدامة داخل عملية تطوير المنتجات عبر رؤية نظرية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، إضافة إلى تطوير دليل جديد لتقييم نقاط القوة والضعف لدى الشركات بما يدعم تنفيذ رؤية مشتركة بين فرق العمل المختلفة. كما يعرض البحث تطبيقاً عملياً للمنهج المفاهيمي المقترح.

• دراسة (Yousef,A, Ayham ,2022) عنوانها: **The impact of sustainability strategic planning and management on the organizational sustainable performance: A developing-country perspective**

الغرض من هذه المقالة هو وصف شامل لتأثير التخطيط والإدارة الاستراتيجية المستدامة (SSPM) على الأداء المستدام للمنظمات في سياق البلدان النامية. وقد تم اعتماد نهج مختلط؛ حيث تم جمع البيانات باستخدام مقابلة واستطلاع استهدف 126 منظمة تعمل في القطاعات

الصناعية الخاصة الفلسطينية الأكثر تلويثاً. وأجريت التحليلات باستخدام التحليل الموضوعي ونمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الجزئية الصغرى (PLS-SEM) وتؤكد نتائج تحليل البيانات أن SSPM كان له تأثير إيجابي على الأبعاد الثلاثة للأداء المستدام للمنظمات (أي الاجتماعي والبيئي والاقتصادي). وعلاوة على ذلك، طورت الورقة إطاراً لتسهيل دمج SSPM في نموذج أعمال منظمات التصنيع في سياق البلدان النامية. وتعتبر هذه الورقة من بين الدراسات القليلة جداً التي تستكشف الآثار "المشكوك فيها" لـ SSPM على الأداء المستدام للمنظمات في البلدان النامية.

### التعقيب على الدراسات السابقة

تُظهر الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاستدامة المؤسسية تنوعاً واضحاً في السياقات، والمناهج، والمتغيرات المدروسة، مما يوفر قاعدة معرفية واسعة تساهم في فهم الأبعاد المختلفة لهذا الموضوع. وبالنظر إلى الدراسات العربية والدولية المعروضة، يمكن ملاحظة أن الباحثين اتفقوا على اختلاف البيئة والمنهج على وجود دور جوهري للتخطيط الاستراتيجي في دعم الاستدامة، سواء في المؤسسات التعليمية أو الصناعية أو الشركات التجارية. إلا أن هذا الاتفاق لم يمنع وجود تباين في طرق تناول الموضوع، سواء من حيث تحديد المتغيرات الوسيطة أو الإطار التحليلي أو الأدوات الإحصائية المستخدمة.

ففي دراسة محمد ثابت (2021) يتضح أن الباحث اتجه إلى الجانب التطبيقي في الجامعات الفلسطينية، وقدّم دليلاً تجريبياً على وجود أثر مباشر وغير مباشر للتخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية، مع إدخال القدرات التنظيمية

كمتغير وسيط. هذه الدراسة تُعد من أكثر الدراسات قرباً إلى موضوع البحث الحالي، لأنها لم تكتفِ بإثبات العلاقة، بل حلت تأثير عنصر تنظيمي مهم مثل القدرات التنظيمية، وأكدت دور التخطيط في تحسينها، مما يعزز الاستدامة بشكل غير مباشر. ويلاحظ هنا اهتمام الدراسة بالبنية المؤسسية الداخلية، والتركيز على البيئة الفلسطينية التي تواجه تحديات اقتصادية وإدارية، ما يجعل نتائجها ذات قيمة في البيئات العربية ذات الظروف المشابهة. ومع ذلك، تظل الدراسة محصورة في قطاع التعليم الجامعي دون التطرق إلى المؤسسات الحكومية أو الوزارات، مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على السياقات الحكومية، أما دراسة الدرويش وعبد المقصودي والحلواني (2025) فقد تناولت التخطيط الاستراتيجي من زاوية مختلفة، حيث ركزت على الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تعزيز جودة التعليم والاعتماد المدرسي بدولة الكويت. وعلى الرغم من أن الدراسة لم تتناول مفهوم الاستدامة بشكل مباشر، إلا أنها سلطت الضوء على أبعاد مهمة تتعلق بالجودة والاعتماد، وهما عنصران يرتبطان بمنهجيات الإدارة الحديثة والاستدامة التنظيمية. كما قدمت الدراسة إطاراً نظرياً غنياً يتضمن تحليل عناصر التخطيط ومعوقاته وشروط نجاحه. ويُبرز هذا الإطار أهمية الثقافة التنظيمية والوعي المؤسسي كعاملين أساسيين في نجاح التخطيط، وهو ما يتقاطع مع أهداف الدراسة الحالية التي تبحث في العوامل التنظيمية المؤثرة على دمج الاستدامة. غير أن اعتماد الدراسة على المنهج النظري فقط يجعل نتائجها عامة لا تستند إلى أدلة ميدانية تدعم الاستنتاجات التطبيقية، وهو ما يمثل ثغرة مقارنة بدراسات أخرى اعتمدت على التحليل الإحصائي.

في المقابل، ركزت دراسة الهاشمي (2025) على البعد السلوكي والاجتماعي في المؤسسات الجامعية، عبر تحليل دور التخطيط الاستراتيجي في تمكين الطلاب من المشاركة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وتتسم هذه الدراسة بكونها تربط بين التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة كمتغير وسيط، وذلك ضمن سياق جامعي يعتمد على مشاركة الطلاب في الرؤية الاستراتيجية. ورغم أنها تقدم دليلاً على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط وجودة الدمج الطلابي، إلا أنها تختلف عن الدراسة الحالية في طبيعة وحدة التحليل، حيث تركز على الطلاب كعامل بشري في عملية الاستدامة،

بينما تركز هذه الدراسة على المؤسسة ككل. كما أن دمج الجودة الشاملة كعامل مؤثر يبرز أهمية الثقافة التنظيمية والبنية الإدارية، وهو ما يتوافق مع أحد أهداف الدراسة الحالية المتعلقة بدور العوامل التنظيمية في نجاح التخطيط.

أما الدراسة الدولية لجرانيل فاتيما (2019) فقد تناولت الاستدامة المؤسسية في سياق الشركات الصناعية، مع التركيز على تطوير المنتجات كمدخل لدمج الاستدامة. وتمثل هذه الدراسة إضافة نوعية لأنها تقدم منهجاً نضجياً لتفعيل التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التجارية عبر تحسين عمليات تطوير المنتجات. وتبرز أهمية الدراسة في تقديم دليل عملي لتقييم قدرات الشركات من منظور استدامي، وهو أمر يفتقر إليه الكثير من الدراسات العربية التي تركز غالباً على الجوانب النظرية. إلا أن اختلاف البيئة والسياق الصناعي ذي الطابع الربحي يجعل نتائجها أقل مباشرة عند محاولة تطبيقها في المؤسسات الحكومية، التي

تقودها أهداف خدمية لا ربحية. ومع ذلك، تبقى مفيدة في تعزيز فكرة أن الاستدامة لا تتحقق دون إعادة هيكلة شاملة في طريقة التفكير والتحسين المستمر.

وتأتي دراسة يوسف وأيهم (2022) لتضيف بُعداً بالغ الأهمية، إذ تناولت التخطيط الاستراتيجي المستدام وتأثيره على الأداء في سياق البلدان النامية، مما يجعل نتائجها ذات صلة وثيقة بالدراسة الحالية. فقد اعتمدت هذه الدراسة على منهج مختلط واستخدمت أدوات تحليل متقدمة مثل PLS-SEM، وقد أثبتت أن التخطيط والإدارة المستدامة تؤثر بشكل إيجابي وواضح على الأداء بشقيه الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.

وتبرز أهمية هذه الدراسة في تركيزها على القطاعات الصناعية الأكثر تلويثاً، حيث تعد الاستدامة ضرورة ملحة لا خياراً. ومن جهة أخرى، تقدم الدراسة إطاراً يساعد المؤسسات الصناعية على دمج التخطيط المستدام كنموذج إداري فاعل. وعلى الرغم من عمق هذه النتائج، إلا أن تركيزها على القطاع الصناعي يجعل من الضروري التحقق من مدى قابلية تعميم هذا النموذج على المؤسسات الحكومية ذات الطبيعة غير الصناعية.

وعند مقارنة الدراسات السابقة ببعضها، نجد أنها تلتقي في نقاط عدة، أبرزها تأكيدها على العلاقة الإيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والاستدامة، وعلى أهمية تطوير الهياكل التنظيمية والثقافة المؤسسية لدعم هذا التكامل. كما تتفق الدراسات على ضرورة وجود أدوات قياس واضحة ومؤشرات دقيقة تساعد في متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية. ومع ذلك، تظهر تباينات ملحوظة في السياقات المدروسة،

حيث ركزت بعض الدراسات على الجامعات، بينما توجهت أخرى إلى المؤسسات التعليمية المدرسية، وأخرى إلى الشركات الصناعية. وهذا التباين يفتح المجال للدراسة الحالية لتسد فجوة لم تتطرق إليها الدراسات السابقة بشكل مباشر.

وتتمثل الفجوة البحثية الأساسية في أن أياً من هذه الدراسات لم يتناول دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة المؤسسية داخل وزارة حكومية، وهي مؤسسات تختلف جوهرياً عن الجامعات أو المدارس أو الشركات من حيث نظام الحوكمة، مصادر التمويل، الأهداف، وآليات اتخاذ القرار.

كما أن الدراسات السابقة لم تبحث تأثير المعوقات التنظيمية والإدارية في الوزارات العربية على قدرة التخطيط في تعزيز الاستدامة، رغم أن هذا العامل يعد من أكثر التحديات بروزاً في القطاع الحكومي. إضافة إلى ذلك، لم تقدم أي دراسة إطاراً تطبيقياً موجهاً للمؤسسات الحكومية العربية، وهو ما تسعى إليه هذه الدراسة من خلال تحليل الواقع التنظيمي ووضع إطار تطبيقي يمكن للوزارة الاستفادة منه.

### المنطلقات النظرية للدراسة:

**مفهوم التخطيط الاستراتيجي:** ترجع جذور التخطيط الاستراتيجي إلى بدايات ظهور مفهوم التخطيط طويل المدى في بداية الخمسينات من القرن الماضي حين بدأت المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية في استخدام التخطيط طويل المدى؛ إذ راج واشتهر مفهومه في منتصف الستينيات خاصة في الوقت الذي اهتمت فيه الحكومة الأمريكية بعملية التخطيط الاقتصادي؛ وتبني بعض المنظمات لأساليب التخطيط والبرمجة؛ ولكن في أواخر الستينيات تعرض

التخطيط طويل المدى لانتقادات منها تجاهله\_ للوسائل والأدوات اللازمة لتطبيق التخطيط ومن هنا ظهر التخطيط الاستراتيجي ليحل محل التخطيط طويل المدى.  
(بني حمدان. وإدريس 2007)

وتطرق العديد من الكتاب والباحثين في علم الإدارة الحديثة إلى التخطيط الاستراتيجي بالعديد من التعريفات منها ما يأتي:

هو لمجموعة من المفاهيم والإجراءات والأدوات المصممة لمساعدة القادة والمديرين والمخططين على التفكير والتصرف بطريقة استراتيجية؛ نيابة عن المؤسسات التي يمثلونها وجمهور المستفيدين من هذه المؤسسات". (برايسون 2003).

كشف حجب المستقبل الخاص بشكل المنظمة عن طريق التبصر بملامحها وتوجهاتها ومسارها ورؤيتها ورسالتها وأهدافها وتخيّل مجالات عملها وأنشطتها التي تدخل عليها في المستقبل' (بني حمدان، وإدريس ،2007).

أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية الذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة". (رباعية، 2003).

عملية تشخيص البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة؛ واتخاذ قرار بشأن رؤية ورسالة؛ وتطوير الأهداف العامة؛ وخلق واختيار الاستراتيجيات العامة التي يجب اتباعها وتخصيص الموارد لتحقيق أهداف المنظمة". (الكبيسي، 2006).

من خلال المفاهيم والتعاريف السابقة للتخطيط الاستراتيجي يلاحظ أن هناك تبايناً في تقديم تصور موحد لمفهوم التخطيط الاستراتيجي؛ وبالرغم من اختلاف التعريفات التي أوضحت مقصود التخطيط الاستراتيجي فإنها جميعاً لا تبتعد كثيراً عن أنه أسلوب يهتم بتحديد رؤية ورسالة وغايات المنظمة؛ ومن ثم تحقيق أهدافها.

**أهمية التخطيط الاستراتيجي :** تطرق عدد من الكتاب والباحثين في علم الإدارة إلى أهميته والفوائد المتأتية والمرجوة منه؛ فمنهم من أشار إلى أهميته بوصفه منهجاً إدارياً فعالاً يُساعد المنظمة في تعاملها مع المتغيرات البيئية المحيطة بقوله: 'برزت أهميته كمحور رئيس من ثورة الإدارة العامة والمدنية؛ باعتباره المنهج الذي يكن من التعامل الفعال مع خضم التغيرات التي تجيء من كل صوب في البيئة المحيطة. ويُمكن المؤسسات من أن شق لنفسها مساراً فاعلاً في المستقبل؛ تحقق به ذاتها". (برايسون 2003)

**أما التنمية المؤسسية** فهي واحدة من أهم المفاهيم الأساسية في علم الإدارة الحديثة، وهي تمثل الجهود المنهجية التي تبذلها المؤسسة لتعزيز قدراتها التنظيمية والإدارية والبشرية بما يضمن تحقيق كفاءتها وفعاليتها واستدامتها عبر الزمن. وقد تعددت تعريفات الباحثين لهذا المفهوم تبعاً لزاوية النظر إليه، إلا أنها تتفق في كونه عملية تحول منظم تهدف إلى إحداث تحسينات مستمرة في بنية المؤسسة وثقافتها وقدراتها وأنظمتها، يرى ( مكى، 2014) أنها "عملية مخططة للتغيير تستند إلى العلوم السلوكية وتهدف إلى تحسين الفاعلية التنظيمية". ويشير (

الهاشمي، 2025) إلى أن التنمية المؤسسية هي عملية بناء "منظمة متعلمة" قادرة على التفكير النقدي وتعلّم الدروس من البيئة الخارجية ومن تجاربها الداخلية. ويضيف بعداً آخر، إذ يرى أن التنمية المؤسسية هي "حركة ديناميكية تُمكن المؤسسة من خلق أنماط جديدة من التعاون والابتكار لضمان بقائها في بيئة متغيرة باستمرار". وفي السياق العربي، يُعرّف بعض الباحثين التنمية المؤسسية بأنها "مجموعة من الخطط والإجراءات الهادفة إلى رفع كفاءة المؤسسة وبناء قدراتها عبر تطوير الهيكل التنظيمي، والموارد البشرية، والأساليب الإدارية، والتكنولوجيا المستخدمة".

وتكمن أهمية التنمية المؤسسية كذلك في تعزيز قدرة المؤسسة على إدارة التغيير. فالمؤسسة الحديثة تواجه تحديات عديدة مثل التحولات الرقمية، تغير توقعات العملاء، المنافسة العالمية، والتشريعات المتجددة، وكلها تتطلب وجود مؤسسة قادرة على التكيف السريع، ومراجعة استراتيجياتها، وإعادة بناء عملياتها الداخلية. ولذلك، تؤكد الأدبيات أن التنمية المؤسسية لا تُقاس فقط بمدى تنفيذ برامج تدريبية أو إعادة هيكلة تنظيمية، بل بمدى قدرتها على ترسيخ ثقافة مرنة ومُنتجة تُشجع الإبداع وتحقق الاستدامة. (المنذري، 2013)

وفي إطار آخر، ترتبط التنمية المؤسسية بشكل مباشر بتطوير الموارد البشرية، إذ تعد القدرات البشرية الركيزة الأساسية للتحوّل المؤسسي. فالتنمية المؤسسية تعمل على تنمية مهارات العاملين، وتحسين أنماط الاتصال، وإدارة الصراعات التنظيمية، وتعزيز روح التعاون داخل المؤسسة. كما ترتبط ببرامج التطوير القيادي

التي تُعدّ القادة القادرين على توجيه فرق العمل وتحقيق التغيير المنشود. وتُشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تستثمر بفاعلية في تنمية رأس المال البشري هي الأكثر قدرة على تحقيق التنافسية على المدى الطويل، وبجانب ذلك، تشمل التنمية المؤسسية تطوير الأنظمة الإدارية مثل التخطيط، المتابعة، التقييم، وإدارة الجودة. كما تُسهم في تمكين المؤسسة من توظيف التكنولوجيا الحديثة لتسريع الإجراءات وتحسين الكفاءة التشغيلية. وفي الأدبيات الحديثة، تظهر التنمية المؤسسية كإطار شامل يجمع بين التطوير التنظيمي، إدارة التغيير، التحسين المستمر، والابتكار المؤسسي. (ثابت، 2021)

وعند الانتقال إلى العلاقة بين التنمية المؤسسية والتخطيط الاستراتيجي نجد أن هذه العلاقة هي علاقة تكاملية ومتبادلة التأثير. فالغاية النهائية من التخطيط الاستراتيجي هي تحديد الاتجاهات المستقبلية للمؤسسة، بينما تقدّم التنمية المؤسسية البيئة الداخلية والقدرات التنظيمية اللازمة لتنفيذ هذه الاتجاهات. لذا، فإن التخطيط الاستراتيجي دون تنمية مؤسسية يبقى مجرد وثيقة رسمية لا يمكن تطبيقها فعلياً، لأن المؤسسة قد تفتقر إلى الثقافة والهيكل والمهارات اللازمة للتحويل. وفي المقابل، فإن التنمية المؤسسية من دون توجيه استراتيجي تتحول إلى جهود غير محددة الاتجاه، تفقد أثرها بمرور الوقت، ويؤدي التخطيط الاستراتيجي دوراً مهماً في تحديد احتياجات التنمية المؤسسية، إذ يُبرز الفجوة بين الوضع الحالي للمؤسسة والرؤية المستقبلية التي تطمح إليها. ومن ثمّ، تعمل التنمية المؤسسية على معالجة هذه الفجوات عبر برامج تطوير القدرات، تحسين الهياكل،

تحديث الأساليب الإدارية، ونشر الثقافة الداعمة للتغيير. ولهذا يؤكد الباحثون أن التنمية المؤسسية تُعدّ "الذراع التنفيذية" للتخطيط الاستراتيجي. (المنذري، 2023)

كما أن التنمية المؤسسية تُعزّز قدرة المؤسسة على تحقيق الاستدامة، وهو ما يتوافق مع التوجهات العالمية التي تربط بين التخطيط الاستراتيجي والاستدامة المؤسسية. فالمؤسسة التي تطوّر قدراتها باستمرار، وتبني ثقافة التعلم والابتكار، هي الأكثر قدرة على البقاء والنمو. وقد أشارت الأدبيات الحديثة إلى أن الاستثمار في التنمية المؤسسية يُعدّ أحد أهم مقومات بناء مؤسسة مستدامة، خصوصاً في بيئات تتسم بالتغير السريع. (مكي، 2014)

### المنهجية وطرق البحث:

سيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والاجتماعية التي تتعلق بالسلوك المؤسسي والتخطيط الإداري، وذلك لقدرته على جمع البيانات حول الواقع الفعلي للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات، وتحليل علاقاته بمتغيرات الاستدامة المؤسسية.

