

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

شكر وتقدير

الشكر الموصول للدكتور عبدالرحيم نادر على عظيم جهده وصبره معنا في إنجاز هذه الرسالة.

وفي ختام رحلتي مع بكالوريوس إدارة الأعمال اوجب علي شكر كادر جامعة ميدأوشن من مدرسين وإداريين على كل ما قدموه..

والشكر لله أولا وأخيرا وأبدا والذي لولا فضله وعونه ما كان لهذا أن يكون.

الإهداء

إلى القلب المعطاء أمي الغالية

إلى من شد الله بهم عضدي فكانوا خير معين أخواتي وإخواني

إلى كل من ساعدني ولو بحرف في حياتي الدراسية..

إلى هؤلاء جميعا أهديكم هذا العمل

مستخلص الدراسة

Study abstract

جدول المحتويات

1	شكر وتقدير.....
1	الإهداء.....
2	مستخلص الدراسة.....
8	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
9	1.1. المقدمة:.....
11	1.2. مشكلة الدراسة.....
11	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
11	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
12	1.3. أهمية الدراسة.....
12	1.3.1. على المستوى النظري:.....
12	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
13	1.4. أسئلة الدراسة.....
13	1.5. أهداف الدراسة.....
14	1.6. فرضيات الدراسة.....
14	1.7. نموذج الدراسة.....
15	1.8. الدراسة الميدانية.....
16	1.9. مخطط المشروع المقترح.....
17	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
18	2.1. المقدمة:.....
19	2.2. المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي.....
24	2.3. المتغير التابع: الاستدامة المؤسسية.....
30	2.4. العلاقة بين أثر التخطيط الاستراتيجي والاستدامة المؤسسية.....
33	2.5. الخاتمة.....
35	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
36	3.1. المقدمة.....
36	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
38	3.3. تصميم البحث.....
39	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
41	3.5. طريقة جمع البيانات.....
42	3.6. أنواع البيانات.....

43	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
44	3.8. الخاتمة
45	4 الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
46	4.1 المقدمة
46	4.2 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
51	4.3 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
56	4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
61	4.5 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
66	4.6 الخاتمة
67	قائمة المراجع
70	الملاحق

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
الشكل 1	نموذج البحث. المصدر (الباحثة، 2025)	14
الشكل 2	مخطط المشروع المقترح. المصدر (الباحثة، 2025)	16
الشكل 3	مكونات التخطيط الاستراتيجي المصدر (إعداد الباحثة بالاعتماد على موقع الانترنت، 2025)	23
الشكل 4	أهمية الاستدامة المصدر (إعداد الباحثة بالاعتماد على موقع الانترنت، 2025)	29
الشكل 5	العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاستدامة المؤسسية المصدر (إعداد الباحثة بالاعتماد على موقع الانترنت، 2025)	32
الشكل 6	منهجية البحث. المصدر (الباحثة، 2025)	38
الشكل 7	تصنيف العينة وفقا للجنس المصدر (الباحثة بالاعتماد على نتائج ملخص google forms، 2025)	48
الشكل 8	تصنيف عينة الدراسة وفقا للعمر المصدر (الباحثة بالاعتماد على نتائج ملخص google forms، 2025)	48
الشكل 9	تصنيف العينة وفقا للحالة الاجتماعية المصدر (الباحثة بالاعتماد على نتائج ملخص google forms، 2025)	49
الشكل 10	تصنيف عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي المصدر (الباحثة بالاعتماد على نتائج ملخص google forms، 2025)	49
الشكل 11	تصنيف عينة الدراسة وفقا لمستوى الخبرة المصدر (الباحثة بالاعتماد على نتائج ملخص google forms، 2025)	50

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
39	مجتمع البحث. المصدر (الباحثة، 2025)	جدول 1
39	عينة البحث. المصدر (الباحثة، 2025)	جدول 2
41	طرق جمع البيانات: المتغير المستقل. المصدر (الباحثة، 2025)	جدول 3
41	طرق جمع البيانات: المتغير التابع. المصدر (الباحثة، 2025)	جدول 4
47	توصيف عينة الدراسة. المصدر (الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية، 2025)	جدول 5
52	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة. المصدر (الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية وبرنامج Excel، 2025)	جدول 6
54	قياس الثبات لأداة البحث. المصدر (الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، 2025)	جدول 7
56	دلالة المتوسطات الحسابية. المصدر (الباحثة، 2025)	جدول 8
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث. المصدر: الباحثة اعتماداً على برنامج SPSS (2025)	جدول 9
59	معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات البحث المصدر: الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS (2025)	جدول 10
62	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (Model Summary, ANOVA, Coefficients) المصدر: الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS (2025)	جدول 11
63	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: (Model Summary, ANOVA, Coefficients) المصدر: الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS (2025)	جدول 12
64	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (Model Summary, ANOVA, Coefficients) المصدر: الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS (2025)	جدول 13
65	نتائج اختبار الفرضية الثالثة: (Model Summary, ANOVA, Coefficients) المصدر: الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS (2025)	جدول 14

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 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 الاستدامة الاقتصادية بجامعة الملك سعود.

- الفرضية الفرعية الثانية Hb

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بالمساهمة في وتعزيز الاستدامة البيئية في جامعة الملك سعود.

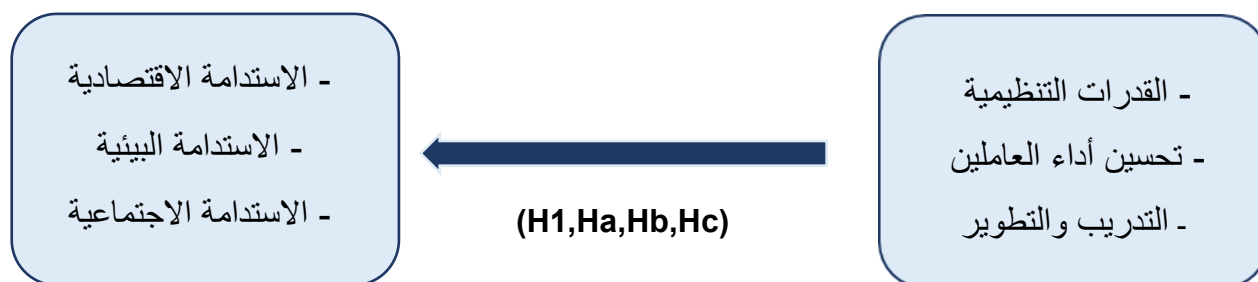
- الفرضية الفرعية الثالثة Hc

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

1.7. نموذج الدراسة

المتغير التابع: الاستدامة المؤسسية

المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي



الشكل 1: تم تصميمها بواسطة الباحثة، 2025

1.8. 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 2025م .

