

أثر التخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية
في جامعة الملك سعود
بمدينة الرياض المملكة العربية السعودية

اسم الطالبة:
آلاء إدريس الشريف
221002225

مشروع تخرج - 2
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

3.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4.....	1.1. المقدمة:
6.....	1.2. مشكلة الدراسة
6.....	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
6.....	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
7.....	1.3. أهمية الدراسة
7.....	1.3.1. على المستوى النظري:
7.....	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
8.....	1.4. أسئلة الدراسة
8.....	1.5. أهداف الدراسة
9.....	1.6. فرضيات الدراسة
9.....	1.7. نموذج الدراسة
10.....	1.8. تصميم البحث
11.....	1.9. الدراسة الميدانية
12.....	1.10. مخطط المشروع المقترح
13.....	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
14.....	2.10. المقدمة:
15.....	2.11. المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي
20.....	2.12. المتغير التابع: الاستدامة المؤسسية
26.....	2.13. العلاقة بين أثر التخطيط الاستراتيجي والاستدامة المؤسسية
29.....	2.14. الخاتمة
31.....	قائمة المراجع
34.....	الملاحق

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
الشكل 1	نموذج البحث. المصدر (الباحثة، 2025)	9
الشكل 2	منهجية البحث. المصدر (الباحثة، 2025)	10
الشكل 3	مخطط المشروع المقترح. المصدر (الباحثة، 2025)	12
الشكل 4	مكونات التخطيط الاستراتيجي المصدر (إعداد الباحثة بالاعتماد على موقع الانترنت، 2025)	19
الشكل 5	أهمية الاستدامة المصدر (إعداد الباحثة بالاعتماد على موقع الانترنت، 2025)	25
الشكل 6	العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاستدامة المؤسسية المصدر (إعداد الباحثة بالاعتماد على موقع الانترنت، 2025)	28

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تعيش المنظمات المختلفة في ظل بيئة تتسم بدرجة عالية من التعقيد والتشابك، والتغيير المستمر. فالمنظمات لا تعيش في فراغ ولا في عزلة، فهي تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة التي تعيش فيها سواء أكانت سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو ثقافية أو تكنولوجية (الديراوي، 2017).

أحد مجالات التطوير في المنظمات من أجل تعزيز قدرتها على مواجهة التغيير والتعامل مع التحديات المحيطة، هو تطوير قدرتها على التخطيط الاستراتيجي. ذلك لأن التخطيط الاستراتيجي يتعلق برؤية المستقبل، كما يتعلق بتحديد الأهداف والمشاريع والخطط التنفيذية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف. فقد أصبح التخطيط سمة من سمات الحياة المعاصرة، حيث أصبح العالم أشد حاجة للتخطيط بعد أن تعقدت وسائط معيشته، وتشابكت وسائلها، وتشعبت جوانبها، وتعددت إمكاناتها (الكرخي، 2016). لقد حدث تطور في التخطيط الاستراتيجي، حيث وبفضله أصبح يستخدم على نطاق واسع في المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها. وقد أثبتت الممارسات والتجارب أن المنظمات التي تخطط استراتيجياً تتفوق في أدائها الكلي على المنظمات التي لا تلتزم بالتخطيط كمنهاج فعلي في إدارتها (Walker, 2019).

لذا من الواضح أن تبني التخطيط الاستراتيجي ليس خياراً، بل ضرورة في عصر التغيير المستمر وعصر العولمة والتطور التكنولوجي. حيث أن المنظمات على اختلاف أنواعها ومجالات عملها تسعى لتبني التخطيط الاستراتيجي كنهج لتحسين وتطوير أدائها المؤسسي (الشيخلي، 2013). والتخطيط الاستراتيجي يعد أداة حيوية للمنظمات لتعزيز قدرتها على التكيف مع التحديات والفرص، وتحقيق أهدافها على المدى الطويل. ومع ذلك، فإن العديد من المنظمات تواجه تحديات في تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال، مما يؤثر على استدامتها المؤسسية.

ومن أهم التحديات التي تواجه المنظمات في تطبيق التخطيط الاستراتيجي:

- عدم وضوح الرؤية الاستراتيجية: قد لا تكون الرؤية الاستراتيجية واضحة أو محددة بشكل جيد، مما يؤثر على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

- عدم مشاركة الموظفين: قد لا يتم مشاركة الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي، مما يؤثر على مستوى الالتزام والتنفيذ.

- عدم وجود آليات للتنفيذ: قد لا توجد آليات فعالة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، مما يؤثر على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم الأدوات المنهجية لتطوير الأعمال المؤسسية، إذ تسعى المنظمات المتنوعة لتحديد وجهتها المستقبلية وطموحاتها عبر قيامها بصياغة خطط طويلة الأمد تستجيب للمتغيرات المتنوعة في بيئتها الداخلية والخارجية. حيث أصبحت العملية الإدارية تركز على استخدام المنطق والتنبؤ العلمي بدلا من الفوضى، حيث ينظر الى عملية بناء القدرات المؤسسية وخصوصا للمورد البشري على انها المفتاح الرئيسي لنجاح مختلف المنظمات وتميزها.

وتعد الاستدامة المؤسسية أحد التحديات الرئيسية التي تواجه المنظمات في الوقت الحالي، حيث تتطلب القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية، وتحقيق الاستقرار المالي والاجتماعي والبيئي. ومن أهم العوامل التي تساهم في تحقيق الاستدامة المؤسسية هو التخطيط الاستراتيجي الفعال.

ولكي تستطيع المؤسسة تطوير وبناء قدرات الموارد البشرية الخاصة بها لابد لها من انتهاج طريق التخطيط الاستراتيجي الذي يعد مطلباً اجبارياً للمنظمات التي تسعى الى التطور سواء في مجال الإنتاج أو تقديم الخدمات. ومع ثورة التكنولوجيا والانفتاح الهائل نحو العالم أدركت الجامعات أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره كنشاط يمكن ان يكون منظماً ومنهجياً من اجل تطوير اساليبها والرقى بمستوى خدماتها المقدمة للأطراف المتنوعة.

تتطلب عملية التخطيط الاستراتيجي الناجحة فهماً عميقاً للأهداف الطويلة الأمد والقدرة على ترجمتها إلى خطط عمل محددة وقابلة للتنفيذ؛ وعلى ضمان أن تكون هذه الخطط متوافقة مع رؤيتها العامة للتنمية، مع التأكيد على أهمية الابتكار واستخدام التكنولوجيا ركائز أساسية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، يتطلب هذا النهج التزاماً ثابتاً ومرونة للتكيف مع التغيرات، وكذلك قدرة على التعلم المستمر وتقييم الأداء بشكل دوري لضمان الفعالية والتحسين المستمر (خلف ، 2021).

تنطلق جامعة الملك سعود في عملياتها التطويرية من خطة إستراتيجية محكمة تؤطر عملها وتنظم سير برامجها التطويرية، في عين الاعتبار التفكير في الوضع الشمولي للجامعة ببنيتها KSU2030 وقد أخذت خطة جامعة الملك سعود الإستراتيجية التحتية القوية وميزانيتها الداعمة وخبرائها المتميزين المؤهلين تأهيلاً عالمياً، وبالتالي رسمت لنفسها إستراتيجية مستقبلية وضعتها على طريق المنافسة الوطنية والعالمية، حيث تبنت من خلالها مواصفات الجامعات العالمية التي تملك استقراراً مالياً بحيث تفي مواردها الذاتية باحتياجاتها، وتمتلك برامج قوية لاستقطاب الطلاب والباحثين وأعضاء هيئة التدريس المتميزين على المستوى المحلي والعالمي، مما هيأ الجامعة لتكون مكاناً جذاباً للعمل والدراسة، وتكون جامعة رقمية تلعب دوراً محورياً خلال العشرين سنة القادمة في تحقيق الريادة العالمية في إنتاج وتوليد المعرفة.