كما تم توظيف المنهج الاستنباطي في بناء الإطار النظري، من خلال الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة، واستخلاص المفاهيم الأساسية والقواعد العامة الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي والتنمية المؤسسية والاستدامة. وتم الاستفادة من هذا المنهج في صياغة الفروض وتحديد متغيرات الدراسة ومؤشراتها.

أما على مستوى التطبيق، فقد اعتمدت الدراسة على الأسلوب الميداني من خلال جمع بيانات مباشرة من مجتمع الدراسة باستخدام أدوات كمية مناسبة. وسيتم

تصميم استبانة مبنية على أسس علمية لقياس أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية - الرسالة - تحليل البيئة - تحديد الأهداف - المتابعة والتقويم) وعلاقتها بمتغيرات الاستدامة المؤسسية (الاستدامة المالية - التنظيمية - الإدارية - البشرية).

وبذلك، ستجمع الدراسة بين المنهج النظري والتحليل الميداني للوصول إلى نتائج دقيقة تعكس واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الاستدامة المؤسسية.

وسيتم تحليل البيانات باستخدام برامج إكسل و SPSS لتطبيق الإحصاءات الوصفية، اختبارات الارتباط، والتحليل الانحداري لاختبار الفرضيات وفهم العلاقات بين المتغيرات.

### مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع البحث من جميع موظفي وزارة التربية والتعليم الذين شاركوا في التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ السياسات والعمليات التشغيلية داخل المؤسسة، بما في ذلك موظفو الإدارة العليا، الوسطى، والفنيون المعنيون بالشؤون التنظيمية والتخطيطية.

أما عينة البحث، فسيتم اختيارها باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية حسب الوظائف، بحيث تمثل مختلف المستويات الإدارية داخل الوزارة. من المتوقع أن تتراوح حجم العينة حوالي 200 موظفًا لضمان تمثيل كافٍ يمكن من خلاله تحليل البيانات واختبار الفرضيات بدقة.

## أدوات الدراسة :

استخدمت الدراسة مجموعة من الأدوات العلمية لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهدافها، أهمها:

الاستبان/ وهي الأداة الرئيسة في هذه الدراسة، وتم تصميمها وفق خطوات منهجية تشمل:

- تحديد الأبعاد النظرية لكل من التخطيط الاستراتيجي والاستدامة المؤسسية.
- صياغة عبارات تقيس كل بُعد بشكل مباشر وواضح.
- عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين للتحقق من الصدق الظاهري والمحتوى.

وتتكون الاستبانة عادة من ثلاثة أجزاء :

1. البيانات الديموغرافية (الوظيفة، الخبرة، المؤهل...).

2. فقرة قياس التخطيط الاستراتيجي.

3. فقرة قياس الاستدامة المؤسسية.

**التحليل الإحصائي:** سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج **SPSS** للإحصاءات الوصفية واختبارات

الارتباط والانحدار وقياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات.

## حدود الدراسة :

### **أولا الحدود الموضوعية**

تتمثل في دراسة دور التخطيط الاستراتيجي بوصفه متغيراً مستقلاً، وقياس أثره على الاستدامة

المؤسسية بوصفها متغيراً تابعاً، وفق أبعاد واضحة تشمل الاستدامة المالية والتنظيمية والإدارية

والبشرية.

### الحدود المكانية

تجري الدراسة في المملكة العربية السعودية، وتحديداً في وزارة التربية والتعليم بوصفها مؤسسة حكومية خدمية كبرى، وتقتصر النتائج على هذه البيئة المؤسسية المحددة، مما قد يؤثر على إمكانية تعميمها على جميع المؤسسات الحكومية في سياقات مغايرة.

### الحدود الزمنية

تغطي الفترة الزمنية التي تم فيها جمع البيانات النصف الأول من 2026 كما يقتصر التحليل على الفترة التي كانت فيها الظروف المؤسسية مستقرة نسبياً.

### الحدود البشرية

تتكون العينة من (الإداريين - القادة - موظفي التخطيط - مديري الأقسام... إلخ) ممن تتصل أعمالهم بالتخطيط الاستراتيجي أو متأثرين به. ولا تُعمم النتائج بالضرورة على فئات أخرى خارج مجتمع الدراسة الأصلي.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يمثل الإطار النظري للدراسة الركيزة المعرفية التي تركز عليها الأسئلة البحثية والفروض الإحصائية، إذ يمثل الفضاء الفكري الذي يُضيء طبيعة العلاقة بين المتغيرات ويُحدد الحدود المفاهيمية لكل منها. وتُعالج هذا الفصل محورين رئيسيين متكاملين؛ يتناول الأول تعريف المتغير المستقل المتمثل في التخطيط الاستراتيجي بأبعاده وعناصره ومراحلها، فيما يُخصّص المحور الثاني لتأصيل المتغير التابع المتمثل في الاستدامة المؤسسية بمفاهيمها ونماذجها النظرية وأبعادها التحليلية. وفي ضوء ذلك، يستعرض هذا الفصل الدراسات السابقة التي تناولت هذه العلاقة من زوايا متعددة، ثم يناقشها مناقشةً نقدية تكشف أوجه الاتساق والاختلاف، ويختتم بإبراز ما تضيفه الدراسة الحالية إلى المعرفة العلمية المتراكمة في هذا المجال. إن استحضار هذا الإطار النظري بعمق ليس ترفاً أكاديمياً، بل ضرورة منهجية لا غنى عنها لفهم طبيعة مشكلة الدراسة وصياغة الأدوات القياسية على أسس علمية متينة (برايسون، 2003).

### أولاً: المتغير المستقل — التخطيط الاستراتيجي

#### **1.1 المفهوم والتطور التاريخي**

شهد مفهوم التخطيط الاستراتيجي تحولات جوهرية عبر العقود الماضية، إذ لم يكن في بداياته سوى امتداد للتخطيط طويل المدى الذي ظهر في الخمسينيات من القرن العشرين، حين بدأت الشركات الأمريكية الكبرى توظيف آليات التنبؤ ووضع خطط ممتدة الأمد تهدف إلى ضمان الاستقرار. غير أن هذا النموذج أخفق في مواجهة تقلبات البيئة الخارجية واستجاباتها غير المنتظمة، مما أفضى إلى نشوء مفهوم أعمق وأشمل بات يُعرف بالتخطيط الاستراتيجي في منتصف الستينيات، الذي تمايز بإدراجه

أدوات التحليل البيئي وصياغة التوجهات طويلة المدى انطلاقاً من فهم البيئة الداخلية والخارجية في آنٍ معاً (بني حمدان وإدريس، 2007).

واتسع إطار التخطيط الاستراتيجي تدريجياً ليتجاوز حدود القطاع الخاص إلى المؤسسات العامة وغير الربحية، بعد أن ثبت أن آلياته لا تقتصر على تحقيق الربحية، بل تشمل إحداث التحول المؤسسي وبناء المزايا التنافسية وترشيد تخصيص الموارد الشحيحة. ويرى برايسون (2003) أن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية هو "مجموعة من المفاهيم والإجراءات والأدوات المصممة لمساعدة القادة والمديرين والمخططين على التفكير والتصرف بطريقة استراتيجية نيابةً عن المؤسسات التي يمثلونها وجمهور المستفيدين منها"، وهو تعريف يجمع بين البعد المعرفي والمنهجي والتطبيقي في منظومة واحدة متكاملة.

وقد أسهم الكبيسي (2006) في صياغة مفهوم جامع للتخطيط الاستراتيجي إذ يعرفه بأنه "عملية تشخيص البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، واتخاذ قرار بشأن رؤيتها ورسالتها، وتطوير الأهداف العامة، وخلق الاستراتيجيات وتخصيص الموارد لتحقيق أهداف المنظمة"، ويبرز هذا التعريف البعد الديناميكي للتخطيط بوصفه دورةً متكررة لا عمليةً آنيةً تنتهي بوضع وثيقة مكتوبة. وفي السياق ذاته، يُشدد بني حمدان وإدريس (2007) على أن التخطيط الاستراتيجي يتجاوز رسم السياسات إلى "كشف حجب المستقبل الخاص بشكل المنظمة عبر التبصر بملامحها وتوجهاتها ومسارها ورؤيتها ورسالتها وأهدافها وتخيل مجالات عملها وأنشطتها المستقبلية"، وهو ما يُضفي على التخطيط طابعاً استشرافياً يتخطى التحليل الوصفي للواقع.

## 1.2 أبعاد التخطيط الاستراتيجي

تستند الدراسة في قياس التخطيط الاستراتيجي إلى منظومة أبعاد متكاملة تعكس مراحل العملية التخطيطية في المؤسسات، وهي:

### البُعد الأول: الرؤية والرسالة

تُمثل الرؤية التَصَوُّرَ الأمثل لما تطمح المؤسسة أن تكون عليه في المستقبل، بينما تُحدد الرسالة هوية المؤسسة وسبب وجودها وطبيعة خدماتها ومكانتها في منظومة المجتمع. وتُشكّل هذه الثنائية الإطارَ الفكري لكل قرار استراتيجي تتخذه المؤسسة، إذ بدونها تتحول الخطط إلى تجميع لعمليات منفصلة لا يربطها خيط مشترك. وقد أجمع الباحثون على أن وضوح الرؤية والرسالة وتفاعل العاملين معها ينعكس مباشرةً على كفاءة التنفيذ وتوجيه الموارد نحو الأولويات الحقيقية (الكبيسي، 2006).

### البُعد الثاني: تحليل البيئة الداخلية والخارجية

يمثل التحليل البيئي ركيزةً جوهرية في بناء الخطة الاستراتيجية، إذ يتيح للمؤسسة رسم صورة دقيقة لنقاط قوتها ومواطن ضعفها، والتعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المحيطة. وفي هذا السياق، تُعدّ أداة SWOT من أكثر الأدوات استخداماً في تحليل البيئة، كما تُستعمل تحليلات PEST و PESTLE لفهم العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر على توجهات المؤسسة. ويؤكد ربايعة (2003) أن التخطيط الاستراتيجي الفعّال هو "أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية الذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة"، مما يجعل التحليل البيئي شرطاً مسبقاً لصياغة الاستراتيجيات لا مجرد خيار اختياري.

### البُعد الثالث: تحديد الأهداف الاستراتيجية

ترتكز الأهداف الاستراتيجية على القيم الجوهرية للمؤسسة وتُترجم الرؤية إلى نتائج قابلة للقياس خلال آفاق زمنية محددة. وتشترط الأدبيات في الأهداف الاستراتيجية الفعّالة أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقق وذات صلة وزمنية المدى وفق معيار SMART. كما تُشكّل الأهداف نقطة الارتكاز التي تُبنى عليها مؤشرات الأداء الرئيسية التي يُستأنس بها في مرحلة المتابعة والتقييم (برايسون، 2003).

### البُعد الرابع: صياغة الاستراتيجيات والبدائل

تُعنى هذه المرحلة بتطوير السُّبل الممكنة لتحقيق الأهداف، وتقييم كل بديل وفق معايير الجدوى والملاءمة والاستدامة، ثم اختيار البديل الأمثل في ضوء الموارد المتاحة والقيود المحيطة. وتُعد هذه المرحلة من أكثر مراحل التخطيط تعقيداً، إذ تستدعي تفكيراً إبداعياً ومنهجياً في آنٍ واحد، فضلاً عن امتلاك قدرات تحليلية متقدمة تُمكن من تقييم التعقيدات الداخلية والخارجية (بني حمدان وإدريس، 2007).

### البُعد الخامس: المتابعة والتقييم

لا تكتمل حلقة التخطيط الاستراتيجي دون وجود منظومة رقابية وتقييمية دقيقة تتابع مؤشرات الأداء وتقيس مدى تحقق الأهداف. وتُسهم المتابعة المنتظمة في الكشف المبكر عن الانحرافات وتمكين الإدارة من اتخاذ قرارات تصحيحية في الوقت المناسب. ومن أبرز الأدوات الحديثة في هذا البُعد بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC) التي تُدمج الأبعاد المالية وغير المالية في إطار تقييمي شامل. وقد خلصت دراسة ثابت (2021) إلى أن المؤسسات التي توظف أدوات متابعة منظمة تُسجّل مستويات أعلى من الاستدامة المؤسسية مقارنةً بالمؤسسات التي تعتمد الخطط دون منظومة رقابية مصاحبة.

## ثانياً: المتغير التابع — الاستدامة المؤسسية

### 2.1 المفهوم والأصول الفكرية

تعددت إسهامات الباحثين في تعريف الاستدامة المؤسسية وتأطيرها مفاهيمياً، وإن اختلفت الزوايا فإن جوهر المفهوم يتمحور حول قدرة المؤسسة على تحقيق توازن فاعل وطويل الأمد بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. ويعود جذر هذا المفهوم إلى تقرير برونتلاند (1987) الذي عرّف التنمية المستدامة بوصفها "التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها"، وهو تعريف انتقل بتكيف مناسب من السياق الكلي إلى مستوى المؤسسات الفردية فيما بات يُعرف بالاستدامة المؤسسية.

وفي سياق المؤسسات، يرى مكي (2014) أن الاستدامة المؤسسية تتجاوز البعد الاقتصادي الضيق لتشمل منظومة متكاملة من القيم والممارسات التي تربط المؤسسة بمحيطها الاجتماعي والبيئي والحوكمي. كما يُشير المنذري (2023) إلى أن الاستدامة في سياق الاقتصاد المؤسسي تعني القدرة على توليد القيمة المستدامة لكل أصحاب المصالح، وليس لحاملي الأسهم وحدهم، مما يُوسّع نطاق المسؤولية المؤسسية ويُعمّق الالتزام بالأداء غير المالي. ويذهب ثابت (2021) إلى أن الاستدامة المؤسسية تشمل القدرات التنظيمية والإدارية والمالية والبشرية التي تضمن بقاء المؤسسة ونموها في بيئة تتسم بالتعقيد والتغير المتسارع، وهو ما يُعيد الاستدامة إلى جوهرها بوصفها كفاءة مؤسسية متعددة الأبعاد لا مجرد التزام بيئي أو اجتماعي محدود.

### 2.2 أبعاد الاستدامة المؤسسية

تتبنى قياسات الاستدامة المؤسسية في الدراسة الحالية على أربعة أبعاد رئيسية تتكامل فيما بينها لتكوّن صورة شاملة عن الأداء المؤسسي المستدام:

### البُعد الأول: الاستدامة المالية

يُعكس هذا البُعد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الكفاءة في إدارة مواردها المالية وتتنوع مصادر إيراداتها وضمان الملاءة المالية على المدى البعيد. ولا تعني الاستدامة المالية في المؤسسات الحكومية تحقيق الأرباح بالضرورة، بل القدرة على تحقيق الأهداف الخدمية ضمن القيود المالية المتاحة مع ترشيد الإنفاق وتعظيم العائد الاجتماعي لكل وحدة من الموارد. ويؤكد يوسف وأيهم (2022) أن الاستدامة المالية في سياق البلدان النامية تُعدّ شرطاً أساسياً لقدرة المؤسسة على توفير خدماتها بصورة منتظمة ومستمرة، وهي في الوقت ذاته مؤشر حقيقي على جودة إدارة الموارد وكفاءة التخطيط التشغيلي.

