

أثر التخطيط الاستراتيجي على التنمية المستدامة في قطاع الانشاءات

الباحث / ماجد محمد منصور

"دكتوراه مهنية في إدارة الاعمال للاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري "

إشراف

الاستاذة الدكتورة / سحر محمد بدوي

أستاذ إدارة الاعمال بالجامعة البريطانية

الملخص:

يتمثل الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو إيجاد علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وأثره على التنمية المستدامة في قطاع الانشاءات، حتى يتم الاستفادة من التخطيط الاستراتيجي ومدى تفعيله في تطوير التنمية المستدامة لتطبيقها على نطاق أوسع في ظل الظروف والمتغيرات التكنولوجية والتقنيات البيئية المستخدمة في قطاع الانشاءات.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ حجم المجتمع (١٨٠٠٠٠ فرد)، وكان حجم العينة (٣٨٤) فرد من العاملين في قطاع الانشاءات، وتم عمل تحليل إحصائي لعدد ٣٢٠ استمارة استقصاء صالحة للتحليل الإحصائي. أظهرت النتائج عدة جوانب هامة، من بينها انه يوجد تأثير معنوي ايجابي للتخطيط الاستراتيجي على التنمية المستدامة وحصول عناصر مثل الرؤية، الرسالة، الأهداف ، تحديد البدائل الاستراتيجية ، وتحديد الاختيار الاستراتيجي على درجة معنوية مرتفعه ، بينما لا يؤثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية بشكل معنوي على التنمية المستدامة.

وقدمت الدراسة بعض التوصيات، تعزيز وضوح الرؤية والرسالة في الشركات ، تحسين آليات تحليل البيئة الداخلية والخارجية، صياغة اهداف استراتيجية

مرنه ، تطوير نظام اختيار البدائل الاستراتيجية، تعزيز بعد الاستدامة الاجتماعية داخل بيئة العمل، تحسين الأداء الاقتصادي المستدام، رفع مستوى الالتزام البيئي ، تكوين لجنة دائمة للاستدامة.

الكلمات المفتاحية :

الاستدامة الاجتماعية - الاستدامة الاقتصادية - الاستدامة البيئية - الأداء المؤسسي المستدام - إدارة التغيير - الميزة التنافسية - استراتيجيات التنمية في قطاع التشييد - لجنة الاستدامة المؤسسية

Abstract

The primary objective of this study is to explore the correlation between strategic planning and its impact on sustainable development within the construction sector. The aim is to leverage strategic planning and assess its effectiveness in advancing sustainable development, with the intention of applying these insights on a broader scale in light of the evolving technological environment and the growing adoption of environmental practices in the construction industry.

The study adopted a descriptive analytical methodology. The total population size was approximately 180,000 individuals, and the sample comprised 384 respondents working in the construction sector. A statistical analysis was conducted on 320 valid questionnaires deemed suitable for analytical purposes.

The findings revealed several key insights, notably a significant positive impact of strategic planning on sustainable development. Elements such as vision, mission, objectives, strategic alternatives, and strategic choice formulation all demonstrated a high level of statistical significance. However, internal and external environmental analysis did not show a statistically significant impact on sustainable development.

Based on these results, the study presented a number of recommendations. These include enhancing the clarity of organizational vision and mission, improving the mechanisms for analyzing both internal and external environments, and formulating flexible strategic objectives. Furthermore, it emphasized the importance of developing a robust system for selecting strategic alternatives, promoting social sustainability within the workplace, improving sustainable economic performance, raising the level of environmental commitment, and establishing a permanent sustainability committee within organizations.

Key words :

Social Sustainability - Economic Sustainability - Environmental Sustainability- Sustainable Institutional Performance - Change Management - Competitive Advantage - Development Strategies in the Construction Sector - Corporate Sustainability Committee

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

١ - ١ المقدمة

إن البشرية - منذ القدم - عنصر مستهلك للموارد البيئية أكثر من كونها منتجة لها، ومع زيادة الإستهلاك للموارد عبر الزمن، زادت الحاجة إلى التفكير في إمكانية نفادها والتوجه نحو الموارد المتجددة والنظر إلى البيئة وكيفية المحافظة على مواردها والاستخدام الأمثل لها، ثم ظهرت الحاجة أيضاً إلى التكيف معها لتحقيق التوازن البيئي.

يُعد قطاع التشييد والبناء من أبرز القطاعات الحيوية التي تُسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول، لما له من دور محوري في توفير البنية التحتية، وخلق فرص العمل، ودعم الصناعات المرتبطة به. ومع تزايد التحديات البيئية، وارتفاع الوعي العالمي بقضايا الاستدامة، أصبح من الضروري إعادة النظر في الأساليب التقليدية لإدارة هذا القطاع، وتبني مفاهيم التنمية المستدامة التي تراعي التوازن بين الأبعاد البيئية والاقتصادية والاجتماعية.

ولغياب التوازن البيئي والعمراني آثار سلبية على البيئة، من هذه الآثار: استهلاك الطاقة، وتغير المناخ، وظاهرة الاحتباس الحراري التي من الممكن أن تتفاقم مع مرور الوقت إذا لم يتم إيجاد حلول لها، لذا ظهرت الحاجة إلى نموذج تنموى يحقق التوازن والانسجام بين الأهداف التنموية وحماية البيئة والمحافظة على مواردها الطبيعية، من خلال تحقيق مفهوم التنمية المستدامة (أحمد، ٢٠١٩).

إن التنمية المستدامة هي حماية طويلة المدى للبيئة ومواردها، من خلال الاستغلال الأمثل لها، حيث يتم تحقيق ذلك عن طريق خلق ابتكارات وأساليب تكنولوجية وممارسات صديقة للبيئة تساعد على تحقيق التنمية المستدامة، من خلال تبني الاستراتيجيات السياسات التنموية في سياسات الدول، بوضع قوانين وتشريعات جديدة ترسخ معنى الاستدامة، وذلك لتحقيق التخطيط الفعال لمستقبل مستدام وفي ظل هذا التوجه العالمي نحو الاستدامة، وقد برز التخطيط الاستراتيجي كأداة إدارية فعالة

تسهم في توجيه المؤسسات نحو تحقيق أهداف طويلة الأمد، تتوافق مع التغيرات البيئية والتكنولوجية والاجتماعية المتسارعة. ولا يقتصر دور التخطيط الاستراتيجي على تحديد الأهداف العامة للمؤسسة فحسب، بل يتعداه إلى رسم السياسات وتحديد الموارد وتوجيه القرارات بما يضمن الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة وتحقيق الميزة التنافسية. (سليم، ٢٠١٧).

لذا أصبح للتخطيط الاستراتيجي ضرورة ملحة حيث أنه سمة من سمات الحياة المعاصرة، ويُعدّ التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تستخدمها الشركات من أجل القيام بعملها بصورة أفضل، وذلك من خلال تركيز طاقاتها، والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسيرون في اتجاه نفس الأهداف، إضافةً إلى تقويم وتعديل اتجاه الشركة؛ استجابةً للمتغيرات الحديثة، ويقصد بالتخطيط الاستراتيجي أنه نشاط منظم وشامل، يركز على تفسير وفهم المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للشركات، وتحديد القضايا والموضوعات الاستراتيجية التي تواجه الإدارة، ووضع السياسات الملائمة للتعامل معها (شيرين البيطار، ٢٠١٤).

ومما لا شك فيه أن نجاح أي منظمة من منظمات الأعمال يُعزى بالدرجة الأولى إلى ما تمتلكه من موارد؛ فتحقيق الأهداف التنظيمية لا يمكن أن يحدث في غياب العنصر البشري، باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها، ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة، فالموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات، والمستويات، والتخصصات، وهي الدعامه الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة؛ كونها المصدر الحقيقي لتكوين وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، وتحسين أوضاعها السوقية، ونتائج أعمالها (شيرين البيطار، ٢٠١٤).

وقد أصبح دمج مبادئ الاستدامة ضمن الخطط الاستراتيجية ضرورة ملحة، خاصة في قطاع التشييد الذي يُعد من أكثر القطاعات استهلاكاً للموارد الطبيعية، وإنتاجاً للانبعاثات والمخلفات. فغياب التخطيط الاستراتيجي الواعي لمتطلبات الاستدامة قد يؤدي إلى تفاقم الآثار البيئية والاجتماعية، ويقوّض فرص النمو طويل الأمد لهذا القطاع. حيث

تؤثر استراتيجية المنظمة على العديد من الوظائف، ومتطلباتها المهارية، بما يخدم متطلبات تنفيذها، وهو ما أصبح يفرض على المنظمات ضرورة الربط بين جهود التخطيط الاستراتيجي، وخططها، وتوجهاتها الاستراتيجية، وذلك لضمان التنفيذ الفعال للخطة الاستراتيجية، ومن ثم تحقيق الأهداف المستقبلية (سامي، ٢٠٠٧).

ومن هنا كان لا بد من الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، واعتباره خطوة أولية للعمل للوصول للأهداف المرجوة بشكل فعال؛ إذ يتطلب الأمر استخدامًا فعالًا للتخطيط الاستراتيجي بشكل يضمن أعلى المستويات من الكفاءة في إدارة وتوظيف هذه الموارد، والتي تمثل العنصر الأهم والأساسي؛ لنجاح العمل الإداري في المؤسسات، ومن هنا كان من الضروري الاهتمام بنظم تحفيز العاملين، وتوجيههم، وغرس مبدأ ديمقراطية الإدارة، والاهتمام بالمشاركة الإدارية، وذلك من خلال تحقيق مبدأ التمكين الوظيفي والإداري، باعتباره استراتيجية ومهارة جديدة، ومدخلًا فعالًا للتطوير والتحسين الإداري، المستمر، والمتواصل، ويتم ذلك بوضع استراتيجيات وبرامج تدريبية، وسياسات حديثة؛ لرفع وتنمية قدرات هذه الموارد، والتي عن طريقها ستحقق المنظمات أهدافها الاستراتيجية، ومن ضمن هذه الاستراتيجيات التمكين الوظيفي والإداري للعنصر البشري الذي بدوره يعطي فرصة للموارد البشرية بالمشاركة في اتخاذ القرار، وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل، والتصرف، والرقابة الذاتية، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم، وتأهيلهم فنيًا وسلوكيًا، والثقة فيهم، ومن هنا تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها الاستراتيجية بفاعلية (شيرين البيطار، ٢٠١٤).

ورغم التقدم الملحوظ في الدراسات المتعلقة بالتنمية المستدامة والتخطيط الاستراتيجي كل على حدة، إلا أن الدراسات التي تناولت العلاقة التفاعلية بينهما في قطاع التشييد، وخاصة في الدول العربية، ما تزال محدودة (Alkhateeb et al., 2023). كما أن أغلب الأدبيات ركزت على الجوانب البيئية والاقتصادية، دون التوسع الكافي في البعد الاجتماعي، ودون تحليل معمق للآليات التي يمكن من خلالها توظيف التخطيط الاستراتيجي كأداة لتحقيق استدامة متكاملة في مشاريع التشييد.

فالتخطيط الاستراتيجي يهدف إلى وضع أهداف وغايات واضحة، والعمل على تحقيقها في إطار فترة زمنية محددة، حتى يتسنى بلوغ الهدف، وسرعة تحقيقه، فلم تعد الخطط التقليدية قادرة على مواجهة تحديات المستقبل، والتكيف مع المتغيرات المتلاحقة، كما انخفضت الأهمية النسبية للمعايير الداخلية التي وضعتها المنظمة لنفسها، مقارنةً بتلك المعايير الخارجية التي فرضتها وحددتها أفضل المنظمات العالمية (Hill et al., 2014)، وحين يضل الإنسان طريقه ويريد أن يصل إلى هدفه، لا بد له من خريطة توضح له معالم المكان.

٢-١ مشكلة الدراسة:

توجد رؤية غير واضحة بشكل كافٍ تتعلق بمستقبل الاستدامة ومدى انتشار تطبيقاتها أو حجم تأثيرها على الجوانب البيئية والاجتماعية والاقتصادية، ففي ظل استمرار الاعتماد على نماذج المشاريع التقليدية، تبرز الحاجة الملحة إلى وضع إستراتيجيات وخطط جوهرهم المحافظة على البيئة ومواردها الطبيعية، وتعزيز الاستغلال الأمثل لهذه الموارد من خلال الأساليب والتقنيات الحديثة التي تستخدم في العمارة المستدامة.

و يُعدُّ التخطيط الاستراتيجي واحدًا من أهم المداخل الإدارية، وهو الذي يساعد كل المؤسسات والشركات على النجاح والاستمرارية، والتغلب على المخاطر التي تعترض المنظمة في محيط عملها، في ظل ازدياد المنافسة العالمية، والمحلية، وإمكانية استغلال الفرص التي توجب على المنظمات أن تصبح منظماتٍ ريادية في أدائها على المدى البعيد، ولتحقيق هذا النجاح والاستمرارية لابد من وجود استراتيجيات واضحة للمحافظة على الموارد والاستخدام الأمثل لها وتحقيق الاستدامة. وانطلاقاً مما سبق بات الربط بين التنمية المستدامة والتخطيط الاستراتيجي ضرورةً ملحةً؛ لتطوير وتحسين أداء الشركات الهندسية، ورفع كفاءتها، من خلال تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وتفعيل دوره في بناء المؤسسات (الضمور، ٢٠١٠)، فهو إدارة فعالة؛ لتحقيق أهداف طويلة الأمد؛ حيث يُمكِّن المؤسسات من تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية، بما يضمن لها النجاح، في عالم يتسم بالتغير المستمر؛ إذ يتطلب

الأمر استخداماً فعالاً للتخطيط الاستراتيجي لتطبيق التنمية المستدامة بشكل أوسع في الشركات الانشائية لتحقيق التنمية المستدامة بجميع ابعادها، والوقوف على أبرز المشكلات التي تواجهها، ودراستها، ووضع الحلول لها.

ونظراً لقله الأبحاث المتعلقة بدور التخطيط الاستراتيجي واثره على التنمية المستدامة في قطاع الإنشاءات، والذي يعد الفجوة المعرفية، وواثقاً من الحاجة العملية الماسة إلى تطوير أداء قطاع التشييد في ضوء متطلبات الاستدامة، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز التنمية المستدامة، مع التركيز على واقع تطبيق هذه العلاقة في قطاع التشييد، واستكشاف التحديات والفرص المرتبطة بها، بما يسهم في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق، تُعين أصحاب القرار في هذا القطاع على تحقيق التوازن المنشود بين النمو والتنمية المستدامة.
رأى الباحث أهمية لدراسة موضوع البحث؛ لتفعيله، وتطبيقه في الشركات بشكل عملي.

وبناءً على ما تقدم يمكن التعبير عن المشكلة البحثية بالتساؤل التالي:
ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التنمية المستدامة في قطاع الإنشاءات ؟
الأسئلة الفرعية :

- ١- ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي على البعد الاجتماعي للاستدامة؟
- ٢- ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي على البعد الاقتصادي للاستدامة؟
- ٣- ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي على البعد البيئي للاستدامة؟

٣-١ أهداف الدراسة:

هدفها الرئيسي هو: إلى إيجاد العلاقة الارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة بالشركات الانشائية.

والأهداف الفرعية :

- دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على البعد الاجتماعي للاستدامة.
- دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على البعد الاقتصادي للاستدامة.
- دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على البعد البيئي للاستدامة.

٤-١ فرضيات البحث:

يقوم هذا البحث على اختبارات الفروض التالية:

الفرض الرئيسي : يوجد تأثير معنوي للتخطيط الاستراتيجي على التنمية المستدامة .
وينبثق منه الفروض الفرعية التالية:

H.1 يوجد تأثير معنوى ايجابى للتخطيط الاستراتيجي على البعد الاجتماعى للاستدامة.

H.2 يوجد تأثير معنوى ايجابى للتخطيط الاستراتيجي على البعد الاقتصادى للاستدامة.

H.3 يوجد تأثير معنوى ايجابى للتخطيط الاستراتيجي على البعد البيئي للاستدامة.

٥-١ أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من كونها تبحث في أحد أهم المواضيع الإدارية الحديثة نسبيًا وهو التنمية المستدامة، خاصة في ظل الظروف والمتغيرات التكنولوجية، والتقنيات البيئية المستخدمة في قطاع الانشاءات، والطفرة التي يشهدها مجال العمارة في أنحاء العالم العربي؛ حيث تكمن أهمية البحث في مدى الاستفادة من التخطيط الاستراتيجي، ومدى تفعيله في تطوير التنمية المستدامة لتطبيقها على نطاق أوسع في قطاع الإنشاءات.

وقد وجد الباحث أنه رغم وجود أبحاث كثيرة تناولت التخطيط الاستراتيجي وتطبيقاته إلا أن البحوث والدراسات التي أجريت في قطاع الإنشاءات قليلة وأيضًا التنمية المستدامة هي مجال بحث حديث أيضًا حيث ان تنميته وتطويره وتطبيقه سيؤثر على المجال البيئي بالإيجاب حيث العالم كله يتجه الى عالم نظيف خالى من التلوثات البيئية، وكذلك يمكن أن يعد هذا البحث مساهمة أكاديمية وتطبيقية قد تفيد الممارسين والباحثين، وقد تفتح الطريق أمام مشروعات لبحوث، ودراسات مستقبلية.

٦-١ منهج الدراسة:

المنهج الوصفي التحليلي:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي لواقع دراسة قطاع الانشاءات، حيث يقوم الباحث بوصف متغيرات الدراسة وجمع البيانات ذات الصلة، ومن ثم تحليلها

باستخدام الأساليب الكمية والكيفية للوصول إلى نتائج موضوعية تدعم أهداف البحث (Creswell, 2014).

٧-١ مصادر جمع المعلومات:

عن طريق جمع البيانات الأولية من مجموعة من العاملين في شركات قطاع الانشاءات باستخدام قائمة الاستقصاء.

٨-١ مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في الإدارة العليا والمتوسطة من العاملين في قطاع الانشاءات في جمهورية مصر العربية والتي يبلغ عددهم (١٨٠٠٠٠ فرد) وهم إجمالي عدد العاملين في شركات المقاولات التي يبلغ عددها ٣٠٠٠٠ شركة في مجال الانشاءات بجمهورية مصر العربية وذلك طبقاً لتقرير إتحاد المقاولين بجمهورية مصر العربية عام ٢٠٢٤ .

تمثلت عينة الدراسة في ٣٨٤ من الإدارة العليا والمتوسطة من العاملين في قطاع الانشاءات في جمهورية مصر العربية حيث تم توزيع إستمارات الاستقصاء على ٥٠ من شركات الانشاءات التي تعتبر من أكبر الشركات الموجودة في قطاع الانشاءات . وقد تم تحديد حجم العينة طبقاً للمعادلة ريتشارد جيجر التالية:

حيث أن N حجم المجتمع ، P نسبة المجتمع المراد دراسته وفي حالة عدم المعرفة تلك النسبة يستخدم أكبر نسبة ممكنة (٥٠%) ، Z الدرجة المعيارية (١.٩٦) ، d خطأ المعاينة سواء عند (٠.٠٥) .