1.2. مشكلة الدراسة

يعتبر التخطيط الاستراتيجي عنصرا هاما من عناصر استدامة عمل المنظمات نظرا لما يوفره من إمكانات لفهم بيئة العمل والتأقلم مع التغيرات الخارجية التي قد تفرض مجموعة هائلة من التحديات تنعكس سلبا على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. هذا بالإضافة الى كونه يوفر أداة هامة للتطوير الداخلي للمنظمات بشتى اشكالها تمكنها من تعزيز جوانب القوة التي تتمتع بها والعمل المنظم لتلافي الضعف في جوانب بيئة اعمالها الداخلية.

وتعد جامعة الملك سعود واحدة من أهم الجامعات في المملكة العربية السعودية، وتسعى إلى تحقيق التميز والريادة في التعليم والبحث العلمي. ومع ذلك، تواجه الجامعة تحديات في تحقيق الاستدامة المؤسسية، والتي يمكن أن تؤثر على قدرتها على تحقيق أهدافها على المدى الطويل.

وانعكست هذه التحديات على قدرة الجامعات على تحقيق الجودة المستدامة في خدماتها التعليمية (المحتسب، 2016).

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

1. نقص الدراسات العربية: هناك نقص في الدراسات العربية التي تتناول أثر التخطيط الإستراتيجي على الاستدامة المؤسسية في الجامعات.

2. الحاجة إلى نماذج محلية: هناك حاجة إلى نماذج محلية يمكن تطبيقها في الجامعات السعودية لتعزيز الاستدامة المؤسسية.

3. تحديد مؤشرات الأداء: هناك حاجة إلى تحديد مؤشرات أداء رئيسية يمكن استخدامها لقياس الاستدامة المؤسسية في الجامعات.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

1. تطبيق التخطيط الإستراتيجي: قد تواجه جامعة الملك سعود تحديات في تطبيق التخطيط الإستراتيجي بشكل فعال.

2. قياس الاستدامة المؤسسية: قد يكون هناك صعوبة في قياس الاستدامة المؤسسية في الجامعة وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية.

3. تحديد الأولويات: قد يكون هناك صعوبة في تحديد الأولويات في تطبيق التخطيط الإستراتيجي لتعزيز الاستدامة المؤسسية.

وتتناول هذه الدراسة السؤال البحثي الرئيسي التالي:

ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية في الجامعة؟

1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من خلال توجهها العام الذي ينطلق من مفاهيم تعزيز استدامة الأعمال والتي أصبحت محل اهتمام المنظمات في ظل حالة المنافسة العالية، كما وتتبع أهمية هذه الدراسة في الجوانب التالية: تعزيز الاستدامة المؤسسية، تحسين الأداء المؤسسي، توفير معلومات قيمة، تطوير نماذج تطبيقية، المساهمة في التنمية المستدامة.

1.3.1. على المستوى النظري:

1. تطوير النظريات: يمكن أن تساهم الدراسة في تطوير النظريات المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي والاستدامة المؤسسية.
2. فهم العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والاستدامة المؤسسية: يمكن أن تساعد الدراسة في فهم العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والاستدامة المؤسسية في جامعة الملك سعود.
3. تحديد العوامل المؤثرة: يمكن أن تساعد الدراسة في تحديد العوامل التي تؤثر على العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والاستدامة المؤسسية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

1. تطوير نماذج تطبيقية: يمكن أن تساعد الدراسة في تطوير نماذج تطبيقية يمكن استخدامها في جامعة الملك سعود والجامعات الأخرى.
2. تحسين التخطيط الإستراتيجي: يمكن أن تساعد الدراسة في تحسين التخطيط الإستراتيجي في جامعة الملك سعود من خلال تقديم توصيات عملية.
3. تعزيز الاستدامة المؤسسية: يمكن أن تساعد الدراسة في تعزيز الاستدامة المؤسسية في جامعة الملك سعود من خلال تحسين التخطيط الإستراتيجي.
4. توفير معلومات قيمة لصانعي القرار: يمكن أن تساعد الدراسة في توفير معلومات قيمة لصانعي القرار في جامعة الملك سعود لاتخاذ قرارات مستنيرة.

1.4. أسئلة الدراسة

- ما هي العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاستدامة المؤسسية؟
- ما هي العناصر الأساسية للتخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك سعود؟
- ما هو دور المشاركة الفعالة للعاملين في صياغة الأهداف الاستراتيجية للجامعة؟
- كيف يؤثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الجامعة بشكل عام؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف العام للبحث:

معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية في جامعة الملك سعود.

أهداف البحث الفرعية:

- التعرف على مستوى توافر كل من (التخطيط الاستراتيجي، القدرات التنظيمية، الاستدامة المؤسسية) في الجامعة.
- تحديد إثر التخطيط الاستراتيجي على القدرات التنظيمية في جامعة الملك سعود.
- التعرف على أثر القدرات التنظيمية على الاستدامة المؤسسية في جامعة الملك سعود.
- إبراز أثر التخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية في ظل وجود القدرات التنظيمية كمتغير وسيط في الجامعة.

1.6. فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية H1

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية في جامعة الملك سعود.

- الفرضية الفرعية الأولى Ha

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية بوجود القدرات التنظيمية بجامعة الملك سعود.

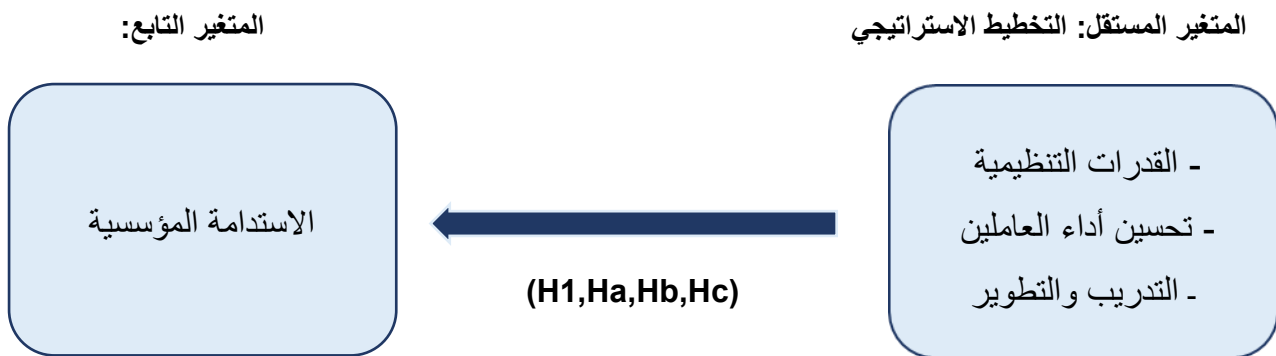
- الفرضية الفرعية الثانية Hb

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بالمساهمة في تحسين أداء العاملين وتعزيز الاستدامة المؤسسية في جامعة الملك سعود.

- الفرضية الفرعية الثالثة Hc

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بالتدريب والتطوير على الاستدامة المؤسسية في جامعة الملك سعود.

1.7. نموذج الدراسة



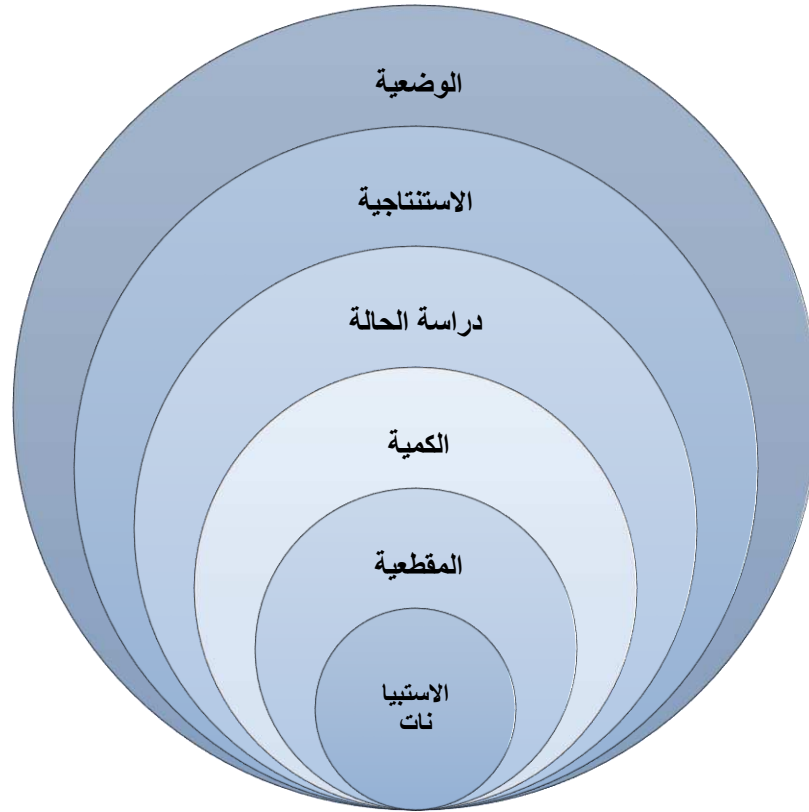
الشكل 1: تم تصميمها بواسطة الباحثة، 2025

