

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة الأعمال



دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة المؤسسية

The role of planning in achieving sustainable development

إعداد الطالب/

حسن عايض العتيبي

الرقم الجامعي / 252000506

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

الفهرس

3	مقدمة:
4	مشكلة الدراسة:
5	أهمية الدراسة:
6	أهداف الدراسة:
7	تساؤلات الدراسة:
8	فروض الدراسة:
9	الدراسات السابقة:
14	المنطلقات النظرية للدراسة:
18	المنهجية وطرق البحث:
19	حدود الدراسة :
20	المراجع:

مقدمة:

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 الرئيسية 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 يعزّز 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.

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.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة المتزايدة إلى فهم معمق للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاستدامة المؤسسية في ظل التحولات العميقة التي يشهدها العالم على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. فالمؤسسات اليوم، سواء في القطاع العام أو الخاص، لم تعد تعمل ضمن بيئة مستقرة أو تراهن فقط على الأداء المالي بوصفه المؤشر الوحيد لنجاحها؛ بل أصبحت ملزمة بدمج مبادئ الاستدامة في عملياتها لضمان قدرتها على الاستمرار وتحقيق قيمة مضافة طويلة المدى. ومن هنا تظهر أهمية البحث في الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي باعتباره الإطار الذي يترجم توجهات المؤسسة إلى سياسات وإجراءات عملية يمكن من خلالها تحقيق هذا التحول نحو الاستدامة.

ويزداد الاهتمام بهذه الدراسة في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات العربية بوجه خاص، حيث تشير الأدلة إلى وجود قصور في إدماج الاستدامة ضمن الخطط الاستراتيجية، إما بسبب غياب الوعي بأهميتها أو نتيجة لضعف القدرات التنظيمية والتقنية اللازمة لتطبيقها. وعليه، فإن هذه الدراسة توفر قيمة علمية من خلال تحليل الفجوة القائمة بين التخطيط النظري والممارسات التطبيقية، وتقديم رؤية أكثر وضوحاً حول كيفية تحويل التخطيط الاستراتيجي إلى أداة فاعلة تُعزز مستوى التكيف المؤسسي مع المتغيرات وتدعم تبني منهجيات مستدامة، كما تتمثل أهمية هذه الدراسة في إسهامها بتعميق الفهم المتعلق بآليات دمج أبعاد الاستدامة الثلاثة — الاقتصادية والاجتماعية والبيئية — في عملية التخطيط، وما يتطلبه ذلك من تطوير نظم قياس ومؤشرات أداء أكثر دقة وتعقيداً. فهي تُسهم في إثراء المعرفة العلمية عبر توضيح الدور الذي تلعبه القيادة، والثقافة التنظيمية، والحوكمة في تعزيز أو إعاقة هذا الدمج، مما يجعل نتائج الدراسة ذات منفعة للباحثين والممارسين على حد سواء. ومن جانب آخر، تُعدّ الدراسة ذات أهمية تطبيقية للمؤسسات التي تسعى إلى تحسين قدرتها التنافسية وبناء سمعة مؤسسية قوية، من خلال توفير إطار تحليلي يساعدها على استخدام التخطيط الاستراتيجي كوسيلة لرفع جودة قراراتها وتطوير خطط أكثر مرونة وقابلية للتطوير.

أهداف الدراسة:

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

تساؤلات الدراسة

1. إلى أي مدى يسهم التخطيط الاستراتيجي في دمج أبعاد الاستدامة المؤسسية ضمن السياسات والعمليات التشغيلية للمؤسسة؟
2. ما العوامل التنظيمية والإدارية التي تُعزز فاعلية التخطيط الاستراتيجي في دعم الاستدامة المؤسسية؟
3. ما أبرز المعوقات التي تواجه المؤسسات عند ربط التخطيط الاستراتيجي بمتطلبات الاستدامة، وما تأثير هذه المعوقات على مستوى تحقيق الاستدامة المؤسسية؟
4. كيف يمكن بناء إطار تطبيقي يساعد المؤسسات على تحسين تكامل التخطيط الاستراتيجي والاستدامة بما يعزز قدرتها على تحقيق أداء مستدام؟

فروض الدراسة:

- الفرض الأول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في 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: يسهم تبني إطار تطبيقي متكامل في رفع مستوى التوافق بين التخطيط الاستراتيجي ومتطلبات الاستدامة المؤسسية وتحسين الأداء المستدام للمؤسسة.