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

تم الاعتماد على أسلوب العينة الميسرة نظرا لصعوبة الحصر الشامل وإيجاد إطار لمجتمع الدراسة المكون من ١٨٠٠٠٠ فرد . يشير الباحث إلى انه قد تم توزيع عدد ٣٨٤ من الاستثمارات الألكترونية وقد بلغت الاستجابة للاستثمارات ٣٥٠ استثمارة من اجمالي الاستثمارات الموزعة بنسبة استرداد بلغت ٩١%، وقد تم استبعاد عدد ٣٠ استثمارة لعدم صلاحيتها للتحليل وبلغت عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي ٣٢٠ استثمارة.

٩-١ جمع البيانات :

اعتمد تصميم استثمار الاستقصاء على مراجعة الأدبيات والمقاييس المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة وتكونت الاستثمار من ثلاث أجزاء،

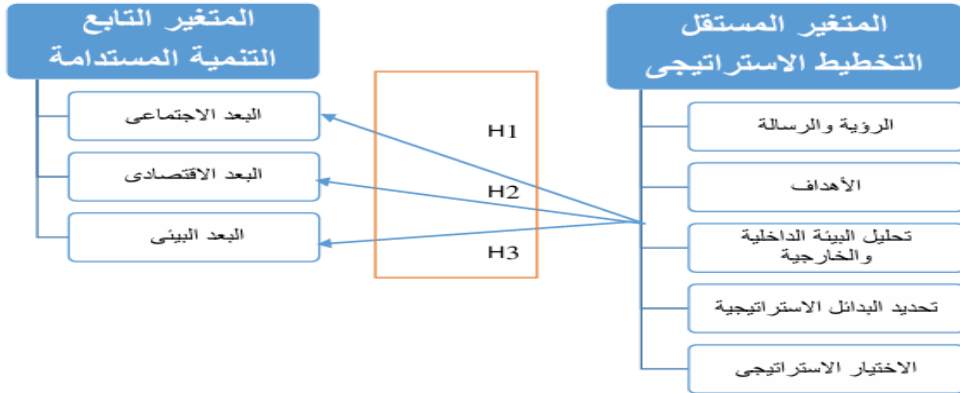
- الجزء الأول : يتضمن المتغيرات الديموجرافية
- الجزء الثاني : تناول التخطيط الاستراتيجي (آدم ، فيصل محمد ، ٢٠٢٢)
- الجزء الثالث: تناول التنمية المستدامة (الدرادكة، ٢٠٢٣)

١٠-١ تحليل البيانات

يهدف الباحث من جمعه للمصادر والبيانات، هو الحصول على معلومات صحيحة؛ ليستخلص منها أدلة وبراهين صحيحةً يجيب بها على أسئلة البحث. ويستخدم الباحث أساليب الإحصاء الوصفي لوصف متغيرات الدراسة، والاحصاء التحليلية لدراسة العلاقة بين المتغيرات واختبار صحة الفروض. وتتمثل الأساليب الإحصائية المستخدمة في :-

- المتوسطات والانحراف المعياري لوصف المتغيرات .
- معاملات الارتباط.
- تحليل الانحدار.

١١-١ نموذج الدراسة:



شكل (١-١) نموذج الدراسة

نموذج الدراسة : إعداد الباحث

١٢-١ حدود الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة ووفقاً لإجراءات الدراسة السابقة يمكن وضع حدود الدراسة كما يلي:

الحدود المكانية : يتم تطبيق الدراسة على شركات قطاع الانشاءات في جمهورية مصر العربية.

الحدود الزمانية : خلال الفترة من ٢٠٢٤ إلى ٢٠٢٥.

١٣-١ هيكل الدراسة

التزاماً بأصول البحوث العلمية في الإدارة سوف يشمل الدراسة خمسة فصول تتمثل في: -

الفصل الأول الإطار العام للدراسة ويشمل هذا الفصل الموضوعات التالية: -

- مقدمة الدراسة للتعريف بمتغيرات الدراسة والغرض من الدراسة الحالية.
- وضع السياق للدراسة وتحديد المشكلة بناءً على مراجعة للدراسات السابقة واستعراض الفجوات العلمية التي تم اثارها من قبل الباحثين.
- وضع الأهداف والأسئلة البحثية.
- توضيح متغيرات الدراسة وأبعاد كل متغير بشكل موجز.
- توضيح حدود وهيكل الدراسة.

الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة: تكون هذا الفصل من ثلاث مباحث متمثلة في: -

- المبحث الأول التخطيط الاستراتيجي.
- المبحث الثاني التنمية المستدامة.
- المبحث الثالث العلاقة بين متغيرات الدراسة وتطوير فرضيات الدراسة.

الفصل الثالث منهجية الدراسة: ويشمل هذا الفصل ما يلي

- وصف الطريقة المستخدمة في البحث وتوضيح خطواتها.
- تحديد العينة وجمع البيانات.
- وصف مقاييس الدراسة.
- تحليل ثبات ومصادقية أداة الدراسة.

الفصل الرابع التحليل الإحصائي

- عرض البيانات المجمعة وتحليلها بالتفصيل.
- استنتاجات الدراسة وتفسيرها.

الفصل الخامس النتائج والتوصيات

- إعادة توضيح النتائج والاستنتاجات الرئيسية.
- تقديم التوصيات العملية للسياسات أو الممارسات المستقبلية.
- التطرق إلى الإسهامات الجديدة والقيود والتوجهات المستقبلية للدراسة.

الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول التخطيط الاستراتيجي ١-٢ مقدمة :

تعيش المنظمات في بيئة ديناميكية ومعقدة، تتأثر بالتغيرات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، والتكنولوجية، والبيئية، هذه التغيرات السريعة والمتلاحقة تجعل مهمة الإدارة أكثر صعوبة في تحقيق أهداف المنظمة، مما يتطلب قدرة عالية على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية لضمان الاستمرارية والنمو. لذلك، تُعد عملية التخطيط الاستراتيجي جوهرًا لإدارة التغيير وتحليل المتغيرات البيئية، حيث تركز على تهيئة المنظمة لتحقيق النجاح من خلال اختيار الاستراتيجيات الفعالة. يعتمد التخطيط الاستراتيجي على دراسة الواقع وإدارة التغيير، مع تجديد رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها للانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول، بما يتوافق مع متطلبات الجودة الشاملة (الكفارنة، ٢٠٢٢).

٢-٢ مفهوم الإستراتيجية:

يعود مصطلح الإستراتيجيه إلى الكلمه اليونانيه STRATEGOS والتي تعني فن القيادة العسكرية ومعناها الجنرال ، وقد استخدم هذا المفهوم حتى قبيل الحرب العالمية الثانية ليشير الى توظيف كل الفنون العسكرية لتحقيق اهداف السياسة وعلى رأسها إلحاق الهزيمة بالعدو أو الإقلال من آثار الهزيمة. ثم انتقل هذا المفهوم من الإستخدام العسكري الى الاستخدام المدني ضمن اطار ادارة الأعمال لكي يشير الى استخدام كل طاقات المنظمة وتعبئتها باتجاه تحقيق الأهداف الأساسية لها. وبهذا المفهوم وعلى اساس مجموعة التعاريف والمفاهيم التي اوردها كبار المهتمين بموضوع الإدارة الإستراتيجية فإن الإستراتيجية هي العملية التي تتضمن

وضع وتصميم، ومن ثم تنفيذ الأهداف ذات الأمد البعيد والتي تؤدي إلى بلوغ المنظمة أهدافها الأساسية.

كما ان من أبسط تعاريفها، أنها:

مجموعة القرارات والتصرفات التي تنشأ عنها صياغة وتنفيذ الخطط التي تحقق أهداف المنظمة وطموحاتها بالشكل المرغوب (فضل، ٢٠٢١).

٢-٣ مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

إن العملية التي تتضمن وضع وتصميم ومن ثم تنفيذ الأهداف ذات الأمد البعيد، والتي تؤدي إلى بلوغ المنظمة أهدافها الأساسية، تعتبر استراتيجية، وتتكون من مجموعة القرارات والتصرفات التي تنشأ عنها صياغة وتنفيذ الخطط التي تحقق أهداف المنظمة، وطموحاتها، بالشكل المرغوب (Mintzberg et al, 1998)، وأيضاً يُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: وضع الأهداف العامة لبيئة العمل، وتحديدًا التي تحتاج إلى وقتٍ طويل؛ للوصول إلى نتائجها، ومن ثم اختيار الوسائل المناسبة لتنفيذها (محمد مروان، ٢٠١٧).

ولقد تزايد في السنوات الأخيرة استعمال مفهوم التخطيط الاستراتيجي ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة، وهو عبارة عن تخطيط بعيد المدى، ويأخذ هذا التخطيط في الاعتبار جميع المتغيرات الخارجية والداخلية، ويقوم بتحديد جميع الشرائح والقطاعات المستهدفة، إضافةً لطرق المنافسة. (عادة الحلايقة، ٢٠١٨)، يقوم هذا التخطيط بالإجابة عن سؤال إلى أين نحن ماضون؟ أخذاً في الاعتبار الرؤية المستقبلية التي يجب على المنظمة أن تتبناها، وتطبقها؛ من أجل صياغة الاستراتيجيات، والتي من خلالها يتم خلق المواءمة بين أنشطة المنظمة، والتكيف مع بيئتها (شرين البيطار، وآخرون ٢٠١٤).

كما يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه منهجاً فكرياً يقوم على الأفكار الإبداعية والرؤى الموحدة والطروحات المختلفة، الأخذ بنظر الاعتبار الماضي والحاضر والمستقبل لمنظمات الأعمال، وعليه لابد من تطوير أساليب التخطيط الاستراتيجي الذي يدل على رؤية واضحة للمستقبل ولما ستكون عليها المنظمة، لذلك زادت حاجة المنظمات إلى الرغبة في البحث والتطوير سعياً منها لتحقيق الميزة التنافسية من أجل

تعزيز بقائها ونموها المضطرد، عبر التخطيط الجيد للاستفادة من الفرص المتاحة والحد من أثر التهديدات المحتملة. (الطراونة، ٢٠٢٣).

كما أن التخطيط الاستراتيجي يتضمن القدرة على التنبؤ والتوافق بين القدرات الذاتية للمنظمة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية وبالتالي يكون الاستنتاج إن الخطط الإستراتيجية هي عبارة عن مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالمركز التنظيمي لتحقيق نتائج إيجابية تجعل من إدارة المنظمة إدارة فعالة. وهو عملية نظامية توافق من خلالها إحدى المنظمات – ويلتزم بذلك الشركاء الرئيسيون في المنظمة – على الأولويات التي تعتبر ضرورة لتحقيق هدفها، وفي نفس الوقت تستجيب البيئة المحيطة بها، ويرشد الى امتلاك الموارد وتخصيصها باتجاه تحقيق تلك الأولويات. (الطراونة، ٢٠٢٣)

أيضا التخطيط الاستراتيجي هو وسيلة بناء وتشكيل لمستقبل المنظمة في ظل ظروف بيئية متغيرة، ورأى (الطويل، ٢٠١٣) أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية منظمة تتضمن رسم الإطار العام للاستراتيجية، وذلك يتطلب معرفة بيئة المنظمة من كافة النواحي التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية ورصد الفرص والتحديات التي تؤثر على أداء المؤسسة، ومن ثم تحديد الأهداف والغايات المنسجمة مع واقع بيئة العمل، وانتقاء البدائل الاستراتيجية التي تسهم في تحقيق هذه الأهداف. ويترتب على هذه الخطوة رسم السياسات وبناء الخطط وتصميم البرامج والموازنات في ضوء الوقائع وبما يخدم تحقيق أهداف ضوء الواقع وبما يخدم تحقيق أهداف المستقبل (الضمور، ٢٠١٩).

كما يختلف التخطيط الاستراتيجي حسب نوع الشركة، أو المنظمة، فمثلا التخطيط الاستراتيجي في وضع خطة للمبيعات، يختلف عن وضع خطة للتسويق، ويختلف حتى عن وضع خطة للتسويق الإلكتروني، ويختلف في كل مجال على حدة. (حبيبية أحمد، ٢٠١٩)، ويقوم هذا التخطيط للمؤسسة بإدارة علاقات التكامل والارتباط بين جميع جوانب هذه المنظمة، إضافة إلى الأنشطة المختلفة التي تقوم بها، والعلاقة التي تربط المنظمة بالبيئة المحيطة بها. (غادة الحلايقة، ٢٠١٨)،

في حين ان التخطيط الاستراتيجي هو عملية متواصلة لصنع القرار بالاعتماد على معلومات دقيقة عن الصورة التي سيكون عليها واقع العمل في المنظمة مستقبلاً، وهو عملية تقدير للآثار المترتبة على ذلك في المستقبل، فإنه عملية تقوم على أسس ومنهج علمي. (الطارونة، ٢٠٢٣). وهو تخطيط بعيد المدى يأخذ بالاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة وهو يجيب عن سؤالين: ماهي القطاعات او الشرائح التي سنعمل بها؟ ما هو اسلوبنا في المنافسة في كل شريحة السعر الجودة، السرعة، المرونة. (الرازق، ٢٠١٥).

يعتبر هذا النوع من التخطيط واحداً من المكونات الأساسية للإدارة الاستراتيجية، وذلك من خلال تقييم الفرص والمخاطر، بتحليل الأوضاع السائدة محلياً وعالمياً، وتدرس الاحتياجات المتغيرة وتبعاتها، ومن ثم مواجهة التهديدات، والسعي لاستغلال الفرص التي تقوي التنافسية للمنظمات، وتؤدي إلى تطوير وتحقيق أهدافها، ويُعدّ التخطيط الاستراتيجي العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف بعيدة المدى، وما يتبعها من أهداف متوسطة وقصيرة المدى، وتحويلها إلى سياسات وإجراءات، وقواعد وبرامج، وفعاليات، وخطط تنفيذية مستقبلية (شرين البيطار وآخرون، ٢٠١٤)، ويعتمد التخطيط الاستراتيجي على التبصّر بوضع المؤسسة مستقبلاً، ثم العمل على الاستعداد له، ومن ثم فإن التحول الاستراتيجي في عالم من التغيير السريع، يتطلب القدرة على التكيف السريع، هو الأصعب تحقيقاً، ولا يقتصر الأمر على أن المنظمات تسعى اليوم للتحوّل، ولكنها تتوقع أن تأتي معها دورة إتمام سريعة، وهذا يتطلب مستوى من التوافق والتكامل لم تستعد معظم المنظمات للتعامل معه بعد. (Marcela Presecan، ٢٠٢٠)، وبالتالي يَكْمُن تعريف التخطيط الاستراتيجي في أنه عبارة عن عملية منهجية تسعى إلى تحقيق تصوّر واضح حول مستقبل شيء ما، من أجل ترجمته وتحويله إلى أهدافٍ تعتمد على سلسلة من الخطوات. (محمد مروان، ٢٠١٧).

ويرى الباحث أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية منهجية تهدف إلى تحديد الأهداف طويلة المدى للمنظمة، مع مراعاة القدرات الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية. ويعتمد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية لرسم رؤية واضحة

للمستقبل . وهو أداة إدارية تمكن المنظمات من التكيف مع التغيرات، واستغلال الفرص، وتجنب التهديدات، مما يساهم في تحقيق نمو مستدام في مختلف الأبعاد.

٢-٤ أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحديد وصياغة القضايا الجوهرية والاستراتيجية للمنظمة، لتكون الأساس والمنطلق في توجيه عملياتها ووظائفها الإدارية وفي رفع مستوى الوعي بالتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية. كما تبرز أهمية التخطيط في مساعدة المنظمات على إدارة العوامل المتعددة والظروف المؤثرة على أداء العمل، وفي تحقيق الاستفادة الأمثل من الموارد المتاحة، وبما أن بيئة العمل عرضة للكثير من المخاطر وضعف وضوح الظروف المستقبلية، فإن التخطيط يصبح بذلك ضرورة ملحة وأمرًا حيويًا لتحقيق الأهداف التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها، مما يحقق لها الاستمرارية ويحفز نجاحها في العمل بشكل علمي بعيدًا عن التخمين. وبالتالي فإن التخطيط يوفر الكثير من الوقت الذي يمكن أن يهدر في محاولات الصواب والخطأ. وعلى ذلك يمكن أن تجني المنظمة العديد من الفوائد التي تتوقف على التخطيط الاستراتيجي. (الطراونة، ٢٠٢٣).

يُحسن التخطيط الاستراتيجي الأداء التنظيمي؛ حيث إن التخطيط الاستراتيجي له تأثير متوسط وكبير إيجابي على الأداء التنظيمي. حيث التأثير الإيجابي للتخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي يكون أقوى عندما يُقاس الأداء، فيظهر على أنه فعال (Bert George et al, 1998)، ولقد تطور التخطيط الاستراتيجي حتى إنه أصبح علمًا مستقلًا، وهو مهم لبقاء أي شركة، أو مؤسسة، بجانب أن هناك الكثير من الأشخاص الناجحين يستخدمون التخطيط الاستراتيجي في حياتهم؛ لترتيب أفكارهم، وأهدافهم (حبيبة أحمد ٢٠١٩)، وعندما يقاس التخطيط الاستراتيجي كتخطيط استراتيجي رسمي، يمتد هذا التأثير عبر القطاعات (الخاصة والعامة)، والبلدان؛ سواء السياقات الأمريكية وغير الأمريكية. وقد وجد أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير إيجابي، معتدل، وكبير، على الأداء التنظيمي في القطاعين العام والخاص، عبر

البيئات الدولية. وأن التخطيط الاستراتيجي ينبغي أن يكون جزءًا من المنهجيات الإدارية القياسية في المنظمات المعاصرة (Bert George et al, 1998).

فأهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن في أنه يساعد على تحديد أهداف واضحة للمؤسسة، يمكن الرجوع إليها كل فترة؛ للتأكد من عدم الابتعاد عن الأهداف الرئيسية، وأن العمل يسير بشكل منضبط، ويتمشى مع الرؤية والأهداف، كما يساعد متخذي القرار على اتخاذ قرارات تتماشى مع الأهداف، ويسهل عملية تغييرها وفقاً للمتغيرات الداخلية للمؤسسة، أو الخارجية كما ذكرنا مثل تغير في السياسات، أو القوانين، أو أحداث طارئة تطرح نفسها على الساحة، فتتطلب تغييراً في الخطة الاستراتيجية (حبيبة أحمد ٢٠١٩).