1.8. تصميم البحث

تتكون بصلة البحث من 6 حلقات:

- فلسفة البحث (الوضعية)
- منهج البحث (الاستنتاجي)
- استراتيجيات البحث (دراسة الحالة)
- نوع البحث (الكمية)
- الأفق الزمني (المقطعي)
- طرق جمع وتحليل البيانات (الاستبيانات)

بصلة البحث:



الشكل 2: تم تصميمها بواسطة الباحثة، 2025

1.9. الدراسة الميدانية

الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة موضوع أثر التخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية في جامعة الملك سعود بمدينة الرياض المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: يتم إجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 2025 م .

الحدود البشرية: الموظفين العاملين بالإدارة العليا والوسطى والأكاديميين في الجامعات حديثة النشأة.

الحدود المكانية: يتم إجراء في جامعة الملك سعود بمدينة الرياض في السعودية.

جامعة الملك سعود، هي أول جامعة حكومية تأسيساً في المملكة العربية السعودية، تأسست عام 1377هـ/1957م، في عهد الملك سعود بن عبدالعزيز آل سعود، وهي واحدة من ثلاث جامعات تأسست في عهده،

ففي عام 1381هـ/1961م تأسست الجامعة الإسلامية في المدينة المنورة، وفي عام 1383هـ/1963م تأسست جامعة الملك فهد للبترول والمعادن.

يقع مقر جامعة الملك سعود في العاصمة الرياض، وتصل مساحتها الإجمالية إلى 9 ملايين م2.

تطور جامعة الملك سعود:

أطلقت تسمية جامعة الملك سعود تزامناً مع العهد الذي أنشئت فيه، ثم غُيّر اسمها لاحقاً إلى جامعة الرياض، ثم أعيدت تسميتها مرة أخرى بجامعة الملك سعود.

وحلت جامعة الملك سعود في المرتبة الـ 90 في تصنيف شنغهاي العالمي للجامعات لعام 2024م، محققةً بذلك مستهدف 2025م لمؤشر برنامج تنمية القدرات البشرية "عدد الجامعات السعودية المصنفة عالمياً ضمن أفضل 100 جامعة".

كما احتلت الجامعة المركز الـ 237 عالمياً والسادس عربياً وفقاً لتصنيف QS للعام 2023م، وتعد واحدة من ثلاث جامعات مستقلة في المملكة، هي: جامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبدالعزيز، وجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، بناء على نظام الجامعات الجديد الصادر عام 2019م.

وتضم جامعة الملك سعود 21 كلية و15 معهداً ومركزاً بحثياً إضافة إلى مراكز البحوث في الكليات، كما تضم مدينة جامعية للطالبات، ومدينة طبية.

وتعتني جامعة الملك سعود بالجانب العمراني بمساندة وكالة الجامعة للمشاريع، التي تشرف على مشاريع تطوير الجامعة، مثل: مشروع دراسة وتصميم الحديقة النباتية، ومشروع دراسة وتصميم مبنى تقنية الطاقة المستدامة، وغيرها من المشاريع في مجالات متنوعة. (سعودبيديا، 2025).

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة



شكل 3: تم تصميمها بواسطة الباحثة، 2025

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.10. المقدمة:

تُعَدُّ الدراسات السابقة جزءًا أساسيًا من أي بحث أكاديمي، حيث توفر إطارًا مرجعيًا لفهم الموضوع وتحديد الفجوات البحثية. في هذا السياق، يُعتبر أثر التخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية في الجامعات موضوعًا حيويًا يكتسب أهمية متزايدة في ظل التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي تواجهها المؤسسات التعليمية، ولقد تناولت العديد من الدراسات مفاهيم التخطيط الاستراتيجي، وقد اختلفت المجالات التي ركزت عليها هذه الدراسات باختلاف الباحثين.

وفي دراسة (الشثري، 2016) من حيث التوجه والمنهج والأداة المستخدمة، إلا أنها اختلفت معها في بيئة التطبيق، حيث شخّصت هذه الدراسة واقع ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية حيث وزعت على 69 من أعضاء الهيئة التدريسية في تخصص إدارة تربوية في أربع جامعات حكومية تمثلت بجامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية وجامعة الملك سعود وجامعة ام القرى وأخيرًا جامعة الملك خالد، وقد أظهرت نتائجها ان من اهم معوقات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية هي سرعة التغيرات (الكمية والنوعية) في البيئة الداخلية للجامعات.

في حين تناولت الدراسات الأجنبية قضايا التخطيط الاستراتيجي وربطها بالاستدامة بشكل واسع في الإطارين الفكري والتطبيقي، حيث ركزت دراسة (Birinci & Erol 2013) على تحديد أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء الجامعات التركية مستخدمة نفس المنهج والأداة، حيث تم توزيع الاستبانة على أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الحكومية،

أما دراسة (Bieler & Marcia, 2017) فقد اختلفت مع الدراسة السابقة في المنهج والأداة المستخدمة، حيث اعتمدت على منهج تحليل المحتوى للخطط الاستراتيجية لـ 50 مؤسسة تعليمية عليا لتحديد مدى إدراج الاستدامة كأولوية سياسية مهمة في الخطط، بما يشمل المجالات الخمسة للحكمة والتعليم وعمليات الحرم الجامعي والبحث والتواصل المجتمعي، حيث هدفت الى تحديد اثر التخطيط الاستراتيجي على مؤسسات التعليم العالي الكندية، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود 41 خطة إستراتيجية قيد المناقشات حول الاستدامة، وأشارت نتائجها الى وجود ثلاثة أنواع مميزة للاستجابة تشمل الاستجابات التيسيرية التي تشمل الاستدامة كأحد أولويات السياسة العديدة والاستجابات الإصلاحية التي تنطوي على بعض المواءمة بين أولويات السياسة وقيم الاستدامة في مجالات قليلة والاستجابات التقدمية التي تربط بين أربعة أو خمسة مجالات وتقدم مناقشة أكثر تفصيلاً لسياسات الاستدامة والاستدامة المحددة.

وأهتمت دراسة (Primian & Enrica, 2020) بأثر مبادئ الاستدامة على التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الإيطالية، وقد استخدمت الدراسة البحث الاستكشافي وتحليل المحتوى واهتمت بمعرفة الى أي مدى تم نقل مبادئ الاستدامة الى الجامعات الإيطالية وتوجيه اهتمام ووعي هذه الجامعات الى دورهم الرئيسي على الصعيد الاجتماعي والسياسي والاقتصادي لضرورة تحقيق اهداف التنمية المستدامة وفقا لخطة 2030.

فان الدراسات التي تناولت مفاهيم التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المحلية قد طرحتها في أطر تقييم جوانب الضعف او الإخفاق في قضايا التخطيط ولم تتطرق الى مفاهيم التخطيط الاستراتيجي في اطار تعزيز الاستدامة لهذه الجامعات، كما انها لم تأخذ العلاقة ما بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي والقدرات التنظيمية المتوافرة لها بعين الاعتبار كدافع هام متمم لعمليات استدامتها، وعليه فان هذه الدراسة تتميز بإضافتها مجالاً جديداً للتطبيق على المستوى المحلي ممثلاً بفحص أثر التخطيط الاستراتيجي على استدامة اعمال الجامعات حديثة النشأة مع الاخذ بعين الاعتبار القدرات التنظيمية المتوافرة داخلها.