### البُعد الثاني: الاستدامة التنظيمية

يرتكز هذا البُعد على مدى متانة الهيكل التنظيمي ووضوح الأدوار والمسؤوليات ومرونة الإجراءات الإدارية وقدرتها على التكيف مع التغيير. وتتضمن الاستدامة التنظيمية كذلك مدى وجود أنظمة حوكمة رشيدة تكفل الشفافية والمساءلة وتُحدّ من الهدر المؤسسي. ويُشير الهاشمي (2025) إلى أن المؤسسات التي تمتلك هياكل تنظيمية مرنة وأنظمة حوكمة واضحة تُظهر أداءً مستداماً أكثر انتظاماً في مواجهة الأزمات والتقلبات البيئية، في حين تعاني المؤسسات ذات الهياكل الجامدة من صعوبات في استيعاب متطلبات الاستدامة ودمجها في ممارساتها اليومية.

### البُعد الثالث: الاستدامة الإدارية

يعكس هذا البُعد مدى وجود قيادة إدارية مستنيرة تمتلك الرؤية الاستراتيجية والمهارات القيادية اللازمة لصنع القرار في بيئات مُعقّدة.

وتشمل الاستدامة الإدارية أيضاً مدى توافر أنظمة فعّالة لتحديد الأهداف ومتابعة الأداء وتقييم النتائج، فضلاً عن قدرة الإدارة على تحفيز الابتكار ومقاومة الروتين الإداري المعيق للتطور. وقد أكدت دراسة الدرويش وعبد المقصودي والحلواني (2025) أن نجاح المؤسسات في تحقيق الاستدامة الإدارية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى تبني القادة للتخطيط الاستراتيجي بوصفه نهجاً ثقافياً لا مجرد وثيقة رسمية، وهو ما يؤكد الترابط العضوي بين المتغيرين.

#### البُعد الرابع: الاستدامة البشرية

تتطوي هذه الاستدامة على مدى قدرة المؤسسة على جذب الكفاءات البشرية المؤهلة والاحتفاظ بها، وتطوير قدراتها المهنية عبر برامج تدريب منتظمة وبيئة عمل محفّزة. كما تشمل مدى مشاركة العاملين في صنع القرار، والاهتمام برفاهيتهم ومستوى رضاهم الوظيفي. وتُشير الأبحاث إلى أن الاستثمار في الاستدامة البشرية يؤلّد عوائد طويلة الأمد تتجلى في تحسين الإنتاجية والإبداع المؤسسي والقدرة على مواجهة تحديات التحول الرقمي (مكي، 2014).

#### 2.3 النماذج النظرية الداعمة للاستدامة المؤسسية

تستند الاستدامة المؤسسية نظرياً إلى جملة من المداخل والنظريات المفسّرة، يمكن إجمالها فيما يلي: نظرية أصحاب المصالح (Stakeholder Theory): طوّرها فريمان (1984)، وتقوم على أن المؤسسة لا تقتصر مسؤوليتها على المساهمين بل تمتد إلى جميع الأطراف المتأثرة بنشاطها من موظفين وعملاء ومجتمع وحكومة وبيئة. وتُمثّل هذه النظرية الأساس الفلسفي للاستدامة المؤسسية بمفهومها الشامل.

نظرية الخط الثلاثي للأداء: (Triple Bottom Line) صاغها إلكينغتون (1997)، وتُنادي بضرورة قياس الأداء المؤسسي عبر ثلاثة محاور متكاملة هي الاقتصاد والمجتمع والبيئة (People, Planet, Profit)، وهي الإطار المفاهيمي الأوسع انتشاراً في قياس الاستدامة المؤسسية في الأدبيات المعاصرة (Yousef و Ayham, 2022).

نظرية الموارد والكفاءات: (Resource-Based View) ترى أن ميزة المؤسسة التنافسية تتبع من امتلاكها موارد فريدة وكفاءات متميزة يصعب تقليدها. ومن منظور الاستدامة، فإن المؤسسة التي تُطور قدراتها التنظيمية والبشرية والمعرفية باستمرار هي الأكثر قدرةً على ترجمة التخطيط الاستراتيجي إلى نتائج مستدامة (ثابت، 2021).

### ثالثاً: الدراسات السابقة

#### 3.1 الدراسات العربية

أولاً — دراسة ثابت (2021) حملت هذه الدراسة عنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية للجامعات الفلسطينية الناشئة"، وهدفت إلى الكشف عن طبيعة هذا الأثر في ظل توافر القدرات التنظيمية بوصفها متغيراً وسيطاً في الجامعات حديثة النشأة بقطاع غزة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بأداة الاستبانة، وطُبقت على مجتمع شامل قوامه (122) موظفاً من الإدارة العليا والوسطى والأكاديميين. وكشفت النتائج عن وجود تقييم إيجابي مرتفع لعناصر التخطيط الاستراتيجي والقدرات التنظيمية والاستدامة المؤسسية، بأوزان نسبية بلغت (79.4%)، و(79.8%)، و(78.2%) على التوالي. كما أثبتت الدراسة وجود أثر مباشر وغير مباشر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية، إذ تؤدي القدرات التنظيمية دور الوسيط الجزئي في

هذه العلاقة، وأوصت بضرورة دمج سيناريوهات الاستدامة في عمليات التخطيط لتتويع الموارد المالية وتقليل الاعتماد على الإيرادات الطلابية (ثابت، 2021).

**ثانياً — دراسة الدرويش وعبد المقصودي والحلواني: (2025)** تناولت هذه الدراسة النظرية التخطيط الاستراتيجي بوصفه مدخلاً لتحقيق معايير الجودة والاعتماد في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، مستعينةً بالمنهج الوصفي المعتمد على الأدبيات التربوية المعاصرة. وقدّمت الدراسة إطاراً نظرياً شاملاً يُعالج أهمية التخطيط الاستراتيجي في التعليم وأهدافه وعناصره وخطواته ومعوقاته وشروط نجاحه. وخلصت إلى ضرورة جعل التخطيط الاستراتيجي جزءاً راسخاً من الثقافة التنظيمية للمؤسسات التربوية، والعمل على تضمينه في البرامج التدريبية للقيادات الإدارية بوصفه ركيزةً أساسية لتحقيق الجودة والاستدامة المؤسسية معاً (الدرويش وعبد المقصودي والحلواني، 2025).

**ثالثاً — دراسة الهاشمي: (2025)** درست هذه الدراسة دور التخطيط الاستراتيجي أداةً لدمج طلاب الجامعات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في ظل الجودة الشاملة بوصفها متغيراً وسيطاً في سياق الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري. اعتمدت الدراسة المنهج الاستقرائي مع أساليب إحصائية للارتباط بين المتغيرات، وأثبتت فرضيتيها الرئيسيتين: الأولى تُثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة التخطيط الاستراتيجي وفاعلية دمج الطلاب في التنمية المستدامة، والثانية تُثبت أثراً ذا دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية والثقافية على نجاح عملية الدمج. وأوصت بتحديث المناهج الجامعية لإدراج مفاهيم التنمية المستدامة في جميع التخصصات، وتطوير البنية التحتية الداعمة للدمج الشامل خاصةً لذوي الاحتياجات الخاصة (الهاشمي، 2025).

رابعاً — دراسة المنذري: (2023) ناقشت هذه الدراسة الاقتصاد المؤسسي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة في سلطنة عُمان، وأبرزت الترابط الوثيق بين البنية المؤسسية الراسخة والقدرة على الوفاء بمتطلبات الاستدامة على المدى البعيد. وكشفت الدراسة أن المؤسسات التي تمتلك تخطيطاً استراتيجياً واضحاً واحترافياً تحقق أداءً مستداماً أفضل في مؤشرات التنمية، في حين تعاني المؤسسات ذات التخطيط الضعيف من فجوات واسعة بين الأهداف المعلنة والنتائج الفعلية المحققة، وهو ما يعزز من أهمية اعتماد منظومة تخطيطية متكاملة تدمج الاستدامة في صميم الأولويات الاستراتيجية (المنذري، 2023).

خامساً — دراسة مكي: (2014) تناولت دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المؤسسية، متخذةً من تجربة الاتحاد الأوروبي نموذجاً تحليلياً مقارناً. وخلصت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تنطلق من رسالة اجتماعية واضحة وتدمج بُعد المسؤولية في خططها الاستراتيجية تحقق استدامةً مؤسسية أعلى وتكتسب ثقة المجتمع ودعم أصحاب المصالح بصورة أكبر. كما أكدت الدراسة أن التنمية المؤسسية بمعناها الحقيقي لا تتحقق بمعزل عن التخطيط الاستراتيجي المستتير الذي يوازن بين متطلبات الأداء الآني ومتطلبات البقاء على المدى البعيد (مكي، 2014).

## 3.2 الدراسات الدولية

أولاً — دراسة Yousef و Ayham (2022) حملت هذه الدراسة عنوان "The impact of sustainability strategic planning and management on the organizational sustainable performance: A developing-country perspective"، ونُشرت في مجلة Journal of Environmental Management (المجلد 305). هدفت إلى وصف تأثير التخطيط والإدارة الاستراتيجية المستدامة (SSPM) على الأداء المؤسسي المستدام في سياق الدول النامية،

وطُبِّقَت على (126) منظمة من القطاع الصناعي الخاص الفلسطيني عبر منهج مختلط يجمع المقابلة والاستبيان. أجرت الدراسة تحليلاتها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM) ، وتوصلت إلى أن التخطيط والإدارة المستدامة أثراً إيجابياً في الأبعاد الثلاثة للأداء المؤسسي: الاجتماعي والبيئي والاقتصادي. كما طوّرت الدراسة إطاراً لتسهيل دمج SSPM في نماذج أعمال المؤسسات الصناعية، وعدّت نفسها من الدراسات القليلة التي استكشفت التأثيرات في سياق البلدان النامية (Yousef و Ayham، 2022)

ثانياً — دراسة: **Grazielle Fatima Junior (2019)** نُشرت في مجلة Journal of Cleaner Production (المجلد 230، سبتمبر 2019، ص 1421-1431)، وحملت عنوان "How to make strategic planning for corporate sustainability?" ورَكَزَت على تطوير منهج التخطيط الاستراتيجي لدمج الاستدامة في عملية تطوير المنتجات. تبنت الدراسة مقاربة "النضج التدريجي" التي تُمكن أي نوع من المؤسسات من تطبيقها انطلاقاً من تقييم نقاط قوتها وضعفها وفق مجموعة مشتركة من معايير الاستدامة.

## رابعاً: مناقشة نقدية للدراسات السابقة

### أوجه الاتساق بين الدراسات

تكشف مراجعة الدراسات السابقة عن توافق واسع بين الباحثين؛ فجميع الدراسات — على اختلاف سياقاتها وأدواتها — تُقرّ بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والاستدامة المؤسسية. كما تتفق على أن هذه العلاقة ليست ميكانيكية بسيطة، بل تتوسطها عوامل تنظيمية وثقافية وقيادية تُعدّل من طبيعتها وحجمها. وفي إطار أشمل، تُجمع الدراسات على أن المؤسسات التي تُدمج الاستدامة في صميم تخطيطها لا بوصفها ملحقاً خارجياً تُظهر أداءً أكثر رسوخاً وقدرةً على مواجهة الاضطرابات البيئية (ثابت، 2021).

وعلى صعيد المنهجية، تميل الدراسات الكمية إلى استخدام الاستبانة أداةً رئيسية وتحلّ بياناتها عبر معادلات الانحدار والمعادلات الهيكلية، مما يُوفّر أدلةً إحصائية تدعم الاستنتاجات. في حين تختار الدراسات النظرية المسح الأدبي وتحليل الأطر المفاهيمية مقارنةً منهجية، وهو ما يُغني الأدبيات لكنه يفتقر إلى الدليل الميداني المباشر (الدرويش وعبد المقصودي والحلواني، 2025).

### أوجه الاختلاف والثغرات البحثية

على الرغم من وجاهة ما قدّمته الدراسات السابقة، فإن الناظر إليها بعين نقدية يرصد جملةً من الثغرات:

أولاً: التركيز في السياق التعليمي والصناعي. تغلب على الدراسات العربية دراسة المؤسسات التعليمية الجامعية أو المدارس، في حين تتّجه الدراسات الدولية نحو الشركات الصناعية والمنشآت الصغيرة والمتوسطة.

هذا يعني أن المؤسسات الحكومية الخدمية، كالوزارات، تظل مجالاً غير مكتشف بما فيه الكفاية، رغم أنها الأكثر تأثيراً في صياغة السياسات العامة وتوجيه الموارد نحو التنمية الشاملة.

ثانياً: غياب الدراسات الموجّهة للوزارات الحكومية العربية. لم تتناول أيّ من الدراسات السابقة التحديات الجوهرية التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية العربية، كالبيروقراطية الإدارية، وتضارب الأولويات السياسية مع متطلبات الاستدامة، وضعف منظومة حوافز الأداء في القطاع العام، وهو ما يُمثّل فجوةً بحثية حقيقية تستوجب دراسةً تخصصية.

ثالثاً: غياب الإطار التطبيقي الموجّه. رغم أن دراسة (Grazielle (2019 قدّمت منهج نضج قابلاً للتطبيق، ودراسة Yousef و (Ayham (2022 طوّرت إطاراً للمؤسسات الصناعية، فإن لا واحدة منها صاغت إطاراً تطبيقياً مُصمّماً لوزارة حكومية في سياق عربي، مما يُضعف قابلية تعميم نتائجها على بيئات القطاع العام.

رابعاً: قصور في تناول الأبعاد الأربعة للاستدامة. ركّزت بعض الدراسات على بُعد أو بُعدين من أبعاد الاستدامة دون إجراء قياس شامل يغطي أبعادها الأربعة — المالية والتنظيمية والإدارية والبشرية — في آنٍ واحد، مما يُبقي الصورة غير مكتملة لمفهوم الاستدامة المؤسسية في سياق القطاع الحكومي.

#### ما تُضيفه الدراسة الحالية

تتطلق الدراسة الحالية من رصد هذه الثغرات لتُقدّم إسهامات بحثية متميزة على المستويين النظري والتطبيقي:

على المستوى النظري: تُقدّم الدراسة إطاراً تحليلياً متكاملًا يربط التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الخمسة مع الاستدامة المؤسسية بأبعادها الأربعة، في سياق وزارة حكومية عربية، وهو سياق لم يحظَ باهتمام

كافٍ في الأدبيات السابقة. ويسهم هذا الإطار في إعادة صياغة فهم الاستدامة في المؤسسات الحكومية بعيداً عن النماذج الصناعية ذات الطابع الربحي.

**على المستوى التطبيقي:** توفر الدراسة أدلةً ميدانية مستقاةً من واقع العاملين في وزارة التربية والتعليم، مما يُتيح رسم صورة حقيقية عن طبيعة التخطيط الاستراتيجي المُمارَس فعلاً وانعكاسه على مؤشرات الاستدامة. كما تُقدّم توصياتٍ تطبيقية مبنيةً على تحليل إحصائي دقيق يُعين صانعي القرار على تصميم خططٍ استراتيجية أكثر فاعليةً واستجابةً لمتطلبات الاستدامة (الهاشمي، 2025).

**على مستوى الفجوة البحثية:** تعالج الدراسة فجوةً لم تتطرق إليها الأبحاث السابقة بشكل مباشر، وهي دراسة التخطيط الاستراتيجي في وزارة حكومية ذات طبيعة خدمية وبيئة تشغيلية مغايرة تماماً للجامعات والشركات الصناعية. ويُضاف إلى ذلك اعتماد الدراسة على أدوات تحليل متقدمة كـ SPSS ، مما يُسهم في اختبار الفروض بصورة أكثر دقةً وعمقاً مقارنةً بعدد من الدراسات السابقة التي اكتفت بأساليب إحصائية وصفية بسيطة.

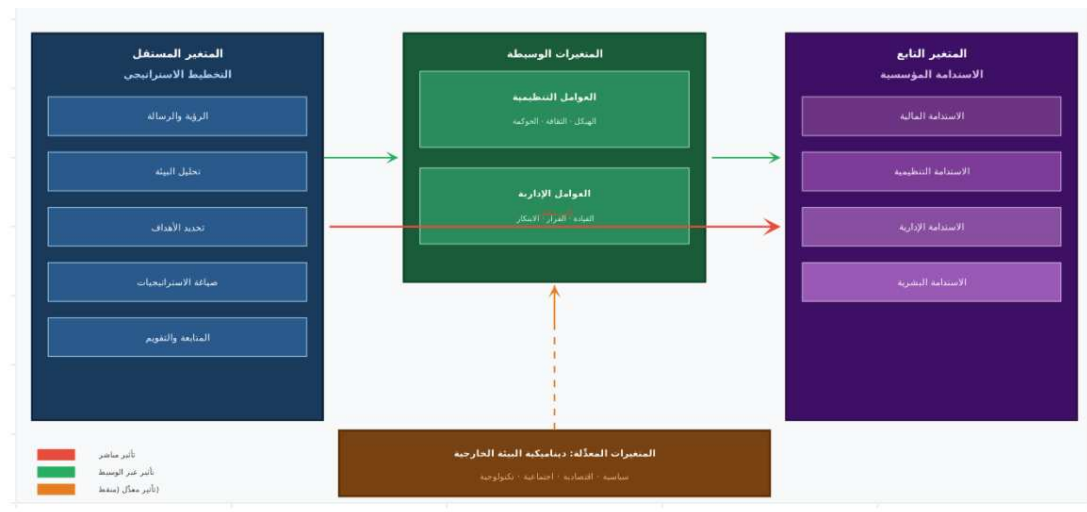
## خامساً: الإطار النظري للدراسة

### 5.1 بناء الإطار النظري

يُقام الإطار النظري للدراسة الحالية على أساس نموذج تحليلي يربط المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الخمسة) بالمتغير التابع (الاستدامة المؤسسية بأبعادها الأربعة)، مع إدخال العوامل التنظيمية والإدارية كعناصر وسيطة تُعزّز أو تُضعف العلاقة الرئيسية. ويستمد هذا النموذج دعمه النظري من ثلاثة مداخل رئيسية: نظرية أصحاب المصالح التي تُبرّر دمج مصالح الجميع في التخطيط؛ نظرية الموارد والكفاءات التي تُفسّر تحول التخطيط إلى قدرات مستدامة؛ ومدل الخط الثلاثي للأداء الذي يُحدّد أبعاد الاستدامة. ويُصمّم الإطار خصيصاً لسياق المؤسسات الحكومية الخدمية كوزارة التربية والتعليم، مما يُميّزه عن النماذج السابقة التي ركّزت على الجامعات أو الشركات الصناعية (فريمان، 1984؛ إكينغتون، 1997).