واستناداً على ما تقدم، فإن أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن في الاعتماد على المعلومات المتاحة عن البيئة الداخلية بالمنظمة، إضافة إلى البيئة الخارجية لها، حيث يتم التخطيط والتنبؤ من خلال هذه المعلومات، وإعداد الموازنات المالية، حيث تعتمد في هذا التخطيط على البيانات التي يتم استيفاؤها من البيئة الداخلية في المنظمة. (الطراونة، ٢٠٢٣).

لقد ازدادت أهمية التخطيط الاستراتيجي في عصر العولمة، والمتغيرات المتلاحقة، والمنافسة الحادة المتأتية من البيئة الخارجية، فأصبحت المنظمة أكثر اهتماماً من أي وقت مضى، بالتعرف إلى ما يجري خارج حدودها، بما في ذلك المتغيرات والمعطيات الاقتصادية والدولية (شرين البيطار وآخرون ٢٠١٤). إن تزويد المبادرة بالغاية والهدف الذي تسعى لتحقيقه، ومن ثم تزويد المسؤولين بآلية التفكير بشكل عام بشأن هذه المبادرة، ويكون ذلك الدعم عن طريق تزويد المبادرة بجميع التوقعات بشأن التغييرات في البيئة المحيطة، وكيفية التأقلم مع هذه التغييرات، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي الجدي لا بد أن يُبنى على أساس المساعدة على تخصيص جميع الموارد المتاحة، والمساهمة في زيادة الوعي بين الأعضاء بشأن رياح التغيير، والإلمام بجميع التهديدات والفرص المحيطة، وتقديم منطوق سليم في

عملية تقييم الموازنات، وتنظيم عملية التسلسل في مجمل الجهود التخطيطية عبر جميع المستويات الإدارية (محمد مروان، ٢٠١٧).
لذا تعتبر عملية التخطيط الاستراتيجي ضرورية وعملية مهمة للغاية يجب على الشركة القيام بها للأسباب التالية:

- التخطيط الاستراتيجي يوفر إرشادات للشركة فيما يتعلق بما تسعى إلى تحقيقه.
- يوفر للمسؤولين طريقة تفكير شاملة تشمل الشركة بأكملها.
- مساعدة الشركات على توقع التغييرات في محيطها وكيفية التكيف معها.
- (الطراونة، ٢٠٢٣).
- يمكن من تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل في المؤسسة، الداخلية منها والخارجية، ووضع استراتيجيات التعامل معها لإحداث التغييرات الإيجابية.
- يساعد على الاستثمار الأمثل لموارد المؤسسة البشرية والمادية، وبالتالي خفض التكاليف وتقليل الهدر بشقيه البشري والمادي.
- يمكن من رسم التوجه العام للمؤسسة، والتأكد من تحقيق الترابط بين رسالتها وأهدافها، وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.
- تعظيم دور القيادة في التعامل مع النواحي الفنية والتقنية، بدلاً من القرارات العشوائية وردود الأفعال. (الكفارنة، ٢٠٢٢).

ويستنتج الباحث أن أهمية التخطيط الاستراتيجي في شركات الإنشاءات يُعد أداة محورية لنجاح المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتغيرات السريعة والمتلاحقة. فهو يساعد المنظمة على تحديد أهدافها بوضوح، وتوجيه جميع الموارد والجهود نحو تحقيق هذه الأهداف بشكل فعال ومنظم. كما يُمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية واستغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات. بالإضافة إلى ذلك، يُسهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين استخدام الموارد المادية، مما يؤدي إلى خفض التكاليف وزيادة الكفاءة. من خلال التخطيط الاستراتيجي، يمكن للمنظمة أن تحدد نقاط قوتها وضعفها، وتستغل الفرص

المتاحة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. كما يُسهم في خلق بيئة عمل إيجابية سليمة نتيجة وضوح الأهداف واتساق الجهود. أخيراً، التخطيط الاستراتيجي يعزز دور القيادة في اتخاذ القرارات المدروسة والمبنية على تحليل دقيق طبقاً للتطورات البيئية السريعة، مما يساعد المنظمة على تحقيق النمو المستدام وتحسين سمعتها في السوق.

٢-٤-١ عناصر الخطة الاستراتيجية:

جدير بالذكر أن شكلية عمليات التخطيط الاستراتيجي، أي مدى شمول التخطيط الاستراتيجي التحليلات الداخلية والخارجية، وصياغة الأهداف والاستراتيجيات والخطط، مهمة لتعزيز الأداء التنظيمي (Bert George et al, 1998). وتشتمل عناصر الخطة الاستراتيجية على الرؤية والرسالة، والأهداف الرئيسية، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، تحديد البدائل الاستراتيجية، تحديد الاختيار الاستراتيجي.

الرؤية Vision:

الرؤية هي نظرة عامة تضعها الشركة أو المؤسسة لنفسها، بحيث تكون بالشكل الذي ترغب في الوصول إليه مستقبلاً، وهي عنصر أساسي في التخطيط الاستراتيجي؛ لأن باقي العناصر تُبنى على أساس الرؤية (حبيبة أحمد، ٢٠١٩). حيث تتميز بيئة الأعمال اليوم بالمنافسة العالمية، واحتياجات العملاء المتغيرة، كما تدعو هذه البيئة الجديدة إلى أنواع جديدة من القدرات الإدارية، وبناءً على ذلك تُعدُّ القيادة عنصراً حاسماً في إدارة هذه العوامل المتنوعة، ولذا تُعدُّ القيادة الفعالة على إنشاء مهمة مشتركة على نطاق واسع، هي أحد عناصر الرؤية للشركات (O'Regan et al, 2005).

وتلك الرؤية العامة التي تضعها الشركة أو المؤسسة لنفسها، لا تنفصل عن التخطيط الاستراتيجي لأنها مبنية على ضوء متطلبات واحتياجات التنفيذ. وبالتالي، يتم من خلالها تقييم وتحديد الاحتياجات المستقبلية اللازمة لتنفيذ خطتها الاستراتيجية، وذلك لضمان استمراريتها التشغيلية، وتحقيق تلك الرؤية المستقبلية (Ahmed Ahmed, 2016).

يمكن تمثيل رؤية المنظمة كخريطة توضح المسار المستقبلي للمنظمة. يتمثل دور الرؤية الاستراتيجية داخل المنظمة في توفير معلومات محددة حول التكنولوجيا والتركيز على العملاء والأسواق الإنتاجية في المنطقة التي يجب أن تتبعها المنظمة والقدرات التي ينبغي تطويرها، وطبيعة الشركة التي تريد الإدارة القيام بها، تحقق في المستقبل. تعرف أيضا باسم الرؤية، وهي تحدد الصورة المحتملة للنجاح الذي قد تحققه المنظمة عند البحث عن طرق للنجاح، أو حلم أو رغبة لدى الموظفين في المؤسسة ويعملون من أجلها (الحواتمة، ٢٠٢٤).

وتجاوب الرؤية على سؤال كيف ترغب في أن يكون شكل شركتك، أو مؤسستك في فترة زمنية معينة، وعلى كافة المستويات، بمعنى في خلال خمس أو عشر سنوات، ولكنها تصاغ في جملة واحدة واضحة ومحددة. (حبيبة أحمد، ٢٠١٩). كما إن الرؤية الاستراتيجية عبارة أيضا عن التطلع المستقبلي الذي يحدد طريق وتوجه المنظمة ورغبتها في تحقيق أوجه النجاح وبنوع التميز المرغوب فيه مستقبلا. وتصاغ الرؤية أو التطلع المستقبلي عموما توضع صورة لما يمكن أن تصبح عليه المنظمة، وينبغي أن تتصف الرؤية بالواقعية والصدق كذلك، ويتوجب صياغتها بطريقة جيدة وسلسة وسهلة الفهم ومناسبة وطموحة، كما يجب أن تتم صياغتها بصورة مشجعة للتغيير. وينبغي أن تحدد الرؤية طريق طاقات المجموعة وتوجهها وأن تعمل كدليل للعمل، كذلك يجب أن تتوافق مع قيم المنظمة وأن تشجع العاملين فيها لتحقيق الرسالة. (الحواتمة، ٢٠٢٤).

الرسالة Mission:

تعبر الرسالة عن مهمات المنظمة باختصار، وكيف سيتم تنفيذها، ومن هم الأطراف المستفيدون مما تقدمه المؤسسة، ويساعد وضوح المهمات على تحقيق الرؤية، كما تساعد على سهولة تحديد الأهداف. (حبيبة أحمد، ٢٠١٩). والرسالة تختلف عن غرض المنظمة والذي يعكس الدور المنتظر الاضطلاع به من قبل المنظمة في مجتمعها، وتعتبر الرسالة الاستراتيجية عملية صعبة تأخذ وقت طويل إلا أنها ضرورية إذ أنها تهئ للمنظمة أساسا جيد للتحفيز وتخصيص مواردها المختلفة

بضرورة أكثر كفاءة كما تساهم في بناء مناخ مناسب داخل المنظمة، وتضع أساس جيد البلورة الأهداف محددة للمنظمة. (الحواتمة، ٢٠٢٤).

تحقيق الرسالة يستلزم عملية التأثير على الناس؛ حتى يتمكنوا من السعي بإرادة وحماس نحو هذه الرسالة، بما في ذلك توجيه وتشجيع وتسهيل الآخرين في السعي لتحقيقها باستخدام الوسائل التي اختاروها، أو وافقوا عليها، مع ضمان النشر الفعال لهذه الرسالة، يرى معظم المديرين أن القيادة لها درجة عالية من الأهمية في تحقيق الرسالة، فنظرا لأن القيادة تمثل العملية التي يؤثر فيها فرد ما على أعضاء المجموعة الآخرين نحو تحقيق أهداف جماعية، أو تنظيمية محددة (O'Regan et al, 2005). وتلك الأهداف تختلف عن المعنى الأوسع للرسالة في أن الأخيرة فلسفية وغير محددة، ولا يمكن قياسها قياساً مباشراً، أما الأهداف فهي محددة وملموسة (علي سالم، ٢٠١٧).

تعتبر الرسالة أحد تطبيقات القيمة الضمنية للتعليم، والخبرة التراكمية، وكلها تركز على تطوير المعرفة والمهارات، وجميعهم ينمون الناس. إن الرسالة التي تتبنى القيمة العالية للتعليم والخبرة والتطوير توضع في الاعتبار الأساسي عند تنمية الموارد البشرية للاستراتيجية، باعتبارها واحدة من الأسس التي يبنى عليها التطوير، مع على إطلاق العنان للخبرة. يمكن اعتبار التعلم من المفاتيح المهمة للميزة التنافسية، وبالتالي ينقل تركيز التخطيط من المحتوى إلى المعالجة. بالنظر إلى هذا الرأي، فإن طرق التخطيط التي تؤكد على التعلم المستمر، هي الأكثر ملاءمة في البيئات الحالية (TJ Chermack et al, 2008).

تحليل البيئة الداخلية والخارجية SWOT Analysis :

خطة المنظمة، ومحاولة تحقيق أهدافها في المستقبل، والتعرف على الظروف الخارجية والداخلية الحالية أو SWOT التي تؤثر على أنشطة المنظمة من أجل مواجهة المستقبل، هو أهم قضية في مجال التخطيط الاستراتيجي. تساعد تحليلات رسم خرائط سلسلة القيمة، وأصحاب المصلحة على الوصول إلى فهم أفضل للصلاحيات بين نظام القيم الفردية، ونظام القيم التنظيمية المتصور. لا ينبغي للاستراتيجي القطاع الخاص أن يفترضوا أن التقنيات الاستراتيجية ونماذج الأعمال،

قد نمت بدون أي جهد في مؤسسات القطاع العام، ومديرو القطاع العام بحاجة إلى فهم كامل لكيفية عمل الاستراتيجية قبل النظر في الخصائص البيئية (Jalil Bagheri, 2016). يعتبر تحليل نقاط القوة والضعف (SWOT) من العناصر المهمة في التخطيط الاستراتيجي، وهو اختصار لأربع كلمات هي المرغوب في تحليلها، وهي: نقاط القوة في المؤسسة، ما الذي تمتلكه من إمكانيات مالية، أو بشرية، أو تكنولوجية. نقاط الضعف في المؤسسة، ما الذي ينقصها، وربما يعرقل تحقيق الأهداف إذا لم تتمكن من إصلاحه. الفرص، وهو عنصر يعبر عن الفرص الجيدة المتاحة من خارج المؤسسة، ولكن يمكن استغلالها. التحديات، وهي المشكلات التي تواجه المؤسسة في الداخل، وكيف يمكن التغلب عليها (حبيبة احمد ٢٠١٩). ويمكن تحليل سلسلة القيمة، وتحليل أصحاب المصلحة بنفس الطريقة؛ لتوضيح كيف يزداد الفهم الاستراتيجي؛ نتيجة لذلك (Jalil Bagheri, 2016).

ويشمل على تحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، كما يلي:

١. تحليل البيئة الخارجية يشير ما يسمى بالبيئة الخارجية إلى جميع العوامل الخارجية التي تؤثر على المنظمة، بما في ذلك الفرص والتهديدات خارج المنظمة، لذلك فهي ليست تحت سيطرة المنظمة على المدى القصير تعتبر هذه المتغيرات بمثابة الإطار العام الذي تستخدمه المنظمة لإجراء أنشطتها وعليه فعند النظر إلى البيئة الخارجية من منطلق مستويين، ندرك أنها تشتمل على البيئة العامة (الكلية)، وبيئة المهمات، إذ أن بيئة المهمات تتعلق بالعناصر أو الأمور التي تؤثر وتتأثر بنشاطات وصفات المنظمة بصورة مباشرة، بما في ذلك قوة المنافسة والعملاء والوسطاء والموردين والأجهزة الحكومية والمجموعات الضاغطة والاتحادات العمالية. أما فيما يتعلق بالبيئة الكلية أو البيئة العامة، فهي تشتمل على العوامل والمتغيرات التي لا تؤثر على عمليات ونشاطات المنظمة بصورة مباشرة في الأمد القصير، بل تؤثر على القرارات طويلة الأمد، كالعوامل الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية والسياسية والاجتماعية والتشريعية والسياسية والبيئية وغيرها من المتغيرات الخارجية

٢. تحليل البيئة الداخلية: تتضمن البيئة الداخلية للمنظمة من العوامل والمتغيرات الواقعة داخل نطاق المنظمة نفسها، وتعتبر مصدر لتمكنها وقوتها أو ضعفها، كما أن تلك العوامل تقع بشكل كبير تحت سيطرة الإدارة، وتشكل الإطار العام الذي تؤدي فيه المنظمة أنشطتها ومهامها المختلفة، ومن الأمثلة على تلك المتغيرات الثقافية التنظيمية والموارد المتاحة والهيكل التنظيمي. (الحواتمة، ٢٠٢٤).

الأهداف الرئيسية Gools:

الأهداف هي تفصيل الرؤية في عدة نقاط، وللأهداف خمسة شروط، وهي أن تكون محددة، بمعنى أن المؤسسة ترغب في تحقيق أهداف بعينها، ولا تحيد عنها. قابلة للقياس، وأن تكون الأهداف ملموسة، ويمكن قياس نجاحها بعد انتهاء الفترة الزمنية المحددة لها. قابلة للتحقق، أن تكن أهدافاً يمكن تحقيقها في الوقت المحدد لها، فتكون بدون مبالغة، أي واقعية، بمعنى أهداف واضحة وقابلة للتحقق، ليست خيالية أو صعبة التحقق وفقاً لظروف المؤسسة. كما يلزم أن تكون محددة بزمان، يشترط أن تكون الأهداف مرتبطة بزمان معين يلزم تحقيقها فيه (حبيبة أحمد، ٢٠١٩).

فالأهداف الأساسية تتميز بطول الأجل نسبياً، وهي تعكس طموح المنظمة ومهمتها ولها ثلاثة أشكال إما البحث عن البقاء والمحافظة عليه، أو تحفيز التوسع والهيمنة على الأسواق، أو البحث عن الاستقلالية في صنع القرارات واتخاذها، لا سيما الإستراتيجية منها (ElKington. Et al، ٢٠١٩). يُحقق التخطيط الاستراتيجي مجموعةً من الفوائد للأعمال، ومن أهمها تحديد الأهداف بوضوح، ومن ثم ربطها مع وظيفة التنظيم الإداري، وتطوير الشعور بفعالية استخدام الموارد المتاحة، وجعلها من الأولويات الرئيسية. وكذلك توفير قاعدة تساعد على تغيير آلية العمل عند الحاجة لذلك (محمد مروان، ٢٠١٧).

وتمثل الأهداف الثمرات المراد بلوغها على أمد زمني طويل ويتم تحقيقها بصورة متكاملة متتابعة يقود إلى تحقيق غايات المنظمة. وتعد الأهداف الإستراتيجية ضرورية لأنها تترجم رسالة المنظمة إلى جوانب معينة يمكن قياسها ولأنها تمثل معلومات لدى تنفيذ المنظمة لرسالتها ومهمتها، كما يعرف الهدف الإستراتيجي بأنه

الوضع المستقبلي المرغوب تحقيقه والوصول إليه والتي تحاول المنظمة بلوغه (Fooladvand et al.,2020)، كما أنه عبارة عن قياس المردودية العمليات الخاصة من خلال تحويل الموارد، كذلك تعرف الأهداف الإستراتيجية بأنها النتائج المراد تحقيقها على مدار فترة زمنية طويلة، بصورة كاملة متكاملة ومتتابعة تمكن من تحقيق غايات المنظمة، والأهداف مطلوبة لتفسير وترجمة رسالة المنظمة ومهامها إلى وقائع محددة قابلة للقياس، وتنقسم الأهداف الى :

- أهداف استراتيجية طويلة المدى : يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الاجل للمنظمة ورسم الخطط وتخصيص الموارد المتاحة للمنظمة بالشكل الذي يمكن من تحقيق هذه الأهداف في إطار الفرص المتاحة والقيود المفروضة من بيئة المنظمة، فهو التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح سوق جديد. (أحمد، ٢٠٢٢)
- أهداف تكتيكية: تهدف إلى مساندة التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ويهتم بتقييم صلاحية البدائل المختلفة من الأهداف والاستراتيجيات واقتراح الجديد منها، وإذ يتميز بالمرونة في إختيار ومراجعة البدائل وتمارسه الإدارة الوسطى وتأثيره متوسط المدى مثل تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق. (أحمد، ٢٠٢٢)
- أهداف تشغيلية: وتختص به الإدارة الدنيا ويتم فيه تحديد تفاصيل التخطيط التكتيكي بوضع خط للأنشطة المتكررة في المؤسسة والقابلة للقياس وهذا في شكل تنبؤات، وتوضع الخطط التشغيلية في شكل موازنات ومعايير تقديرية تسمح بتحديد النتائج بطريقة واضحة وقد تكون هذه الموازنات شهرية أو أسبوعية أو يومية، وبالتالي يعمل على تقييم مدى تنفيذ خطة النوعين السابقين في شكل أرقام وقيم. (أحمد، ٢٠٢٢).