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).

1.9. 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 2: تم تصميمها بواسطة الباحثة، 2025

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. 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 أن من أهم 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.

2.2. 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 التغيرات 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.

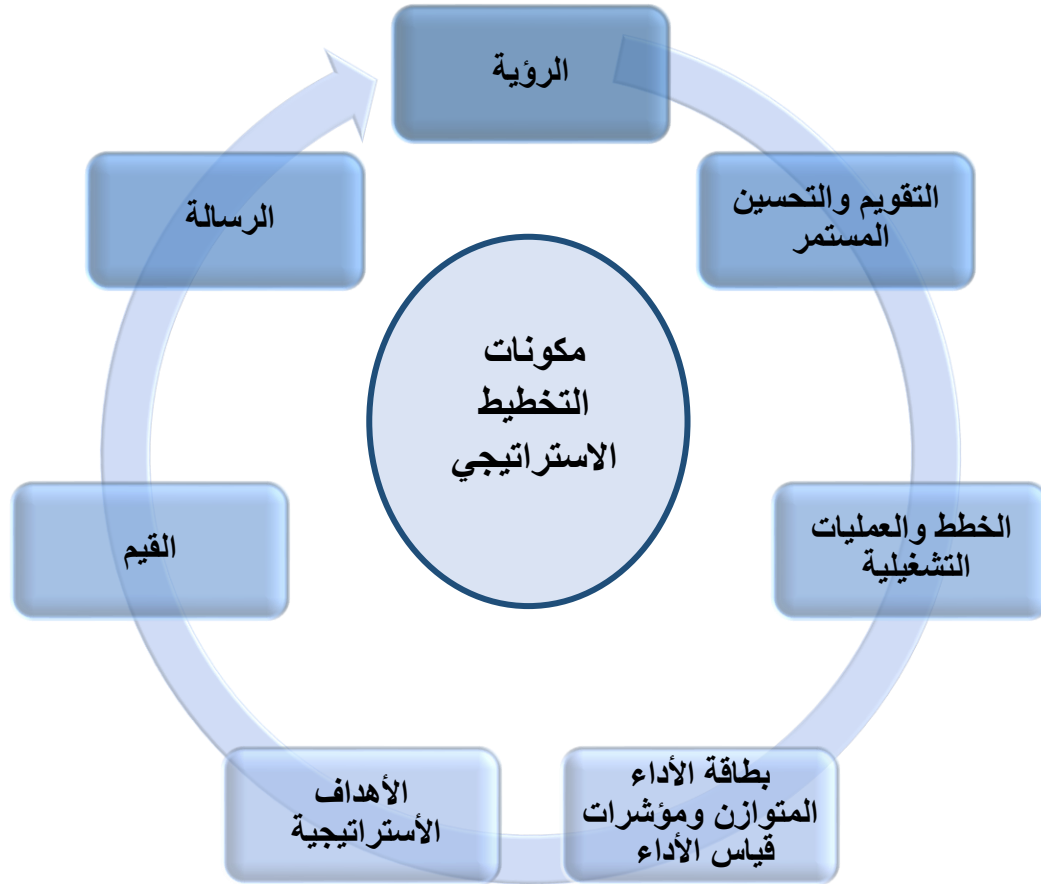
4. نظرية التغيير التنظيمي (Organizational Change Theory)

- 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 3: تم تصميمها من الباحثة بالاعتماد على موقع الانترنت، 2025

2.3. 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، فمفهوم 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، (المواجهة، 2019).

ويمكن إيضاح أهم أبعاد الاستدامة في الجوانب التالية:

- البعد الاقتصادي

يشير هذا البعد في إطار الاستدامة المنظمة إلى 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، إذ أن النظام البيئي المستدام يرتبط بالحفاظ على قاعدة الموارد المادية والبيولوجية وعلى النظم الأيكولوجية والنهوض بها (العايب، 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 4: تم تصميمها من الباحثة بالاعتماد على موقع الانترنت، 2025

2.4. 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 البُعد المالي والبُعد 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



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

2.5. 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.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يهدف الفصل الثالث إلى التعريف بمنهجية البحث في تحقيق أثر التخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية في جامعة الملك سعود، من خلال تقديم إطار شامل لخطوات وإجراءات البحث المستخدمة لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك من خلال توضيح التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات، كما يوضح الفصل طرق جمع البيانات، وأنواعها، وإجراءات تحليل البيانات لضمان دقة وموثوقية النتائج. ويختتم الفصل بخاتمة تلخص ما تم عرضه، مما يسهم في تسهيل فهم الأسس المنهجية التي بنيت عليها هذه الدراسة.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

أثر التخطيط الاستراتيجي (المتغير المستقل)

التعريف الإجرائي: يقصد بالتخطيط الاستراتيجي هو مجموعة العمليات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لتحديد رؤيتها المستقبلية وأهدافها طويلة المدى، وتخصيص الموارد والإمكانات لتحقيق تلك الأهداف، ويتم قياسه من خلال استبيان يتضمن مجموعة من المحاور، مثل:

1. وضوح الرؤية والرسالة.
2. تحديد الأهداف الاستراتيجية.
3. تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
4. اختيار الاستراتيجيات المناسبة وتنفيذها.
5. متابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي.

الاستدامة المؤسسية (المتغير التابع)

التعريف الإجرائي: يمكن أن يُعرّف بأنه قدرة المنظمة على تحقيق توازن بين الإيرادات والنفقات على المدى الطويل، مما يضمن استمرارها في تقديم خدماتها أو منتجاتها دون الاعتماد المفرط على مصادر تمويل خارجية. يتضمن هذا المفهوم عدة عناصر رئيسية، منها:

