

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

اسم الطالبة:
آلاء إدريس الشريف
221002225

مشروع تخرج - 1
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

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

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	2
1.1. المقدمة:	3
1.2. مشكلة الدراسة	5
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	5
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	5
1.3. أهمية الدراسة	6
1.3.1. على المستوى النظري:	6
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	6
1.4. أسئلة الدراسة	7
1.5. أهداف الدراسة	7
1.6. فرضيات الدراسة	8
1.7. نموذج الدراسة	8
1.8. منهجية الدراسة	9
1.9. الدراسة الميدانية	10
1.10. مخطط المشروع المقترح	11
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
1.	1
2	
2.1. المقدمة:	13
2.2. المتغير المستقل	13
2.3. المتغير التابع	14
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	15
2.5. الخاتمة	15
قائمة المراجع	16

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 بدلاً من الفوضى، حيث ينظر إلى عملية بناء القدرات المؤسسية وخصوصاً للمورد البشري على أنها 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 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 إمكانيات 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 أشكالها 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.

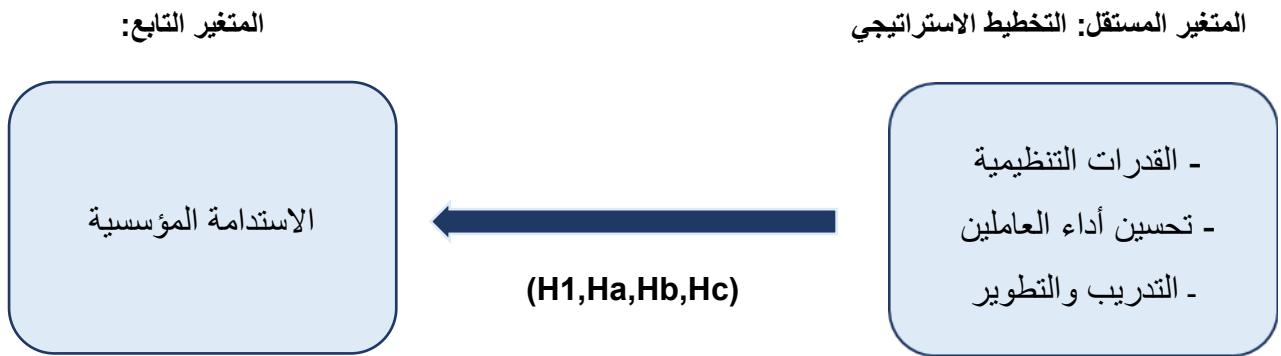
- الفرضية الفرعية الثانية Hb

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



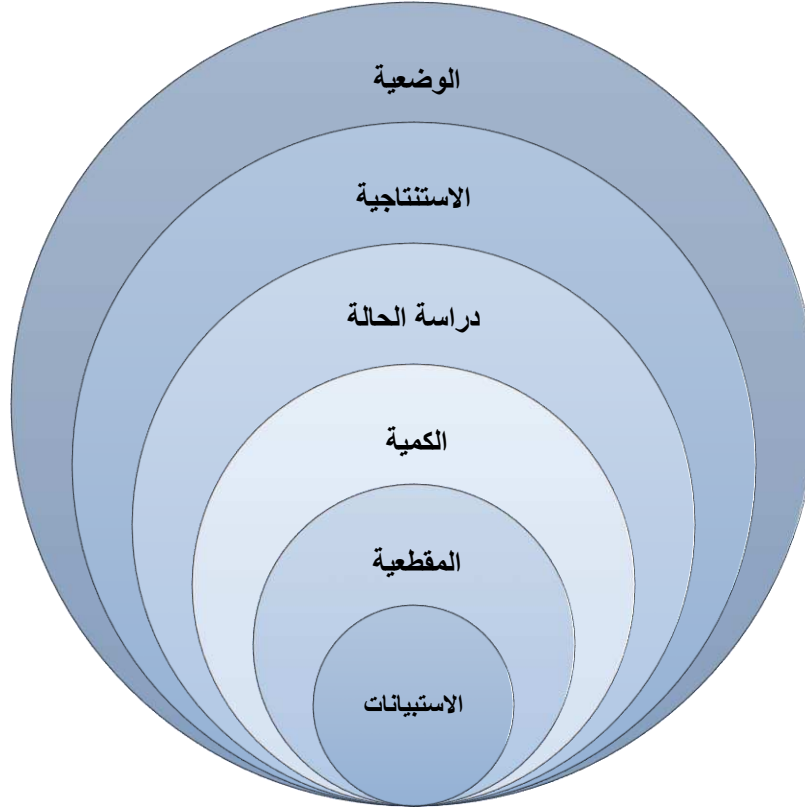
الشكل 1: تم تصميمها بواسطة الباحثة، 2025

1.8. منهجية الدراسة

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

2.1. المقدمة:

2.2. المتغير المستقل

التعريف:

التطور:

الأبعاد:

النظريات:

رسم توضيحي:

2.3. المتغير التابع

التعريف:

التطور:

الأبعاد:

النظريات:

رسم توضيحي:

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5. الخاتمة

قائمة المراجع

- 1- الديراوي، عزة. (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات الأهلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة غزة الإسلامية.
- 2- الكرخي، مجيد (2016). التخطيط الاستراتيجي. الدوحة: وزارة الثقافة.
- 3- الشخلي، أسيل. (2013). أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن ودور التوجه الريادي. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية.
- 4-Walker, G. (2019). Does strategic planning improve organizational performance. Journal of Public Administration. 32 (2). Pp. 45-67.
- 5- خلف، عبدالله (2021). الابتكار في التخطيط الاستراتيجي الحكومي، دار الكتب العلمية، بيروت.
- 6- المحتسب، لطيفة (2016). تطبيقات الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، الخليل- فلسطين.
- 7- مصدر على الانترنت: سعودبيديا. جامعة الملك سعود متاح على: <https://saudipedia.com/article/10262> تم الوصول إليه (2025).