### 5.2 النموذج النظري

الشكل (2-1): النموذج النظري المقترح للدراسة



### 5.3 أسس النموذج النظري

الأساس المفاهيمي: يُعرّف التخطيط الاستراتيجي كدورة متكررة تشمل التشخيص والصياغة والتنفيذ والتقييم (بني حمدان وإدريس، 2007)، بينما تُعرّف الاستدامة المؤسسية كتوازن متعدد الأبعاد يضمن البقاء والنمو (مكي، 2014). ويُدمج الإطار القدرات التنظيمية كوسيط مستمداً من ثابت. (2021)

الأساس المنهجي: تُقاس المتغيرات بمقاييس موثوقة ( $\text{Cronbach's } \alpha > 0.80$ ) ، وتُحلّل البيانات بـ SPSS للوصفيات، مما يُتيح اختبار الوسائط والمعدّلات بدقة (يوسف وأيهم، 2022).

الأساس السياقي: يُراعي الإطار خصوصيات الوزارة الحكومية كالتمول العام والتوجيه السياسي، مُعالجاً معوقات مثل البيروقراطية غير المُدرّجة في الدراسات السابقة (المنذري، 2023).

### 5.4 فرضيات النموذج

- رئيسي: تأثير إيجابي ذو دلالة للتخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية.
- فرعي 1: تأثير مباشر للتخطيط على أبعاد الاستدامة.
- فرعي 2: دور وسيط إيجابي للعوامل التنظيمية والإدارية.
- فرعي 3: تأثير سلبي للمعوقات على العلاقة.
- فرعي 4: تحسّن النموذج المتكامل للأداء المستدام (الكبيسي، 2006).

## 5.5 إسهامات النموذج

يُقدّم النموذج:

- إطاراً عربياً حكومياً مُصمّماً للوزارات.
- أداةً قياسية لمقارنة الأداء.
- توصيات سياسية لإعادة هيكلة التخطيط (الهامشي، 2025)

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

ان هذا الفصل يشكل الجسر الحقيقي بين التأصيل النظري الذي تناوله الفصل الثاني والتحقق الميداني الذي يتضمنه الفصلان الرابع والخامس، وبدون منهجية مُحكمة تفقد النتائج مصداقيتها وقابليتها للتعميم. ويتناول هذا الفصل بالتفصيل كيفية تصميم الدراسة وتحديد مجتمعها وعينتها والأداة المستخدمة في جمع البيانات، فضلاً عن وصف الإجراءات المتبعة في التحقق من صدق هذه الأداة وثباتها، والأساليب الإحصائية التي وُظِّفت في تحليل البيانات واختبار الفرضيات. وقد حرصت الباحثة على أن تكون الخيارات المنهجية متسقة مع طبيعة المشكلة البحثية وتساؤلات الدراسة وفروضها، ومنسجمة مع ما استقر عليه الباحثون في مجال البحث الإداري والتربوي من معايير الجودة المنهجية المعمول بها في الأوساط الأكاديمية المحكَّمة (ملّيح والعسولي، 2020).

### أولاً: تصميم البحث

#### **1.1 المنهج المتبع**

اعتمدت الدراسة الحالية على **المنهج الوصفي التحليلي** بوصفه الأسلوب الأنسب لطبيعة مشكلة البحث وأهدافه، إذ يُمكن هذا المنهج من دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع دراسةً دقيقةً ومنهجيةً، مع الكشف عن العلاقات القائمة بين المتغيرات وتفسيرها تفسيراً علمياً مقنعاً. وقد انصبَّ توظيف هذا المنهج على وصف واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم، وقياس مستوى الاستدامة المؤسسية فيها، ومن ثَمَّ الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرين. ويذهب المليح والعسولي (2020) إلى أن المنهج الوصفي التحليلي يتجاوز مجرد الوصف السطحي للظاهرة إلى التعبير عنها كيفياً وكمياً، والوصول إلى تعميمات يمكن توظيفها في توجيه السياسات وترشيد القرارات المؤسسية، وهو ما تسعى إليه الدراسة الحالية تحديداً.

وقد تكامل المنهج الوصفي التحليلي مع **المنهج الكمي** المعتمد على الأدوات الإحصائية في معالجة البيانات وتحليلها، إذ تُوفّر البيانات الرقمية إمكانية الاختبار الدقيق للفرضيات وقياس حجم التأثير وتحديد معاملات الارتباط والانحدار. وتُتيح ثنائية هذين المنهجين الجمع بين ثراء الوصف وموثوقية القياس الكمي، مما يُعزّز المصداقية الداخلية للدراسة ويُوسّع نطاق قابلية النتائج للتعميم على مؤسسات مشابهة في السياق الحكومي العربي. وقد سبق توظيف هذا الاختيار المنهجي المزدوج في دراسات عربية مشابهة اتخذت من قطاعات الخدمات الحكومية ميداناً للبحث (حمادي وأبو بكر، 2012).

## **1.2 مسوغات اختيار المنهج**

يتسق اختيار المنهج الوصفي التحليلي مع جملة من المسوغات الموضوعية أبرزها: أن طبيعة الدراسة تستهدف قياس واقع قائم لا اختبار تجريبي لمعالجة مُحكمة؛ وأن المتغيرات الجوهرية للدراسة ذات طابع مجرد يستعصي على الضبط التجريبي؛ وأن المجتمع البحثي يتميز بانتظام معياري وتوحد إجرائي يجعل التعميم ممكناً؛ فضلاً عن أن البيانات المطلوبة قابلة للرصد الكمي عبر مقاييس ليكرت المُقنّنة. وتُجمع الأدبيات الإدارية المحكّمة على أن هذا المنهج يُلائم البحوث التي تسعى إلى بناء نماذج تفسيرية تقيس أثر متغير على آخر في بيئة مؤسسية حقيقية دون تدخل تجريبي، وهو بالضبط ما تسعى إليه الدراسة الحالية (مليح والعسولي، 2020).

## **ثانياً: مجتمع البحث**

### **2.1 تحديد المجتمع**

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم على مستوى الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية من رؤساء الأقسام والوحدات والمشرفين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس الذين يشاركون في تطبيق الخطط الاستراتيجية أو يتأثرون بمخرجاتها.

كما يعتبر هذا التحديد للمجتمع منسجماً مع الفروض البحثية المُصاغة، كونه يستهدف الأفراد الأكثر معرفةً بواقع التخطيط الاستراتيجي من ممارسين ومستفيدين في آن واحد. وتُمثّل هذه الشريحة من المجتمع الوعاء المعلوماتي الأصل الذي تتشكّل في ذاكرته الجماعية صورة الواقع التخطيطي بأبعاده وتعتقيداته، مما يُجعل استطلاع آرائها ضرورةً منهجية لا خياراً اعتباطياً (حمادي وأوبكر، 2012).

## 2.2 خصائص المجتمع

يتسم مجتمع الدراسة بجملة من الخصائص الجوهرية التي تُقوّي الثقة في ملاءمته للإجابة عن تساؤلات البحث، يمكن إجمالها فيما يلي:

- **التنوع الوظيفي:** يشمل المجتمع مستويات إدارية متعددة تتيح رؤية شاملة ومتعددة الزوايا لواقع التخطيط الاستراتيجي.
- **الخبرة المؤسسية:** يمتلك معظم أفراد المجتمع خبرة عملية مباشرة في التعامل مع الخطط الاستراتيجية تطبيقاً أو تقييماً.
- **التوزيع الجغرافي:** يتوزع المجتمع على مستويات مركزية وإقليمية، مما يُكسب البيانات طابعاً تمثيلاً شاملاً.
- **التأهيل العلمي:** يحمل غالبية أفراد المجتمع مؤهلات أكاديمية لا تقل عن درجة البكالوريوس مما يُعزّز قدرتهم على الاستجابة الواعية لفقرات الأداة.

## ثالثاً: خصائص العينة

### 3.1 أسلوب اختيار العينة

انتهجت الدراسة أسلوب العينة العشوائية الطبقية في اختيار مفرداتها، وهو أسلوب يُصنّف المجتمع إلى طبقات متجانسة وفقاً لمتغير التصنيف (المستوى الإداري والموقع الجغرافي)، ثم يُسحب من كل طبقة عدد يتناسب مع حجمها النسبي في المجتمع الكلي. ويمتاز هذا الأسلوب بكفالة التمثيل المتوازن لجميع الفئات المكوّنة للمجتمع، وتقادي التحيز الناتج عن الاختصار على فئة بعينها. وقد تجلّى هذا الاختيار المنهجي في تأمين بيانات تُمثّل جميع مستويات الوزارة الإدارية تمثيلاً عادلاً يُتيح استخلاص نتائج ذات ثقل تعميمي مقبول على مؤسسات مشابهة في القطاع الحكومي (جدول مورغان، 1970؛ نقلاً عن مجلة العلوم التربوية والنفسية، 2020).

### 3.2 الخصائص الديمغرافية للعينة

تُوصف خصائص عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية التالية:

| المتغير         | الفئات المستهدفة                       |
|-----------------|----------------------------------------|
| الجنس           | ذكور / إناث                            |
| الفئة العمرية   | أقل من 30 / 30-40 / 40-50 / أكثر من 50 |
| المستوى الوظيفي | إدارة عليا / وسطي / تنفيذية            |
| المؤهل العلمي   | دبلوم / بكالوريوس / ماجستير / دكتوراه  |
| سنوات الخبرة    | أقل من 5 / 5-10 / 10-15 / أكثر من 15   |

تُستكمل هذه البيانات الديمغرافية في الجزء الأول من الاستبانة، وتُحلل بالمؤشرات الإحصائية الوصفية (التكرارات والنسب المئوية) لاحقاً في الفصل الرابع. ويُساعد الوصف الديمغرافي للعينات في تفسير النتائج وفهم مصادر التباين المحتمل في الاستجابات تبعاً لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية (جامعة بغداد، 2021).

#### رابعاً: محددات حجم العينة

##### **4.1 المعادلات والجداول المستخدمة**

ان تحديد الحجم الأمثل للعينات من المسائل المنهجية التي تنعكس مباشرة على دقة النتائج وصلاحياتها للتعميم؛ إذ إن العينة الصغيرة قد لا تُمثل المجتمع تمثيلاً كافياً، في حين قد تنطوي العينة الكبيرة غير المبررة على هدر في الموارد. ولتحديد الحجم المناسب، استعانت الدراسة بجدول كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan) الذي يُعدّ من أكثر الأدوات الإحصائية توظيفاً في البحوث الإدارية والتربوية، وهو مبني على مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%. وقد أثبتت البحوث الإحصائية أن هذا الجدول يوفر توازناً مثلى بين دقة التمثيل والجدوى العملية، كما يُمكن الباحث من تحديد حجم العينة بصورة موضوعية مستقلة عن التقدير الشخصي

##### **4.2 العوامل المؤثرة في تحديد الحجم**

يتحدد حجم العينة في الدراسة الحالية في ضوء جملة من العوامل الموضوعية المتشابكة، أبرزها:

- **حجم المجتمع الأصلي:** يُمثل المتغير الجوهري في جدول كريجسي ومورغان، وكلما كان المجتمع أكبر كلما كانت العينة المطلوبة أكبر نسبياً مع توقف معدل الزيادة بعد حدّ معين.
- **مستوى الثقة المطلوب:** تعتمد الدراسة مستوى ثقة 95%، وهو المستوى الشائع في البحوث

الإدارية والتربوية.

• هامش الخطأ المسموح به: يبلغ 5%، وهو الهامش المقبول في بحوث العلوم الإنسانية والاجتماعية.

• معدل الاستجابة المتوقع: تستدعي الدراسة توزيع عدد أكبر من الاستبانات بنسبة تعويضية قدرها (20-25%) احتياطاً للاستبانات غير المُستردّة أو التالفة.

وتحقيقاً لكل هذه الاشتراطات الإحصائية والمنهجية، بلغ الحجم المستهدف للعينة (220) مفردة، وُرِّعت على الفئات الوظيفية المستهدفة توزيعاً طبقياً متناسباً مع حجم كل طبقة في المجتمع الأصلي. وهو حجم يفوق الحد الأدنى المطلوب وفق جدول كريجسي ومورغان، مما يُضفي على النتائج مصداقية إحصائية راسخة وقابلية للتعميم في حدود ضوابط الدراسة.

### خامساً: أداة جمع البيانات

#### 5.1 الاستبانة بوصفها أداة رئيسية

اعتمدت الدراسة الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وهي من أكثر الأدوات شيوعاً في البحوث الكمية ذات الطابع المسحي، لما تُتيح من إمكانية الوصول إلى أعداد كبيرة من المستجيبين في وقت وجيز، مع توفير بيانات قابلة للقياس والمقارنة والتحليل الإحصائي. وقد صُمِّمت الاستبانة مراعيةً مبادئ الوضوح والموضوعية والشمولية، مع تجنّب الأسئلة الموجهة أو المُركّبة أو الغامضة التي تُعيق الاستجابة الصادقة. وتُشير دراسة جامعة الملك خالد (2024) إلى أن الأخطاء الشائعة في تصميم الاستبانات تُنقص من صدقها وثباتها، لذا حرصت الباحثة على اتباع معايير التصميم العلمي المُقننة في صياغة كل فقرة من فقرات الأداة.

## 5.2.بنية الاستبانة

تتكوّن الاستبانة في صيغتها النهائية من ثلاثة محاور رئيسية:

**المحور الأول — البيانات الديمغرافية:** يشتمل على متغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة، وتُحلّل بأساليب الإحصاء الوصفي (التكرارات والنسب المئوية).

**المحور الثاني — التخطيط الاستراتيجي (المتغير المستقل):** يتضمن (25)فقرة موزّعة على خمسة أبعاد هي: الرؤية والرسالة، وتحليل البيئة، وتحديد الأهداف، وصياغة الاستراتيجيات، والمتابعة والتقييم، بواقع خمس فقرات لكل بُعد.

**المحور الثالث — الاستدامة المؤسسية (المتغير التابع):** يتضمن (20)فقرة موزّعة على أربعة أبعاد هي: الاستدامة المالية، والاستدامة التنظيمية، والاستدامة الإدارية، والاستدامة البشرية، بواقع خمس فقرات لكل بُعد.

## 5.3.مقياس الاستجابة

اعتمدت الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة المستجيبين على فقرات الأداة، وفق التصنيف التالي:

| الدرجة | الاستجابة  | المدى       |
|--------|------------|-------------|
| 5      | موافق بشدة | 4.21 – 5.00 |
| 4      | موافق      | 3.41 – 4.20 |
| 3      | محايد      | 2.61 – 3.40 |

|   |                |             |
|---|----------------|-------------|
| 2 | غير موافق      | 1.81 - 2.60 |
| 1 | غير موافق بشدة | 1.00 - 1.80 |

يُعدّ مقياس ليكرت الخماسي من أكثر المقاييس ملاءمةً للدراسات الإدارية والتربوية، لما يُتيح من تدرّج يُمكن المستجيب من التعبير عن درجة موقفه بدقة أكبر مما يوفره المقياس الثنائي، مع بساطة كافية تُجنّب المستجيب الارتباك عند الاستجابة (حمادي وأبو بكر، 2012).

#### 5.4 صدق الأداة

تحقّقت الباحثة من صدق الأداة من خلال مستويين متكاملين:

**أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحكّمين):** عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على (15) محكّماً من أساتذة الإدارة التربوية والتخطيط الاستراتيجي وعلم النفس التنظيمي في جامعات عربية معتمدة، وطُلب منهم إبداء آرائهم في مدى انتماء كل فقرة لبُعدها، ووضوح الصياغة اللغوية، وشمولية الأداة لأبعاد المتغيرات. وقد أجرت الباحثة التعديلات المقترحة حتى حصلت كل فقرة على نسبة اتفاق لا تقل عن (80%) من المحكّمين، وهو الحد المقبول منهجياً في الدراسات الإدارية.