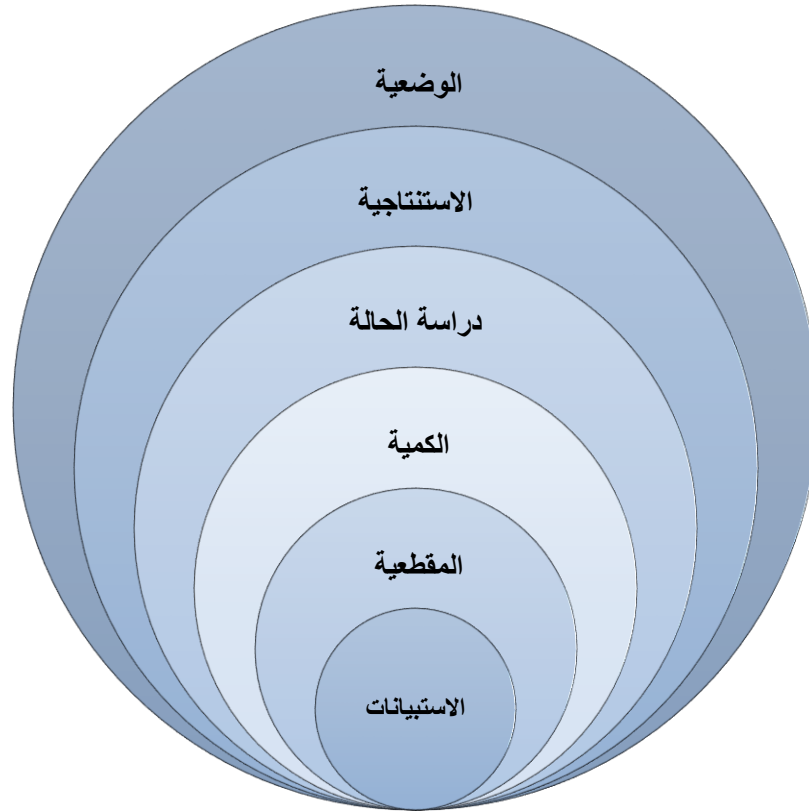
1. توليد الإيرادات المستدامة: قدرة المنظمة على تحقيق إيرادات ثابتة ومستدامة من مصادر متنوعة، مثل المبيعات، والرسوم، والتبرعات، والاستثمارات.
2. إدارة النفقات: القدرة على التحكم في التكاليف والنفقات التشغيلية بشكل فعال لضمان عدم تجاوزها للإيرادات المتاحة.
3. تخطيط مالي طويل الأجل: وضع استراتيجيات مالية واضحة تشمل التوقعات والإدارة المالية على المدى الطويل لضمان استمرارية العمليات.
4. تنويع مصادر التمويل: تقليل الاعتماد على مصدر واحد للتمويل من خلال استكشاف فرص التمويل المختلفة مثل القروض، والمنح، والشراكات.
5. تقييم الأداء المالي: استخدام مؤشرات الأداء المالية (مثل العائد على الاستثمار، ونسبة الدين إلى الأصول) لتقييم مدى تحقيق الاستدامة المالية.

3.3. 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 6: تم تصميمها بواسطة الباحثة، 2025

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

في هذا البحث الذي يتناول أثر التخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية في جامعة الملك سعود، يُعد تحديد مجتمع الدراسة وطريقة وتقنيات أخذ العينة من الجوانب المنهجية الأساسية التي تضمن دقة النتائج وصدقها العلمي.

○ مجتمع البحث

يتمثل **مجتمع البحث** في جميع الأفراد العاملين في جامعة الملك سعود الذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بعمليات التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ مبادرات الاستدامة المؤسسية. ويشمل ذلك القيادات الإدارية العليا (مثل وكلاء الجامعة والعمداء ومديري الإدارات)، وأعضاء هيئة التدريس، والموظفين الإداريين والفنيين العاملين في مختلف الكليات والإدارات. ويُعد هذا المجتمع مناسباً لأنه يمثل جميع المستويات التنظيمية التي تساهم في تطبيق الخطط الاستراتيجية وتحقيق أهداف الاستدامة داخل الجامعة.

القطاع او اسم الشركة	التصنيفات	عدد الإداريين والموظفين
جامعة الملك سعود	الإداريين الموظفين	952

جدول رقم (1) - المصدر: الباحثة (2025)

○ عينة البحث

ومن حيث العينة، فسيتم الاعتماد على الاستبيان الإلكتروني بوصفه الأداة الرئيسة لجمع البيانات الكمية، لما يتميز به من سهولة التوزيع والوصول إلى عدد كبير من المستجيبين في وقت قصير، بالإضافة إلى إمكانية تحليل نتائجه إحصائياً بدقة.

عينة البحث	حجم العينة
نستهدف الموظفين في جامعة الملك سعود	32 موظف

جدول رقم (2) - المصدر: الباحثة (2025)

○ طريقة وتقنيات أخذ العينة

طريقة أخذ العينات هي الاحتمالية، وتقنيات أخذ العينات هي أخذ العينات العشوائية البسيطة. ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وتعدد فئاته، تم اختيار طريقة العينة الطبقيّة العشوائية وهي الطريقة الأنسب في مثل هذه الدراسات التي تهدف إلى تمثيل فئات متعددة داخل المؤسسة. وتقوم هذه الطريقة على تقسيم المجتمع إلى طبقات أو فئات متجانسة تمثل المستويات الإدارية المختلفة في الجامعة، مثل:

- فئة القيادات العليا والإشرافية.
- فئة أعضاء هيئة التدريس.
- فئة الموظفين الإداريين والفنيين.

بعد تقسيم المجتمع إلى هذه الطبقات، يتم اختيار عينة عشوائية من كل فئة بنسبة تتناسب مع حجمها في المجتمع الكلي، وذلك لضمان تمثيل جميع الفئات بصورة عادلة ومتوازنة، وتقليل احتمالية الانحياز في النتائج.

3.5. طريقة جمع البيانات

اعتمدت الباحثة على استبانة (وائل، 2021) من أجل قياس المتغير المستقل (أثر التخطيط الاستراتيجي).

حيث تم قياسها من خلال الأبعاد التالية وهي: القدرات التنظيمية (4) عناصر؛ تحسين أداء العاملين (4) عناصر؛ التدريب والتطوير (4) عناصر.

وعليه فإن عدد الأسئلة التي تم من خلالها قياس أثر التخطيط الاستراتيجي قد بلغ (12) سؤال.

- نوع الأداء ليكرت للإجابة عن أسئلة الدراسة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

المتغير	الأبعاد	عدد البيانات	المرجع
أثر التخطيط الاستراتيجي	القدرات التنظيمية	4	(وائل، 2021)
	تحسين أداء العاملين	4	
	التدريب والتطوير	4	
	المجموع	12	

جدول رقم (3) - المصدر: الباحثة (2025)

المتغير التابع (رضا العاملين)

اعتمد الباحث على استبانة (وائل، 2021) من أجل قياس المتغير التابع (الاستدامة المؤسسية).