لذا، فالمعلومات عند تنفيذ المنظمة لرسالتها ومهمتها وتشمل تلك المعلومات الحالة أو الوضع المرغوب تحقيقه، والوصول إليه طريقة القياس التقدم نحو الغاية المرجوة، ومدة زمنية معينة يمكن فيها تحقيق الأهداف ، وتتضمن الأهداف الربحية و تعظيم المبيعات، وتحقيق حصة سوقية لا يستهان بها، وكذلك من ضمن الأهداف البناء

والتطور واقتحام نطاق أكبر من السوق، إذ ينبغي أن تكون الأهداف قابلة للتفاوض مع النشاطات ومشقة عمودياً وأفقياً. وهناك مجموعة مستويات للأهداف تبعا لطبيعتها، فقد تكون أساسية، أو فرعية، أو وظيفية. (الحواتمة، ٢٠٢٤).

ومن خلال الوصول إلى اكتمال الأهداف، يمكن التأكد من تحقيقها، وقياس مدى نجاح المنظمة في الوصول إليها، والأهداف، كما يتم رؤيتها بواسطة الإدارة العليا بأنها: التوسع في المراكز الإنتاجية. أما مديرو الإدارات فيرون الأهداف هي الانتهاء من إنشاء مراكز جديدة للإنتاج، ويمكن القول إن الهدف هو غاية أو مقصد يتم حشد الموارد لتحقيقه، أما الاستراتيجية فهي الأداة التي تستخدم لبلوغ الغاية، أو المقصد (علي سالم، ٢٠١٧).

تحديد البدائل الاستراتيجية :

تحديد البدائل الاستراتيجية نظرياً هي خطوة مهمة في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتعتبر بداية الانطلاقة؛ لتنفيذ الرؤية والأهداف، وتنقسم إلى الأهداف قصيرة الأجل التي يتم العمل عليها في فترة زمنية قصيرة، والأهداف طويلة الأجل المرتبطة بالوصول إلى الرؤية، وبعد تحديدها تبدأ المؤسسة في التنفيذ، ومن بعدها تتم عملية التقييم؛ لتفادي الأخطاء، ومن بعدها البدء في التخطيط من جديد؛ لأن عملية التخطيط لا متناهية، وتبدأ كل مرة بعد أن تنتهي من تحقيق الأهداف؛ لوضع أهداف جديدة (حبيبة أحمد، ٢٠١٩).

أورد الكتاب والباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية العديد من البدائل الإستراتيجية (الاستراتيجيات) التي يمكن لإدارة المنظمة أن تختار من بينها البديل الإستراتيجي الأمثل أو الاستراتيجية المناسبة، وهذا الاختيار يتوقف على الصورة التي ينبغي أن تكون عليها المنظمة في المستقبل، ويتم ذلك عن طريق مجموعة من العوامل والمحددات أهمها عند اختيار البديل الاستراتيجي الأمثل أو الاستراتيجية المناسبة (آدم، ٢٠٢٢).

- ١- هل تريد المنظمة أن تستمر في نفس نشاطها الحالي في المستقبل.
- ٢- هل ستقوم المنظمة بترك مجال نشاطها جزئياً أو كلياً عن طريق الاندماج أو الإتحاد أو التصفية أو بيع بعض أسهمها وحصصها لشركات أخرى.
- ٣- هل بإمكان المنظمة أن تصبح أكثر كفاءة أو فعالية في مجال أعمالها الحالية؟
- ٤- هل ترغب المنظمة في النمو والتوسع عن طريق زيادة حجم الأعمال أو الأسواق أو شراء شركات أخرى منافسة لها في نفس الصناعة.
- ٥- هل ينبغي استخدام إستراتيجيات متنوعة في أجزاء مختلفة للمنظمة؟

وقد صنف الكتاب الإستراتيجيات إلى عدة تقسيمات منها:

• أنواع البدائل الإستراتيجية

- ١- الإستراتيجيات الكلية للشركة: وتنقسم إلى مجموعة من الاستراتيجيات علي النحو التالي: (الزغبى، ٢٠٠٥م)
- النمو المتمركز: يעד الربح وفقاً لهذه الإستراتيجية دعامة أساسية، لذا يتم التركيز على منتج واحد فقط يمثل محور تحقيق الربح بالشركة.
- تنمية السوق: تعد الأسواق المترابطة والعملاء الجدد محورين أساسيين لارتكازه الإستراتيجية، حيث يتم إضافة عملاء جدد في أسواق مترابطة عن طريق التوسع الجغرافي والفروع.
- تنمية المنتج: تركز هذه الإستراتيجية إلى خلق منتجات جديدة مترابطة وبيعها في الأسواق الحالية.
- إستراتيجية الابتكار: محور الإرتكاز في هذه الإستراتيجية هو التميز والتفوق عن طريق الابتكار، هذا الابتكار يستند إليه في خلق منتجات جديدة متميزة متفوقة على المنتجات الحالية للشركة.
- التكامل الأفقي: محور الاهتمام في هذه الإستراتيجية هو الطاقة الإنتاجية، وتتميز زيادة الطاقة الإنتاجية في مجال النشاط الحالي للشركة ذاتها، أو عن طريق الاستحواذ على شركات أخرى أو الاندماج مع شركات مماثلة للحد من المنافسة.

- **التكامل الرأسي:** الهدف الأساسي هو تحقيق تكامل مع كافة الحلقات المؤثرة في عملية الإنتاج والتسويق وقد يكون تكامل رأسي للأمام من خلال إنشاء نظام توزيع يسمح بتواجد الشركة قريبة من المستهلكين النهائيين، أو تكامل رأسي للخلف من خلال تدعيم الحلقات المغذية لمدخلات الشركة فيتم مثلاً إنشاء وحدة داخلية بالشركة تزود الشركة بالمدخلات اللازمة.

- **المشروعات المشتركة:** محور ارتكاز هذه الإستراتيجية هو التعاون المثمر. فيتم التعاون مع شركة أو شركات أخرى بما يسهم بشكل إيجابي في تقديم منتج جديد أو الدخول إلى أسواق جديدة.

- **التنوع المترابط:** محور الارتكاز هو الدخول في أنشطة جديدة مع ضرورة اتساقها وترابطها مع النشاط المحوري الأساسي للشركة وقد يكون هذا الترابط تكنولوجياً أو الأسواق أو المنتجات. وقد يلعب الإستحواذ على شركات أخرى دور في هذه الإستراتيجية.

- **التنوع غير المترابط:** محور الإرتكاز هنا ألا تكون بالضرورة عملية التنويع للنشاط متسقة، وإنما الدخول في نوعية نشاط مختلفة تماماً ويتم ذلك إما عن طريق الاندماج أو الإستحواذ على شركات أخرى غير مترابطة مع المنتجات الحالية للشركة.

- **تقليص النشاط:** المحرك الأساسي لهذه الإستراتيجية هو ضرورة مواجهة تناقص الأرباح والحد منه عن طريق إتباع أساليب مختلفة لتخفيض التكاليف.

- **البيع الجزئي:** يتم بيع أو إغلاق وحدة نشاط أو أكثر من وحدات نشاط الشركة. وبالتالي يتم تخفيض محفظة أعمال الشركة.

- **التصفية:** يتم وفقاً لهذه الإستراتيجية بيع أصول الشركة وإغلاق مصانعها أو وحدات النشاط، وتلعب مصفوفة إختيار الإستراتيجيات الكلية دوراً هاماً في تحديد أفضل مزيج من الإستراتيجيات الكلية للشركة بعاملين هامين هما:

أ- معدل نمو السوق.

ب- مدى قوة الموقف التنافسي للشركة. (الزغبى، ٢٠٠٥م)

ومن العوامل السابق ذكرها يتضح أهمية تماشى الإستراتيجية وتحديدها وصياغتها أى إختيار البديل أو البدائل الإستراتيجية الملائمة للمرحلة التى تمر بها الشركة فى دورة حياتها، مع الأخذ فى الاعتبار أن البناء الهيكلي لتصنيف الإستراتيجيات وفقاً لهذه المراحل من دورة حياة الشركة ،ليس بناءاً جامداً ولا توجد فواصل حديدية لا يمكن إختراقها، وإنما قد تستخدم إحدى الإستراتيجيات التى تقع فى التصنيف ضمن إستراتيجية أساسية تخدم أهداف مرحلة معينة من دورة الحياة، إذا كانت تخدم أهداف مرحلة أخرى من دورة الحياة.

• الإختيار الاستراتيجي Strategic Choice:

فى حالة اختيار الاستراتيجية المناسبة، يجب تطوير خطط التنفيذ؛ لتوفير تفاصيل تطبيق الخطة الاستراتيجية، وخطط التنفيذ، يجب أن تحدد: مهمات فريق العمل (الموظفين)، وخطوات التنفيذ، وجدول العمل، والمواعيد النهائية للتنفيذ، ومعلومات الكلفة والإنفاق، ومصادر التمويل (غادة الحلايقة، ٢٠١٨).

ويشير أيضاً الإختيار الإستراتيجي إلى " العملية التى تتمكن الإدارة العليا من خلالها تحديد الخيار الاستراتيجي من بين مجموعة البدائل الإستراتيجية ويمثل أفضل طريق للوصول إلى أهداف المنظمة (آدم، ٢٠٢٢).

أ. مفهوم عملية الإختيار الإستراتيجي: Process of strategic choice

يشير الإختيار الإستراتيجي الي "العملية التى تتمكن الإدارة العليا من خلالها تحديد الخيار الاستراتيجي من بين مجموعة من البدائل الإستراتيجية ويمثل أفضل طريق للوصول الي أهداف المنظمة، كذلك يعرف الإختيار بأنه: عبارة عن "عملية التقويم الواجب القيام بها للإستراتيجيات البديلة. وذلك بغرض إختيار أفضل هذه الإستراتيجيات والتي تعظم تحقيق أهداف المنظمة وفي ظل رسالتها المحددة من قبل. ويكاد يكون من المؤكد من خلال البحوث والممارسات التطبيقية في هذا الصدد أنه عندما تواجه المنظمة بيئة ديناميكية فإن قرارات إختيار أفضل الإستراتيجيات البديلة

المتاحة لا يتم التوصل إليها بسهولة ومن خلال إتفاق عام، بل كثيراً ما يحدث إختلاف في الآراء حول كل إستراتيجية بديلة كما أن هذا الأمر قد يؤدي إلي نزاعات وصراعات تنظيمية. (آدم ، ٢٠٢٢).

وأيضاً يعرف الإختيار الإستراتيجي بأنه عرض البدائل الإستراتيجية ليتم إختيار البديل الذي يصلح. (الحاكم، ٢٠٠٦م)، ونظراً لأهمية الاختيار الإستراتيجي في عملية الإدارة الإستراتيجية فإن هناك العديد من أدوات التقييم التي يجب علي الإدارة العليا إستخدامها لتقييم وإختيار الإستراتيجية المناسبة.

ب. خطوات عملية الاختيار الاستراتيجي

عملية الاختيار الاستراتيجي تمر بالمراحل الآتية: (السالم، ٢٠٠٣م)

١- مرحلة توليد البدائل الإستراتيجية:

إذ لابد من وجود مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تم توليدها على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدات الأعمال أو على مستوى الوظائف. وأن تكون هذه البدائل قابلة للتطبيق وتناسب مع أهداف المنظمة وتطلعاتها المستقبلية.

٢- تقويم البدائل الإستراتيجية:

تتم عملية التقويم بالاعتماد علي مجموعة من المعايير يؤدي استخدامها الي تقليل عدد البدائل المتاحة ومن ثم تسهيل عملية الاختيار ذاتها. وتختلف هذه المعايير من منظمة لاخري ولكنها بصفة عامة تتضمن بعض المعايير الكمية وغير الكمية.ومن بين المعايير الكمية: صافي الربح، الحصة السوقية، العائد علي الاستثمار، العائد علي حق الملكية، ومعدل دوران العمل ... أما المعايير غير الكمية/ النوعية فمن بينها: مدي تلائم الإستراتيجية مع البيئة، تحقيق المرونة وغيرها ... الخ.

٣- مرحلة اختيار البديل الاستراتيجي المناسب:

تبدأ هذه المرحلة بعد انجاز عملية التقييم بنجاح، حيث يتم اختيار البديل/البدايل الأفضل في ضوء المزايا التي يمتلكها كل بديل. حيث يتم ترجيح البديل المناسب بعد إجراء الموازنة اللازمة بين سلبيات وإيجابيات كل بديل في ضوء البدائل الأخرى. (السالم، ٢٠٠٣م)

• أدوات تقييم واختيار الإستراتيجية المناسبة

هناك مجموعة من أدوات وأساليب التحليل المتعارف عليها دولياً في علم الإدارة، وذلك لكي نكون قادرين على تقييم البدائل الإستراتيجية المتاحة ويجب أن نكون قادرين على استخدام هذه الأدوات، لتحديد أفضل البدائل الإستراتيجية، والتي تتناسب ظروف المنظمة، وسيعتمد هذا التفضيل على التعرف على أي من البدائل الأخرى التي تؤدي إلى تحقيق رسالة وأهداف المنظمة. ويحتاج ذلك إلى وقتاً طويلاً من قبل القائمين بالتخطيط الإستراتيجي / الإدارة الإستراتيجية في الشركة وأحياناً قد يتم الإستعانة بخبراء واستشاريين من خارج المنظمة حتي تكون البدائل المختارة هي التي تحقق رسالة المنظمة وأهدافها. ويمكن التمييز بين نوعين من أساليب وأدوات التحليل الأولى على مستوى الشركة، والأخرى على مستوى النشاط. (درة، جرادات، ٢٠١٤م).

المبحث الثاني

التنمية المستدامة

٢-٥ مقدمة:

في خضم الاهتمام الدولي والإقليمي والوطني بقضية التنمية المستدامة التي أضحت هدفا مهما يسعى الجميع إلى تحقيقه، نظراً لمردوداته الإيجابية على الفرد والمجتمع من خلال تحقيق التنمية الشاملة اقتصادياً واجتماعياً وبيئياً مع الحفاظ على حقوق الأجيال القادمة في ثرواتهم ومقدراتهم بما يضمن تنمية مستدامة لهم في المستقبل. وتأكيداً على ذلك، جاء الاهتمام الأممي بالتنمية المستدامة من خلال اعتماد الجمعية العامة للأمم المتحدة أهداف التنمية المستدامة التي يجب ان يتم تحقيقها بحلول عام ٢٠٣٠، وذلك بالاعتماد على البحث العلمي والذي يعد من أهم عوامل الاسراع بتحقيق هذه التنمية التي تعتمد بشكل رئيسي على التخطيط الاستراتيجي.

يُعد موضوع التنمية المستدامة من المواضيع الهامة التي تناقش في القمم والمؤتمرات والندوات التي تقام في جميع دول العالم، كما أنها محور رئيسي في خطط دول العالم وسياساتها، التي تسعى جاهدة إلى تحقيقها، فهي ثلاثية الأذرع تسعى إلى تحقيق النمو الاقتصادي من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق العدالة الاجتماعية وكل ما يعود على المجتمع بالنفع، وكل ذلك بالموازنة الحفاظ على البيئة ومواردها. إن مفهوم التنمية المستدامة ليس فقط مجرد مفهوم، وإنما يتعدى ذلك إلى أن يكون فلسفة علمية، فاختلف الجميع على إيجاد مفهوم واحد، فكل عرفه بطريقته الخاصة، لكن الجميع يتفق على أنها السبيل لضمان الحصول على مقومات الحياة في الحاضر والمستقبل (فراحتية، 2018)

إن المناداة بالتنمية المستدامة لم يأت من فراغ، فالبيئة هي أول من طالب بها، فقد تعرضت لأشد أنواع الاستنزاف والتلوث من قبل الإنسان، فلم نعد بمعزل عن القضايا البيئية الملحة التي بدأت تهدد العالم أجمع، فقد حان الوقت للتفكير بالمستقبل وما سيؤول إليه إذا ما تداركنا أهميتها وراعيها الجيل المستقبلي وحماية حقوقه (الخبير، حسن، 2016)

لذا، تعتبر مشكلات التنمية من أهم المشكلات التي يُعاني منها الكثير من دول العالم، فقد تعددت وجهات النظر والآراء حول أبعاد مشكلة التنمية والحلول المطروحة لعلاجها، وأصبحت وطأتها ثقيلة على الدول النامية وذلك بعد أن بات العالم يتطلع إلى تنمية طويلة الأجل "التنمية المستدامة"، ولا شك أن الدول النامية لم تتوصل حتى الآن إلى تفعيل حلول جذرية لمشكلة التنمية، بل إن بعض الأساليب التي تلجأ إليها بعض الحكومات المعاصرة لمعالجة المشكلات الاقتصادية لم يزد تلك المشكلات إلا تعقيداً، ولم تزد الأحوال الاقتصادية المتردية إلا سوءاً، وذلك بسبب بُعد تلك الحلول عن المنهج الاقتصادي الرشيد (ناجي، ٢٠٢١).

وإن تحقيق التنمية المستدامة أصبح هو الهدف الرئيسي للاستراتيجيات التنموية في القرن الحادي والعشرين، حيث إن أي محاولة جادة لتخفيض أعداد الفقراء وتوفير عمل منتج وحياة أفضل لأجيال الحاضر والمستقبل تتطلب نمواً اقتصادياً

مستداماً بغية زيادة الإنتاجية والدخل، ولكن التنمية تحتاج إلى ما هو أكثر من مجرد النمو الاقتصادي. حيث أن تأمين التنمية المستدامة يتطلب إيلاء اهتمام لا بالنمو الاقتصادي وحده، بل كذلك بالقضايا الاجتماعية والبيئية فإذا لم يتم التصدي بصورة كاملة لإدارة البيئة والتنمية الاجتماعية بجانب النمو الاقتصادي فإن النمو في حد ذاته سيتعرض للمخاطر على المدى الطويل وعلى الرغم من أن جذور مفهوم التنمية المستدامة ترجع إلى ما قبل تقرير اللجنة العالمية للبيئة والتنمية World Commission on Environment and Development (WCED) أو لجنة برونتلاند، والذي يحمل عنوان تقرير مستقبلنا المشترك "Our Common Future"، فإن ذلك التقرير هو الذي أكسب المفهوم الشعبية والثقة بما جعل صدوره بمثابة الميلاد الحقيقي لمفهوم التنمية المستدامة.