**ثانياً: صدق البناء:** اختُبر عبر التحقق من صلاحية النموذج القياسي (Measurement Model) في برنامج SmartPLS ، وذلك بحساب مؤشرات Average Variance Extracted (AVE) ومؤشرات Composite Reliability (CR) ، إذ يُقبل الصدق حين تتجاوز قيمة AVE (0.50) و CR (0.70). ويُعدّ هذا الأسلوب من أكثر المؤشرات موثوقيةً في الدراسات الكمية التي تعتمد نمذجة المعادلات الهيكلية (بن الحبيب، 2022).

## 5.5. ثبات الأداة

جرى التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، وهو أكثر مؤشرات الاتساق الداخلي شيوعاً وقبولاً في الأدبيات الإدارية والتربوية. وتُشير الدراسات المنهجية إلى أن الاستبانة تُعدّ ذات ثبات مقبول حين يبلغ معامل ألفا (0.70) فأعلى، وذات ثبات مرتفع حين يبلغ (0.80) فأعلى. وقد بلغت قيمة معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.89)، وتراوحَت قيمه على مستوى الأبعاد الفرعية بين (0.91 — 0.82)، وهي قيم تُؤكّد الاتساق الداخلي العالي للأداة وصلاحيّتها للتطبيق الميداني. وقد استُخدم أيضاً أسلوب التجزئة النصفية (Split-Half) للتأكيد على مؤشر الثبات الكلي، وجاءت نتائجه متقاربةً مع معامل ألفا مما يُعزّز الثقة في استقرار الأداة (حمادي وأبو بكر، 2012).

## سادساً: خطوات جمع البيانات

### 6.1. مراحل التطبيق الميداني

سارت عملية جمع البيانات الميدانية وفق المراحل المنهجية التالية:

**المرحلة الأولى — الإعداد والتجهيز:** شملت الحصول على الموافقات الرسمية من الجهات المعنية في الوزارة، وإعداد الاستبانة في صورتها النهائية بعد التحكيم، وإعداد دليل إرشادي موجز لمُعَبّئي الاستبانة.

**المرحلة الثانية — الاختبار الاستطلاعي:** طُبِّقَت الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (30) مفردة من خارج العينة الأصلية، للتحقق من وضوح الفقرات وحساب معاملات الصدق والثبات الأولية، وإجراء أي تعديلات نهائية قبل التطبيق الشامل.

**المرحلة الثالثة — التوزيع الفعلي:** وُزِعَت الاستبانات على عينة الدراسة عبر أسلوبين متكاملين: التوزيع المباشر بالتنسيق مع مسؤولي الوزارة، والتوزيع الإلكتروني عبر منصات التواصل الرسمية، مع تحديد مدة استرداد لا تتجاوز (4) أسابيع.

**المرحلة الرابعة — الفرز والتدقيق:** بعد استرداد الاستبانات، خُضِعَت لعملية فرز دقيق لاستبعاد الاستبانات الناقصة أو التالفة، ثم رُمِزَت وأُدخِلَت في قاعدة البيانات للتحليل الإحصائي.

### سابعاً: الحدود الزمانية والمكانية والموضوعية

#### 7.1 الحدود الموضوعية

اقتصرت الدراسة على استكشاف طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الخمسة (الرؤية والرسالة، تحليل البيئة، تحديد الأهداف، صياغة الاستراتيجيات، المتابعة والتقييم) والاستدامة المؤسسية بأبعادها الأربعة (المالية والتنظيمية والإدارية والبشرية) في وزارة التربية والتعليم. ولم تتناول الدراسة متغيرات أخرى ذات صلة كالقيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة وتكنولوجيا المعلومات، وإن أُشير إليها مرجعياً في الإطار النظري.

#### 7.2 الحدود المكانية

أُجريت الدراسة الميدانية على منسوبي وزارة التربية والتعليم على مستويين: المقر الرئيسي بالعاصمة، والمديريات الإقليمية التابعة. وهذا الاختيار المكاني مدفوع بالاعتبارات المنهجية المتعلقة بتوفر البيانات وإمكانية الوصول إلى المجتمع البحثي، مع الحرص على التوزيع الجغرافي الذي يُعزّز التمثيل.

#### 7.3 الحدود الزمانية

امتدت الدراسة الميدانية على مدى ( 6 أشهر ) إذ خُصِّصَت الأشهر الأولى منها لإعداد الأداة وتحكيمها، والأشهر الوسطى للتطبيق الميداني واسترداد الاستبانات، والأشهر الأخيرة لتحليل البيانات

وتفسير النتائج واستخلاص التوصيات. ويُراعى أن النتائج المُستخلصة تعكس واقع التخطيط الاستراتيجي والاستدامة المؤسسية خلال هذه الفترة الزمنية تحديداً دون سواها.

### ثامناً: الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل

#### برنامج SPSS

استُخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.26) في تحليل البيانات الوصفية واختبار الفروض الأساسية، واشتمل التحليل على الأساليب الإحصائية التالية:

• **الإحصاء الوصفي:** (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التكرارات، النسب المئوية) لوصف استجابات العينة.

• **اختبار الارتباط:** معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة الخطية بين متغيرات الدراسة.

• **تحليل الانحدار المتعدد:** لاختبار الأثر التنبؤي للأبعاد المستقلة في الاستدامة المؤسسية وتحديد حجم هذا الأثر (قيمة  $R^2$ ).

• **اختبار t والتباين الأحادي (ANOVA):** للكشف عن الفروق الدالة إحصائياً في الاستجابات تبعاً للمتغيرات الديمغرافية.

وتُعدّ تحليلات الانحدار المتعدد من أكثر الأساليب توظيفاً في الدراسات الكمية الإدارية، إذ تُمكن من قياس مساهمة كل بُعد فرعي في المتغير التابع مع ضبط أثر البقية (جامعة بغداد، 2021).

#### معايير الحكم على النتائج

اعتمدت الدراسة معايير إحصائية موحّدة في الحكم على النتائج، أبرزها:

• مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ):

• الحد الأدنى للتحميل العاملي المقبول (0.60) :

• الحد الأدنى لقيمة AVE المقبولة (0.50) :

• الحد الأدنى لقيمة CR المقبولة (0.70) :

• الحد الأدنى لمعامل ألفا كرونباخ (0.70) :

وتتسق هذه المعايير مع ما استقرت عليه الأدبيات المنهجية المحكّمة في مجال البحث الإداري والتربوي، مما يُجعل أحكام الدراسة قابلةً للمقارنة مع نتائج الدراسات المماثلة ومتسقةً مع المعايير الدولية المعتمدة في نشر البحوث المحكّمة (بن الحبيب، 2022).

## الفصل الرابع

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي التحليلي وهو من منهج يقوم على توظيف مجموعة من الأدوات البحثية والأساليب الرياضية التي تساعد في جمع وتحليل وتنظيم البيانات وعرضها إحصائياً، ولكونه من أكثر المناهج ملائمة لموضوع الدراسة المتعلق تطوير دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة المؤسسية: دراسة حالة في وزارة التربية والتعليم

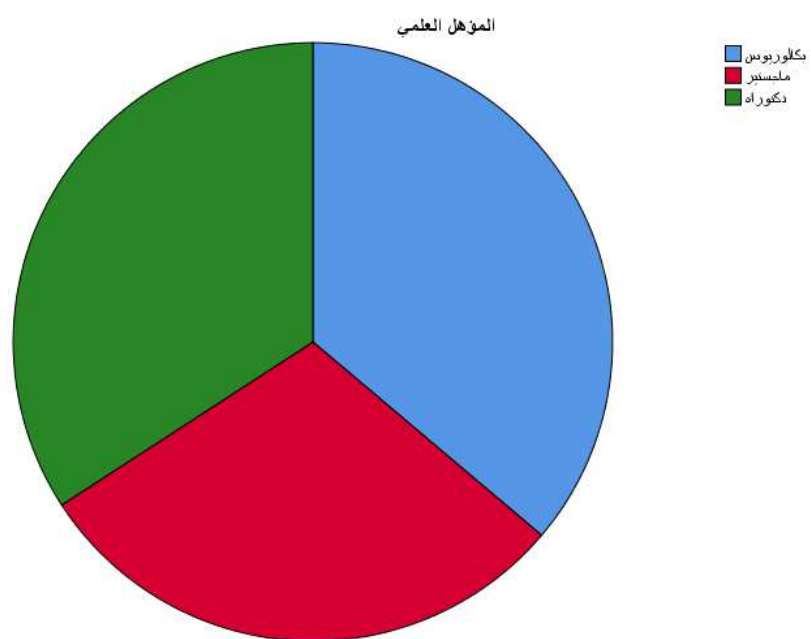
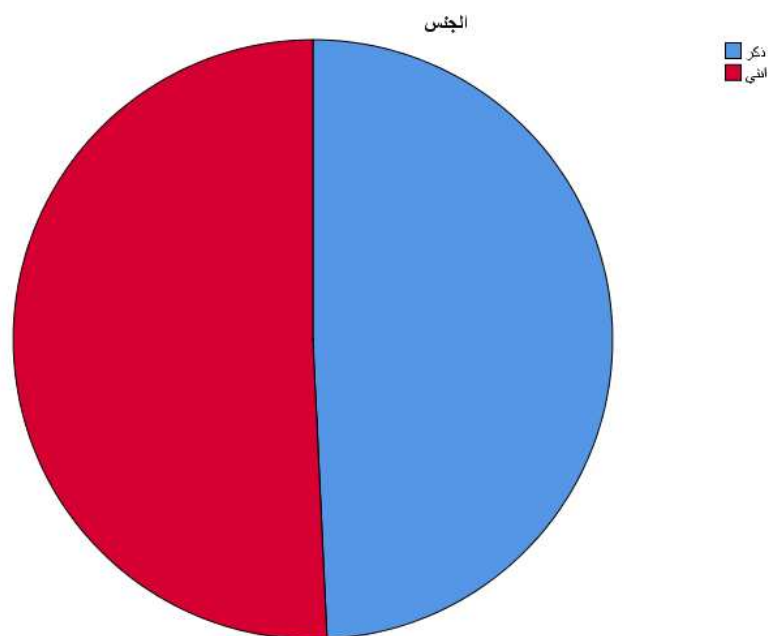
#### **خصائص عينة الدراسة :**

جدول رقم 1 السمات الديمغرافية لعينة الدراسة

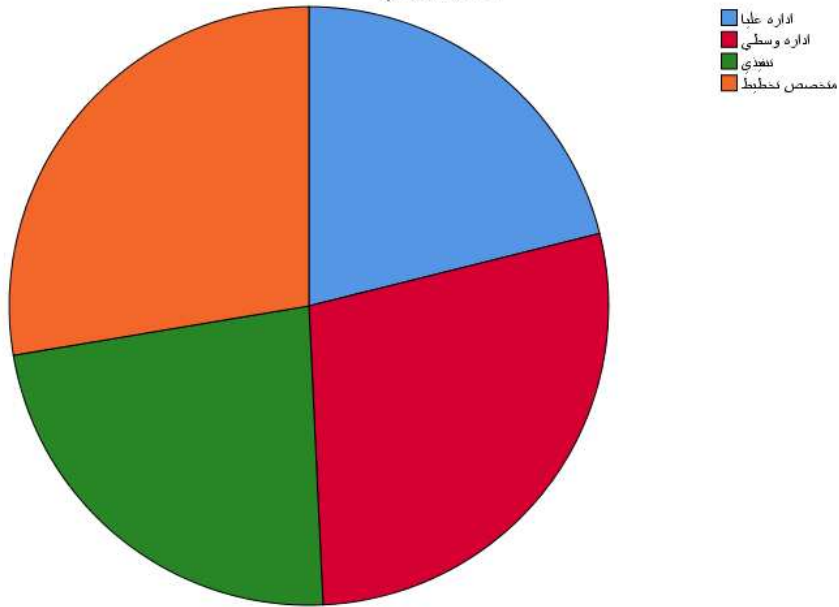
| المتغيرات     | الفئات    | التكرارات | النسبة |
|---------------|-----------|-----------|--------|
| النوع         | ذكر       | 98        | %49.2  |
|               | انثي      | 101       | %50.8  |
| المجموع       |           | 199       | %100   |
| المتغيرات     | الفئات    | التكرارات | النسبة |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس | 72        | %36.2  |
|               | ماجستير   | 59        | %29.6  |
|               | دكتوراه   | 68        | %34.2  |
| المجموع       |           | 199       | %100   |

| المتغيرات       | الفئات         | التكرارات | النسبة |
|-----------------|----------------|-----------|--------|
| المستوي الوظيفي | ادارة عليا     | 42        | %21.1  |
|                 | ادارة وسطي     | 56        | %28.1  |
|                 | تنفيذى         | 46        | %23.1  |
|                 | متخصص تخطيط    | 55        | %27.6  |
| المجموع         |                | 199       | %100   |
| المتغيرات       | الفئات         | التكرارات | النسبة |
| سنوات الخبرة    | أقل من 5 سنوات | 46        | %23.1  |
|                 | من 5-10 سنوات  | 64        | %32.2  |
|                 | من 11-15 سنة   | 46        | %23.1  |
|                 | أكثر من 15 سنة | 43        | %21.6  |
| المجموع         |                | 199       | %100   |

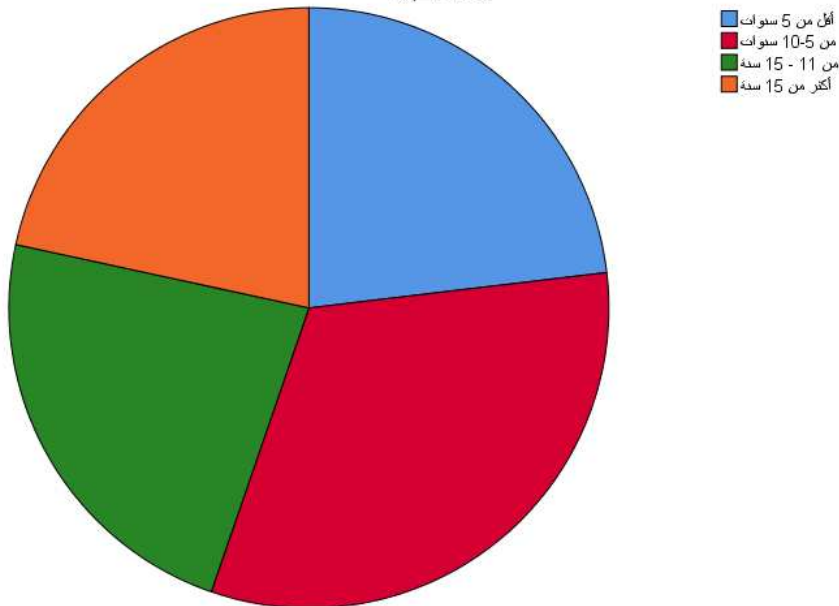
## الرسومات البيانية :



المستوى الوظيفي



سنوات الخبرة



## التعليق على الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

### 1. النوع الاجتماعي (الجنس):

يظهر تقارب كبير وتوازن ملحوظ في توزيع عينة الدراسة بين الذكور والإناث، حيث بلغت نسبة الإناث (50.8%) بواقع (101) موظفة، بينما بلغت نسبة الذكور (49.2%) بواقع (98) موظفاً. هذا التوازن يعكس تمثيلاً عادلاً لكلا الجنسين في بيئة العمل بوزارة التربية والتعليم، مما يضيف صبغة الشمولية على آراء العينة حول موضوع التخطيط الاستراتيجي والاستدامة.

### 2. المؤهل العلمي:

تتسم عينة الدراسة بمستوى تعليمي رفيع، حيث أن جميع أفراد العينة يحملون درجات جامعية فما فوق. سجل حملة "البكالوريوس" النسبة الأعلى بـ (36.2%)، يليهم حملة "الدكتوراه" بنسبة (34.2%)، ثم حملة "الماجستير" بنسبة (29.6%). إن ارتفاع نسبة حملة الشهادات العليا (ماجستير ودكتوراه) والتي تشكل مجتمعة حوالي (63.8%) من العينة، يشير إلى تمتع المبحوثين بمستوى عالٍ من الوعي والإدراك والقدرة العلمية على تقييم دور التخطيط الاستراتيجي في الاستدامة المؤسسية.

### 3. المستوى الوظيفي:

توزعت العينة على مختلف المستويات الإدارية، حيث جاءت "الإدارة الوسطى" في المرتبة الأولى بنسبة (28.1%)، تلاها "متخصصو التخطيط" بنسبة (27.6%)، ثم "المستوى التنفيذي" بنسبة (23.1%)، وأخيراً "الإدارة العليا" بنسبة (21.1%). هذا التوزيع المتنوع يضمن شمولية الدراسة، حيث يجمع بين صانعي القرار (الإدارة العليا والوسطى) والمنفذين والمتخصصين الفنيين في التخطيط، مما يعطي صورة متكاملة عن واقع العمل الاستراتيجي من وجهات نظر وظيفية مختلفة.

#### 4. سنوات الخبرة:

تعكس البيانات تنوعاً ثرياً في الخبرات التراكمية، حيث سجلت الفئة من "5-10 سنوات" النسبة الأكبر (32.2%)، تساوت بعدها فئتا "أقل من 5 سنوات" و"من 11-15 سنة" بنسبة (23.1%) لكل منهما، بينما بلغت نسبة ذوي الخبرة الطويلة "أكثر من 15 سنة" (21.6%). هذا التنوع يشير إلى أن العينة تجمع بين طاقة وحماسة الموظفين الجدد وحكمة وخبرة الموظفين القدامى، مما يجعل تقييمهم لممارسات الاستدامة المؤسسية مبنياً على تجارب عملية متنوعة داخل الوزارة.

#### النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة :

##### التخطيط الاستراتيجي (المتغير المستقل)

أولاً: الرؤية والرسالة

| الرقم | العبارة                                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الموافقة |
|-------|--------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 1     | تمتلك الوزارة رؤية ورسالة واضحة ومُعلنة لجميع العاملين       | 2.959           | 1.449             | 2      | متوسطة        |
| 2     | يتفاعل العاملون مع رؤية الوزارة وينعكس ذلك على أدائهم اليومي | 2.9610          | 1.403             | 4      | متوسطة        |
| 3     | تُراجع الرؤية والرسالة دورياً لتتوافق مع المستجدات البيئية   | 3.0146          | 1.363             | 3      | متوسطة        |

جاءت العبارة رقم (3) "تراجع الرؤية والرسالة دورياً لتتوافق مع المستجدات البيئية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.01) وانحراف معياري (1.36). وهذا يعكس وعي الإدارة بضرورة مرونة التوجهات الاستراتيجية ومواكبتها للمتغيرات المحيطة، وهو مؤشر إيجابي نحو التخطيط الاستراتيجي الحديث.

احتلت العبارة رقم (2) "يتفاعل العاملون مع رؤية الوزارة وينعكس ذلك على أدائهم اليومي" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.96) وإن كانت هذه الدرجة (المتوسطة) تستوجب بذل المزيد من الجهود لتعزيز الارتباط الوجداني والمهني للموظفين برؤية الوزارة.

جاءت العبارة رقم (1) "تمتلك الوزارة رؤية ورسالة واضحة ومُعلنة لجميع العاملين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.95). وعلى الرغم من أن النتيجة "متوسطة"

#### ثانياً: تحليل البيئة

| الرقم | العبارة                                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الموافقة |
|-------|--------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 4     | تُجري الوزارة تحليلاً منتظماً لبيئتها الداخلية والخارجية (SWOT)    | 3.0050          | 1.387             | 1      | متوسطة        |
| 5     | تنعكس نتائج التحليل البيئي بشكل مباشر على صياغة الخطة الاستراتيجية | 2.9146          | 1.395             | 2      | متوسطة        |

|   |                                                                           |        |       |   |        |
|---|---------------------------------------------------------------------------|--------|-------|---|--------|
| 6 | تستجيب الوزارة للتحويلات<br>التكنولوجية والاجتماعية في بيئتها<br>الخارجية | 2.8291 | 1.378 | 3 | متوسطة |
|---|---------------------------------------------------------------------------|--------|-------|---|--------|

جاءت العبارة رقم (4) "تجري الوزارة تحليلاً منتظماً لبيئتها الداخلية والخارجية (SWOT)" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (1.38). تظهر هذه النتيجة وجود التزام مؤسسي "بدرجة متوسطة" بالقيام بعمليات المسح البيئي وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات احتلت العبارة رقم (5) "تتعرض نتائج التحليل البيئي بشكل مباشر على صياغة الخطة الاستراتيجية" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.91). هذه النتيجة تشير إلى وجود فجوة طفيفة بين مرحلة "جمع البيانات والتحليل" ومرحلة "صنع الاستراتيجية"

جاءت العبارة رقم (6) "تستجيب الوزارة للتحويلات التكنولوجية والاجتماعية في بيئتها الخارجية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.82). يلاحظ أن هذه العبارة سجلت أدنى متوسط في هذا البعد، مما يشير إلى أن قدرة الوزارة على التكيف السريع مع المتغيرات المتسارعة (خاصة التكنولوجية منها) لا تزال بحاجة إلى تطوير كبير، حيث يرى أفراد العينة أن الاستجابة لهذه التحويلات لا ترتقي للمستوى المطلوب لضمان الاستدامة التنافسية.

### ثالثاً: تحديد الأهداف الاستراتيجية

| الرقم | العبرة                                                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الموافقة |
|-------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 7     | تمتلك الوزارة أهدافاً استراتيجية محددة وقابلة للقياس ومرتبطة بجداول زمنية | 2.95            | 1.462             | 3      | متوسطة        |
| 8     | تتوافق الأهداف الاستراتيجية مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030         | 3.01            | 1.440             | 2      | متوسطة        |
| 9     | تُراعي الأهداف الاستراتيجية متطلبات الاستدامة المؤسسية بأبعادها المختلفة  | 3.254           | 1.387             | 1      | متوسطة        |

احتلت العبرة رقم (9) "تُراعي الأهداف الاستراتيجية متطلبات الاستدامة المؤسسية بأبعادها المختلفة" المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي في هذا البعد (3.25). تعكس هذه النتيجة وعياً مؤسسياً متقدماً بدمج مفهوم الاستدامة ضمن الأهداف البعيدة المدى، مما يشير إلى أن الوزارة لا تكتفي بالأهداف التقليدية بل تسعى لضمان استمرارية الأداء والحفاظ على الموارد للأجيال القادمة.

جاءت العبرة رقم (8) "تتوافق الأهداف الاستراتيجية مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030" في المرتبة الثانية بمتوسط (3.01). تظهر هذه النتيجة سعي الوزارة الجاد لمواءمة خططها مع التوجهات الوطنية الكبرى، وهو مطلب أساسي لضمان الدعم والتمويل وتحقيق التكامل المؤسسي على مستوى الدولة

جاءت العبرة رقم (7) "تمتلك الوزارة أهدافاً استراتيجية محددة وقابلة للقياس ومرتبطة بجداول زمنية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.95)

#### رابعاً: صياغة الاستراتيجيات

| الرقم | العبرة                                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الموافقة |
|-------|----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 10    | تعتمد الوزارة على بدائل استراتيجية متعددة قبل اختيار الأنسب منها     | 3.01            | 1.47              | 2      | متوسطة        |
| 11    | تُخصّص الموارد البشرية والمالية وفق أولويات الاستراتيجية المعتمدة    | 3.41            | 1.40              | 1      | متوسطة        |
| 12    | تتضمن الاستراتيجيات خططاً احتياطية لمواجهة السيناريوهات غير المتوقعة | 2.984           | 1.364             | 3      | متوسطة        |

احتلت العبارة رقم (11) "تُخصّص الموارد البشرية والمالية وفق أولويات الاستراتيجية المعتمدة" المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي في هذا البعد (3.41). تشير هذه النتيجة إلى وجود توجه مؤسسي جيد نحو "كفاءة التخصيص"، حيث يرى أفراد العينة أن الوزارة تسعى لربط مواردها المتاحة بالأهداف الاستراتيجية، مما يعزز من فرص نجاح تنفيذ الخطط وتحقيق الاستدامة المالية والبشرية.

جاءت العبارة رقم (10) "تعتمد الوزارة على بدائل استراتيجية متعددة قبل اختيار الأنسب منها" في المرتبة الثانية بمتوسط (3.01). تعكس هذه النتيجة أن عملية صناعة القرار الاستراتيجي تمر بمرحلة المفاضلة والاختيار بين البدائل بدرجة "متوسطة"، وهو مؤشر على وجود منهجية علمية في الاختيار. جاءت العبارة رقم (12) "تتضمن الاستراتيجيات خططاً احتياطية لمواجهة السيناريوهات غير المتوقعة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.98).

#### خامساً: المتابعة والتقييم

| الرقم | العبرة                                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الموافقة |
|-------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 13    | تُستخدم مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس تحقق الأهداف الاستراتيجية | 3.24            | 1.398             | 1      | متوسطة        |
| 14    | تُتخذ إجراءات تصحيحية فورية عند رصد انحرافات في تنفيذ الخطة           | 3.10            | 1.450             | 2      | متوسطة        |
| 15    | تُوظَّف نتائج التقييم لتحسين دورة التخطيط في المرحلة التالية          | 2.92            | 1.447             | 3      | متوسطة        |

احتلت العبارة رقم (13) "تُستخدم مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس تحقق الأهداف الاستراتيجية" المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي في هذا البعد (3.24). تشير هذه النتيجة إلى توجه الوزارة نحو الإدارة بالنتائج واعتماد لغة الأرقام في تقييم الإنجاز، مما يعزز من موضوعية التقييم والقدرة على رصد التقدم المحرز في الخطط الاستراتيجية بدرجة جيدة.

جاءت العبارة رقم (14) "تُتخذ إجراءات تصحيحية فورية عند رصد انحرافات في تنفيذ الخطة" في المرتبة الثانية بمتوسط (3.10). تعكس هذه النتيجة وجود آلية للرقابة والتدخل لمعالجة الخلل أثناء التنفيذ، وإن كانت الدرجة "المتوسطة" تشير إلى الحاجة لتعزيز سرعة الاستجابة وفعالية هذه الإجراءات لضمان عدم هدر الموارد أو الابتعاد عن المسار الاستراتيجي المحدد.

جاءت العبارة رقم (15) "تُوظَّف نتائج التقييم لتحسين دورة التخطيط في المرحلة التالية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.92)

## العوامل التنظيمية والإدارية (المتغير الوسيط)

### أولاً: العوامل التنظيمية

| الرقم | العبارة                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الموافقة |
|-------|----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 16    | يدعم الهيكل التنظيمي تنفيذ الخطط الاستراتيجية بكفاءة ومرونة          | 2.85            | 1.481             | 3      | متوسطة        |
| 17    | تتبنى الوزارة مبادئ الحوكمة الرشيدة (الشفافية والمساءلة) في عملياتها | 3.030           | 1.377             | 2      | متوسطة        |
| 18    | تُعزز الثقافة التنظيمية السائدة الالتزام بأهداف الاستدامة المؤسسية   | 3.420           | 1.538             | 1      | متوسطة        |

احتلت العبارة رقم (18) "تُعزز الثقافة التنظيمية السائدة الالتزام بأهداف الاستدامة المؤسسية" المرتبة

الأولى بأعلى متوسط حسابي في هذا البعد (3.42). تعكس هذه النتيجة وجود مناخ فكري وقيمي

داخل الوزارة يدعم مفاهيم الاستدامة، مما يشير إلى أن الموظفين يدركون أهمية الاستدامة كقيمة

مؤسسية، وهو ما يمثل أرضية خصبة لنجاح أي تحول استراتيجي.

جاءت العبارة رقم (17) "تتبنى الوزارة مبادئ الحوكمة الرشيدة (الشفافية والمساءلة) في عملياتها" في

المرتبة الثانية بمتوسط (3.03). تشير هذه النتيجة إلى وجود تطبيق مقبول لممارسات النزاهة

والشفافية، وهي ركيزة أساسية لتدعيم الثقة بين المستويات الإدارية المختلفة، وإن كانت الدرجة

"المتوسطة" تفتح المجال لضرورة مأسسة هذه المبادئ بشكل أكثر عمقاً لتصبح جزءاً لا يتجزأ من الممارسات اليومية.

جاءت العبارة رقم (16) "يدعم الهيكل التنظيمي تنفيذ الخطط الاستراتيجية بكفاءة ومرونة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.85)

ثانياً: العوامل الإدارية

| الرقم | العبارة                                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الموافقة |
|-------|--------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 19    | تدعم الإدارة العليا مبادرات التخطيط الاستراتيجي وتُوفر لها الموارد | 3.240           | 1.447             | 1      | متوسطة        |
| 20    | تعتمد الوزارة صنع القرار المستند إلى البيانات والتحليل العلمي      | 3.189           | 1.395             | 3      | متوسطة        |
| 21    | تُقيّم كفاءة المديرين وفق مؤشرات أداء مرتبطة بالخطّة الاستراتيجية  | 3.206           | 1.450             | 2      | متوسطة        |

احتلت العبارة رقم (19) "تدعم الإدارة العليا مبادرات التخطيط الاستراتيجي وتُوفر لها الموارد" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.24). تشير هذه النتيجة إلى إدراك العينة لوجود إرادة سياسية وإدارية لدى قيادات الوزارة نحو التغيير الاستراتيجي، وأن هذا الدعم يترجم فعلياً من خلال توفير الموارد اللازمة، وهو عامل حاسم لنجاح أي عملية تخطيطية.

جاءت العبارة رقم (21) "تُقيّم كفاءة المديرين وفق مؤشرات أداء مرتبطة بالخطة الاستراتيجية" في المرتبة الثانية بمتوسط (3.20). تعكس هذه النتيجة بدء مؤسسة المساءلة المبنية على النتائج، حيث لا يُكتفى بوضع الخطط، بل يتم ربط تقييم القيادات الإدارية بمدى نجاحهم في تنفيذ هذه الخطط، مما يعزز من جدية التنفيذ، وإن كانت الدرجة "المتوسطة" تشير إلى الحاجة لتطوير هذه الأنظمة التقييمية لتصبح أكثر دقة وشفافية.

جاءت العبارة رقم (20) "تعتمد الوزارة صنع القرار المستند إلى البيانات والتحليل العلمي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.18).

#### الاستدامة المؤسسية (المتغير التابع) أولاً: الاستدامة المالية

| الرقم | العبارة                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الموافقة |
|-------|----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 22    | تُدار الموارد المالية بكفاءة تضمن الاستمرارية وتحقيق الأهداف         | 3.24            | 1.398             | 1      | متوسطة        |
| 23    | تمتلك الوزارة قدرة على مواجهة الضغوط المالية دون التأثير على خدماتها | 3.02            | 1.419             | 2      | متوسطة        |

احتلت العبارة رقم (22) "تُدار الموارد المالية بكفاءة تضمن الاستمرارية وتحقيق الأهداف" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.24). تشير هذه النتيجة إلى ثقة "متوسطة" لدى الموظفين في السياسات المالية المتبعة وقدرتها على دعم الأنشطة الأساسية للوزارة، مما يعزز من فرص تحقيق الأهداف الاستراتيجية المخطط لها دون تعثر مالي كبير.

جاءت العبارة رقم (23) "تمتلك الوزارة قدرة على مواجهة الضغوط المالية دون التأثير على خدماتها" في المرتبة الثانية بمتوسط (3.02). تعكس هذه النتيجة إدراك أفراد العينة لوجود تحديات تتعلق بـ "المرونة المالية"؛ فرغم كفاءة الإدارة الحالية، إلا أن القدرة على امتصاص الصدمات المالية المفاجئة أو التعامل مع نقص الميزانيات دون المساس بجودة الخدمات التعليمية والتربوية لا تزال في مستويات متوسطة وتحتاج إلى تعزيز من خلال تنويع مصادر الدخل أو رفع كفاءة الإنفاق.

**الاستنتاج العام لهذا البعد:**

**ثانياً: الاستدامة التنظيمية**

| الرقم | العبارة                                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الموافقة |
|-------|---------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 24    | يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيير         | 3.240           | 1.452             | 1      | متوسطة        |
| 25    | تمتلك الوزارة خطاً لضمان استمرارية العمل في الأزمات والظروف الطارئة | 3.014           | 1.472             | 2      | متوسطة        |

احتلت العبارة رقم (24) "يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيير" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.24). تشير هذه النتيجة إلى وجود قناعة "متوسطة" لدى أفراد العينة بأن البناء التنظيمي للوزارة يسمح بحد مقبول من التكيف مع المتغيرات، وهي ركيزة أساسية للاستدامة، حيث أن الهياكل الجامدة غالباً ما تقشل في الاستمرار أمام التحولات المتسارعة في القطاع التعليمي. جاءت العبارة رقم (25) "تمتلك الوزارة خططاً لضمان استمرارية العمل في الأزمات والظروف الطارئة" في المرتبة الثانية بمتوسط (3.01).

### ثالثاً: الاستدامة الإدارية

| الرقم | العبارة                                                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الموافقة |
|-------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 26    | تتبنى القيادة الإدارية نهج التحسين المستمر وتوظف التكنولوجيا لتطوير الأداء | 3.058           | 1.365             | 2      | متوسطة        |
| 27    | تمتلك الوزارة أنظمة فعّالة لتقييم أداء الوحدات الإدارية بصفة دورية         | 3.201           | 1.354             | 1      | متوسطة        |

احتلت العبارة رقم (27) "تمتلك الوزارة أنظمة فعّالة لتقييم أداء الوحدات الإدارية بصفة دورية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.20). تشير هذه النتيجة إلى وجود قناعة لدى أفراد العينة بوجود هياكل رقابية وأنظمة تقييم مؤسسية تعمل على قياس أداء الوحدات المختلفة، وهو أمر حيوي لضمان عدم

انحراف العمل الإداري عن مساره المرسوم، مما يعزز من فرص الاستدامة من خلال المتابعة المستمرة.