حيث تم قياسه من خلال الأبعاد التالية وهي: الاستدامة الاقتصادية يتكون من (4)؛ الاستدامة البيئية يتكون من (4)؛ الاستدامة الاجتماعية يتكون من (4) عناصر.

وبهذا فإن عدد الأسئلة التي تم من خلالها قياس رضا العاملين قد بلغ (12) سؤال.

- نوع الأداء ليكرت للإجابة عن أسئلة الدراسة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

المتغير	الأبعاد	عدد البيانات	المرجع
الاستدامة المؤسسية	الاستدامة الاقتصادية	4	(وائل، 2021)
	الاستدامة البيئية	4	
	الاستدامة الاجتماعية	4	
	المجموع	12	

جدول رقم (4) - المصدر: الباحثة (2025)

3.6. أنواع البيانات

تم الاعتماد على مصدرين أساسيين لجمع البيانات في هذه الدراسة، وهما:

البيانات الأولية:

تشمل البيانات الأولية تلك المعلومات التي يتم جمعها مباشرة من الميدان ومن الأفراد المعنيين بالموضوع محل البحث. وفي هذا السياق، يتم الحصول على البيانات الأولية من خلال أدوات البحث الميداني مثل الاستبيانات. فقد يتم توزيع استبيانات على أعضاء هيئة التدريس، والقيادات الإدارية، والموظفين في جامعة الملك سعود لقياس آرائهم حول مدى فعالية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف الجامعة وتعزيز استدامتها المؤسسية. وتتضمن هذه الاستبيانات مجموعة من المحاور التي تتعلق بوضوح الرؤية الاستراتيجية للجامعة، ومدى مشاركة منسوبيها في عمليات التخطيط، ومدى إدماج مبادئ الاستدامة البيئية والاقتصادية والاجتماعية في سياساتها وخططها التنفيذية.

البيانات الثانوية:

فهي تلك المعلومات التي تم جمعها مسبقاً ونشرها من قبل جهات مختلفة، ويتم استخدامها في هذا البحث لدعم التحليل الميداني وبناء الإطار النظري للدراسة. وتشمل هذه البيانات الوثائق الرسمية الصادرة عن جامعة الملك سعود. كما يمكن الاعتماد على الدراسات السابقة والأبحاث العلمية التي تناولت موضوعات مشابهة، سواء في الجامعات السعودية أو الجامعات العالمية، لتوضيح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاستدامة المؤسسية، والاستفادة من نتائجها في مقارنة واقع جامعة الملك سعود بالتجارب الأخرى. وتُعد تقارير وزارة التعليم السعودية ومؤشرات الأداء الوطنية ومخرجات رؤية المملكة 2030 مصادر ثانوية مهمة يمكن توظيفها في هذا البحث، لأنها تساهم في توضيح الإطار العام الذي تعمل ضمنه الجامعات السعودية لتحقيق التنمية المستدامة.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات المجمعة.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة.

واتساقها اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

3.8. الخاتمة

تعتبر هذه الدراسة محاولة لفهم أثر التخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية بجامعة الملك سعود، حيث تم تناول الموضوع من عدة جوانب نظرية وعملية. وقد تم استخدام مجموعة من الأدوات البحثية لجمع البيانات وتحليلها، مما أتاح لنا الوصول إلى نتائج تعكس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاستدامة المؤسسية.

الحدود

تواجه هذه الدراسة بعض الحدود التي ينبغي أخذها في الاعتبار. أولاً، تركز الدراسة على جامعة الملك سعود فقط، مما قد يحد من تعميم النتائج على مؤسسات تعليمية أخرى. ثانياً، قد تؤثر العوامل الخارجية مثل التغيرات الاقتصادية والسياسية على نتائج الدراسة، حيث لم يتم تناولها بشكل موسع. ثالثاً، اعتمدت الدراسة على عينة محدودة من المشاركين، مما قد يؤثر على شمولية النتائج.

التوصيات:

استناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن تقديم عدد من التوصيات التي قد تسهم في تعزيز أثر التخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية:

1. تعزيز الوعي بالتخطيط الاستراتيجي: يجب على الجامعة تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لرفع مستوى الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي بين جميع العاملين والطلاب.

2. تطوير استراتيجيات مستدامة: ينبغي للجامعة وضع استراتيجيات واضحة تهدف إلى تحقيق الاستدامة في مختلف المجالات، مثل البيئة والاقتصاد والمجتمع.

3. تقييم دوري للاستراتيجيات: يُوصى بإجراء تقييم دوري لمدى فعالية الخطط الاستراتيجية المطبقة، لضمان تحقيق الأهداف المرجوة وتعديلها عند الحاجة.

4. تشجيع البحث العلمي: من المهم دعم المشاريع البحثية التي تتناول موضوعات التخطيط الاستراتيجي والاستدامة، مما يسهم في تطوير المعرفة والممارسات في هذا المجال.

4 الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج الإحصائية الوصفية التي استخدمت في تحليل استجابات، أفراد عينة الدراسة في الجامعة وفقاً لأداة الدراسة (الاستبانة)، باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS)

والتي تكونت من الجزء المتعلق بالمتغيرات الديموغرافية والشخصية المتعلقة بالمستجيبين، والجزء الثاني والذي احتوى على (24) عبارة موزعة على محورين، وهما التخطيط الاستراتيجي والاستدامة المؤسسية. بالإضافة إلى الاختبارات الإحصائية وصدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات التي استخدمت في اختبار أثر التخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية في هذه الجامعة، من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج، وتم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر (SSPS).

4.2 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

■ خصائص عينة الدراسة:

يعرض هذا الجزء من الدراسة وصفاً للخصائص الديموغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة العاملين في جامعة الملك سعود، وهي: الجنس - العمر - الحالة الاجتماعية - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة.

- الجنس ويشمل: (انثى، ذكر).
- العمر ويشمل: (أقل من 30 سنة، من 30 إلى أقل من 40 سنة، من 40 إلى أقل من 50 سنة، من 50 سنة فأكثر).
- الحالة الاجتماعية وتشمل: (متزوج، أعزب، أخرى).
- المؤهل العلمي ويشمل: (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).
- عدد سنوات الخبرة وتشمل: (أقل من 5 سنوات، من 5 - إلى أقل من 10 سنوات، من 10 - إلى أقل من 15 سنة، 15 سنة فأكثر).