وتعتبر الاستدامة العمرانية البيئية عن حالة توازن وإعادة صياغة للمحددات والاهداف البيئية والاقتصادية والاجتماعية وتعد دراسة الاستدامة العمرانية البيئية في هذه الأونه لها أهمية كبيرة نظراً لعدم قدرة العديد من دول العالم النامي على تلبية أهداف الاستدامة بمفهومها الشامل ولا سيما في الدول العربية. (ديب، ٢٠٠٩)

٢-٦ تعريف التنمية المستدامة

تعد قضية التنمية المستدامة من أبرز المواضيع التي تشغل اهتمام المجتمع الدولي في الوقت الراهن، حيث فرضت نفسها على جدول الأعمال العالمي. فبعد ما كان يُنظر إلى النمو الاقتصادي بأنه الزيادة في عملية الدخل وكفى، ومهما اختلفت التسميات فإن المفهوم الحالي للتنمية يشمل جوانب عدة: اقتصاديه اجتماعيه وبيئية.

قد تم تعريف مصطلح التنمية المستدامة من عدة جهات، ومن مجموعة من الباحثين والمختصين في هذا المجال، وتالياً بعض تعاريف التنمية المستدامة :

فقد عُرفت على أنها الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية، بحيث يكون استغلالها بطريقة لا تؤثر على وجودها أو يؤدي إلى اختفائها، وذلك لحفظ حقوق الأجيال القادمة فيها (المساعد ٢٠٢٠)

كما وعرفها البرنامج الانمائي للتنمية المستدامة في الأمم المتحدة على أنها : عملية توزيع عادلة، ولا تقتصر على توليد النمو فقط، وتوَهّل الناس للمشاركة في القدرات التي لها تأثير مباشر على حياتهم، وهي تنمية تحفظ حقوق الفقراء وتحافظ على البيئة، وتحقق العدالة بين الناس (خريس، ٢٠٢٠).

لقد تم تداول تعريف التنمية المستدامة بعد أن عرفته رئيسة وزراء النرويج على نطاق واسع، حيث عرفتها على أنها التنمية التي تلبي الاحتياجات دون المساومة على حقوق الأجيال القادمة في تلبية احتياجاتهم (ديب ومهنا، ٢٠٠٩). وهي العملية التي تحقق النمو الاقتصادي، وذلك بما يتماشى مع القدرات البيئية، حيث أنهم يعتبروا مكملين لبعضهم البعض (غنيم وابو زنت، ٢٠١٤).

كما وعرفته هيئة الأمم المتحدة على أنه ضرورة بذل كل الجهد اللازم لتخليص الانسان من الفقر والجوع عن طريق بيئة مناسبة للتنمية؛ وذلك بتعزيز المساواة بين الناس وتوفير نظام حكم يعمل على مصلحة البلد، وتحقيق العدالة والمساواة (قادري، ٢٠١٣)

كما عرفها قادري على أنها التنمية التي تلبي حاجات الناس دون أن يؤثر هذا على حاجات الأجيال الأخرى، وتحدث هذه التنمية نتيجة تفاعل وتعاون القطاع العام والخاص من أجل تحقيق إنسجام بين الناس، وبغض النظر عن دينهم وثقافتهم ومعتقداتهم (قادري، ٢٠١٣)

ومن خلال الإطلاع على التعريفات السابقة يرى الباحث أن مفهوم التنمية المستدامة، هو مفهوم حديث، وأن الجشع أو الاستخدام الجائر وغير المناسب للثروات الطبيعية هو ما دفع العالم نحو هذا المصطلح والذي ينص على استخدام واستثمار الموارد البيئية الطبيعية بما يحقق التنمية، والذي ينعكس إيجاباً على حياة الناس، ولكن يكون ذلك باستخدام هذه الموارد بالقدر الذي يحفظ حقوق الأجيال القادمة فيها، وأن يكون هذا الاستخدام بعيد كل البعد عن الأنانية، والاستخدام الجائر لها، وأن التنمية المستدامة هي تلك العملية التي تقوم بالاهتمام باحتياجات الأجيال القادمة عند إحداث أي عملية تنموية ، وهي ليست قاصرة علي تسديد احتياجات الجيل الحاضر

فقط بل أنها تشتمل على ضرورة المحافظة على البيئة وعدم تلوثها وضمان تحقيق التنمية لكلا الجيلين الحاضر والقادم .

٢-٧ مفهوم التنمية المستدامة

يتجلى مفهوم التنمية المستدامة بالاستمرارية والانسجام الإيجابي بين الإنسان والبيئة، وتحقيق العدالة الاجتماعية والاهتمام بمستقبل الإنسان، مع الحفاظ على البيئة ومواردها (شمس محمد، وفهمي، 2019) وقد لاحظ (الخبير وحسن، ٢٠١٦) أن التنمية المستدامة مرتبطة بعملية تقليل الآثار البيئية الناجمة عن الأنشطة البشرية المتعلقة بالبناء والتشييد وما يصدر عنهم من ملوثات ووضوء ومخلفات تضر بالبيئة، فقطاع العمران يعتبر من أبرز المستهلكين للموارد الطبيعية، لذا لابد من زيادة الوعي بأهمية القطاعات العمرانية ومسؤولياتها والتزامها وأداء دورها التنموي نحو تحقيق التنمية المستدامة ثلاثية الأبعاد.

يرتبط مفهوم التنمية المستدامة بالموارد الطبيعية والقدرة على الاهتمام بها وحفظها من النفاذ ويتم بناؤها وفقاً لعدة محاور تشمل البيئة والمجتمع والاقتصاد والمؤثر الأساسي على هذه الطاقة، والتي تستطيع أن تدعم الاقتصاد وتحقق رفاهية المجتمعات من جهة، وتؤثر سلباً على البيئة من جهة أخرى؛ إذا ما تم التخلص من الآثار السلبية لاستهلاكها (كزيز، 2017).

ويرى (بورزاق، ٢٠١٩) أن جوهر التنمية المستدامة هو الموارد البشرية لا المادية؛ لأن الإنسان هو الثروة الحقيقية للأمم، فبتحقيق التنمية المستدامة يزدهر الاقتصاد وتعم نتائجه على المجتمع بعدالة، لضمان حق الأجيال القادمة بالمشاركة فيها، فينتظم النظام البيئي ويستوي من خلال الاستغلال الأمثل والعقلاني للموارد الطبيعية .

وقد قامت منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة (2015) بتعريف التنمية المستدامة على أنها عملية إدارية وسياسية للحفاظ على الموارد الطبيعية من خلال وضع خطط وسياسات لتحقيق الحاجات الإنسانية للأجيال الحالية والأجيال القادمة بما يرضي البيئة ويعزز الاقتصاد والمجتمع (فراحتية 2018)

وطبقا لتعريف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، فإنها تعني تحقيق تنمية متوازنة اجتماعياً واقتصادياً وبيئياً للأجيال الحالية والمستقبلية تضمن الاستخدام العادل والأمثل للموارد الطبيعية والبشرية والمادية، بما يعزز قدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها (عبد العظيم، 2022).

ويعرف الباحث التنمية المستدامة بأنها: أسلوب تنموي يقود إلى تضافر كافة الجهود من جميع المعنيين بوضع البيئة والمجتمع والاقتصاد في أولويات الخطط والسياسات الاستراتيجية لتحقيق بيئة آمنة صحية خالية من التلوث واقتصاد مزدهر ورفاهية مجتمعية للجيل الحالي والمستقبلي .

٢-٨ أبعاد التنمية المستدامة :

كما هو موضح في الشكل (٢-١) ووفقاً لـ (Chavez, R., Yu, Et (٢٠٢٠) al, هناك ثلاثة أبعاد للتنمية المستدامة تتمثل في البيئية والاجتماعية والاقتصادية. اتفق مع هذا الرأي (Nejati, M., Et al, 2010) حيث ذكر أن التنمية المستدامة لها ثلاث ركائز رئيسية يجب على المنظمات المساهمة في تحسينها؛ وهي تشمل الأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي. ويبدو أن المنظمات تتغير لتصبح أكثر استدامة وبيئية وأخلاقية في الممارسة العملية. تتعامل هذه الأبعاد المختلفة للتنمية مع جوانب متعددة من الحياة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وتعتبر مرتبطة بشكل وثيق مع بعضها البعض في تحقيق تنمية مستدامة تلبي احتياجات الأجيال الحالية دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها.



٢-٨-١ البعد الاجتماعي :

إن تعلق البعد الاجتماعي بالإنسان يهيئ لنا الإشارة إلى ظاهرة النمو السكاني، التي لها دور أساسي في الاستغلال المفرط للموارد الطبيعية، وفي تدمير جزء كبير من المساحات الخضراء في صناعة الأبنية وتشبيدها، لذا وجب علينا التفكير في التنمية المستدامة التي لها دور في تنمية الناس من خلال تمكينهم وتوسيع دائرة الفرص والخيارات أمامهم، والاستثمار في قدراتهم، مما يزيد من كفاءة إنتاجهم وفعاليته، وكذلك في تحقيق العدالة والمساواة في تلبية الاحتياجات الأساسية لهم، وتحسين المستوى المعيشي، وتحقيق مستوى جيد من الرفاهية لهم، والوفاء بتوفير الحياة الآمنة، واحترام حقوقهم ومشاركاتهم السياسية (فراحتية، ٢٠١٨) .

لقد أوضح (بورزاق، ٢٠١٩)، أن التنمية المستدامة ذات البعد الاجتماعي تهدف إلى القضاء على كافة أشكال الفقر الذي ينتشر في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، لكن

بدرجات متفاوتة من خلال وضع استراتيجيات تنموية ترفع من مستوى النمو الاقتصادي، وتسد الحاجات التي يطلبها المجتمع، كما أنها تخلق فرص عمل جديدة، وتحقق التوازن بين القطاعات المختلفة، وتحل الاختلالات داخل القطاع الاجتماعي نفسه. إن التنمية في البعد الاجتماعي حسبما ورد في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي- ما هي إلا عمليات لزيادة الخيارات والفرص وتوسيعها للأفراد، إضافة إلى تزويدهم بالاحتياجات والموارد الضرورية لضمان توفير مستوى معيشي مناسب ومستقر، وذلك لاعتبار الإنسان لبّ التنمية الاجتماعية وجوهرها (الود، بلاهة، ٢٠١٤).

التنمية الاجتماعية تركز على الإنسان وعلاقته المتبادلة، مع التركيز على تحسين مستوى المعيشة والقضاء على التمييز وتعزيز المساواة. يتم ذلك من خلال تعزيز التعليم والرعاية الصحية، وتعزيز حقوق الإنسان وتوفير فرص الحرية والمشاركة السياسية. وتهتم التنمية الاجتماعية بالشكلين الحكومي والمجتمعي على حد سواء، حيث تعمل على تحقيق التوازن بين دور الحكومة والمجتمع المدني في تحقيق التغيير وتعزيز التنمية الشاملة (فتحي عبد الغني، م.، & محمد ٢٠٢٠)، ويتعلق الأداء الاجتماعي بتعزيز الرفاهية (Chavez, R., Yu, Et al, 2020).

ومن منظور الاستدامة الاجتماعية، يتم التركيز بشكل أساسي على توفير فرص العمل اللائقة، والخدمات العامة، وضمان النمو الاقتصادي الذي يأخذ بعين الاعتبار قضايا الصحة والقضاء على الأوبئة والأمراض، وتحسين مستويات التعليم والتدريب، وتعزيز العدالة الاجتماعية. تشمل التنمية الاجتماعية أيضاً قضايا الفقر بجميع أشكاله، والحد من الجوع، وتحسين ظروف المأوى وجودة الحياة، وتعزيز الأمن الاجتماعي وإدارة النمو السكاني والحد من معدلات الوفيات، خاصة في فترات العمر الأولى (Chavez, R., Yu, Et al, 2020).

ويهدف البعد الاجتماعي للتنمية إلى تحقيق العدالة الاجتماعية بين جميع أفراد المجتمع، من خلال ضمان حقوقهم في الحصول على الموارد الطبيعية، والدخل، والصحة، والتعليم، مع ضمان تحقيق العدالة الاجتماعية للأجيال الحالية والقادمة (الخطيب، الزعبي، ٢٠١٨).

كما لخص (وردم، 2003) الاستدامة الاجتماعية في جميع القطاعات، من خلال تأمين الحصول على المياه بعدالة لكافة المجتمع، وتحسين الإنتاجية الزراعية وضمان الأمن الغذائي، وتوفير المعايير التي تضمن جودة الهواء لتحسين الرعاية والصحة المجتمعية، وضمان الحصول على الطاقة بعدالة لكافة المجتمع، وإتاحة التعليم للجميع؛ للوصول إلى مجتمع ذي إنتاجية، إضافة إلى خلق وظائف وفرص عمل .

٢-٨-٢ البعد الاقتصادي :

تعتبر الموارد الطبيعية المتجددة إحدى أهم موارد الإنتاج الاقتصادي ومدخلاته، والحفاظ عليها من أهم أهداف التنمية المستدامة، واعتمادها عوضاً عن المصادر غير المتجددة يعتبر من السياسات الإصلاحية المهمة في الاقتصاد الكلي وفي التنمية الاقتصادية؛ لاستغلالها النظم الطبيعية، فضلاً عن استعمال المواد المدورة والمستعملة عوضاً عن المواد الخام، إضافة إلى التقليل من كمية مخرجات العملية الإنتاجية وملوثاتها، بالتالي نحصل على إنتاج منسجم مع النظام البيئي، بالتالي يتم توفير مداخيل وثروة اقتصادية عالية، كما أن للبعد الاقتصادي للتنمية المستدامة إسهاماً كبيراً في تحقيق المساواة بين الدول في مستوى التنمية الاقتصادية، فتنحس الظروف الاقتصادية للأجيال الحالية والمستقبلية (فراحتية، ٢٠١٨).

كما أكد (كزيز ، ٢٠١٧) على أن الاستدامة الاقتصادية ما هي إلا تغيير للاستراتيجيات والسياسات التنموية نحو الإيفاء لمتطلبات العملية التنموية الاقتصادية من خلال المحافظة على الموارد الطبيعية والأنظمة البيئية، للوصول إلى اقتصاد أكثر مرونة وتنوعاً، وقادراً على مواجهة الأزمات الاقتصادية العالمية .

إن التنمية المستدامة ذات البعد الاقتصادي تميل إلى تحقيق نمو اقتصادي، وزيادة في الدخل القومي والفردى، وحسن استخدام مدخلات العملية الإنتاجية للحصول على مخرجات بأقل تكلفة ممكنة وأعلى مستوى من الجودة وفي أسرع وقت ممكن، كما أن الأمن الاقتصادي يعتبر من أهم مؤشرات نجاح العملية التنموية الاقتصادية وتحقيق الاستقلال الاقتصادي، الذي بدوره يحقق الأمن الشامل (بورزاق، ٢٠١٩). وحيث

يستند إلى مبدأ رفع مستوى الرخاء الاقتصادي إلى أقصى حد ممكن، والتغلب على الفقر، وذلك بكفاءة استخدام المواد الطبيعية ويهتم هذا البعد باستخدام الموارد بطريقة كفؤة من أجل تحسين حياة الناس والنهوض بالمستوى الانساني (الحو، ٢٠١٢).

كما عرف (الود وبلاهة، 2014) التنمية المستدامة ذات البعد الاقتصادي بأنها : التنمية التي تسعى إلى التقليل من استخدام الموارد غير المتجددة واعتماد استخدام الموارد المتجددة، وتوفير الاحتياجات الأساسية والإنسانية بكميات وتكاليف مناسبة، والحصول على مستويات مناسبة وعادلة من الدخل وحماية القدرات الإنتاجية وضمان توفرها من جيل إلى جيل .

وبناء على ما سبق، فإن الطاقة هي العامل المشترك والأساسي في جميع أبعاد التنمية المستدامة، فلها دور في دعم النمو الاقتصادي وتوفير الرخاء والرفاه في المجتمعات، ومن جهة أخرى تقلل من التلوث البيئي، وذلك عن طريق اتباع مبادئ الترشيد والاستخدام الكفاء والاعتماد على البدائل الطبيعية عند استخدام الطاقة (كزیز، 2017)

كما أن هناك بعداً آخر فرعياً للتنمية المستدامة، ألا وهو البعد الثقافي الذي يعنى بالمحافظة على التراث الثقافي للمجتمع، الذي بدوره يحث على الابتكار والإبداع ، وتعتبر الطبيعة الجغرافية والتاريخ والثقافة والهوية الفردية منبعاً وطريقاً لهما (كزیز، 2017).

كما يوجد البعد التكنولوجي، حيث تنبع أهميته من أهمية التكنولوجيا في العصر الحالي، ودورها في تقدم البلدان وتحقيق الميزة التنافسية لها، كما أنها تعتبر أداة وحلاً من الحلول المهمة للمشاكل والصعوبات التي تتعرض لها التنمية المستدامة، فلها دور أساسي ومهم في زيادة القوة الإنتاجية وفي تطور الصناعات والمساعدة على استدامتها (بودلة، كواديك، 2019).

كما أن البعد التكنولوجي يهتم بالتحول نحو تكنولوجيا ذات كفاءة عالية تسهم في التقليل من استهلاك الطاقة والموارد الملوثة للبيئة، بالتالي يمكن الحصول على بيئة

نظيفة وقليلة الملوثات، كما يمكن إضافة البعد السياسي الذي يفي باستخدام الديمقراطية والحكم الديمقراطي (الود، بلاهدة، 2014).

٢-٨-٣ البعد البيئي :

البيئة هي عبارة عن نظام أو وحدة بيئية تتكون من مجموعة من المكونات، تتفاعل فيما بينها وفق نظام دقيق ومتوازن، فوجود أي خلل في هذا النظام يحدث مشاكل وأضراراً تؤثر على جميع مكونات النظام البيئي، بالتالي تؤثر على العالم بأكمله. ومن أهم المشاكل التي تعاني منها البيئة التلوث، ومن أبرز أسباب التلوث الإنسان وما يقوم به من أنشطة تضر بالبيئة وتضر به بشكل حلقة متتالية، فالبيئة هي المكان الذي يعيش فيه، وتلوثها ينعكس سلباً عليه وعلى صحته (قطية، حسن، ٢٠١٤).

الاستدامة البيئية : هي عملية مكونة من مجموعة من الخطوات، تسعى إلى محاربة التلوث والاستغلال الأمثل للموارد المتجددة، والتقليل من استهلاك الموارد غير المتجددة، سعياً لتحقيق التوازن البيئي وحمايته من التدهور والاستنزاف عن طريق وضع الحدود أمام طرق الاستهلاك السلبية والمستنزفة للموارد ، وأمام التلوث وأنشطة الإنسان المدمرة للبيئة (فراحتية، 2018)

يشير بورزاق (٢٠١٩) إلى أهداف الاستدامة البيئية، والتي تتضمن الإشارة إلى أهمية إدارة الموارد الطبيعية والاستخدام الأمثل لها وإلى أهمية الحفاظ على توازن الأنظمة الأيكولوجية، وعلى التنوع الحيوي وإلى الانتباه إلى المشاكل المناخية التي تحدث، كما يشير إلى العلاقة الوطيدة بين التنمية والبيئة التي تتجلى في أن التنمية تقوم على الموارد البيئية، بالتالي فإن أي خلل أو فساد في تلك الموارد سينعكس سلباً على العملية التنموية وعلى قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية .

كما يركز مفهوم التنمية المستدامة ذات البعد البيئي على أن استنزاف الموارد الطبيعية سيؤثر سلباً على الاقتصاد، بالتالي فإن هناك ضرورة للموازنة بين النظام الاقتصادي والنظام البيئي (الود، بلاهدة، ٢٠١٤).

ويشدد هذا البُعد على الإستخدام الصحيح والموضوعي للموارد، وأن استخدامها بشكل جائر وغير منظم يؤدي إلى خلل حقيقي وكبير، حيث أن البعد البيئي والتوظيف الصحيح للموارد البيئية هو الأساس في التنمية المستدامة (الحلو، ٢٠١٢). لذا، يعني البعد البيئي للتنمية المستدامة تحقيق الرفاهية الاقتصادية للأجيال الحاضرة والقادمة مع الحفاظ على البيئة وحمايتها من التلوث وتمكينها من توفير مستوى معيشي يتحسن باستمرار مع مرور الزمن وأن هذا البعد يتضمن ما يلي:

- **المحافظة على الموارد المائية:** هدفت التنمية المستدامة إلى المحافظة على الاستخدامات المائية من خلال تقليل الهدر و إنشاء السدود لخرن المياه والمحافظة على المياه الجوفية وكذلك العمل على تحسين شبكات المياه والصرف الصحي وتحسين نوعية مياه الشرب.

- **حماية المناخ من الاحتباس الحراري :** وتعني عدم المخاطرة باستخدام كل ما من شأنه إحداث تغييرات كبيرة في المناخ العالمي، فالإشعاعات المختلفة والمخلفات النووية والكيماوية تؤدي إلى حدوث آثار سلبية وتغيرات مناخية تؤثر على الحياة في الكرة الأرضية. فالهدف الأساس للتنمية المستدامة العمل على إيجاد بيئة خضراء خالية من التلوث وحماية البيئة من جميع الآثار السلبية لجميع المخلفات الصناعية.

إلي أن المؤسسات لابد أن تراعي الآثار البيئية المترتبة على عملياتها ومنتجاتها والقضاء على الانبعاثات السامة والنفايات، وتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والإنتاجية من الموارد المتاحة وتقليل الممارسات التي قد تؤثر سلبا على تمتع البلاد والأجيال القادمة، وعلى المؤسسة أن تعي جميع الجوانب البيئية المباشرة وغير المباشرة ذات الصلة في تأدية نشاطاتها، وتقديم خدماتها وتصنيع منتجاتها، كما عليها استخدام معايير معينة لمعرفة تلك الجوانب البيئية ذات الأثر المتميز، لتتمكن بالتالي من التحسين الفعال لأدائها البيئي. ومن الواجب على تلك المعايير المحددة من قبل المؤسسة نفسها أن تكون شاملة، مثبتة وموثقة ومعمول بها (الحموري، صالح سليم، ٢٠١٤).

العلاقة بين ابعاد التنمية المستدامة

يؤكد مفهوم التنمية المستدامة أهمية المحافظة على قدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتهم. وهذا يشير إلى الفعالية في إدارة وإستخدام جميع الموارد المتاحة في الدولة، والموارد هنا لا تقتصر على الموارد الطبيعية بل أيضا الموارد البشرية، والمادية والتكنولوجية والمؤسسية. فالتنمية المستدامة تؤكد ضرورة الربط بين الأهداف الاقتصادية والأهداف الاجتماعية والحفاظ على البيئة. وبالتالي تتمثل أبعاد التنمية المستدامة في البعد الاقتصادي، والبعد البشري، والبعد البيئي. وسنتناول بالشرح العلاقة المتبادلة بين هذه الأبعاد (Duraiappah, 2010).

لذا، تركز التنمية المستدامة على ثلاث ركائز ، تتكامل سوياً وتندمج فيما بينها، لتحقيق هدفها الأسمى وهو الحفاظ على حقوق الأجيال القادمة من الموارد الطبيعية، وطرق استغلالها بفعالية لحماية البيئة والمحافظة عليها من التلوث . وقد لخص (فراحتية 2018) ، ص 279 الأبعاد على النحو الآتي :

على الصعيد الاقتصادي : إن على الدول المتقدمة إجراء خفض في استهلاك الطاقة والموارد، أما بالنسبة للدول النامية، فتعني توظيف الموارد من أجل رفع مستوى المعيشة والحد من الفقر، وعلى الصعيد الاجتماعي والإنساني :فإنها تعني السعي من أجل استقرار النمو السكاني ورفع مستوى الخدمات الصحية والتعليمية خاصة في الأرياف .وعلى الصعيد البيئي :فهي تعني حماية الموارد الطبيعية والاستخدام العقلاني الأمثل للأراضي الزراعية، وخاصة الموارد المائية .وعلى الصعيد التكنولوجي: هي نقل المجتمع إلى عصر الصناعات النظيفة غير الملوثة للبيئة، والتي تستخدم تكنولوجيا منظّفة للبيئة، والتي تنتج الحد الأدنى من الغازات الملوثة والحابسة للحرارة والضارة لطبقة الأوزون .

• العلاقة بين البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي للتنمية المستدامة

إن جودة الموارد البيئية وحسن إدارتها عامل مؤثر ومهم في النظام الاقتصادي حيث إن موارد المنظومات البيئية والموارد الطبيعية أساسية للعديد من الأنشطة الإنتاجية والاقتصادية، وهذه الأنشطة الاقتصادية تعمل على توفير الاحتياجات الأساسية للسكان وتوفير فرص عمل لهم، وبالتالي تعمل على تحقيق الرفاهية الاجتماعية للسكان، والعكس فإن سوء إدارة الموارد الطبيعية وتدهور نوعيتها يقوضان النمو الاقتصادي والرفاهة البشرية (الأمم المتحدة، ٢٠١٣).

◀ إن سوء إدارة الموارد البيئية والتلوث البيئي له آثار ضارة على حياة الإنسان مما يؤدي إلى التأثير السلبي على إنتاجية العمل وما لذلك من آثار سلبية على الاقتصاد القومي .

◀ إن النمو الاقتصادي قد يجلب مخاطر الإضرار بالبيئة حيث يضع ضغطا متزايدا على الموارد البيئية، كذلك فإن بعض الأنشطة الاقتصادية والصناعات قد يتولد عنها آثار سلبية على البيئة من خلال الانبعاثات والنفايات الملوثة، وهذا التلوث سيكون له آثار ضارة على صحة المواطنين.

◀ إن المشكلة السكانية والزيادة السريعة للسكان تشكل ضغطا متزايدا على الموارد البيئية حيث يحدث تآكل الأراضي الخصبة نتيجة الزحف السكاني مما يؤثر على الإنتاجية الزراعية.

يتضح مما سبق :

انه وعلي الرغم من أن جذور مفهوم التنمية المستدامة ترجع إلى ما قبل تقرير اللجنة العالمية للبيئة والتنمية World Commission on Environment and Development (WCED) أو لجنة برونتلاند، والذي يحمل عنوان تقرير مستقبلنا المشترك "Our Common Future"، فإن ذلك التقرير هو الذي أكسب المفهوم الشعبية والثقة بما جعل صدوره بمثابة الميلاد الحقيقي لمفهوم التنمية المستدامة، وقد عرفت لجنة برونتلاند التنمية المستدامة على أنها "التنمية التي تلبى

احتياجات الأجيال الحاضرة دون المساس أو الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم".

يوجد وجهتا نظر للاستدامة يحددها درجة الإحلال بين الأشكال المختلفة لرأس المال، مفهوم ضعف الاستدامة Weak Sustainability يذكر أنه يجب زيادة المخزون من الموارد أو الثروة من خلال معادلة الانخفاض في رأس المال الطبيعي بزيادة مكافئة في رأس المال المادي، أما مفهوم قوة الاستدامة Strong Sustainability فإنه يؤكد إعادة النظر في موقفنا تجاه الطبيعة وكذلك في رأينا تجاه التقدم الاقتصادي والتنمية.

وأخيراً فإن التنمية المستدامة لها ثلاثة أبعاد، هي البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي وأن هذه الأبعاد ترتبط فيما بينها بعلاقات تأثير وتأثر كبيرة، مما يشير إلى ضرورة الربط بين التنمية الاقتصادية والتنمية الاجتماعية والحفاظ على البيئة في عملية صنع القرار.

وفي ضوء كل هذه التوجهات، برز مفهوم الاستدامة في قطاع التشييد والبناء بوصفه استجابة ضرورية للتحديات البيئية والاقتصادية المعاصرة حيث يسعى البناء المستدام إلى دمج مبادئ الاستدامة في جميع مراحل دورة حياة المبنى ، بدءاً من التصميم، ومروراً بعمليات التنفيذ ، وحتى التشغيل والصيانة، مع التركيز على تقليل استهلاك الموارد ، والحد من الانبعاثات، وتحقيق جودة حياة المستخدمين. ومن ثم ، فإن مفاهيم الاستدامة العامة تجد تطبيقاً عملياً ومباشراً في هذا القطاع الحيوي الذي يعد من أكثر القطاعات تأثيراً على البيئة والموارد الطبيعية.

٩-٢ أهداف التنمية المستدامة

وتالياً الأهداف التي تسعى التنمية المستدامة إلى تحقيقها (غنيم وابو زنت، ٢٠١٤)

- ١- تحسين حياة الناس .
- ٢- المحافظة على الموارد البيئية .
- ٣- نشر الوعي بين الناس حول المشكلات البيئية .
- ٤- تعمل على تبادل الخبرات والمهارات وتحفز على الابداع .

١٠-٢ أهمية التنمية المستدامة

تنبع أهمية التنمية المستدامة في أنها تُراعي حق الإنسان في العيش الكريم ورفع مستواه إلى اقصى حد ممكن، وذلك من خلال ما يلي (الامم المتحدة، ٢٠٠٩).

- ١- القضاء على الفقر : وذلك من خلال توفير فرص عمل دائمة للجميع، وتعزيز مبدأ العدل والمساواة بين الناس، وأن الجميع متكافئ في الحقوق والواجبات .
- ٢- القضاء على الجوع وذلك بإعطاء أهمية كبيرة لقطاع الزراعة ؛ كونها أساسية في عملية القضاء على الفقر والجوع، حيث توفر للناس حاجتهم من المأكل وتساعد بتوظيف عدد كبير منهم؛ فقطاع الزراعة قطاع كبير ويحتاج إلى أيدي عاملة كثيرة .
- ٣- رعاية صحية جيدة : وذلك من خلال توفير بيئة صحية سليمة، وتقديم الرعاية الصحية المثلى والمناسبة للأفراد .
- ٤- التعليم :حيث يُعتبر التعليم هو الأساس في تحقيق التنمية المستدامة، وتحسين الظروف المعيشية للناس .
- ٥- المساواة: حيث أن الجميع متساو في الحقوق والواجبات، وهي ضرورة المساواة لتحقيق عالم مزدهر وآمن .
- ٦- توفير المياه النظيفة .
- ٧- توفير طاقة نظيفة : ويُقصد بها توفير جميع سبل الحصول على الطاقة، ومن مصادرها المختلفة، وذلك بطريقة آمنة .
- ٨- العمل المناسب توفير فرص عمل تتناسب مع الشخص وإمكانياته .
- ٩- التغلب على التغير المناخي :تقديم حلول مناسبة للتغير المناخي، وتقديم الحلول الواقعية والممكنة، وكذلك إعطاء إقتصاديات الدول القدرة على التكيف .
- ١٠- المحافظة على الحياة الطبيعية :تُمثل الحياة الطبيعية سواء في البر أو البحر - هاجساً وتحدياً للتنمية المستدامة، وأنها تبذل جهود كبيرة في مواجهة التصحر، وسوء استخدام هذه الموارد .

٢-١١ تحديات التنمية المستدامة في الشركات (شديد، ٢٠٢١)

- تواجه التنمية المستدامة الكثير من العقبات والتحديات، ويمكن تلخيصها بما يلي :
- ١- غياب الوعي حيث أن المعتقدات الخاطئة، وغياب الوعي تجاه البيئة، وضعف إدراك المشاكل التي تواجهها، كل ذلك يُشكل تحدٍ حقيقي .
 - ٢- تدني الدخل حيث يلجأ الناس ذوي الدخل المحدود، إلى استغلال الموارد الطبيعية، واستخدامها بشكل جائر ؛ وذلك لسد النقص في حاجاته اليومية .
 - ٣- تباين التخطيط العمراني ما بين المدن والأرياف حيث أن هذا التباين يؤدي إلى سوء الخدمة المقدمة .
 - ٤- غياب الخطة الإقتصادية المتكاملة :إن الخطة الاقتصادية المتكاملة تعمل على خلق توازن ما بين الاستهلاك والموارد الطبيعية .
 - ٥- ضعف التشريعات ويقصد بها التشريعات والأنظمة التي تُنظم العلاقة بين الإنسان واستخدامه لموارد البيئة .
 - ٦- غياب التنسيق الدولي :وهو غياب التنسيق بين الدول وخاصة فيما يتعلق بالقضايا البيئية المشتركة .

الدراسات السابقة الخاصة بالمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي):

- دراسة (الحواتمة، ٢٠٢٤): " أثر التخطيط الاستراتيجي على الريادة المؤسسية في البنوك الأردنية.
- هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي بابعاده (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية ، الأهداف الإستراتيجية ، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) على الريادة المؤسسية بأبعادها مجتمعة (وصياغة الاستراتيجية) وأثره في تعزيز المسؤولية المجتمعية بابعادها (المسؤولية الاخلاقية ، والمسؤولية القانونية ، والمسؤولية الاقتصادية ، والمسؤولية الخيرية، والمسؤولية البيئية) واعتمدت الدراسة المنهج الكمي (الوصفي التحليلي)، وتمثل مجتمع الدراسة من امانة عمان الكبرى، أما عينة

الدراسة فكانت عينة مسحية تتكون من (٢٥٢) مديراً. وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات حول ظاهرة الدراسة، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي ، وصياغة الاستراتيجية) في المسؤولية المجتمعية، كما بينت الدراسة وجود فروق تجاه المسؤولية المجتمعية ترجع للعمر وسنوات الخبرة.

- دراسة (البطانية، ٢٠٢٢): " أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز المسؤولية المجتمعية لدى أمانة عمان الكبرى.

هدفت الدراسة إلى بيان التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية) وأثره في تعزيز المسؤولية المجتمعية بأبعادها (المسؤولية الاخلاقية ، والمسؤولية القانونية ، والمسؤولية الاقتصادية ، والمسؤولية الخيرية، والمسؤولية البيئية) واعتمدت الدراسة المنهج الكمي (الوصفي التحليلي)، وتمثل مجتمع الدراسة من امانة عمان الكبرى، أما عينة الدراسة فكانت عينة مسحية تتكون من (٢٥٢) مديراً. وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات حول ظاهرة الدراسة، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي ، وصياغة الاستراتيجية) في المسؤولية المجتمعية، كما بينت الدراسة وجود فروق تجاه المسؤولية المجتمعية ترجع للعمر وسنوات الخبرة.

- دراسة (الطراونة، ٢٠٢٣): " أثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المدرجة في البورصة وتمثل مجتمع الدراسة من عينة بلغ حجمها (٢٠٠) من موظفي الشركات الصناعية المدرجة بالبورصة وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات حول ظاهرة الدراسة على غرار مقياس ليكرت، توصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى الميزة التنافسية في الشركات المدرجة في البورصة ويدل ذلك على ان الشركات المدرجة في

البورصة تتبع كافة السبل والإجراءات التي تميزها عن غيرها وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة ومنفردة كل على حده على بعد الميزة التنافسية بأبعاده وعدم وجود تأثير لبعدي المتغير المستقل (الرؤية الاستراتيجية ، الخيار الاستراتيجي) على الجودة.

- دراسة (النحلة، ٢٠٢٤): " دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي: دراسة تطبيقية في مجمع الملك الحسين للأعمال.

هدفت الدراسة إلى فحص دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي في شركات مجمع الملك الحسين للأعمال، تكون مجتمع الدراسة من الشركات الكبيرة في مجمع الملك الحسين للأعمال، تم اختيار (٩) شركات من أصل ٧٦ شركة بالطريقة العشوائية البسيطة ثم تم اختيار عينة قوامها ٢١٠ موظف لتحقيق أهداف الدراسة، وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي. واهم نتائج الدراسة وجود علاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأبعاد الأداء الريادي في عوامل (الرسالة ، والاهداف، والقيم) على بعد (الابداع) ، ولم يوجد علاقة بين (الرؤية ، الاهداف ، والقيم) على بعد (المخاطرة)، ووجود اثر (للاهداف ، والقيم) على بعد (الاستباقية).

- دراسة (Arasa، ٢٠١٢): " العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركة".

هدفت الدراسة إلى تبني المنظمات من القطاعين العام والخاص بصورة متزايدة لممارسات التخطيط الاستراتيجي، وتوضيح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركات مع الاهتمام بخطوات التخطيط الاستراتيجي، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل ظاهرة الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في الشركات التي تمارس التخطيط الاستراتيجي، وبلغ حجم عينة الدراسة ١١ شركة، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات حول ظاهرة الدراسة، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركة، وأن جميع خطوات التخطيط الاستراتيجي (تحديد

الغرض النوسى للشركة، ومسح بيئة الاعمال ، وتحديد القضايا الاستراتيجية للشركة، واختيار الاستراتيجية ووضع أنظمة التنفيذ والتقييم والرقابة) لها علاقة إيجابية بأداء الشركة.

الدراسات السابقة الخاصة بالمتغير التابع (التنمية المستدامة):

- دراسة (الدرادكة، ٢٠٢٣): " أثر الابتكار الأخضر على التنمية المستدامة في الشركات الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الابتكار الأخضر ممثل (الابتكار في المنتجات، الابتكار في العمليات، التسويق الأخضر، السياسات البيئية) على التنمية المستدامة المتمثلة في (البعد الاجتماعي ، البعد الاقتصادي ، والبعد البيئي) وذلك في الصناعية الأردنية الصغيرة والمتوسطة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل ظاهرة الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة (٢٥٦٢) في الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم تم جمع ٣٣٠ استمارة صالحة للتحليل، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات حول ظاهرة الدراسة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار الأخضر بأبعاده المجتمعية على التنمية المستدامة، وكانت أهم توصيات الدراسة ضرورة استمرار الشركات الصناعية المفعلة للابتكار الأخضر في إنتاجها وانشطتها واستقطاب الخبراء المتخصصين في الابتكار الأخضر لتعظيم أرباح الشركة وتحقيق أبعاد التنمية المستدامة.