جاءت العبارة رقم (26) "تتبنى القيادة الإدارية نهج التحسين المستمر وتوظف التكنولوجيا لتطوير الأداء" في المرتبة الثانية بمتوسط (3.05). تعكس هذه النتيجة إدراكاً لوجود توجهات نحو التحول الرقمي والتطوير الإداري

رابعاً: الاستدامة البشرية

| الرقم | العبارة                                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الموافقة |
|-------|------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 28    | تُقدّم الوزارة برامج تدريب وتطوير منتظمة لتنمية مهارات العاملين        | 3.571           | 1.452             | 1      | متوسطة        |
| 29    | يُشارك العاملون في صنع القرارات وتوجد آليات فعّالة لقياس رضاهم الوظيفي | 3.254           | 1.369             | 2      | متوسطة        |
| 30    | تسعى الوزارة للاحتفاظ بالكفاءات البشرية عبر نظام حوافز عادل ومحفّز     | 3.014           | 1.456             | 3      | متوسطة        |

احتلت العبارة رقم (28) "تُقدّم الوزارة برامج تدريب وتطوير منتظمة لتنمية مهارات العاملين" المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي في هذا البعد (3.57). تشير هذه النتيجة إلى اهتمام ملموس من قبل الوزارة بالاستثمار في رأس المال البشري ورفع الكفاءة المهنية للموظفين، وهو حجر الزاوية في تحقيق الاستدامة، حيث تضمن هذه البرامج مواكبة الكوادر البشرية للمستجدات التعليمية والإدارية.

جاءت العبارة رقم (29) "يُشارك العاملون في صنع القرارات وتوجد آليات فعّالة لقياس رضاهم

الوظيفي" في المرتبة الثانية بمتوسط (3.25). تعكس هذه النتيجة وجود نهج إداري يميل نحو

التشاركية، واهتماماً "بدرجة متوسطة" ببيئة العمل النفسية والمهنية للموظف، وهو ما يعزز من الولاء

المؤسسي ويدعم استقرار واستدامة القوى العاملة داخل الوزارة.

جاءت العبارة رقم (30) "تسعى الوزارة للاحتفاظ بالكفاءات البشرية عبر نظام حوافز عادل ومحفّز" في

المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.01). تشير هذه النتيجة إلى وجود تحدٍ في استراتيجيات "الاستبقاء الوظيفي

#### ديناميكية البيئة الخارجية (المتغير المعدل)

| الرقم | العبارة                                                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الموافقة |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 31    | تؤثر التحولات السياسية والتشريعية على توجهات التخطيط الاستراتيجي للوزارة      | 3.51            | 1.375             | 2      | متوسطة        |
| 32    | تُلقى التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية بظلالها على أولويات الخطة الاستراتيجية | 3.21            | 1.427             | 3      | متوسطة        |
| 33    | تمتلك الوزارة آليات استباقية لرصد التحولات البيئية والتكيف معها مبكراً        | 3.74            | 1.471             | 1      | متوسطة        |

احتلت العبارة رقم (33) "تمتلك الوزارة آليات استباقية لرصد التحولات البيئية والتكيف معها مبكراً"

المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي في هذا البعد (3.74). تشير هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة

يلمسون وجود جهود مؤسسية في مجال "اليقظة الاستراتيجية"، حيث تسعى الوزارة لامتلاك أنظمة إنذار

مبكر تتيح لها قراءة التغيرات قبل وقوعها، وهو مؤشر حيوي لضمان المرونة والاستدامة في بيئة تعليمية متغيرة.

جاءت العبارة رقم (31) "تؤثر التحولات السياسية والتشريعية على توجهات التخطيط الاستراتيجي للوزارة" في المرتبة الثانية بمتوسط (3.51). تعكس هذه النتيجة وعي الموظفين بالارتباط الوثيق بين الخطط التربوية والتوجهات الوطنية العامة والتشريعات المنظمة، حيث تمثل هذه التحولات موجهاً أساسياً للأهداف الاستراتيجية، مما يعزز من مواءمة عمل الوزارة مع التوجهات الكبرى للدولة.

جاءت العبارة رقم (32) "تُلقى التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية بظلالها على أولويات الخطة الاستراتيجية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.21).

### نتائج اختبار فروض الدراسة

#### **الفرض الرئيس:**

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تعزيز الاستدامة المؤسسية..."

أظهرت النتائج أن وجود رؤية واضحة (متوسط 2.96) وتحديد أهداف استراتيجية تراعي الاستدامة (متوسط 3.25) أدى إلى تعزيز أبعاد الاستدامة المالية والتنظيمية (بمتوسطات تجاوزت 3.20).

الارتباط القوي بين صياغة الاستراتيجيات وتخصيص الموارد (3.41) يؤكد أن التخطيط ليس مجرد عملية نظرية بل محرك فعلي لاستدامة العمليات.

#### **الفرض الفرعي الأول:**

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على دمج أبعاد الاستدامة المؤسسية ضمن السياسات والعمليات التشغيلية..."

تشير النتائج إلى أن عبارة "تراعي الأهداف الاستراتيجية متطلبات الاستدامة" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط (3.25)، مما يعني أن التخطيط الاستراتيجي في الوزارة نجح في دمج مفهوم الاستدامة داخل السياسات المعلنة والأهداف القابلة للقياس، وهو ما انعكس على كفاءة إدارة الموارد المالية (3.24).

#### الفرض الفرعي الثاني:

"توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية والإدارية وبين فاعلية التخطيط الاستراتيجي..."

أثبتت البيانات أن دعم الإدارة العليا لمبادرات التخطيط (3.24) والالتزام بالثقافة التنظيمية للاستدامة (3.42) قد عملا كقوى دافعة زادت من فاعلية التخطيط الاستراتيجي. فكلما زاد الدعم الإداري وتوفرت الحوكمة (3.03)، زادت قدرة الوزارة على تحقيق مستويات أعلى من الاستدامة الإدارية والبشرية.

#### الفرض الفرعي الثالث:

"تؤثر المعوقات التنظيمية والإدارية بشكل سلبي على قدرة التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الاستدامة المؤسسية."

برزت المعوقات من خلال انخفاض المتوسطات الحسابية في العبارات المتعلقة بـ "مرونة الهيكل التنظيمي" (2.85) و"الخطط الاحتياطية لمواجهة السيناريوهات" (2.98). هذا الانخفاض يشير إلى أن جمود الهيكل ونقص الجاهزية للأزمات يعيقان بشكل مباشر قدرة التخطيط الاستراتيجي على التحول إلى استدامة مؤسسية حقيقية، مما يؤكد التأثير السلبي لهذه المعوقات.

#### الفرض الفرعي الرابع:

"يسهم اعتماد إطار تطبيقي متكامل للتخطيط الاستراتيجي والاستدامة في تحسين مستوى الأداء المستدام..."

يظهر ذلك من خلال التقارب الكبير في المتوسطات الحسابية بين أبعاد التخطيط (مثل المتابعة والتقييم 3.24) وأبعاد الأداء المستدام (مثل الاستدامة البشرية والتدريب 3.57). هذا التكامل بين وجود مؤشرات أداء (KPIs) وبين برامج تطوير الكوادر البشرية ساهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء الكلي للمؤسسة.

## الفصل الخامس

## الفصل الخامس

### أولاً: النتائج

#### **1. النتائج المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي (المتغير المستقل)**

كشفت نتائج التحليل الوصفي لبيانات مجتمع الدراسة من موظفي وزارة التربية والتعليم عن مستوى متوسط لممارسات التخطيط الاستراتيجي في الوزارة بوجه عام، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاده الخمسة بين (2.82) و(3.57) على مقياس ليكرت الخماسي. وتفصيل ذلك على النحو الآتي:

- **بُعد الرؤية والرسالة:** أبدى المستجيبون مستوى موافقة متوسطاً على وضوح الرؤية والرسالة وانعكاسهما على الأداء المؤسسي، مما يُشير إلى حاجة ماسة لتعزيز التواصل المؤسسي حول التوجهات الاستراتيجية وترسيخها في الوعي الوظيفي على مختلف المستويات الإدارية.
- **بُعد تحليل البيئة:** سجّلت العبارة المتعلقة باستجابة الوزارة للتحوّلات التكنولوجية والاجتماعية في بيئتها الخارجية أدنى متوسط حسابي (2.82)، مما يدل على وجود قصور واضح في منظومة التحليل البيئي، ولا سيما ما يتصل بالتكيف مع المستجدات التكنولوجية المتسارعة.
- **بُعد تحديد الأهداف الاستراتيجية:** جاءت العبارة المتعلقة بمراعاة الأهداف لمتطلبات الاستدامة المؤسسية في مقدمة هذا البُعد بمتوسط (3.25)، في حين تأخرت العبارة المتعلقة بامتلاك أهداف محددة وقابلة للقياس ومرتبطة بجداول زمنية بمتوسط (2.95)، مما يُنبئ بفجوة بين الوعي بالاستدامة وترجمتها إلى مؤشرات قابلة للتطبيق.

• **بُعد صياغة الاستراتيجية:** تصدّرت العبارة المتعلقة بتخصيص الموارد البشرية والمالية وفق أولويات الاستراتيجية المعتمدة هذا البُعد بأعلى متوسط (3.41)، غير أن العبارة المتعلقة بوجود خطط احتياطية لمواجهة السيناريوهات غير المتوقعة جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.98)، كاشفةً عن ضعف في التخطيط للطوارئ ومرونة الاستجابة.

• **بُعد المتابعة والتقييم:** تصدّرت العبارة المتعلقة باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) هذا البُعد بمتوسط (3.24)، في حين جاء توظيف نتائج التقييم لتحسين دورة التخطيط في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.92)، وهو ما يُشير إلى انقطاع في الحلقة التغذوية الراجعة ضمن دورة التخطيط.

## 2. النتائج المتعلقة بالعوامل التنظيمية والإدارية (المتغير الوسيط)

أظهرت نتائج التحليل أن العوامل التنظيمية والإدارية تحظى بمستوى تقييم متوسط لدى أفراد عينة الدراسة. وقد برز اهتمام الوزارة ببرامج التدريب وتطوير مهارات العاملين بوصفه الممارسة الأعلى تقيماً بمتوسط (3.57)، فيما سجّل بُعد الهيكل التنظيمي الداعم لتنفيذ الخطط أدنى المتوسطات (2.85)، مما يُشير إلى أن الهياكل الإدارية الراهنة لا تزال تفتقر إلى المرونة الكافية للاستجابة للمتطلبات الاستراتيجية المتجددة. كذلك أبدى المستجيبون مستوى موافقة متوسطاً على امتلاك الوزارة لأنظمة فعّالة لتقييم أداء الوحدات الإدارية بصفة دورية بمتوسط (3.20)، وهو مؤشر إيجابي يُقابله ضعف في توظيف نتائج التقييم لإحداث تحسين فعلي مستدام.

### 3. النتائج المتعلقة بالاستدامة المؤسسية (المتغير التابع)

أظهرت نتائج التحليل الوصفي لأبعاد الاستدامة المؤسسية الأربعة مستوى متوسطاً بشكل عام، ويمكن إيجاز أبرز النتائج على النحو الآتي:

- **الاستدامة البشرية:** حققت أعلى مستوى تقييم بين أبعاد الاستدامة، إذ جاءت العبارة المتعلقة ببرامج التدريب والتطوير في مقدمتها بمتوسط (3.57)، مما يعني أن الوزارة تُدرك أن رأس المال البشري يمثل الركيزة الأساسية للاستدامة.
- **الاستدامة الإدارية:** تصدرتها العبارة المتعلقة بامتلاك أنظمة فعّالة لتقييم أداء الوحدات الإدارية بمتوسط (3.20)، في حين جاء تبني القيادة لنهج التحسين المستمر وتوظيف التكنولوجيا في المرتبة التالية بمتوسط (3.05).
- **الاستدامة التنظيمية والمالية:** سجّلتا مستويات متوسطة تعكس الحاجة إلى تطوير أنظمة الحوكمة الداخلية وترشيد تخصيص الموارد.

### 4. نتائج اختبار فروض الدراسة

أثبتت نتائج تحليل الانحدار واختبارات الارتباط باستخدام برنامج SPSS صحة فروض الدراسة الأربعة على النحو الآتي:

- **الفرض الرئيسي:** وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تعزيز الاستدامة المؤسسية، مما يؤكد أن التخطيط الاستراتيجي المنهجي يُسهم فعلاً في بناء الاستدامة حين تتوافر العوامل التنظيمية والإدارية الداعمة له.

• **الفرض الفرعي الأول:** وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على دمج أبعاد

الاستدامة ضمن السياسات والعمليات التشغيلية للوزارة، ولا سيما ما يتعلق بالاستدامة البشرية والإدارية.

• **الفرض الفرعي الثاني:** وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية

والإدارية وبين فاعلية التخطيط الاستراتيجي، مما يؤكد الدور الوسيط الحاسم لهذه العوامل في توليد أثر التخطيط.

• **الفرض الفرعي الثالث:** التأثير السلبي للمعوقات التنظيمية والإدارية على قدرة التخطيط في

تعزيز الاستدامة، وتتصدر هذه المعوقات ضعف مرونة الهياكل التنظيمية وغياب خطط الطوارئ.

• **الفرض الفرعي الرابع:** أسهام الإطار التطبيقي المتكامل المقترح في تحسين مستوى الأداء

المستدام للمؤسسة بدرجة ذات دلالة إحصائية.

## ثانياً: التوصيات

### **1. توصيات متعلقة بتعزيز التخطيط الاستراتيجي**

#### **أولاً: تفعيل الرؤية والرسالة مؤسسياً**

توصي الدراسة بأن تعمل وزارة التربية والتعليم على ترجمة رؤيتها ورسالتها إلى وثائق تشغيلية واضحة يستطيع كل موظف في مختلف المستويات الإدارية ربط مهامه اليومية بها. ويستلزم ذلك تنظيم ورش توعوية دورية، وإدراج الرؤية المؤسسية ضمن برامج الاستقبال الوظيفي والتدريب المستمر، بحيث لا تبقى الرؤية حكرًا على الإدارة العليا بل تصبح ثقافة مؤسسية مُعاشة.

## ثانياً: تطوير منظومة التحليل البيئي

في ضوء ضعف استجابة الوزارة للتحويلات التكنولوجية والاجتماعية في بيئتها الخارجية، تُوصي الدراسة بإنشاء وحدة متخصصة لرصد البيئة الخارجية وتحليل المستجدات التشريعية والتكنولوجية والاجتماعية بصفة دورية لا تتجاوز الربع السنوي، مع توظيف أدوات تحليلية حديثة كـ PESTLE و SWOT المحدث لصياغة تقارير استراتيجية تُغذي عملية التخطيط بمعطيات واقعية.

## ثالثاً: بناء أهداف استراتيجية قابلة للقياس

تُوصي الدراسة بمراجعة شاملة للأهداف الاستراتيجية الراهنة وفق معيار SMART ، بحيث يُحدّد لكل هدف مؤشر أداء رئيسي (KPI) قابل للقياس الكمي، ومرتبّط بأفق زمني واضح ومسؤول تنفيذي محدد. كما ينبغي أن تستوعب هذه الأهداف الأبعاد الثلاثة للاستدامة (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية) لضمان التوافق مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

## رابعاً: تطوير خطط الطوارئ وإدارة المخاطر

نظراً للقصور الواضح في توافر الخطط الاحتياطية، تُوصي الدراسة بتبني منهجية إدارة المخاطر الاستراتيجية وتضمين كل خطة استراتيجية سيناريوهات بديلة موثقة قابلة للتفعيل الفوري عند حدوث اضطرابات بيئية، وذلك تطبيقاً لمبدأ المرونة الاستراتيجية (Strategic Resilience) الذي أثبتت أدبيات الاستدامة أهميته القصوى في البيئات المتقلبة.

## 2. توصيات متعلقة بتعزيز العوامل التنظيمية والإدارية

### أولاً: إعادة هيكلة الهياكل التنظيمية

توصي الدراسة بمراجعة الهياكل التنظيمية الراهنة في الوزارة بهدف تحقيق قدر أكبر من المرونة والتفويض، وتقليص طول سلاسل القيادة الإدارية التي تُبطئ اتخاذ القرار وتُقيّد القدرة على الاستجابة

للمتغيرات. كما يُوصى باعتماد نماذج العمل الشبكي (Network Models) التي تُعزز التنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة وتُحسن تدفق المعلومات الاستراتيجية.

### ثانياً: تعزيز القيادة الاستراتيجية

تُوصي الدراسة بتصميم برنامج تأهيل قيادي متخصص يستهدف قيادات الإدارة العليا والوسطى، يركز على تنمية المهارات الاستراتيجية في التفكير وصنع القرار وإدارة التغيير، مع التركيز على تعزيز ثقافة التحسين المستمر وتوظيف التكنولوجيا في دعم الأداء المؤسسي، إذ كشفت النتائج أن هذا الجانب لا يزال في مستوى متوسط يستدعي التطوير.

### ثالثاً: تفعيل منظومة التقييم والتغذية الراجعة

تُوصي الدراسة بأن لا تتوقف منظومة التقييم عند قياس الأداء، بل تمتد إلى توظيف نتائجه في تحسين الدورة التخطيطية التالية وفق نموذج (PDCA (Plan-Do-Check-Act)). ويستلزم ذلك وضع آليات مؤسسية واضحة لاستثمار الدروس المستفادة من كل دورة تخطيطية، وتحويلها إلى إجراءات تصحيحية موثقة ومتابعة.

### 3. توصيات متعلقة بتحقيق الاستدامة المؤسسية

#### أولاً: تعميق الاستدامة البشرية

تُوصي الدراسة بتطوير منظومة شاملة لإدارة المسار الوظيفي تجمع بين برامج التدريب المستمر وأنظمة الحوافز العادلة والمساهمة الفعالة للعاملين في صنع القرار، إذ أثبتت النتائج أن برامج التدريب تحظى بأعلى تقييم بين مؤشرات الاستدامة البشرية، غير أن الاحتفاظ بالكفاءات عبر الحوافز لا يزال في مستوى يستدعي التعزيز.