2.11. المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي

التعريف:

التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحديد الأهداف والاستراتيجيات التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وغاياتها على المدى الطويل. يتضمن التخطيط الاستراتيجي تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتحديد الفرص والتحديات، ووضع خطة عمل شاملة لتحقيق الأهداف المحددة.

وهو عملية تحديد أهداف المنظمة طويلة المدى ووضع خطط لتحقيقها، ويشمل التحليل، والتنفيذ، والتقييم والرقابة الاستراتيجية، كما يعني التخطيط الاستراتيجي تحديد أين تريد المنظمة أن تكون في المستقبل؟ وكيف ستصل إلى هناك؟ حيث يتضمن تحليل الوضع الحالي داخليا وخارجيا، وتحديد الأهداف، وصياغة الاستراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف، ويتطلب أيضًا مراقبة وتقييم النتائج والمستهدفات، وتعديل الخطط وتطويرها حسب الحاجة.

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد أنواع التخطيط الذي يستند في جوهره الى عملية فهم واقعي وعميق لما يدور في بيئة المنظمة الداخلية ومحاولة التعرف على نقاط القوة والضعف فيها، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر وذلك لاقتناص الفرص وتجنب المخاطر قدر الإمكان (الديراوي، 2017)، ويشير التخطيط الاستراتيجي إلى عملية صياغة رسالة المؤسسة في ضوء رؤيتها الجوهرية وبناء غاياتها وأهدافها المستقبلية، لذا فقد عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه تصور " للرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم وتحديد غايتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينهما وبين بيئتها (بنية ، بعلي، 2020).

كما وعرف أيضا بأنه "مجموعة من الإجراءات التحليلية والتقييمية من أجل صياغة الاستراتيجية المرغوبة، اضافة إلى تحديد الوسائل التي يمكن من خلالها تنفيذ هذه الاستراتيجية بكفاءة وفعالية" (البيطار، 2014).

التطور:

بدأ مفهوم التخطيط الاستراتيجي يتشكل بشكل أساسي كمفهوم في إدارة الأعمال وبشكل واسع في الستينات الميلادية، وأزداد تطور وأهمية منذ ذلك الوقت وحتى يومنا هذا، وتطور عبر الزمن في تسلسل زمني حسب التالي:

- الستينات: تطورت الأساليب لتشمل التخطيط طويل المدى، وأصبح المنظور الاستراتيجي يركز المدى الطويل، وظهرت مفاهيم التخطيط الاستراتيجي وتحليل (SWOT) ، وأصبح التركيز على تحليل البيئة الداخلية والخارجية من خلال التركيز على نقاط القوة والضعف كتحليل داخلي، والفرص والتهديدات كتحليل خارجي.
- السبعينات: بدأ التركيز على التخطيط المالي والميزانية. حيث التخطيط المالي والميزانيات هو عملية إعداد خطط للإيرادات والنفقات المستقبلية، ويساعد هذا في تحديد الأهداف المالية وتحقيقها بشكل منظم، وكان التركيز على الإدارة المالية.
- الثمانينات: بدأ التركيز على المنافسة وتحليل السوق، حيث مفهوم التركيز على المنافسة وتحليل السوق يعني دراسة السوق لفهم المنافسين واحتياجات العملاء لتحسين موقع المنظمة التنافسي وقدرتها على التنافس.
- التسعينات: تطورت الأساليب لتشمل التعلم الاستراتيجي والمرونة، حيث التعلم الاستراتيجي يعني تطوير مهارات وقدرات التنظيم للتعلم من التجارب والتكيف مع التغيرات والمستجدات، حيث المرونة تعني قدرة الشركة على التكيف بسرعة مع التغييرات السوقية أو التكنولوجية لان التكنولوجيا بدأت تظهر على الوجود وبدأت تؤثر على عمليات المنظمات.
- القرن الـ 21: أصبح التركيز بالإضافة إلى التطورات في القرون السابقة على الابتكار، والتكنولوجيا، والاستدامة، وأصبح التركيز على تطوير منتجات وخدمات جديدة باستخدام التكنولوجيا المتقدمة بطريقة تحافظ على الموارد واستغلالها بصورة مثلى من أجل الأجيال القادمة... خصوصا وأن الثورة الصناعية الرابعة تركز على التكنولوجيا المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي، والآلات والروبوتات بكل أنواعها.

الأبعاد:

أبعاد التخطيط الاستراتيجي تشير إلى الجوانب المختلفة التي يجب أخذها في الاعتبار عند تطوير وتنفيذ خطط استراتيجية.

1. البعد التنظيمي:

- الهيكل التنظيمي: كيفية توزيع المهام والموارد داخل المنظمة، وتحديد الأدوار والمسؤوليات.
- التعاون والشراكات: أهمية العمل مع جهات خارجية مثل الموردين والشركاء لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

2. البعد البيئي:

- التحليل البيئي: دراسة العوامل الخارجية مثل الظروف الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، والسياسية التي تؤثر على المنظمة.
- التكيف مع التغيرات: القدرة على تعديل الاستراتيجيات استجابة للتغيرات في البيئة المحيطة.

3. البعد المالي:

- تخصيص الموارد المالية: كيفية توزيع الميزانية والموارد المالية لدعم الأهداف الاستراتيجية.
- تحليل الجدوى: تقييم المخاطر والعوائد المحتملة للاستثمارات الاستراتيجية.

4. البعد الثقافي:

- ثقافة المنظمة: تأثير القيم والمعتقدات المشتركة داخل المنظمة على تنفيذ الاستراتيجيات.
- إدارة التغيير الثقافي: كيفية التعامل مع التغييرات الثقافية لضمان توافق الجميع مع الأهداف الاستراتيجية.

5. بُعد التدريب والتطوير:

في سياق التخطيط الاستراتيجي هو عنصر حيوي يساهم في تعزيز كفاءة وفعالية الأفراد داخل المنظمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- تطوير المهارات: الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين لضمان امتلاكهم المهارات اللازمة لتحقيق الأهداف.
- التحفيز والمشاركة: تعزيز مشاركة الموظفين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المشتركة.

6. البعد التكنولوجي:

- استخدام التكنولوجيا: استغلال الأدوات التكنولوجية الحديثة لتحسين عمليات التخطيط والتنفيذ.
- التحليل البياني: استخدام البيانات والتحليلات لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

النظريات:

توجد العديد من النظريات والنماذج التي تشكل أساس التخطيط الاستراتيجي، هذه النظريات تساعد المنظمات على فهم كيفية وضع استراتيجيات فعالة وتحقيق أهدافها.

1. نظرية التحليل البيئي (SWOT Analysis)

- الوصف: تتضمن هذه النظرية تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المتعلقة بالمنظمة.
- التطبيق: تُستخدم لتحديد العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة، مما يساعد على وضع استراتيجيات ملائمة.

2. نظرية التخطيط الاستراتيجي القائم على الموارد (Resource-Based View)

- الوصف: تركز هذه النظرية على أهمية الموارد والقدرات الفريدة للمنظمة كعوامل رئيسية في تحقيق النجاح.
- التطبيق: تساعد الشركات على استغلال مواردها الفريدة لتطوير استراتيجيات تنافسية.

3. نظرية التخطيط الاستراتيجي الشامل (Balanced Scorecard)

- المنظر: روبرت كابلان وديفيد نورتون
- الوصف: تعتبر هذه النظرية أداة لإدارة الأداء تساعد المنظمات على قياس أدائها من خلال مجموعة متنوعة من المؤشرات، بما في ذلك المالية وغير المالية.
- التطبيق: تساعد في ربط الأهداف الاستراتيجية بالعمليات اليومية.