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 أيضاً 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 اعمال 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 الاستراتيجي جزءا من الثقافة التنظيمية للمؤسسات التربوية حتى يلقي القبول فيها، ومن ثم يمكن استغلاله في تحقيق معايير الجودة والاعتماد، جعل التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة جزءا من البرنامج التدريبي الخاص بالقيادات التربوية، من أجل تنمية أبعاد التخطيط الاستراتيجي 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 الأدبية 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 الأكاديمية 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 الاستراتيجي كأداة لدمج طلاب الجامعات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة واعتمدت منهجية الدراسة على قياس مدى مشاركة الطلاب في الخطة الاستراتيجية والرؤية التنموية المستدامة. وتقييم دور الأكاديمية الخاصة بالتنمية المستدامة وانشطة الدمج وكذا الانشطة الموجهة لذوي القدرات الخاصة.، وذلك لاختبار فرضي الدراسة اولهما " بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين جودة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات

وفاعلية دمج الطلاب في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في ظل الجودة الشاملة . وثانيهما وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية والثقافية والإدارية ونجاح عملية دمج الطلاب في برامج التنمية المستدامة في ظل مفهوم الجودة الشاملة . واتبعت الدراسة المنهج الاستقرائي ومستخدم أساليب احصائية للارتباط بين متغيراتها . وانتهت إلى صحة فرضية 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 ,) عنوانه: **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 نضجياً يمكن تطبيقه من قبل أي نوع من الشركات، لأنه يستخدم مجموعة مشتركة من معايير التقييم، وتتمثل فوائدها في تحسين وعميق ومنهجية قضايا الاستدامة داخل عملية تطوير المنتجات عبر رؤية نضجية 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.

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 بلامحها وتوجهاتها ومسارها ورؤيتها ورسالتها وأهدافها وتخيل 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 المتأينة 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 منظّم تهدف إلى إحداث تحسينات مستمرة في بنية المؤسسة وثقافتها وقدراتها وأنظمتها، يرى (مكّي، 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 والتقييم) 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.

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: تم استخدام برنامج إحصائي (مثل برنامج الأكسيل) لتحليل البيانات من خلال:
المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية.

حدود الدراسة :

• أولاً 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 (.....). وتقتصر النتائج على البيئة المؤسسية المحددة، مما قد يؤثر على إمكانية تعميمها على جميع المؤسسات.

• الحدود الزمنية

تغطي الفترة الزمنية التي تم فيها جمع البيانات (.....) 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.

المراجع:

- الدرويش، آلاء، وعبد المقصود، عبدالله الصغير ، والحلواني، حنان صلاح، (2025) التخطيط الاستراتيجي مدخل لتحقيق معايير جودة واعتماد مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت (دراسة نظرية)، مجلة كلية التربية، مج(41)، ع(8)، ص: 141-179.
- ثابت، وائل محمد، (2021) أثر التخطيط الإستراتيجي على الإستدامة المؤسسية للجامعات الفلسطينية الناشئة، مجلة جمعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، مج(58) ع(6)، ص: 73-104.
- الهاشمي، مايسه محمد، (2025)، دور التخطيط الاستراتيجي كأداة لدمج طلاب الجامعات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في ظل الجودة الشاملة، مجلة البحوث المالية والتجارية ، مج(26)، ع(4)، ص: 1191-1108.
- مكي، هشام، (2014)، دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المؤسسية - الاتحاد الأوروبي نموذجا ، الملتقى الوطني حول دور العلوم الاجتماعية في تحقيق التنمية في الجزائر ، ص 9-16.
- المنذري، محمد بن سعيد بن خاطر، (2023)، الاقتصاد المؤسسي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة بسلطنة عمان، مج(14)، ع(1)، ص: 1724-2748.
- برايسون؛ م. جون (2003م). التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية؛ ترجمة؛ محمد عزت عبد الموجود، مكتبة لبنان للنشر، بيروت؛ لبنان.
- ربايعة؛ علي محمد (2003م). إدارة الموارد البشرية؛ دار صفاء للنشر والتوزيع؛ عمان الاردن.
- بني حمدان؛ خالد و إدريس؛ وائل (2007م). الاستراتيجية. والتخطيط الاستراتيجي. منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع؛ عمان؛ الأردن، 124-161.

- الكبيسي، عامر خضير، (2006) التخطيط الاستراتيجي للقيادات التربوية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 36-51.

- Grazielle, Fatima Gomes, Junior,(2019) How to make strategic planning for corporate sustainability?, Journal of Cleaner Production, Volume 230, 1 September 2019, Pages 1421–1431.
- Yousef,A, Ayham ,(2022),The impact of sustainability strategic planning and management on the organizational sustainable performance: A developing–country perspective, Journal of Environmental Management, Volume 305, 1 March 2022, 114–134.