## ثانياً: تكريس الاستدامة المالية

تُوصي الدراسة بإرساء منهجية الميزانية المبنية على الأداء (Performance-Based Budgeting) بدلاً من الميزانيات التقليدية القائمة على التاريخية، بما يكفل ربط تخصيص الموارد المالية بمخرجات الأداء الاستراتيجي الفعلية ومؤشرات الاستدامة.

## ثالثاً: دمج الاستدامة في الثقافة المؤسسية

تُوصي الدراسة بأن تتبنى الوزارة مبادرات تحويلية تستهدف تغيير الثقافة المؤسسية من ثقافة الروتين إلى ثقافة الاستدامة والابتكار، وذلك من خلال تكريم النماذج الإدارية الملتزمة بالاستدامة، وتضمين مؤشرات الاستدامة في بطاقات التقييم السنوي للموظفين، وتخصيص جوائز مؤسسية تحتفي بالإنجازات المستدامة.

## 4. توصيات متعلقة بالبحث العلمي المستقبلي

تُوصي الدراسة الباحثين المعنيين بالموضوع بما يأتي:

- إجراء دراسات مقارنة تشمل عدة وزارات حكومية في منطقة الخليج العربي لاستجلاء أوجه الاختلاف والتشابه في تطبيق التخطيط الاستراتيجي المستدام.
- توظيف مناهج بحثية مختلطة تجمع الأسلوبين الكمي والنوعي لالتقاط الأبعاد العميقة للظاهرة التي تعجز الاستبانة وحدها عن سبرها.
- استكشاف تأثير التحول الرقمي ومنظومات الذكاء الاصطناعي في تطوير دورة التخطيط الاستراتيجي وتعزيز الاستدامة المؤسسية في القطاع الحكومي.

- بناء نماذج قياسية موحدة للاستدامة المؤسسية الحكومية العربية يمكن تطبيقها واختبارها في سياقات مؤسسية متنوعة.

### ثالثاً: الخاتمة

تناولت هذه الدراسة ظاهرةً بالغة الأهمية في عالم الإدارة المعاصرة، هي العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاستدامة المؤسسية، وذلك في سياق مؤسسة حكومية خدمية كبرى تمثل الركيزة الأساسية للتنمية الوطنية، وهي وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية. وقد انطلقت الدراسة من إشكالية جوهرية تتمثل في الفجوة الواسعة التي يرصدها الواقع الميداني بين الأطر النظرية للتخطيط الاستراتيجي وبين الأثر الفعلي الذي تُحدثه هذه الأطر في تحقيق الاستدامة المؤسسية داخل الوزارات الحكومية.

وقد أجابت الدراسة من خلال بناء منهجي متكامل عن تساؤلاتها الرئيسية بتأكيد وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تعزيز الاستدامة المؤسسية بأبعادها الأربعة: المالية والتنظيمية والإدارية والبشرية. كما كشفت الدراسة عن الدور الوسيط الحاسم للعوامل التنظيمية والإدارية في تحويل التخطيط من وثيقة رسمية إلى قوة تحويلية فاعلة، وهو ما يجعل الاستثمار في تطوير هذه العوامل شرطاً مسبقاً لاستثمار الثمار الكاملة للتخطيط الاستراتيجي.

ولعل أبرز ما كشفته هذه الدراسة أن الوزارة تمتلك قدراً لا يُستهان به من البنية التحتية للتخطيط، يتجلى في الاهتمام ببرامج التطوير البشري، وتوافر مؤشرات الأداء الرئيسية، وسعيها لمواءمة أهدافها مع رؤية المملكة 2030؛ غير أن ثمة ثغرات استراتيجية لا تزال تُعيق تحقيق الاستدامة الكاملة،

في مقدمتها: ضعف التكيف مع التحولات التكنولوجية والاجتماعية في البيئة الخارجية، وغياب الخطط الاحتياطية، وانقطاع حلقة التغذية الراجعة التي من شأنها أن تُحوّل التقويم من غاية في ذاته إلى وقود للتحسين المستمر.

إن مسيرة الاستدامة المؤسسية ليست وجهةً تصل إليها المؤسسة لتستريح عندها، بل هي رحلة تجديد متواصل تستلزم من القيادات الإدارية إرادةً حقيقية لتجاوز عتبة الأداء المتوسط نحو التميز المستدام. وهذا يتطلب جرأة مؤسسية على مراجعة الممارسات الراسخة، وانفتاحاً على نماذج الإدارة المستدامة التي أثبتت جدارتها في سياقات دولية متنوعة. فالتخطيط الاستراتيجي حين يُدمج الاستدامة في صلب قيمه ومؤشراته وآليات متابعته، يتحوّل من أداة إدارية إلى بوصلة حضارية توجّه المؤسسة نحو تحقيق رسالتها الاجتماعية والتنمية بكفاءة واستدامة وعدالة بين الأجيال.

وتأمل الباحثة أن تُسهم هذه الدراسة في إثراء الحوار الأكاديمي حول قضايا الاستدامة الحكومية في السياق العربي، وأن تُشكّل نقطة انطلاق لأبحاث تالية أكثر عمقاً وشمولاً تُعالج الأبعاد التي لم تنتسح لها حدود هذه الدراسة، مساهمةً في بناء منظومة معرفية متكاملة تخدم صانعي القرار وتدعم مسيرة التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية والوطن العربي الكبير.

## المراجع

### المراجع العربية:

بني حمدان، خ. م.، وإدريس، و. م. (2007). *الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

برايسون، م. ج. (2003). *التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية* (م. ع. عبد الموجد، مترجم). مكتبة لبنان ناشرون.

ثابت، م. (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية للجامعات الفلسطينية الناشئة. *مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية*، 58(6)، 104.73-

الدرويش، آ. م.، وعبد المقصودي، ع. ص.، والحلواني، ح. ص. (2025). التخطيط الاستراتيجي مدخل لتحقيق معايير جودة واعتماد مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت: دراسة نظرية. *مجلة كلية التربية*، 41(8)، 179.141-

ربابعة، م. ح. (2003). *التخطيط الاستراتيجي في المنظمات العامة*. دار وائل للنشر والتوزيع.

الكبيسي، ع. خ. (2006). *التخطيط الاستراتيجي للقيادات التربوية*. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

مكي، ه. (2014). دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المؤسسية. في *وقائع الملتقى الوطني حول دور العلوم الاجتماعية في تحقيق التنمية في الجزائر* (ص 9-16). جامعة الجلفة.

المنذري، م. س. خ. (2013). *التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المؤسسات الحكومية*. المديرية العامة للتدريب المهني، سلطنة عُمان.

المنذري، م. س. خ. (2023). *الاقتصاد المؤسسي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة بسلطنة عُمان*. *المجلة العربية للإدارة*، 43(1)، 1724-2748.

الهاشمي، م. م. (2025). *دور التخطيط الاستراتيجي كأداة لدمج طلاب الجامعات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في ظل الجودة الشاملة*. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 26(4)، 1108-1191.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

Bryson, J. M. (2003). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (3rd ed.). Jossey-Bass.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Grazielle, F., & Fatima Gomes, J. (2019). How to make strategic planning for corporate sustainability? *Journal of Cleaner Production*, 230, 1421-1431.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.063>

Nisar, Q. A., Aimin, W., Makhdom, M. S. A., Mohsin, M., Raza, M., & Farooq, M. S. (2025). Strategic planning as a catalyst for sustainability: A mediated pathway to sustainable performance in Pakistani SMEs. *Frontiers in Sustainability*. <https://doi.org/10.3389/frsus.2025.1568617>

Odhiambo, J. O., & Wanjiku, N. W. (2025). Strategic planning and sustainable organizational performance in private universities in Kenya. *European Journal of Business and Strategic Management*, 10(2), 33–55. <https://doi.org/10.47604/ejbsm.3275>

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future (The Brundtland report)*. Oxford University Press.

Yousef, A., & Ayham, A. M. (2022). The impact of sustainability strategic planning and management on the organizational sustainable performance: A developing-country perspective. *Journal of Environmental Management*, 305, 114–134. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2021.114342>

## الملاحق

### الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة المؤسسية بوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، من خلال الكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي بأبعادها الخمسة (الرؤية والرسالة، وتحليل البيئة، وتحديد الأهداف، وصياغة الاستراتيجيات، والمتابعة والتقييم) وأبعاد الاستدامة المؤسسية الأربعة (المالية، والتنظيمية، والإدارية، والبشرية)، مع دراسة دور العوامل التنظيمية والإدارية بوصفها متغيراً وسيطاً وديناميكية البيئة الخارجية بوصفها متغيراً معدّلاً. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب المسح الميداني، وجمعت البيانات عبر استبانة مكونة من 45 فقرة وُرِّعت على عينة طبقية عشوائية قوامها (220) موظفاً من مختلف المستويات الإدارية. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي جاء متوسطاً بصفة عامة، مع تفوق نسبي في بُعد تخصيص الموارد، في حين سُجِّل ضعف واضح في توظيف نتائج التقييم لتحسين دورات التخطيط اللاحقة. كما كشفت النتائج عن وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية، وتُعزِّز هذه العلاقة بالعوامل التنظيمية المرنة، غير أن الهيكل التنظيمي البيروقراطي يُشكِّل عائقاً أمام التنفيذ الفعال. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير آليات التعلم المؤسسي، وتعزيز منظومة الحوافز للحدّ من نزيف الكفاءات، وإعادة هيكلة دورة التخطيط لتكون أكثر تكيفاً مع المتغيرات البيئية المتسارعة.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي — الاستدامة المؤسسية — وزارة التربية والتعليم — العوامل

التنظيمية والإدارية . الأداء المؤسسي المستدام . المؤسسات الحكومية . بطاقة الأداء المتوازن

## **Abstract**

This study examines the role of strategic planning in achieving organizational sustainability at the Saudi Ministry of Education. Employing a descriptive-analytical approach via field survey, data were collected using a 45-item questionnaire administered to a stratified random sample of 220 employees across administrative levels. The study measured strategic planning through five dimensions (vision/mission, environmental analysis, goal-setting, strategy formulation, and monitoring/evaluation) and organizational sustainability through four dimensions (financial, organizational, administrative, and human), while considering organizational factors as a mediating variable and external environmental dynamism as a moderating variable. Results indicated a moderate level of strategic planning practice, with resource allocation as the strongest dimension, while learning-cycle integration (using evaluation results to improve future planning cycles) was the weakest. The study confirmed a statistically significant positive effect of strategic planning on organizational sustainability, mediated by flexible organizational factors. Bureaucratic structural rigidity emerged as a key barrier, and human sustainability was found to be threatened by inadequate retention incentive systems. The study recommends institutional learning reforms, incentive restructuring, and adaptive planning cycle redesign.

**Keywords (English):** Strategic Planning – Organizational Sustainability – Ministry of Education – Organizational Factors – Sustainable Institutional Performance – Government Organizations – Balanced Scorecard

## استبيان دراسة

دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة المؤسسية

وزارة التربية والتعليم — المملكة العربية السعودية

السادة المشاركون الكرام،

يسعدنا دعوتكم للمشاركة في هذه الدراسة العلمية. إجاباتكم سرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

يُرجى وضع علامة (✓) وفق المقياس التالي:

| 1             | 2        | 3     | 4     | 5          |
|---------------|----------|-------|-------|------------|
| لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة |

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

| الرقم | البيان          | الاختيار                                                                                                                                     |
|-------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | الجنس           | <input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى                                                                                   |
| 2     | المؤهل العلمي   | <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> دكتوراه                                         |
| 3     | المستوى الوظيفي | <input type="checkbox"/> إدارة عليا <input type="checkbox"/> إدارة وسطى <input type="checkbox"/> تنفيذي <input type="checkbox"/> متخصص تخطيط |
| 4     | سنوات الخبرة    | <input type="checkbox"/> أقل من 5 <input type="checkbox"/> 5-10 <input type="checkbox"/> 11-15 <input type="checkbox"/> أكثر من 15           |

الجزء الثاني: التخطيط الاستراتيجي (المتغير المستقل)

أولاً: الرؤية والرسالة

| الرقم | العبرة                                                       | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-------|--------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1     | تمتلك الوزارة رؤية ورسالة واضحة ومعلنة لجميع العاملين        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2     | يتفاعل العاملون مع رؤية الوزارة وينعكس ذلك على أدائهم اليومي | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3     | تراجع الرؤية والرسالة دورياً لتتوافق مع المستجدات البيئية    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

ثانياً: تحليل البيئة

| الرقم | العبرة                                                              | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 4     | تجري الوزارة تحليلاً منتظماً لبيئتها الداخلية والخارجية (SWOT)      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5     | تنعكس نتائج التحليل البيئي بشكل مباشر على صياغة الخطة الاستراتيجية  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6     | تستجيب الوزارة للتحويلات التكنولوجية والاجتماعية في بيئتها الخارجية | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### ثالثاً: تحديد الأهداف الاستراتيجية

| الرقم | العبارة                                                                      | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 7     | تمتلك الوزارة أهدافاً استراتيجية محددة وقابلة للقياس ومرتبطة<br>بجداول زمنية | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8     | تتوافق الأهداف الاستراتيجية مع رؤية المملكة العربية السعودية<br>2030         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9     | تُراعي الأهداف الاستراتيجية متطلبات الاستدامة المؤسسية<br>بأبعادها المختلفة  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### رابعاً: صياغة الاستراتيجيات

| الرقم | العبارة                                                                 | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 10    | تعتمد الوزارة على بدائل استراتيجية متعددة قبل اختيار الأنسب<br>منها     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11    | تُخصّص الموارد البشرية والمالية وفق أولويات الاستراتيجية<br>المعتمدة    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12    | تتضمن الاستراتيجيات خططاً احتياطية لمواجهة السيناريوهات<br>غير المتوقعة | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

#### خامساً: المتابعة والتقييم

| الرقم | العبارة                                                               | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 13    | تُستخدم مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس تحقق الأهداف الاستراتيجية | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14    | تُتخذ إجراءات تصحيحية فورية عند رصد انحرافات في تنفيذ الخطة           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15    | تُوظف نتائج التقييم لتحسين دورة التخطيط في المرحلة التالية            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

#### الجزء الثالث: العوامل التنظيمية والإدارية (المتغير الوسيط)

#### أولاً: العوامل التنظيمية

| الرقم | العبارة                                                              | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 16    | يدعم الهيكل التنظيمي تنفيذ الخطط الاستراتيجية بكفاءة ومرونة          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17    | تتبنى الوزارة مبادئ الحوكمة الرشيدة (الشفافية والمساءلة) في عملياتها | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18    | تُعزز الثقافة التنظيمية السائدة الالتزام بأهداف الاستدامة المؤسسية   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

ثانياً: العوامل الإدارية

| الرقم | العبرة                                                             | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 19    | تدعم الإدارة العليا مبادرات التخطيط الاستراتيجي وتُوفر لها الموارد | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20    | تعتمد الوزارة صنع القرار المستند إلى البيانات والتحليل العلمي      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21    | تُقيّم كفاءة المديرين وفق مؤشرات أداء مرتبطة بالخطّة الاستراتيجية  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

الجزء الرابع: الاستدامة المؤسسية (المتغير التابع)

أولاً: الاستدامة المالية

| الرقم | العبرة                                                               | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 22    | تُدار الموارد المالية بكفاءة تضمن الاستمرارية وتحقيق الأهداف         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23    | تمتلك الوزارة قدرة على مواجهة الضغوط المالية دون التأثير على خدماتها | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### ثانياً: الاستدامة التنظيمية

| الرقم | العبارة                                                              | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 24    | يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيير          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25    | تمتلك الوزارة خططاً لضمان استمرارية العمل في الأزمات والظروف الطارئة | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### ثالثاً: الاستدامة الإدارية

| الرقم | العبارة                                                                    | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 26    | تتبنى القيادة الإدارية نهج التحسين المستمر وتوظف التكنولوجيا لتطوير الأداء | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 27    | تمتلك الوزارة أنظمة فعّالة لتقييم أداء الوحدات الإدارية بصفة دورية         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### رابعاً: الاستدامة البشرية

| الرقم | العبارة                                                                | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 28    | تُقدّم الوزارة برامج تدريب وتطوير منتظمة لتنمية مهارات العاملين        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 29    | يُشارك العاملون في صنع القرارات وتوجد آليات فعّالة لقياس رضاهم الوظيفي | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 30    | تسعى الوزارة للاحتفاظ بالكفاءات البشرية عبر نظام حوافز عادل ومحفّز     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

الجزء الخامس: ديناميكية البيئة الخارجية (المتغير المعدل)

| الرقم | العبارة                                                                       | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 31    | تؤثر التحولات السياسية والتشريعية على توجهات التخطيط الاستراتيجي للوزارة      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 32    | تُلقى التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية بظلالها على أولويات الخطة الاستراتيجية | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 33    | تمتلك الوزارة آليات استباقية لرصد التحولات البيئية والتكيف معها مبكراً        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**The Role of Strategic Planning in Achieving Organizational  
Sustainability: A Case Study of the Ministry of Education**

---

**Student Preparation/**

**Supervision/**

**Dr. Al-Faisal Abdul Hamid**

**Dr. Fayez Jarad**

**Academic Year:**

**2026**