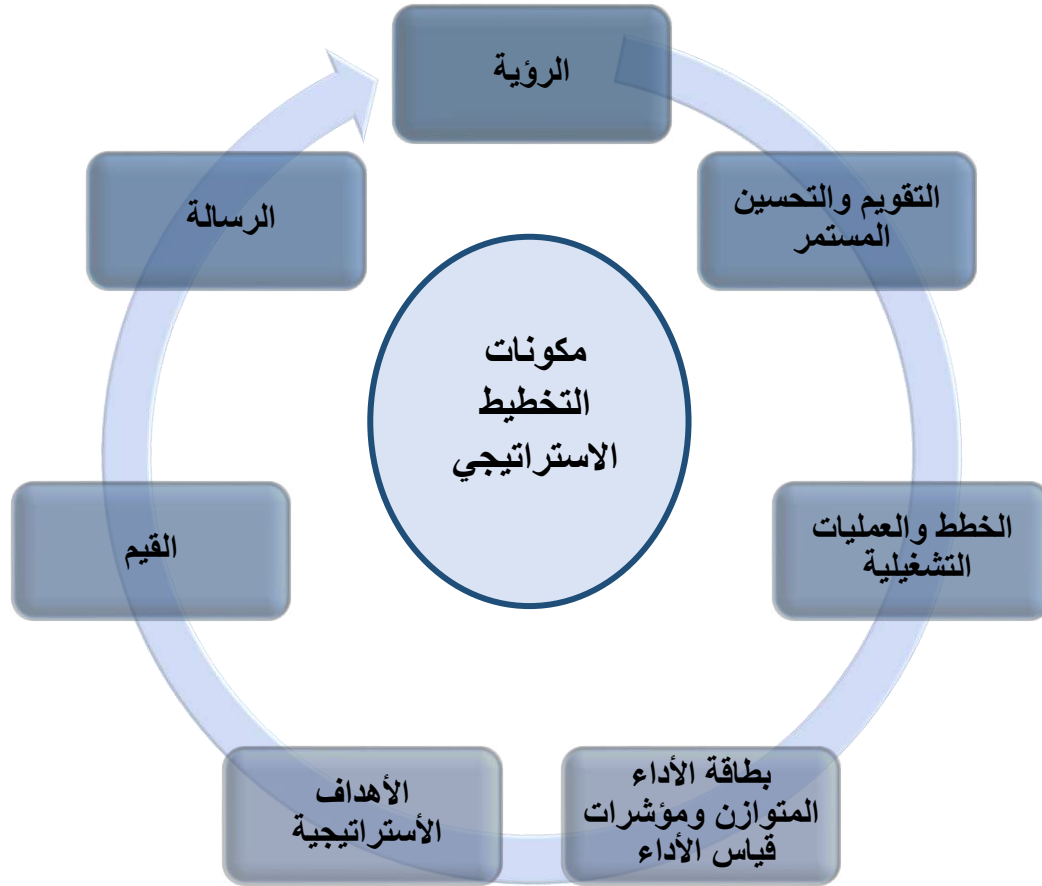
4. نظرية التغيير التنظيمي (Organizational Change Theory)

- الوصف: تركز على كيفية إدارة التغييرات داخل المنظمة وتأثيرها على التخطيط الاستراتيجي.
- التطبيق: تساعد في فهم كيفية تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة بنجاح.

كل من هذه النظريات توفر إطارًا مختلفًا لفهم وتطبيق التخطيط الاستراتيجي، ويمكن للمنظمات اختيار الأنسب لها بناءً على سياقها واحتياجاتها.

رسم توضيحي:

- مكونات التخطيط الاستراتيجي



الشكل 4: تم تصميمها من الباحثة بالاعتماد على موقع الانترنت، 2025

2.12. المتغير التابع: الاستدامة المؤسسية

التعريف:

تعرف الاستدامة المؤسسية بأنها "قدرة المنظمة على استخدام قدراتها ومهاراتها المتاحة لديها على مستوى الفرد والمجموعة والمنظمة من أجل تلبية حاجات ورغبات أصحاب المصلحة حالياً ومستقبلاً، مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية (المواجدة، 2019)، بينما تعرفها (عواد، 2020) بأنها "قدرة المنظمة على استغلال مواردها بالشكل الأمثل بما يسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية مع الحفاظ على حقوق الأجيال القادمة في تلك التنمية."

وعليه فإن الاستدامة التي تنشدها المنظمات الحالية والتي ترغب أن تعيش في المستقبل أطول عمر تنظيمي لها قياساً بالمنافسين أن تعي هذه المنظمات أهمية جميع الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية باعتبار المنظمة هي جزء ضمن المحيط الحيوي وهي تؤثر وتتأثر بهذا المحيط وبالتالي يمكن أن يكون أحد شروط الاستدامة هو الحفاظ على النظم الأيكولوجية وأن تكون هذه المنظمات عابرة للقارات أو متعددة الجنسيات، وبالتالي يجب أن تصمم المنظمات بطريقة أن تتسجم مع الأنظمة الطبيعية (الطائي، الجنابي، الذبحاوي، 2015).

وتعتبر الاستدامة المؤسسية جزءاً أساسياً من رؤية الجامعة ورسالتها، حيث تسعى إلى تحقيق تأثير إيجابي على المجتمع والبيئة من خلال التعليم والبحث والمشاركة المجتمعية.

التطور:

تطور الاستدامة المؤسسية في الجامعات يمثل استجابة متزايدة لاحتياجات المجتمع والبيئة، ويعكس الوعي المتزايد بأهمية تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. يمكن تقسيم هذا التطور إلى عدة مراحل رئيسية:

1- البدايات (قبل التسعينيات):

- الوعي البيئي: بدأت الجامعات في إدراك أهمية القضايا البيئية، لكن التركيز كان غالباً على الأبحاث البيئية دون دمجها في استراتيجيات مؤسسية شاملة.
- مشاريع فردية: تم تنفيذ بعض المشاريع البيئية مثل إعادة التدوير، ولكنها كانت غير منظمة وبدون سياسة شاملة.

2- التحول (التسعينيات):

- الاستدامة كأولوية: بدأت الجامعات في دمج مفاهيم الاستدامة في استراتيجياتها، مع التركيز على تطوير برامج دراسات بيئية.
- الشراكات: تم تشكيل شراكات مع منظمات غير حكومية ومؤسسات حكومية لتعزيز الجهود نحو الاستدامة.

3- التوسع (الألفية الجديدة):

- إدماج الاستدامة: بدأت الجامعات في إدماج الاستدامة في جميع جوانب عملياتها، بما في ذلك التعليم والبحث والإدارة.
- المبادرات العالمية: انضمت العديد من الجامعات إلى مبادرات عالمية مثل "ميثاق الجامعات المستدامة" و"أهداف التنمية المستدامة".

4- الابتكار والقياس (2010-2020):

- تطوير مؤشرات الأداء: بدأت الجامعات في تطوير مؤشرات قياس الأداء المتعلقة بالاستدامة لتقييم تقدمها.
- برامج تعليمية متقدمة: تم إنشاء برامج دراسات متعددة التخصصات تركز على الاستدامة، مما أتاح للطلاب اكتساب مهارات جديدة.

5- التركيز على الشمولية (2020-الحاضر):

- الاستجابة للجائحة: أدت جائحة كوفيد-19 إلى إعادة التفكير في كيفية تقديم التعليم والخدمات، مما زاد من أهمية المرونة والاستدامة.
- التوجه نحو العدالة الاجتماعية: زادت الجامعات من تركيزها على العدالة الاجتماعية والشمولية كجزء من استراتيجيات الاستدامة.
- الابتكار التكنولوجي: استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين كفاءة الموارد وتقليل البصمة الكربونية.

6- المستقبل:

- استمرار التطور: من المتوقع أن تستمر الجامعات في تطوير استراتيجيات أكثر طموحًا وشمولية لتحقيق أهداف الاستدامة.
- زيادة التعاون الدولي: التعاون بين الجامعات والمؤسسات الدولية سيكون له دور كبير في تعزيز الجهود نحو الاستدامة.
- بشكل عام، تطور الاستدامة المؤسسية يعكس تحولًا تدريجيًا نحو فهم أعمق لأهمية الاستدامة في التعليم العالي، وكيف يمكن للجامعات أن تلعب دورًا محوريًا في مواجهة التحديات العالمية.