■ الجدول الوصفي لعينة الدراسة:

المتغير	فئات المتغير	العدد	نسبة العينة الإجمالي
الجنس	ذكر	5	%15.8
	انثى	27	%84.4
	إجمالي	32	%100
العمر	أقل من 30 سنة	13	%40.6
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	12	%37.5
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	6	%18.8
	من 50 سنة فأكثر	1	%3.1
	إجمالي	32	%100
الحالة الاجتماعية	متزوج	18	%56.3
	أعزب	12	%37.5
	أخرى	2	%6.3
	إجمالي	32	%100
المؤهل العلمي	دبلوم	6	%18.8
	بكالوريوس	22	%68.8
	ماجستير	4	%12.5
	دكتورة	-	-
	إجمالي	32	%100
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	22	%68.8
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	9	%28.1
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	1	%3.1
	15 سنة فأكثر	-	-
	إجمالي	32	%100

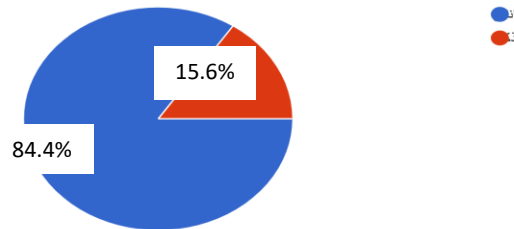
جدول رقم (5) - المصدر: الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية (2025)

■ الرسم التوضيحي من بيانات الجدول رقم (5) تم استخلاص النتائج الآتية:

الجنس:

يوضح الجدول رقم (5) العدد ونسبة العينة الإجمالي للذكور والإناث العاملين في الجامعة لعينة الدراسة حيث أن عدد الإناث أكبر من عدد الذكور، فقد بلغ عدد الذكور 5 مفردة بنسبة (15.8%) من إجمالي العينة. بينما بلغ عدد الإناث 27 مفردة بنسبة (84.4%) من إجمالي العينة. كما موضح بالشكل التالي:

الجنس
ردا 32



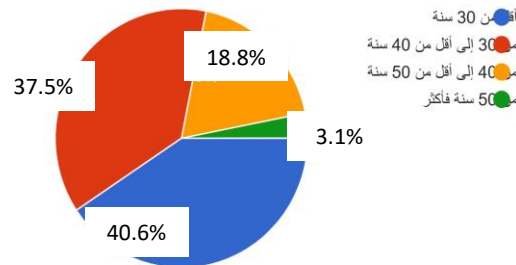
الشكل 7: تصنيف العينة وفقا للجنس

العمر:

يوضح الجدول رقم (5) توزيع الفئات العمرية لأفراد عينة الدراسة، حيث يلاحظ بأن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة - قد جاءت بالمرتبة الأولى وبعدد 13 مفردة بنسبة 40.6%)، (الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة - جاء بها 12 مفردة بنسبة 37.5%)، (بينما الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة - جاء بها 6 مفردة بنسبة 18.8%)، (من 50 سنة فأكثر - جاء بها 1 مفردة بنسبة 3.1%).

والشكل التالي يوضح ذلك:

العمر
ردا 32



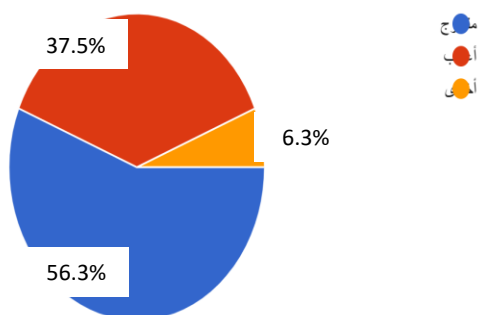
الشكل 8: تصنيف عينة الدراسة وفقا للعمر

الحالة الاجتماعية:

يوضح الجدول رقم (5) العدد ونسبة العينة الإجمالي للمتزوج والأعزب العاملين في الجامعة لعينة الدراسة حيث أن عدد المتزوجين قد بلغ 18 مفردة بنسبة (56.3%) من إجمالي العينة. بينما بلغ الأعزاب 12 مفردة بنسبة (37.5%) من إجمالي العينة، وبلغ أخرى 2 مفردة (6.3%) من إجمالي العينة.

كما موضح بالشكل التالي:

الحالة الاجتماعية
32 ردا



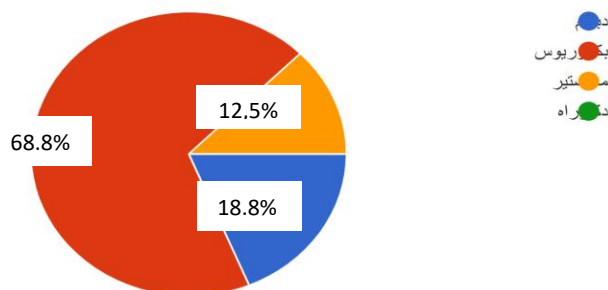
الشكل 9: تصنيف العينة وفقا للحالة الاجتماعية

المؤهل العلمي:

يوضح الجدول رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مؤهلاتهم العلمية، حيث يلاحظ بأن الموظفين الذين يحملون بكالوريوس قد احتلوا المرتبة الأولى بعدد 22 مفردة بنسبة 68.8% من إجمالي أفراد العينة - بينما بلغ عدد من يحملون مؤهل دبلوم 6 مفردة بنسبة 18.8% من إجمالي أفراد العينة - أخيرا بلغ عدد من يحملون مؤهل الماجستير 4 مفردة بنسبة 12.5% من إجمالي أفراد العينة.

الشكل التالي يوضح ذلك:

المؤهل العلمي
32 ردا



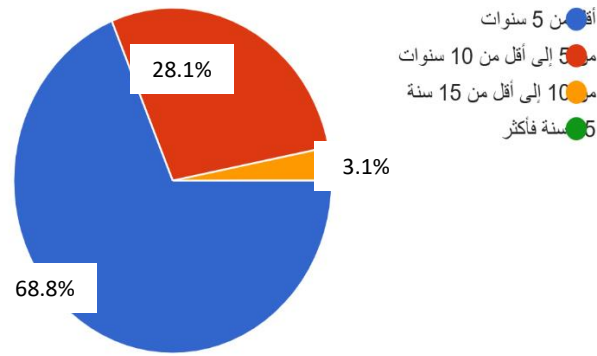
الشكل 10: تصنيف عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي

سنوات الخبرة:

تشير النتائج في الجدول رقم (5) فيما يتعلق بسنوات الخبرة فإن (أقل من 5 سنوات - قد جاءت بالمرتبة الأولى وبعدد 22 مفردة بنسبة 68.8%)، بينما مستوى الخبرة من (من 5 إلى أقل من 10 سنوات- جاء بها 9 مفردة بنسبة 28.1%)، مستوى الخبرة (من 10 إلى أقل من 15 سنة - جاء بها 1 مفردة بنسبة 3.1%).