- دراسة (الغنيمات، ٢٠٢٣): " تطبيق معايير الأبنية الخضراء على المشاريع وأثرها في تحقيق التنمية المستدامة: حالة دراسية المدارس في العاصمة عمان .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق معايير الأبنية الخضراء على المشاريع في تحقيق التنمية المستدامة، وقد تمثل المتغير المستقل وهو معايير البنية الخضراء في الابعاد (إدارة المباني الخضراء ، استدامة الموقع، الكفاءة المائية ، كفاءة الطاقة ، البيئة الداخلية الاصحية، المواد والموارد) والمتغير التابع التنمية

المستدامة المتمثلة في الابعاد (البعد الاجتماعي ، البعد الاقتصادي ، والبعد البيئي). واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتمثل مجتمع الدراسة من المعلمين والاداريين في المدارس المشاركة في البرنامج الدولي للمدارس البيئية في العاصمة عمان، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات حول ظاهرة الدراسة وتم تجميع ٣٦٩ استمارة تم تحليلها، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي وجود اثر ذو دلالة إحصائية لمعايير الأبنية الخضراء في المشاريع في تحقيق التنمية المستدامة في المدارس في العاصمة عمان، وكانت أهم توصيات الدراسة لإدارة المدارس زيادة فعالية تطبيق معايير الأبنية الخضراء والمساهمة في نشر الوعي حول أهميتها، ومحاولة دمج ثقافة التنمية المستدامة في المناهج الدراسية وفي الأسلوب التربوي والتعليمي

- دراسة (العبد اللات، ٢٠٢٢): " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة: الدور الوسيط للأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية التعدينية الأردنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة من خلال الدور الوسيط للأداء الوظيفي في الشركات الصناعية التعدينية الأردنية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل ظاهرة الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة (١١) من الشركات الصناعية التعدينية في الأردن و تم تجميع ٢٣١ استمارة صالحة للتحليل من كافة المستويات الإدارية ، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات حول ظاهرة الدراسة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي وجود اثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة، وكانت أهم توصيات الدراسة ضرورة التزام الإدارة العليا في الشركات الصناعية التعدينية الأردنية بوضع مقاييس أداء بيئية عادلة وشفافة تضمن القياس الفاعل لمدى التزام العاملين بالقضايا والجوانب المتعلقة بالبيئة، وضرورة زيادة مهارات ومعارف العاملين المتعلقة بالجوانب البيئية من خلال ورش عمل ودورات تدريبية.

- دراسة (أبو خوصة، ٢٠٢٣): " دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل ظاهرة الدراسة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة وتم تجميع ٢٦٩ استمارة صالحة للتحليل من المعلمين والمعلمات ، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات حول ظاهرة الدراسة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحقيق التنمية المستدامة لابعادها الثلاث كانت مرتفعة وأيضاً تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة، وكانت أهم توصيات الدراسة ضرورة تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة ودعمها ومحاولة تطبيقها في نطاق المدارس الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية.

- دراسة (الوديان، ٢٠٢٢): " أثر الرقابة الداخلية على أداء الشركات في ظل التنمية المستدامة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة الداخلية على أداء الشركات في ظل التنمية المستدامة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل ظاهرة الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة (٥٦) شركة و تم تجميع ١٨٣ استمارة صالحة للتحليل، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لمتغير التنمية المستدامة في العلاقة بين الرقابة الداخلية وأداء الشركات في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. وكانت أهم توصيات الدراسة ان تقوم الشركات بتعزيز الرقابة الداخلية لما لها من انعكاسات ايجابية على أداء الشركات والا اهتمام أكثر بالتنمية المستدامة لما لها أثر في تحسين العلاقة بين الأداء المالي وغير المالي.

وضرورة عمل دراسات مستقبلية للكشف عن اثر الرقابة الداخلية على أداء الشركات في ظل متغيرات أخرى لها علاقة بنمط الإدارة .

- دراسة (أبو حماد، ٢٠٢٣): " درجة وعى المعلمين لأهمية الحوسبة الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظرهم في المدارس الحكومية في لواء سحاب.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة وعى المعلمين لأهمية الحوسبة الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظرهم في المدارس الحكومية في لواء سحاب، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل ظاهرة الدراسة، وتم تجميع ٣٣٧ استمارة على معلمين ومعلمات صالحة للتحليل، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات حول ظاهرة الدراسة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين درجة وعى المعلمين لأهمية الحوسبة الخضراء في تحقيق أهداف التنمية المستدامة ترجع لمتغير الجنس والمؤهل العلمى والتخصص وسنوات الخبرة، وكانت أهم توصيات الدراسة ضرورة أن تسعى وزارة التربية والتعليم الأردنية للاستثمار في تحديث البنية التحتية التكنولوجية للمدارس الحكومية بطرق توفر الطاقة، والتركيز على إعادة التدوير وإعادة استخدام للأجهزة الإلكترونية .

تناولت بعض الدراسات العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة في قطاعات مختلفة وفيما يلي عرض لبعض الدراسات :

١- دراسة (عبد الرحمن، ٢٠٢٠): " دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في مشروعات البناء في مصر.

هدفت الدراسة إلى تحليل كيفية تطبيق مبادئ التخطيط الاستراتيجي فر شركات المقاولات المصرية ، ودورها في تحقيق الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة. وتوصلت إلى أن المؤسسات التي تبنت تخطيطاً استراتيجياً فعالاً، تمكنت من تحسين كفاءة استخدام الموارد ونقل الأثر البيئي وزيادة فرص العمل.

النتائج : وجود علاقة إيجابية بين الرؤية الاستراتيجية وتطبيق ممارسات البناء المستدام، وضعف مشاركة العاملين في صياغة الخطط الاستراتيجية يؤثر سلباً على فاعلية التنفيذ. ركزت الدراسة على السياق المصري، ونجحت في إبراز الأبعاد البيئية والاقتصادية للاستدامة، لكنها لم تتوسع في الجانب الاجتماعي.

دراسة-2 (Al-Saleh & Taleb, 2018): "Strategic Planning and Sustainable Construction in the GCC Countries".

هدفت الدراسة إلى تقييم مدى دمج التخطيط الاستراتيجي في تنفيذ مشروعات التشييد المستدامة بدول الخليج. استخدمت منهجاً تحليلياً نوعياً وكمياً من خلال مقابلات واستبيانات مع مسؤولي المشاريع الكبرى.

النتائج : وجود علاقة إيجابية بين دمج منهجيات استراتيجية واضحة وذلك بتحقيق معدلات أعلى في مؤشرات الاستدامة البيئية. كما توجد أيضاً تحديات متعلقة بالكوادر المؤهلة والتمويل المستدام.

قدمت الدراسة نموذجاً تطبيقياً جيداً للربط بين البيئة المؤسسية الخارجية والتخطيط الداخلي، إلا أن التركيز كان منصباً على البعد البيئي والاقتصادي دون التوسع في السياسات الاجتماعية المستدامة.

دراسة ٣- (Zuo & Zhao, 2014): "Green building research–current status and future agenda: A review".

هذه الدراسة لم تركز على التخطيط الاستراتيجي تحديداً، لكنها قدمت إطاراً شاملاً لتقييم أداء البناء الأخضر ودوره في التنمية المستدامة. أشارت إلى أهمية تبني منظور استراتيجي طويل المدى في تصميم وتنفيذ المشروعات.

تقدم الدراسة مرجعية عالمية مفيدة، لكن تطبيقها المباشر في السياقات العربية قد يواجه تحديات تتعلق بالاختلافات المؤسسية والتشريعية.

٤- دراسة (يوسف، ٢٠٢١): "مدى تأثير الاستراتيجيات المؤسسية على تطبيق معايير الاستدامة في شركات المقاولات الأردنية".

توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي المؤسسي، إذا تضمن أهدافاً بيئية واجتماعية واضحة، فإنه يعزز من التزام الشركات بمبادئ التنمية المستدامة، خاصة في تقنيات البناء وإدارة المخلفات.

تميزت الدراسة بجمع بيانات نوعية وكمية، وربطت بشكل واضح بين التخطيط الزمني والاستدامة، لكنها اقتصرت على عينة محدودة.

٥- دراسة (عبد الرحيم، ٢٠٢٢): " دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة في السودان: دراسة حالة ولاية سنار في الفترة من ٢٠١٦ - ٢٠١١ .

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة في السودان بالتركيز على ولاية سنار ، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي في وصف وتحليل ظاهرة الدراسة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي وجود العديد من الخطط الاستراتيجية التي وضعتها الدولة لتحقيق التنمية الاقتصادية في السودان، واهتمام ولاية سنار بالتخطيط الاستراتيجي بإنشاء مكتب خاص بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة المشروعات ، وكانت أهم توصيات الدراسة ضرورة أن تهتم الدولة بالتخطيط الاستراتيجي والخطط الجيدة ملزمة التنفيذ، استقلال الموارد وتوجيهها الى التنمية، اشراك العاملين في التخطيط الاستراتيجي، ان تهتم الولاية بالتعليم .

جدول رقم (1-2) ملخص الدراسات السابقة:

الباحثون	السنة	الموضوع	المنهج	أهم النتائج	نقاط القوة	نقاط الضعف
عبد الرحمن	2020	التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة في قطاع البناء في مصر	وصفي تحليلي	علاقة إيجابية بين وضوح الخطط ونجاح	التركيز على الأبعاد البيئية والاقتصادية	غياب التركيز على البعد الاجتماعي
Al-Saleh & Taleb	٢٠١٨	التخطيط الاستراتيجي في قطاع التشييد بدول الخليج	وصفي تحليلي	فعالية نموذج PESTEL ، أهمية التكامل الإداري.	ربط التخطيط بالبيئة المؤسسية الخارجية	محدودية التركيز على الجانب الاجتماعي
يوسف	٢٠٢١	الاستراتيجيات المؤسسية وتطبيق معايير الاستدامة بالأردن	وصفي تحليلي	التخطيط طويل الأمد يعزز الالتزام بالمعايير. ضعف التخطيط قصير الأجل	جمع بيانات نوعية وكمية متكاملة	عينة بحثية محدودة
Zuo & Zhao	٢٠١٤	مراجعة أبحاث البناء الأخضر	وصفي تحليلي	ضرورة نمج التخطيط الاستراتيجي، تحديث مستقلة.	مرجعية عالمية شاملة	محدودية التطبيق في السياقات العربية
Junussova et al.	٢٠٢٢	دمج أنظمة تخطيط الموارد في نمذجة معلومات البناء لتحقيق الاستدامة	وصفي تحليلي	تحسين كفاءة استخدام الموارد وتقليل الأثر البيئي من خلال نمج BIM	استخدام تقنيات حديثة مثل BIM	تطبيقات محدودة في بعض المناطق
Clarke et al.	2024	ممارسات التخطيط الاستراتيجي في شركات البناء: مراجعة منهجية	وصفي تحليلي	ممارسات التخطيط الاستراتيجي وتحديات تطبيقها في قطاع البناء.	تحليل شامل لممارسات التخطيط	عدم التركيز على الأبعاد الاجتماعية
Almahmoud & Doloi	2024	العوامل الحاسمة لنجاح تنفيذ الاستدامة في صناعة البناء	وصفي تحليلي	أهمية التكامل بين الأبعاد البيئية والاقتصادية والاجتماعية لتحقيق الاستدامة.	تقسيم شامل للأبعاد الثلاثة للتطبيقية	الحاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية
Komkova et al	2024	إعادة تدوير النفايات الحضرية: نهج متعدد الأهداف للبناء المستدام في أوروبا	وصفي تحليلي	فوائد بيئية واقتصادية من تحسين سلاسل التوريد لإعادة تدوير الرماح إلى مواد بناء.	تطبيق عملي في سياق أوروبي	محدودية التعميم على السياقات الأخرى

أوجه التشابه والاختلاف

- **أوجه التشابه:** جميع الدراسات أكدت وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة، وأهمية وضوح الأهداف والرؤية الاستراتيجية.
- **أوجه الاختلاف:** تفاوتت الدراسات في التركيز بين الجوانب البيئية أو الاقتصادية، كما اختلفت من حيث البيئة الجغرافية ودرجة تطبيق الاستراتيجيات.

التعليق على الدراسات

رغم تنوع الدراسات، إلا أن معظمها أشار إلى الحاجة لتعزيز الوعي الاستراتيجي لدى مديري المشروعات في قطاع التشييد، وتدريبهم على دمج مبادئ الاستدامة ضمن الخطط طويلة الأجل. كما تبرز الحاجة لدراسات ميدانية تركز على التكامل بين الأبعاد الثلاثة للاستدامة (البيئية، الاقتصادية، الاجتماعية) في إطار التخطيط الاستراتيجي.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

٣-١ المقدمة

هدفت هذه الدراسة الى دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على التنمية المستدامة في قطاع الانشاءات. إذ تضمن هذا الفصل وصفا لنوع الدراسة وطبيعتها ومنهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها وأدواتها وصدق أداة الدراسة وثباتها ومتغيراتها والاساليب الاحصائية المستخدمة في التحليل واختبار الفرضيات والتحقق من ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي .

٣-٢ منهج الدراسة

على الرغم من تعدد المناهج العلمية التي يمكن استخدامها في البحوث والدراسات العلمية ، فان الباحث قد اعتمد في دراسته الحالية على المنهج الوصفي وذلك لدراسة العلاقة بين الابعاد الرئيسية والفرعية للدراسة من خلال جمع البيانات المرتبطة بالشركات محل البحث وتحليلها، وتسهم في اختبار نموذج الدراسة المقترح ، وقد اعتمد الباحث في الجزء الأول من الدراسة على توفير البيانات المطلوبة لتغطية الجانب النظري من خلال البحث في العديد من المراجع العربية والأجنبية والرسائل العلمية السابقة وكذلك الكتب والمجلات العلمية ، للاستفادة منها وتوظيفها في موضوع الدراسة ، اما الجزء الثاني الخاص بدراسة العلاقة بين جميع المتغيرات الرئيسية والفرعية والمستمدة من خلال الاستبانة المعدة خصيصا لتحقيق أهداف الدراسة الحالية .

٣-٣ مجتمع وعينة الدراسة

٣-٣-١. نبذة عن المجتمع

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالإدارة العليا والمتوسطة بقطاع الإنشاءات والتي تعد جزءاً أساسياً من الاقتصاد الوطني وتلعب دوراً هاماً في تحقيق التنمية المستدامة

وتوفير فرص العمل وتعزيز القدرة التنافسية، وتهدف إلى تلبية احتياجات المجتمع وتقديم الخدمات العامة بشكل فعال وتحقيق الفعالية والشفافية والمسؤولية الاجتماعية.

وأنها تعتبر من اهم القطاعات العامة التي تعتمد عليها الدولة المصرية بدرجة كبيرة في تعزيز التنمية والاستقرار الاقتصادي وفقاً للسياسات والأهداف الحكومية.

وقد بات التركيز في هذه الدراسة على اهم خمسون شركة من شركات تمتلك الخبرة والريادة في مجال الانشاءات، وقد تم اختيار هذا المجتمع على أساس انه المجتمع المناسب لطبيعة عمل الباحث به، مما يسهل الرجوع الى المبحوثين وتقليل الاستثمارات الغير صحيحة.

٣-٢. حجم المجتمع

كما هو موضح في الجدول (٣-١) تكون مجتمع الدراسة من كافة رؤساء مجلس الإدارة نوابهم ورؤساء القطاعات والمدراء في الشركات باختلاف مسمياتهم ومن هم في مستوى الادارة العليا والوسطى من العاملين ذوى المسؤوليات الادارية (نائب مدير ، مدير ، رئيس قطاع ، رئيس شركة) من شركات الانشاءات التي تم اختيارها كمجال للدراسة، وقد بلغ حجم المجتمع (١٥٠٠٠٠). لذلك اعتمد الباحث في جمع البيانات على جميع المناصب الإدارية. ونظراً لأن حجم العينة بلغ ٣٨٤ مفردة ، اعتمد الباحث على أسلوب الحصر الشامل. وبناءً عليه قام بتوزيع ٣٨٤ قائمة استقصاء الكترونية وتم الرد بعدد ٣٥٠ إستمارة وبمراجعتهم تم الحصول على ٣٢٠ استمارة صالحة للتحليل.

جدول (٣-١) مجتمع الدراسة

العدد					الشركة
رئيس مجلس إدارة- رئيس قطاع	مدير عام	مدير إدارة	أخرى		
٧٧	١٣٠	٩٠	٢٣	٣٢٠	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

٣-٤ نسبة استجابة مجتمع البحث

نظرًا لأن الباحث اعتمدت على أسلوب الحصر الشامل فقد قام بتوزيع ٣٨٤ قائمة استبيان وتعتبر بنسبة ١٠٠% من حجم المجتمع، حيث أن حساب نسبة استجابة مجتمع أو عينة البحث يعتبر من أساسيات منهجية البحث العلمي وكما هو موضح في الجدول (٣-٢) فإن نسبة الاستجابة بلغت ٩١% من حجم المجتمع الكلي وهي تعتبر نسبة ممتازة خصوصًا في العلوم الاجتماعية".

جدول (٣-٢) نسبة الاستجابة

حجم المجتمع	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستردة	نسبة الاستجابة
١٥٠٠٠	٣٨٤	٣٢٠	٩١%

المصدر: من إعداد الباحث

٣-٥ أداة الدراسة

اعتمد الباحث على تصميم استبيان للمساعدة في تحقيق أهداف الدراسة، حيث اعتبره الطريقة الأمثل لضمان الحصول على آراء عينة الدراسة بشأن تأثير التخطيط الاستراتيجي على التنمية المستدامة في قطاع الإنشاءات. وقد ساعد استخدام إجراءات الاستبيان في تحديد العلاقات المتبادلة بين المتغيرات المدروسة. علاوة على ذلك، فقد استند البحث الاستقصائي إلى جمع كمية كبيرة من المعلومات التي يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

٣-٥-١ تصميم أداة الدراسة

ذكر Acharya (٢٠١٠) أن الاستبيانات يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع (الهيكلة Structured questionnaire ، والشبه منظمة Semi-structured questionnaire ، غير المنظمة Unstructured questionnaire) والاستبيانات المنظمة systematic questionnaire توفر تسلسلاً في أسئلة المشاركين وتعزيز الحصول على بيانات متسقة، مما يجعل إدارة البيانات أو تحليلها سهلة. وهي مناسبة للبيانات النوعية. في هذه الدراسة، تم استخدام استبيان منظم systematic والأسئلة المغلقة Closed questions مما يضع حداً للإجابة ويسهل عملية جمع البيانات

بسرعة وسهولة. لذلك، اعتمد الباحث في هذه الدراسة الأسئلة المغلقة للاستفادة من المزايا المذكورة أعلاه.