الأبعاد:

يمكن الإشارة هنا إلى ثلاثة أبعاد حاسمة ومتفاعلة تشكل أساساً للاستدامة، إذ تشمل هذه الأبعاد الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وهو إطار عمل للاستدامة وفق مضمون مترابط مع التوجهات الاقتصادية وقد استخدم مصطلح (الخط الثلاثي الأساسي Triple Bottom Line TBL) توصيف مدى ترابط الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ف نموذج الخط الأساسي الثلاثي هو الوسيلة التي تتبعها المنظمة من أجل تحقيق الأداء الاقتصادي على الأمد الطويل من خلال تجنب العمليات ذات الأمد القصير والتي تضر بالبيئة أو المجتمع، (المواجدة، 2019).

ويمكن إيضاح أهم ابعاد الاستدامة في الجوانب التالية:

- البعد الاقتصادي

يشير هذا البعد في إطار الاستدامة المنظمة الى تحقيق الاستمرارية وذلك بتوليد دخل مرتفع يُمكن من إعادة استثمار جزء منه حتى يسمح بإجراء الإحلال والتجديد والصيانة للموارد، وكذلك بإنتاج السلع والخدمات بشكل مستمر ويحافظ على مستوى معين من التوازن يشمل العناصر التالية: النمو الاقتصادي المستديم، وإشباع الحاجات الأساسية، وكفاءة رأس المال ، والعدالة الاقتصادية (زروخي وانساعد، 2018).

- البعد الاجتماعي

يركز البعد الاجتماعي للاستدامة على مكافحة الفقر واحداث حالة من العدالة في توزيع الدخل والمكونات والأنساق البشرية والعلاقات الفردية والجماعية وما تقوم به من جهود تعاونية أو ما تسببه من مشاكل أو تطرحه من احتياجات، وذلك عن طريق تمكين المجتمع وتوعيته والحكم الرشيد للسياسات والقواعد والشاركة بين القطاع الخاص وقطاع المجتمع المدني والاندماج والشاركة لإقامة مجتمع موحد ومتضامن في أهدافه ومسؤولياته (استانبولي، 2019).

- البعد البيئي

يركز البعد البيئي للاستدامة المنظمة على حسن التعامل مع الموارد الطبيعية وتوظيفها، دون إحداث خلل في مكونات البيئة وذلك بالاهتمام بالتنوع البيولوجي والثروات والموارد المكتشفة والمخزونة والتلوث البيئي الذي يخل بصحة الكائنات الحية، اذ ان النظام البيئي المستدام يرتبط بالحفاظ على قاعدة الموارد المادية والبيولوجية وعلى النظم الأيكولوجية والنهوض بها (العابيب، 2011).

النظريات:

نظريات الاستدامة المؤسسية تشير إلى مجموعة من الأفكار والمفاهيم التي تركز على كيفية دمج مبادئ الاستدامة في هياكل وممارسات المؤسسات، بما في ذلك الجامعات. إليك بعض النظريات والمفاهيم الرئيسية المرتبطة بالاستدامة المؤسسية:

1- نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

- تفترض أن المؤسسات يجب أن تأخذ في الاعتبار مصالح جميع الأطراف المعنية (المساهمين، الموظفين، المجتمع، البيئة) وليس فقط المساهمين.
- تعزز هذه النظرية من أهمية الحوار والتعاون مع مختلف أصحاب المصلحة لتحقيق أهداف الاستدامة.

2- نظرية النظام (Systems Theory)

- تنظر إلى المؤسسات كأنظمة معقدة تتفاعل مع بيئاتها الداخلية والخارجية.
- تشجع على فهم العلاقات بين مختلف مكونات المؤسسة وكيفية تأثيرها على الاستدامة.

3- نظرية رأس المال الاجتماعي (Social Capital Theory)

- تركز على أهمية العلاقات الاجتماعية والثقة بين الأفراد والمجموعات في تعزيز الاستدامة.
- تعزز من مفهوم التعاون والشراكة بين المؤسسات والمجتمعات المحلية لتحقيق أهداف مشتركة.

4- نظرية التغيير المؤسسي (Institutional Change Theory)

- تدرس كيفية تحول المؤسسات نحو ممارسات أكثر استدامة.
- تشمل التغييرات في السياسات، الهياكل، والثقافات التنظيمية التي تدعم الاستدامة.

5- نظرية الابتكار المستدام (Sustainable Innovation Theory)

- تركز على كيفية تطوير مؤسسات لابتكارات جديدة تدعم الاستدامة.
- تشمل الابتكارات التكنولوجية، العمليات الجديدة، ونماذج الأعمال المستدامة.

6- نظرية الاقتصاد الدائري (Circular Economy Theory)

- تدعو إلى إعادة تصميم الأنظمة الاقتصادية بحيث تقلل من النفايات وتستخدم الموارد بشكل أكثر كفاءة.
- تشجع المؤسسات على التفكير في دورة حياة المنتجات والخدمات لتحقيق استدامة أكبر.

7- نظرية المساءلة (Accountability Theory)

- تشير إلى أهمية الشفافية والمساءلة في تحقيق أهداف الاستدامة.
- تعزز من فكرة أن المؤسسات يجب أن تكون مسؤولة عن تأثيراتها الاجتماعية والبيئية.

8- نظرية النظم البيئية (Ecosystem Theory)

- تركز على كيفية تأثير الأنظمة البيئية على استدامة المؤسسات.
- تشجع على فهم العلاقة بين الأنشطة البشرية والنظم البيئية والتأثيرات المتبادلة.

9- نظرية القيادة المستدامة (Sustainable Leadership Theory)

- تدعو إلى تطوير قيادات قادرة على اتخاذ قرارات مستدامة تؤثر إيجابياً على البيئة والمجتمع.
- تشمل مهارات مثل التفكير الاستراتيجي، والابتكار، والتعاون.

10- نظرية الابتكار الاجتماعي (Social Innovation Theory)

- تركز على تطوير حلول جديدة للتحديات الاجتماعية والبيئية.
- تشجع المؤسسات على التعاون مع المجتمع لتطوير مشاريع ومبادرات مستدامة.

تسعى هذه النظريات إلى تقديم إطار عمل شامل للمؤسسات لتبني ممارسات مستدامة، مما يعزز من قدرتها على مواجهة التحديات العالمية وتحقيق تأثير إيجابي على البيئة والمجتمع.

رسم توضيحي:

- أهمية الاستدامة



الشكل 5: تم تصميمها من الباحثة بالاعتماد على موقع الانترنت، 2025

2.13. العلاقة بين أثر التخطيط الاستراتيجي والاستدامة المؤسسية

يُعد التخطيط الاستراتيجي من الركائز الأساسية في الإدارة الحديثة، حيث يُمكن المؤسسات من رسم توجهاتها المستقبلية واتخاذ قرارات مستنيرة تضمن النمو والتطور المستدام. وفي ظل التغيرات البيئية والاقتصادية المتسارعة، بات تحقيق الاستدامة المؤسسية هدفًا محوريًا لضمان استمرارية المؤسسات وفعاليتها على المدى الطويل. ومن هنا، تظهر أهمية دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاستدامة المؤسسية.

التخطيط الاستراتيجي كأداة لتعزيز الاستدامة:

يؤثر التخطيط الاستراتيجي في الاستدامة المؤسسية من خلال عدة آليات:

- تحديد الأهداف طويلة المدى التي تراعي الأبعاد البيئية والاجتماعية إلى جانب البُعد الاقتصادي.
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية مما يساعد في التنبؤ بالتحديات المستقبلية المرتبطة بالاستدامة.
- صياغة استراتيجيات مرنة تستجيب للمتغيرات، مثل تغيير السياسات البيئية أو توقعات أصحاب المصلحة.
- وبالتالي، يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحويل مفاهيم الاستدامة إلى ممارسات واقعية داخل المؤسسة.

- الأنماط

تتجلى العلاقة في صورة علاقة تحفيزية، حيث يؤثر التخطيط الجيد في خلق بيئة مؤسسية تعزز السلوكيات المستدامة وتدفع إلى الابتكار في إدارة الموارد، وتتنوع بحسب طبيعة المؤسسة ومدى نضج ممارساتها الإدارية، ويمكن فهمها من خلال العلاقة التفاعلية بين مكونات التخطيط والاستدامة. يظهر أول هذه الأنماط في العلاقة التكاملية، حيث يُدمج البُعد الاستراتيجي مع مبادئ الاستدامة في صلب الخطة العامة للمؤسسة، ما ينعكس على جميع القرارات والممارسات. كما يمكن أن تتخذ العلاقة طابعًا توجيهيًا، إذ يعمل التخطيط الاستراتيجي كمرشد يدفع المؤسسة نحو تحقيق الاستدامة من خلال تحديد أهداف واضحة ومؤشرات أداء ذات صلة.