والشكل التالي يوضح ذلك:

عدد سنوات الخبرة
32 ردا



الشكل 11: تصنيف عينة الدراسة وفقا لمستوى الخبرة

4.3 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس : متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha , من خلال نموذج المعادلة البنائية (Structural equation modeling (SEM باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS ، الفقرات والجداول التالية توضح ذلك.

■ صدق المقاييس المستخدمة في البحث

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه. وفقا لدراسة (Kaiser (1974 معامل الارتباط أقل من 0,5 يتم حذفه من الاستبانة. الصدق التقاربي Convergent Validity: يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين.

المستخرج AVE التي يجب ان تكون قيمتها أكبر من 0,5 وفقا ل(Hair et al. (2006

الجداول التالية توضح النتائج الاحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط الانحراف المعياري، قيمة T المحسوبة،

وقيمة P value بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبانة

وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية SPSS ، كما يلي:

■ جدول صدق المقاييس المستخدمة في البحث:

متوسط التباين المستخرج		P Values	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	KMO	العبارات	المتغير	
699.6667	737.25	0.00	.75602	.693	.628	A1	القدرات التنظيمية	التخطيط الاستراتيجي
		0.00	.60907	.788		A2		
		0.00	.80259	.725		A3		
		0.00	.82733	.743		A4		
	665.5	0.00	.83280	.712		B1	تحسين أداء العاملين	
		0.00	.76134	.739		B2		
		0.00	.71772	.511		B3		
		0.00	.79755	.700		B4		
	696.25	0.00	.71772	.558		C1	التدريب والتطوير	
		0.00	.92403	.743		C2		
		0.00	.71842	.769		C3		
		0.00	.79312	.715		C4		
739.0833	634.25	0.00	.80322	.668	.781	K1	الاستدامة الاقتصادية	الاستدامة المؤسسية
		0.00	.71561	.611		K2		
		0.00	.71772	.556		K3		
		0.00	.75935	.702		K4		
	785.75	0.00	.75602	.851		L1	الاستدامة البيئية	
		0.00	.80259	.799		L2		
		0.00	.71561	.888		L3		
		0.00	.78030	.605		L4		
	797.25	0.00	.87471	.720		M1	الاستدامة الاجتماعية	
		0.00	.78738	.783		M2		
		0.00	.76134	.798		M3		
		0.00	.87988	.888		M4		

جدول رقم (6) - المصدر: الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية وبرنامج Excel (2025)

■ يتضح من الجدول بالأعلى:

مقياس تطبيق التخطيط الاستراتيجي:

جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها (القدرات التنظيمية، تحسين أداء العاملين، التدريب والتطوير)، عند قيم أكبر من 0/7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001/0. وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة AVE للتخطيط الاستراتيجي (699.6667)، يتضح ان قيمة أبعاد متغير التخطيط الاستراتيجي هو (737.25، 665.5، 696.25) وفقا لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

مقياس تطبيق الاستدامة المؤسسية:

جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية)، عند قيم أكبر من 0/7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001/0. وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة AVE للاستدامة المؤسسية (739.0833)، يتضح ان قيمة أبعاد متغير الاستدامة المؤسسية هو (797.25، 785.75، 634.25) وفقا لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

■ ثبات أداة البحث:

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة.

لقياس ثبات الاستبانة المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة تم احتساب قيم ألفا كرونباخ بواسطة SPSS

وفقاً لـ (Hair et al (2010) يجب أن تكون القيمة أكبر من 0.7 حتى يتحقق الثبات للمقياس.

■ جدول قياس الثبات لأداة البحث:

Cronbach's alpha		عدد العبارات	المتغير	
.891	.882	4	القدرات التنظيمية	التخطيط الاستراتيجي
	.893			
	.879			
	.879			
	.881	4	تحسين أداء العاملين	
	.879			
	.891			
	.881			
	.888	4	التدريب والتطوير	
	.879			
	.878			
	.880			
.912	.906	4	الاستدامة الاقتصادية	الاستدامة المؤسسية
	.906			
	.905			
	.904			
	.907	4	الاستدامة البيئية	
	.899			
	.910			
	.906			
	.905	4	الاستدامة الاجتماعية	
	.904			
	.905			
	.906			

جدول رقم (7) - المصدر: الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية (2025)

■ يتضح من الجدول بالأعلى:

مقياس تطبيق التخطيط الاستراتيجي:

(القدرات التنظيمية - تحسين أداء العاملين - التدريب والتطوير)

أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي (0.891)، مما يدل على أن جميع القيم أكبر من 0.7، ووفقاً لـ (هير وآخرون 2010) فقد تحقق ثبات المقياس.

مقياس تطبيق الاستدامة المؤسسية:

(الاستدامة الاقتصادية - الاستدامة البيئية- الاستدامة الاجتماعية)

أظهرت النتائج الإحصائية أن قيمة ألفا كرونباخ هي (0.912)، مما يدل على أن جميع القيم أكبر من 0.7، ووفقاً لـ (هير وآخرون، 2010) فقد تحقق ثبات المقياس.

وفقاً للنتائج الإحصائية بالأعلى، التي اثبتت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية، مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها وصلاحيه هذه الاستبانات للتطبيق والوثوق بها، واستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار فروض الدراسة.

4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

قد تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس، طبقا لمقياس ليكرت الخماسي، وفقا لما يلي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقا للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في $(100 \div 5 = 20\%)$.

يوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:

■ دلالة المتوسطات الحسابية:

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	من 20 إلى أقل من 36%	منخفض جدا
من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	من 36 إلى أقل من 52%	منخفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	من 52 إلى أقل من 68%	متوسط
من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	من 68 إلى أقل من 84%	مرتفع
من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	من 84 إلى أقل من 100%	مرتفع جدا

جدول رقم (8) - المصدر: الباحثة (2025)

يوضح الجدول التالي: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقاً للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي.