وتتسم بالتكامل والتأثير المتبادل، حيث يشكل التخطيط الاستراتيجي أداة توجيهية تُمكن المؤسسات من تحديد رؤيتها بعيدة المدى وتوجيه مواردها نحو تحقيق أهداف تنموية مستدامة. تنعكس فعالية هذا التخطيط في تعزيز مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية والاقتصادية، مما يدعم استمراريته ويزيد من قدرتها على خلق قيمة طويلة الأجل. كما يسهم التخطيط الاستراتيجي في ترسيخ ممارسات الحوكمة الرشيدة وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وهو ما يشكل قاعدة صلبة لتحقيق الاستدامة المؤسسية بجوانبها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. بذلك، تُبنى العلاقة بينهما على أساس التفاعل الديناميكي، حيث يدعم كل منهما الآخر بشكل مباشر وغير مباشر ضمن دورة تحسين مستمرة.

- الصراعات

تتجسد في التوتر القائم بين متطلبات الأداء الفوري للمؤسسات والالتزامات بعيدة المدى نحو الاستدامة. ففي كثير من الحالات، يركز التخطيط الاستراتيجي على تحقيق نتائج ملموسة وسريعة مثل زيادة الإيرادات أو تقليص التكاليف، بينما تتطلب الاستدامة نهجاً طويل الأجل يستثمر في القيم البيئية والاجتماعية التي قد لا تُنتج عائداً مباشراً على المدى القصير. هذا التباين في الأفق الزمني يؤدي إلى صعوبة في الموازنة بين الكفاءة الاقتصادية الفورية والمسؤولية المؤسسية المستدامة.

كما تظهر الصراعات عندما تُصاغ الاستراتيجيات في بيانات غير مرنة، أو تفتقر للشفافية والحوكمة، فتُهمش قضايا مثل العدالة الاجتماعية أو حماية الموارد الطبيعية، رغم أهميتها في تعزيز استدامة المؤسسة. وقد تتفاقم هذه الصراعات نتيجة عدم توفر مؤشرات أداء متكاملة تجمع بين البعد المالي والبعد المستدام، مما يُصعب عملية تقييم الأثر الحقيقي للتخطيط

كذلك، قد يُنظر إلى ممارسات الاستدامة على أنها عبء تنظيمي أو تكلفة إضافية، خاصة إذا لم تكن جزءاً أصيلاً من الرؤية الاستراتيجية، مما يُضعف التزام القيادة بها ويؤدي إلى مقاومة داخلية للتغيير. هذا التضارب يعكس حاجة المؤسسات إلى نماذج تخطيط أكثر شمولاً، قادرة على احتواء تعقيدات الاستدامة دون التفريط في متطلبات النمو والتنافسية.

- الفجوات

الفجوات في العلاقة بين أثر التخطيط الاستراتيجي والاستدامة المؤسسية تتجلى في عدم التوافق الكامل بين الأهداف والرؤى الاستراتيجية ومتطلبات الاستدامة، مما يؤدي إلى خلل في تحقيق توازن فعال بين النمو الاقتصادي والمسؤولية البيئية والاجتماعية. كثيراً ما تتركز خطط المؤسسات على النتائج المالية قصيرة الأجل، متجاهلة أو مقللة من أهمية الجوانب المستدامة التي تحتاج إلى استثمارات وجهود مستمرة طويلة الأمد.

كما توجد فجوة في قدرة المؤسسات على دمج معايير الاستدامة ضمن أدوات التخطيط والمراقبة، خاصة في غياب مؤشرات أداء واضحة ومتفق عليها لقياس الأثر المستدام. كذلك، قد تكون هناك فجوة ثقافية وتنظيمية حيث لا تُدرج قيم الاستدامة ضمن الثقافة المؤسسية أو لا يحظى العاملون بالتدريب والدعم الكافيين لتطبيقها، مما يخلق عقبات أمام تنفيذ الخطط التي تحقق الاستدامة. كل هذه الفجوات تحد من قدرة التخطيط الاستراتيجي على دعم الاستدامة بشكل فعال، ما ينعكس في ضعف استمرارية المؤسسات وتهديد قدرتها على التكيف مع التغيرات المستقبلية.

رسم توضيحي:

-العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاستدامة المؤسسية



الشكل6: تم تصميمها من الباحثة بالاعتماد على موقع الانترنت، 2025

2.14. الخاتمة

ملخص الفصل:

في ضوء ما تناوله هذا البحث من تحليل لأثر التخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية في الجامعة، يتضح أن التخطيط الاستراتيجي لا يُعد مجرد أداة إدارية، بل يمثل إطاراً شاملاً يوجّه المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها بكفاءة وفاعلية. وقد أثبتت نتائج الدراسة أن وجود خطط استراتيجية واضحة، تستند إلى تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية، ينعكس إيجاباً على مختلف جوانب الاستدامة المؤسسية، سواء من حيث الكفاءة التشغيلية، أو الاستخدام الأمثل للموارد، أو القدرة على التكيف مع التغيرات المستقبلية.

إن الجامعات التي تدمج مبادئ التخطيط الاستراتيجي في عملياتها الإدارية والتعليمية والبحثية، تكون أكثر قدرة على الحفاظ على استمراريته وتحقيق التميز في بيئة متغيرة وتنافسية. ومن هنا، يؤكد البحث على أهمية تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات الأكاديمية، باعتبارها أساساً لتحقيق تنمية مستدامة شاملة، تضمن للمؤسسة الجامعية البقاء والتطور في الأمد الطويل.

بعض الآثار المحتملة التي يمكن أن تستكشفها البحوث المستقبلية تشمل:

يمكن أن تستكشف البحوث المستقبلية في مجال أثر التخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية عدة آثار محتملة. من بين هذه الآثار، يمكن دراسة كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسات، مما يسهم في تقليل الهدر وزيادة الفعالية. كما يمكن البحث في كيفية تعزيز التخطيط الاستراتيجي للابتكار، حيث يساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق ويعزز من قدرتها على تطوير منتجات وخدمات مستدامة.

أيضاً، يمكن استكشاف العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والمشاركة المجتمعية، وكيف يمكن أن يسهم التخطيط الجيد في تعزيز علاقات المؤسسات مع المجتمع المحلي وزيادة الوعي بالاستدامة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على تحسين سمعة المؤسسة، حيث أن الالتزام بالاستدامة يمكن أن يعزز من ثقة العملاء والمستثمرين.

كما يمكن تحليل دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية، وكيف يمكن أن يساهم في تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وأخيراً، يمكن النظر في كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على تنفيذ استراتيجيات الاستدامة، وكيف يمكن أن يسهم التخطيط الاستراتيجي في تشكيل هذه الثقافة.

واستنادًا إلى هذه الدروس تتضمن التوصيات للمستقبل ضرورة تعزيز نظم جمع وتحليلها لضمان اتخاذ قرارات مستنيرة وفعالة (العزاوي، 2022)، وتوسيع نطاق المشاركة المجتمعية في صياغة الأهداف الاستراتيجية لضمان انسجامها، احتياجات وتطلعات مع المواطنين، كما يُنصح بتطوير برامج تدريبية لبناء قدرات الموظفين الحكوميين في مجالات التخطيط الاستراتيجي وإدارة التغيير، وأخيرًا، تُشدد التوصيات على أهمية إنشاء آليات مرنة للمراجعة والتقييم تسمح بالتحسين المستمر وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات، مما يضمن استدامة النجاح وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة عالية (الحربي، 2019).

المساهمات الاجمالية للبحث في هذا المجال:

يساهم البحث في مجال أثر التخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية في تعميق الفهم النظري والعملي للعلاقة بين الرؤية المستقبلية للمؤسسات التعليمية واستمراريتها في أداء رسالتها بكفاءة وفاعلية. كما يُعزز من إدراك أهمية تكامل الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية ضمن الخطط الاستراتيجية، ويوفر إطارًا علميًا يساعد صناع القرار على توجيه السياسات المؤسسية نحو ممارسات أكثر استدامة. إضافة إلى ذلك، يدعم هذا المجال من البحث تطوير نماذج تقييم تساعد في قياس مدى نجاح الجامعات في دمج الاستدامة ضمن استراتيجياتها، ويسهم في بناء قاعدة معرفية تُثري جهود التحول المؤسسي نحو التنمية المستدامة على المدى الطويل.

قائمة المراجع

- 1-البيطار، شيرين (2014). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة - فلسطين.
- 2- الحربي، تركي (2019). التخطيط الاستراتيجي والتحول الرقمي في القطاع العام، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الرياض.
- 3-الديراوي، غزة. (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات الأهلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة غزة الإسلامية.
- 4- استانبولي، شادي (2019). واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره على استدامة المنظمات غير الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- 5- الشخلي، أسيل. (2013). أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن ودور التوجه الريادي. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية.
- 6-الشثري، عبد العزيز (2016). واقع ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية مجلة العلوم التربوية، 1(6)، 1-60.
- 7-الطائي، يوسف؛ الجنابي، سجاد؛ الذبحاوي، عامر (2015). إدارة الحكمة ودورها في تحقيق الاستدامة لمنظمات الأعمال، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 12 (35)، 205-227 .
- 8- العايب، عبد الرحمن (2011) التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف - الجزائر.
- 9- العزاوي، جمانة (2022). القيادة واتخاذ القرار في الإدارة الاستراتيجية الحكومية، دار الغد العربي، القاهرة.
- 10- الكرخي، مجيد (2016). التخطيط الاستراتيجي. الدوحة: وزارة الثقافة.
- 11- المحتسب، لطيفة (2016). تطبيقات الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، الخليل- فلسطين.

- 12- المواجهة أسيل (2019). دور تكنولوجيا المعلومات في دعم الأداء المستدام في منظمات الأعمال الالكترونية: دراسة تطبيقية في منظمات الأعمال الالكترونية في الأردن - عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان-الأردن.
- 13- بنية، محمد؛ بعلي حمزة (2020) أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء التسويقي للبنوك التجارية الجزائرية – دراسة عينة من البنوك الجزائرية مجلة حوليات جامعة الجزائر 2.1 (34)، 485- 504 .
- 14- خلف، عبدالله (2021). الابتكار في التخطيط الاستراتيجي الحكومي، دار الكتب العلمية، بيروت.
- 15- زروخي فيروز؛ انساع، رضوان (2018). إشكالية التنمية المستدامة وتحدياتها، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة عدد خاص، (2) 65-73.
- 16- عواد، منال (2020). مرتكزات التحسين المستمر (كايزن) ودوره في استدامة عمل المنظمات الصحية غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس أبو ديس، غزة – فلسطين.
- 17- مصدر على الانترنت: سعودبيديا. جامعة الملك سعود متاح على: <https://saudipedia.com/article/10262> تم الوصول إليه (2025).
- 18- Bieler, A. and Marcia, M. (2017). Strategic planning for sustainability in Canadian higher education. Sustainability, 9(2), 161.
- 19- Birinci, M. and Erol, E. (2013). The effect of strategic management practices on the performance of universities in Turkey. Journal of Global Strategic Management, (13), 17-33.
- 20-Walker, G. (2019). Does strategic planning improve organizational performance. Journal of Public Administration. 32 (2). Pp. 45-67.

الملاحق

الاستبيان

أثر التخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية دراسة حالة: في جامعة الملك سعود

أخي الكريم / أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار الإعداد لدراسة علمية بعنوان " أثر التخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية " استكمالا للحصول على شهادة بكالوريوس إدارة عامة كلية الإدارة من جامعة ميدأوشن، ونظرا لما لكم من خبرة ومن دراية في هذا الميدان، ولأنكم تمثلون مجتمع هذه الدراسة، لذلك فإن هذه الاستبانة تهدف إلى أثر التخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية في المنظمة ولأنها تعد من العوامل الأساسية التي تؤثر على الاستدامة المؤسسية في أي منظمة .

يرجى التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة بكل دقة وموضوعية، مقدرين جهدكم وتعاونكم المخلص في دعم البحث العلمي. وهذا يؤكد الباحثة أن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي، وتحديد الجوانب التي يجب تحسينها لتحقيق أفضل نتائج في هذا المجال.

الباحثة: آلاء ادريس الشريف

إشراف: د. عبدالرحيم نادر

الخصائص الديموغرافية

الجنس:

☐ ذكر

☐ انثى

العمر:

☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة

☐ أقل من 30 سنة

☐ من 50 سنة فأكثر

☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة

الحالة الاجتماعية:

☐ أخرى

☐ أعزب

☐ متزوج

المؤهل العلمي:

☐ بكالوريوس

☐ دبلوم

☐ دكتوراه

☐ ماجستير

عدد سنوات الخبرة:

☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات

☐ أقل من 5 سنوات

☐ 15 سنة فأكثر

☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: - القدرات التنظيمية						
1	تتبنى الجامعة نهج التحول الرقمي في تقديم الخدمة.					
2	تتبع رؤية الجامعة من طموح واقعي يمكن تحقيقه مستقبلاً					
3	يوجد لدى الجامعة رسالة واضحة توضح طبيعة أعمالها					
4	يتوفر لدى الجامعة قاعات ذكية مزودة بأحدث التقنيات التكنولوجية.					
ثانياً: - تحسين أداء العاملين						
5	تهتم الجامعة بإيصال رسالتها لجميع العاملين بغرض رفع كفاءة الأداء.					
6	توجد حالة من التنوع الثقافي بين العاملين ارتباطاً بتجاربهم العلمية والتطبيقية.					
7	تطوير مهارات العاملين ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات التعليمية والبحثية.					
8	يتميز الكادر العامل بقدرته على التعامل مع التقنيات التكنولوجية الحديثة.					
ثالثاً: - التدريب والتطوير						
9	يتم استخدام نتائج التدريب لتحسين عمليات التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي.					
10	يتم تحديث الخطط التدريبية بشكل دوري وفقاً لتوجهات التخطيط الاستراتيجي الجديدة.					
11	تحرص القيادة العليا بالجامعة على دعم وتبني مبادرات التدريب والتطوير.					
12	يتم تقييم نتائج التدريب بطرق منهجية لقياس أثرها على الأداء المؤسسي					

المحور الثاني: الاستدامة المؤسسية

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: - الاستدامة الاقتصادية						
1	تطبق الجامعة سياسات مالية تهدف إلى الاستخدام الأمثل للموارد.					
2	تشجع الجامعة الشراكات مع القطاعين العام والخاص لتعزيز مواردها المالية.					
3	يتم تقييم كفاءة استخدام الموارد المادية والبشرية بشكل دوري.					
4	تشجع الجامعة الأبحاث التي تسهم في تحقيق عوائد اقتصادية وتنموية.					
ثانياً: - الاستدامة البيئية						
5	تبني الجامعة شراكات مع جهات خارجية (حكومية وخاصة) لتعزيز الاستدامة البيئية.					
6	تصميم مباني الجامعة يراعي معايير المباني الخضراء والاستدامة البيئية.					
7	تدعم الجامعة الأبحاث والمشاريع التي تعزز الاستدامة البيئية .					
8	تسعى الجامعة باستمرار لتطوير سياساتها البيئية بما ينسجم مع رؤية السعودية 2030.					
ثالثاً: - الاستدامة الاجتماعية						
9	تلتزم الجامعة بمبدأ تكافؤ الفرص بين جميع منسوبيها.					
10	تُراعى احتياجات جميع الفئات في اتخاذ القرارات المؤسسية.					
11	تتخذ الجامعة مبادرات مجتمعية تساهم في تنمية المجتمع المحلي.					
12	تُتابع المؤسسة أثر أنشطتها الاجتماعية وتعمل على تحسينها باستمرار.					

<https://forms.gle/ccUPzFdszxvN31yd9>