حيث يتم النظر إلى دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي وكذلك مستوى الاستدامة المؤسسية وأبعادها، وذلك وفقاً لوجهة نظر عينة الدراسة.. وذلك كما يلي:

■ **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث:**

المتغير		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
التخطيط الاستراتيجي	القدرات التنظيمية	3.5078	.52165	.52321	3.4583	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	تحسين أداء العاملين	3.4453	.56345			موافق		مرتفع	
	التدريب والتطوير	3.4219	.60721			موافق		مرتفع	
الاستدامة المؤسسية	الاستدامة الاقتصادية	3.4766	.57628	.55761	3.4167	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	الاستدامة البيئية	3.4062	.58458			موافق		مرتفع	
	الاستدامة الاجتماعية	3.3672	.65680			موافق		مرتفع	

جدول رقم (9) - المصدر: الباحثة اعتماداً على برنامج SPSS (2025)

■ **يتضح من الجدول بالأعلى:**

تظهر نتائج توصيف المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي):

أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من التخطيط الاستراتيجي.

وذلك، حيث كان المتوسط الحسابي لآراء أفراد العينة هو (3.4583)، عند انحراف معياري (.52321).

وأن الأبعاد الخمسة لمتغير التخطيط الاستراتيجي (القدرات التنظيمية، تحسين أداء العاملين، التدريب والتطوير).

جاء الاتجاه العام لها من قبل مفردات عينة الدراسة هو الموافقة عند مستوى تطبيق مرتفع لدى الجامعة،

حيث نجد أن (المتوسط الحسابي لبعده القدرات التنظيمية هو (3.5078)، عند انحراف معياري (.52165)،

(المتوسط الحسابي لبعده تحسين أداء العاملين هو (3.4453)، عند انحراف معياري (.56345).

وبلغ (المتوسط الحسابي لبعده التدريب والتطوير (3.4219)، عند انحراف معياري (.60721).

بالنسبة لتوصيف المتغير التابع (الاستدامة المؤسسية):

أوضحت النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من تطبيق رضا العاملين في الجامعة. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (3.4167) عند انحراف معياري (0.55761).

وأن الأبعاد الأربعة لمتغير رضا العاملين (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية) جاء الاتجاه العام لها من قبل مفردات عينة الدراسة هو الموافقة عند مستوى تطبيق مرتفع لدى الجامعة.

حيث نجد أن (المتوسط الحسابي لبعـد الاستدامة الاقتصادية هو (3.4766)، عند انحراف معياري (0.57628))،

وبلغ (المتوسط الحسابي لبعـد الاستدامة البيئية هو (3.4062)، عند انحراف معياري (0.58458))

وأخيرا قد بلغ (المتوسط الحسابي لبعـد (3.3672) عند انحراف معياري (0.65680)) .

وفقا للنتائج الوصفية لمتغيرات البحث، أشارت النتائج الإحصائية الوصفية فيما يتعلق بالمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) إلى أن الاتجاه العام لدى عينة الدراسة هو الموافقة وأن تطبيقه في الجامعة مرتفع، بينما كانت النتائج الإحصائية الوصفية للمتغير التابع (الاستدامة المؤسسية) وأبعاده ذات مستوى مرتفع في جامعة الملك سعود، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.

■ معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات البحث:

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (لبيرسون) بين متغيرات البحث، والتي تم قياسها باستخدام SPSS وذلك على النحو التالي:

المتغيرات		التخطيط الاستراتيجي	الاستدامة المؤسسية	الاستدامة الاقتصادية	الاستدامة البيئية	الاستدامة الاجتماعية
التخطيط الاستراتيجي	Pearson Correlation	1	.895***	.812***	.813***	.842***
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001	<.001
	N	32	32	32	32	32
الاستدامة المؤسسية	Pearson Correlation	.895***	1	.933***	.924***	.906***
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001	<.001
	N	32	32	32	32	32
الاستدامة الاقتصادية	Pearson Correlation	.812***	.933***	1	.837***	.753***
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001	<.001
	N	32	32	32	32	32
الاستدامة البيئية	Pearson Correlation	.813***	.924***	.837***	1	.728***
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001		<.001
	N	32	32	32	32	32
الاستدامة الاجتماعية	Pearson Correlation	.842***	.906***	.753***	.728***	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	32	32	32	32	32

***. Correlation at 0.001(2-tailed)

جدول رقم (10) - المصدر: الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS (2025)

- الارتباط الخطي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (كمتغير مستقل) ورضا العاملين (كمتغير تابع):
 - تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب (895). بين التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل والاستدامة المؤسسية كمتغير تابع (إجمالي) عند مستوى دلالة أقل من (001).
 - تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب بين التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل وبين كل بعد من أبعاد الاستدامة المؤسسية (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية) عند معامل ارتباط: (812، 813، 842). على الترتيب، كمتغيرات تابعة عند مستوى دلالة أقل من (001).
 - يلاحظ مما سبق أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة، ومما يدل على قوة هذا الارتباط.

- الارتباط الخطي بين أبعاد الاستدامة المؤسسية وبين متغير الاستدامة المؤسسية ككل، وبين بعضها البعض:
 - يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي بين الاستدامة المؤسسية وبين أبعادها (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية) عند مستوى دلالة (001).

4.5 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية، ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كلا من الحزمة الإحصائية SPSS. على النحو التالي:

- 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 الاستدامة الاقتصادية بجامعة الملك سعود.

- الفرضية الفرعية الثانية Hb

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بالمساهمة في تعزيز الاستدامة البيئية في جامعة الملك سعود.

- الفرضية الفرعية الثالثة Hc

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

(ولاختبار الفرضيات تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis))

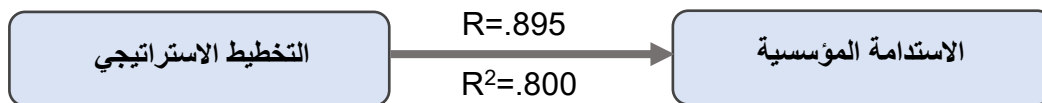
■ نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

ينص هذا الفرض على أنه - توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية في جامعة الملك سعود.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.895 ^a	.800	.794	.25338
a. Predictors: (Constant), التخطيط الاستراتيجي				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.713	1	7.713	120.140	<.001 ^b
	Residual	1.926	30	.064		
	Total	9.639	31			
a. Dependent Variable: الاستدامة المؤسسية						
b. Predictors: (Constant), التخطيط الاستراتيجي						

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.120	.304		.393	.697	-.501	.741
	التخطيط الاستراتيجي	.953	.087	.895	10.961	<.001	.776	1.131
a. Dependent Variable: الاستدامة المؤسسية								



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig.F) ($.001^b$) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة $.001^b$.
- وتشير قيمة معامل الارتباط ($R=.895$) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين التخطيط الاستراتيجي والاستدامة المؤسسية (أجمالاً).
- يشير (معامل التحديد المعدل R^2) إلى أن ($.800$) من التباين الحاصل في التخطيط الاستراتيجي (أجمالاً) يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى الاستدامة المؤسسية.
- تشير قيمة (T) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (β) حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (T) ($.001^b$).

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل والاستدامة المؤسسية (أجمالاً) كمتغير تابع.

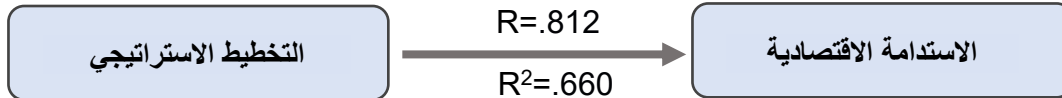
■ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

ينص هذا الفرض على أنه - توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية بوجود الاستدامة الاقتصادية بجامعة الملك سعود.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.812 ^a	.660	.649	.34155
a. Predictors: (Constant), التخطيط الاستراتيجي				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.795	1	6.795	58.250	<.001 ^b
	Residual	3.500	30	.117		
	Total	10.295	31			
a. Dependent Variable: الاستدامة الاقتصادية						
b. Predictors: (Constant), التخطيط الاستراتيجي						

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.382	.410		.932	.359	-.455	1.219
	التخطيط الاستراتيجي	.895	.117	.812	7.632	<.001	.655	1.134
a. Dependent Variable: الاستدامة الاقتصادية								



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig.F) ($.001^b$) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة $.001^b$.
- وتشير قيمة معامل الارتباط ($R=.812$) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين التخطيط الاستراتيجي والاستدامة الاقتصادية (أجمالاً).
- يشير (معامل التحديد المعدل R^2) إلى أن ($.660$) من التباين الحاصل في التخطيط الاستراتيجي (أجمالاً) يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى الاستدامة الاقتصادية.
- تشير قيمة (T) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (β) حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (T) ($.001^b$)

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل والاستدامة الاقتصادية (أجمالاً) كمتغير تابع.

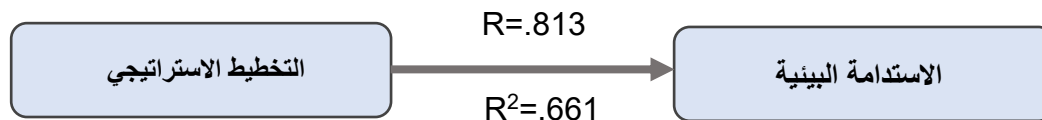
■ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

ينص هذا الفرض على أنه - توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بالمساهمة في تعزيز الاستدامة البيئية في جامعة الملك سعود.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.813 ^a	.661	.650	.34602
a. Predictors: (Constant), التخطيط الاستراتيجي				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.002	1	7.002	58.480	<.001 ^b
	Residual	3.592	30	.120		
	Total	10.594	31			
a. Dependent Variable: الاستدامة البيئية						
b. Predictors: (Constant), التخطيط الاستراتيجي						

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.265	.415		.638	.528	-.583	1.113
	التخطيط الاستراتيجي	.908	.119	.813	7.647	<.001	.666	1.151
a. Dependent Variable: الاستدامة البيئية								



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig.F) ($.001^b$) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة $.001^b$.
- وتشير قيمة معامل الارتباط ($R=.813$) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين التخطيط الاستراتيجي والاستدامة البيئية (أجمالاً).
- يشير (معامل التحديد المعدل R^2) إلى أن ($.661$) من التباين الحاصل في التخطيط الاستراتيجي (أجمالاً) يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى الاستدامة البيئية.
- تشير قيمة (T) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (β) حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (T) ($.001^b$).

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل والاستدامة البيئية (أجمالاً) كمتغير تابع.

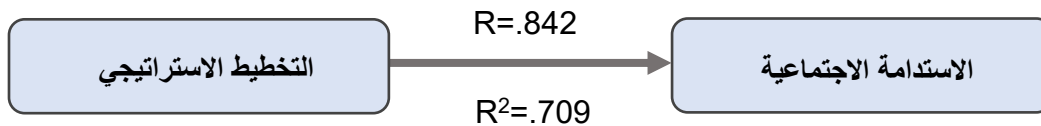
■ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

ينص هذا الفرض على أنه - توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الاستدامة الاجتماعية في جامعة الملك سعود.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.842 ^a	.709	.699	.36029
a. Predictors: (Constant), التخطيط الاستراتيجي				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.479	1	9.479	73.023	<.001 ^b
	Residual	3.894	30	.130		
	Total	13.373	31			
a. Dependent Variable: الاستدامة الاجتماعية						
b. Predictors: (Constant), التخطيط الاستراتيجي						

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	-.288	.432		-.666	.511	-1.171	.595
	التخطيط الاستراتيجي	1.057	.124	.842	8.545	<.001	.804	1.309
a. Dependent Variable: M								



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig.F) ($.001^b$) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة $.001^b$.
- وتشير قيمة معامل الارتباط ($R=.842$) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين التخطيط الاستراتيجي والاستدامة الاجتماعية (أجمالاً).
- يشير (معامل التحديد المعدل R^2) إلى أن ($.709$) من التباين الحاصل في التخطيط الاستراتيجي (أجمالاً) يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى الاستدامة الاجتماعية.
- تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (β) حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) ($.001^b$)

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل ورضا العاملين (أجمالاً) كمتغير تابع.

4.6 الخاتمة

من أجل التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الحالية، فقد تم استخدام برنامج SPSS. فقد قامت الباحثة بالتحليل الوصفي لعينة الدراسة، كذلك قامت بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.

وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي لهذه الدراسة، فقد تحقق الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة. بهدف الوصول إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تخدم أهداف الدراسة.

كذلك فقد تم اثبات الفرض الرئيسي للدراسة والفروض الثلاث الفرعية:

- حيث أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية في جامعة الملك سعود.

وتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل والاستدامة المؤسسية (اجمالاً) كمتغير تابع.

- وقبول صحة الفرضية الفرعية الأولى بين التخطيط الاستراتيجي والاستدامة الاقتصادية.

- الفرضية الفرعية الثانية بين التخطيط الاستراتيجي والاستدامة البيئية.

- أما الفرضية الفرعية الثالثة بين التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل والاستدامة الاجتماعية.

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، عزة. (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- الشخيلي، 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>