٣-٥-٢ تصميم الاستبيان

تصنف هذه الدراسة الاستبيان إلى أربعة أجزاء رئيسية تتمثل في التالي: -

أولاً يوضح القسم الأول المتغيرات الديمغرافية

المتغيرات الديمغرافية لمفردات العينة وقد شملت (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، الموقع الوظيفي الحالي، عدد سنوات الخبرة). يهدف هذا القسم إلى جمع معلومات حول مفردات العينة.

ثانياً القسم الثاني يهتم بجمع المعلومات حول المتغير المستقل والمتمثل في التخطيط الاستراتيجي حيث اعتمد الباحث في هذه الدراسة على ستة أبعاد رئيسية متمثلة في: -

١. الرؤية والرسالة : كما هو موضح في الجدول (٣-٣) اعتمد الباحث على دراسة (ادم، فيصل محمد، ٢٠٢٢) وحسب هذه الدراسة فإن المقصود بها هو كل ما تسعى اليه المنظمة إلى تحقيقه حيث ان الرؤية تصف الصورة المستقبلية للمنظمة التي تريد تحقيقها ، اما الرسالة فتوضح الغرض من وجود هذه المنظمة وتكون قادرة على تحقيق هذا الغرض. وفي هذه الدراسة اعتمد الباحث على ٥ أسئلة مباشرة لقياس الرؤية والرسالة كما هو موضح في الجدول ادناه.

جدول (٣-٣) بنود الرؤية والرسالة

عدد الاسئلة	البنود	مصدرها
الرؤية والرسالة		
١	لدى المنظمة رؤية واضحة ومعبرة عن طموحاتها.	(ادم، فيصل محمد، ٢٠٢٢)
٢	رؤية المنظمة معلنة لكافة العاملين.	
٣	رسالة المنظمة تشير الى الخدمة المميزة التي تقدمها.	
٤	رسالة المنظمة محددة وفقاً لمعايير عالمية.	
٥	رؤية ورسالة المنظمة تعكسان مكانتها المتميزة.	

المصدر: من إعداد الباحث

٢. **تحليل البيئة الخارجية :** كما هو موضح في الجدول (٣-٤) اعتمد الباحث على دراسة (ادم، فيصل محمد، ٢٠٢٢) وعرف الباحثون في هذه الدراسة أن دراسة العوامل الخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة سواء كانت فرصاً يمكن استغلالها أو تهديدات يجب التعامل معها وبناء عليه يتم اخذ قرارات استراتيجية مبنية على فهم دقيق للسوق والمتغيرات البيئية. وفي هذه الدراسة اعتمد الباحثون على ٥ أسئلة مباشرة لقياس تحليل البيئة الخارجية كما هو موضح في الجدول ادناه.

جدول (٣-٤) بنود تحليل البيئة الخارجية

عدد الاسئلة	البنود	مصدرها
تحليل البيئة الخارجية		
١	تهتم إدارة المنظمة بتحليل بيئتها الخارجية لإغتنام الفرص	(ادم، فيصل محمد، ٢٠٢٢)
٢	تهتم إدارة المنظمة بتحليل بيئتها الخارجية لمواجهة المخاطر	
٣	تعمل المنظمة على تحليل البيئة الخارجية لتحديد مصدر التوريد المناسب	
٤	تقوم المنظمة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على متطلبات العملاء	
٥	تعمل المنظمة على دراسة وتحليل البيئة الخارجية لمواكبة التغيرات في البيئة الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الدولية والقانونية.	

المصدر: من إعداد الباحث

٣. **تحليل البيئة الداخلية** كما هو موضح في الجدول (٣-٥) اعتمد الباحث على دراسة (ادم، فيصل محمد، ٢٠٢٢) وفي هذه الدراسة اعتمد الباحث على ٥ أسئلة مباشرة لقياس وتقييم العوامل والموارد داخل المؤسسة التي تؤثر على قدرتها على تحقيق أهدافها وتحديد نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها كما هو موضح في الجدول ادناه.

جدول (٣-٥) بنود تحليل البيئة الداخلية

عدد الاسئلة	البنود	مصدرها
تحليل البيئة الداخلية		
١	تقوم المنظمة بتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة وتحولها الى مزايا تنافسية.	(ادم، فيصل محمد، ٢٠٢٢)
٢	تقوم إدارة المنظمة بتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط الضعف ومحاولة معالجتها.	
٣	لدى المنظمة هيكل تنظيمي مناسب.	
٤	تتمتع المنظمة بموارد كافية.	
٥	تمتاز المنظمة بثقافة تنظيمية ملائمة.	

المصدر: من إعداد الباحث

٣. **الأهداف اعتمد الباحث على دراسة (ادم، فيصل محمد، ٢٠٢٢)** كما هو موضح في الجدول (٦-٣) وفي هذه الدراسة اعتمد الباحث على ٥ أسئلة مباشرة لقياس الأهداف وهي النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها خلال فترة زمنية محددة وتوجيه الجهود والموارد نحو تحقيق الرؤية والرسالة للمنظمة.

جدول (٦-٣) بنود الأهداف

عدد الاسئلة	البنود	مصدرها
الأهداف		
١	لدى المنظمة اهداف محددة ومعلنة لدى العاملين.	(ادم، فيصل محمد، ٢٠٢٢)
٢	تلتزم المنظمة بالبرامج والجدول الزمني لتحقيق اهدافها.	
٣	تتسم اهداف المنظمة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات.	
٤	اهداف المنظمة محفزة لقدرات ومهارات العاملين.	
٥	يتم تطوير اهداف المنظمة لجعلها في مكانة متميزة بأستمرار.	

المصدر: من إعداد الباحث

٤. **تحديد البدائل الاستراتيجية اعتمد الباحث على دراسة (ادم، فيصل محمد، ٢٠٢٢)** كما هو موضح في الجدول (٧-٣) وفي هذه الدراسة اعتمد الباحث على ٥ أسئلة مباشرة لقياس تحديد البدائل الاستراتيجية هي المسارات التي تتبناها المؤسسة لتحقيق أهدافها وهي التي تساعد على التكيف مع التغيرات البيئية وتعزيز التنافسية للمنظمة.

جدول (٧-٣) بنود البدائل الاستراتيجية

عدد الاسئلة	البنود	مصدرها
البدائل الاستراتيجية		
١	لدى المنظمة القدرة على تحديد البدائل الاستراتيجية	(ادم، فيصل محمد، ٢٠٢٢)
٢	يقوم العاملون بدراسة وتقييم البدائل الاستراتيجية	
٣	لدى ادارة المنظمة المرونة في تقبل البدائل المناسبة للأستمرارية	
٤	لدى الادارة الرغبة على استخدام استراتيجيات مختلفة لكل قسم في المنظمة	
٥	تمتلك إدارة المنظمة القدرة على تحديد البدائل الاستراتيجية	

المصدر: من إعداد الباحث

٥. تحديد الاختيار الاستراتيجي اعتمد الباحث على دراسة (ادم، فيصل محمد، ٢٠٢٢) كما هو موضح في الجدول (٣-٨) وفي هذه الدراسة اعتمد الباحث على ٥ أسئلة مباشرة لقياس تحديد الاختيار الاستراتيجي ، وعرف (ادم، فيصل محمد، ٢٠٢٢) تحديد الاختيار الاستراتيجي هو تقييم البدائل الاستراتيجية واختيار افضل مسار يمكن ان تتبناه المؤسسة لتحقيق أهدافها ويعتمد الاختيار على تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية وموارد المنظمة وقدراتها.

جدول (٣-٨) بنود الاختيار الاستراتيجي

عدد الاسئلة	البند	مصدرها
الاختيار الاستراتيجي		
١	لدى الادارة والعاملون القدرة على توليد البديل الاستراتيجي الامثل للوصول لأهداف المنظمة.	(ادم، فيصل محمد، ٢٠٢٢)
٢	تمتلك الادارة العديد من ادوات التقويم والمعايير لتقليل البدائل المتاحة.	
٣	لدى الادارة القدرة على إختيار البديل الاستراتيجي الافضل.	
٤	تقوم الادارة والعاملون على التعرف على اى من البدائل الاخرى التي تؤدي الى تحقيق رسالة واهداف المنظمة.	
٥	تعمل ادارة المنظمة على الاستعانة بخبراء واستشاريين لإختيار البديل الافضل.	

المصدر: من إعداد الباحث

ثانياً: القسم الثاني يهتم بجمع المعلومات حول المتغير التابع والمتمثل في التنمية المستدامة حيث اعتمد الباحث في هذه الدراسة على ثلاثة أبعاد رئيسية متمثلة في:-

١. البعد الاقتصادي:

اعتمد الباحث على دراسة (الدرادكة ، ٢٠٢٣) كما هو موضح في الجدول (٣-٩) وفي هذه الدراسة اعتمد الباحث على ٤ أسئلة مباشرة لقياس البعد الاقتصادي، البعد الاقتصادي هو تحقيق الرفاهية الاقتصادية للجيل الحالي، دون الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تحقيق رفاهياتها (الدرادكة ، ٢٠٢٣). يشير ايضاً الى الاستغلال الأمثل لجميع ما يمتلكه مجتمع محدد من موارد محدودة من خلال مجموعة من

الانشطة والعمليات بالاعتماد على العوامل الرئيسية للاقتصاد المتمثلة بالأرض والعمل ورأس المال والمشروع.

جدول (٣-٩) بنود البعد الاقتصادي

عدد الاسئلة	البنود	مصدرها
التنمية المستدامة (المتغير التابع)		
البعد الاقتصادي		
١	تعمل إدارة المنظمة على توفير الطاقة والمياه من خلال إستخدام مصادر مستدامة.	(الدراسة ، ٢٠٢٣)
٢	يتم الموازنة بين الاداء البيئي والاجتماعي للشركة واهدافها (الربحية وغير الربحية) باستمرار.	
٣	يتوفر وسائل نقل من المنظمة.	
٤	تتيح المنظمة فرص عمل لأبناء المجتمع المحلي باستمرار.	

المصدر: من إعداد الباحث

٢. البعد الاجتماعي:

اعتمد الباحث على دراسة (الدراسة ، ٢٠٢٣) كما هو موضح في الجدول رقم (٣-١٠) وفي هذه الدراسة اعتمد الباحث على ٥ أسئلة مباشرة لقياس البعد الاجتماعي، فالبعد الاجتماعي هو تحقيق العدالة الاجتماعية بين جميع أفراد المجتمع، من حيث الحصول على الموارد الطبيعية والدخل والصحة والتعليم، شريطة أن تتحقق العدالة الاجتماعية للأجيال الحالية والقادمة" (الدراسة ، ٢٠٢٣). والبعد الاجتماعي احد مكونات التنمية البشرية وهي تهدف الى توفير الشروط التي تسمح للأجيال المستقبلية بالمحافظة على كرامة الانسان والانسانية، وهذا يتطلب جهداً عند الاجيال الحاضرة، مما يسهم في توفير عناصر النمو على المدى الطويل لأجيال المستقبل.

جدول (٣-١٠) بنود البعد الاجتماعي

عدد الاسئلة	البند	مصدرها
التنمية المستدامة (المتغير التابع)		
البعد الاجتماعي		
١	يتم تقديم النصح والإرشاد البيئي للعاملين.	(الدراسة ، ٢٠٢٣)
٢	تتكيف البيئة الداخلية للمنظمة مع متطلبات العمل.	
٣	يتوفر نظام التأمين الصحي للعاملين.	
٤	تحرص إدارة المنظمة على توفير بيئة عمل آمنة وتدريب العاملين على التعامل مع الكوارث والازمات.	
٥	تفرض المنظمة على العاملين الإلتزام بمتطلبات السلامة العامة.	

المصدر: من إعداد الباحث

٣. البعد البيئي :

اعتمد الباحث على دراسة (الدراسة ، ٢٠٢٣) كما هو موضح في الجدول رقم (٣-١١) وفي هذه الدراسة اعتمد الباحث على ٦ أسئلة مباشرة لقياس البعد البيئي، "البعد البيئي هو البعد المعني بالمحافظة على الموارد الطبيعية واستغلالها استغلالاً أمثل بما يحقق الوفرة والاستدامة لهذه الموارد للأجيال القادمة" والحفاظ على نوعية الماء والهواء والتربة والتنوع البيولوجي وتغيرات المناخ، والحفاظ على جمال الطبيعة.

جدول (٣-١١) بنود البعد البيئي

عدد الاسئلة	البند	مصدرها
التنمية المستدامة (المتغير التابع)		
البعد البيئي		
١	يوجد ضغوط من قبل المنظمات المنافسة للحفاظ على البيئة.	(الدراسة ، ٢٠٢٣)
٢	يتم التعاون مع منظمات بيئية لتحقيق التنمية المستدامة.	
٣	بعد تحقيق التنمية المستدامة أولوية للمنظمة.	
٤	يتوفر نظام رقابة بيئية في مرافق المنظمة ومحيطها على اعمالها.	
٥	يتم التخلص من نفايات المنظمة بشكل آمن.	

٣-٥-٣ طريقة توزيع أداة الدراسة

بناءً على خصائص العينة وكذلك إمكانية الوصول لمفردات العينة يتم تصنيف الاستبيانات إلى فئتين أساسيتين (استبيانات يتم ادارتها ذاتيا واستبيانات يتم ادارتها بواسطة الباحث). أولاً تشمل الاستبيانات ذاتية الإدارة الإجابة على أسئلة المشاركين أنفسهم من خلال البريد أو الانترنت بشكل عام. ثانياً يدير الباحث عملية الاستقصاء من خلال إجراء المقابلة والذي يتطلب مقابلة العينة المستهدفة وجهاً لوجه أو الاتصال بهم عبر الهاتف. تعتمد هذه الدراسة على الاستبيانات ذاتية الإدارة الإجابة على أسئلة المشاركين أنفسهم من خلال البريد حيث أرسل الباحث رابط الكتروني لجميع قيادات الشركات محل الدراسة والتي تم ذكرها في جزء مجتمع الدراسة وقبل الإرسال عرف الباحث بماهية وأهمية البحث العلمي لكل فرد من العينة من خلال إرسال رسالة الكترونية أو اتصال هاتفي.

٣-٦ درجة المقياس

في الدراسة الحالية تراوح مدى الاستجابة من (١-٥) وفق مقياس ليكرت الخماسي Five-points Likert Scale وبهذا تكونت أداة الدراسة (الاستبانة) وبشكلها النهائي من (٤٥) فقرة قبل الاختبارات النهائية بمقياس ليكرت الخماسي. وقد تم اعتماد التقسيم التالي لتحديد درجة الموافقة.

جدول (٣-١٢) مقياس ليكرت الخماسي

بدائل الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)

المصدر: من إعداد الباحث

الحد الأعلى - الحد الأدنى = ٥ - ١ = ٤

ونظراً لوجود (٣) درجات للموافقة (موافقة عالية، موافقة متوسطة، موافقة متدنية) فقد تم تقسيم الرقم $3/4 = 1.33$

وبناء عليه تم توزيع الدرجات على النحو التالي:

- $1.333 = 2.333 + 1$ (أي من ١ إلى أقل من ٢.٣٣٣ تشير إلى موافقة متدنية).
- $3.666 = 1.333 + 2.333$ (أي من ٢.٣٣٣ إلى أقل من ٣.٦٦٦ تشير إلى موافقة متوسطة).
- $5 = 3.666 + 1.333$ (أي من ٣.٦٦٦ إلى ٥ تشير إلى درجة موافقة عالية).

٧-٣ اختبار أداة الدراسة

١. ثبات أداة الدراسة

للتحقق من مدى ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) الذي يُعد من أكثر الأساليب شيوعاً لقياس الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان. ويعتبر معامل ألفا مؤشراً مهماً لمدى تجانس العبارات التي تقيس كل بُعد من أبعاد الدراسة، وتُعد القيم التي تفوق (٠.٧٠) مقبولة في البحوث الإحصائية والسلوكية، بينما تُشير القيم التي تتجاوز (٠.٨٠) إلى مستوى مرتفع من الثبات.

وقد تم احتساب معامل الثبات لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة، كما هو موضح في جدول (٣-١٣)

جدول رقم (٣-١٣) معامل ألفا كرونباخ

قائمة	عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
التخطيط الاستراتيجي	٣٠	٩٤.٥%
التنمية المستدامة	١٥	٨٩.٩%
قائمة الاستبيان	٥١ (العوامل الديموغرافية + أسئلة متغيرات الدراسة)	٨٣.٧%

المصدر: مخرجات SPSS

ويتضح من جدول (٣-١٣) ما يلي:

- تُشير القيمة المرتفعة لمعامل ألفا لبُعد التخطيط الاستراتيجي (٩٤.٥%) إلى وجود درجة عالية جداً من الإتساق الداخلي بين الفقرات المكونة لهذا البُعد، مما يعكس جودة الأداة في قياس هذا المفهوم.
- كما حقق بُعد التنمية المستدامة (٨٩.٩%) مستوى مرتفعاً من الثبات، وهو ما يُعزز من موثوقية فقرات هذا البُعد.

- أما قائمة الاستبيان الكلية (٨٣.٧%) فقد حققت أيضاً ثباتاً مقبولاً بدرجة عالية، مما يدل على تجانس العبارات في الاستبيان بشكل عام. وفي ضوء هذه النتائج، يُمكن القول إن أداة الدراسة تتسم بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، مما يؤهلها للاستخدام في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، ويُعزز من مصداقية النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال هذا الاستبيان
- ### ٨-٣ الاعتبارات الأخلاقية

في ضوء الهدف الرئيسي للدراسة الحالية تم استخدام البيانات التي تم جمعها من المشاركين من خلال الاستبيانات. وتم الحصول على موافقة الأشخاص الذين شاركوا في الدراسة. وتم إرشاد المشاركين بعدم ذكر أسمائهم في الاستبيان، وتأكيد أن الردود ستستخدم فقط لأغراض أكاديمية وللحفاظ على السرية. وأخيراً تم الاعتراف بجميع المراجع المستخدمة في البحث مع الاستشهادات المناسبة.

٩-٣ الاختبارات الاحصائية المستخدمة

من أجل معالجة البيانات تم استخدام برنامج (SPSS) وذلك من خلال استخدام المعالجات الاحصائية التالية :

- معادلة ألفا كرونباخ.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .
- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة .
- اختبار التوزيع الطبيعي لمعرفة إذا كان بيانات الدراسة موزعة طبيعياً ام لا .
- اختبار مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة لمعرفة هل هناك ارتباطات مرتفعة بين المتغيرات المستقلة .
- اختبار مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة لمعرفة هل هناك ارتباطات مرتفعة بين المتغيرات التابعة.
- اختبار معادلة الانحدار المتعدد لمعرفة طبيعة الاثر بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة .

الفصل الرابع التحليل الإحصائي

١-٤ المقدمة

تناول هذا الفصل استعراض البيانات المجمعة من المسح الاستقصائي، وسيتم تحليلها باستخدام مجموعة متنوعة من الطرق الإحصائية. ستقدم النتائج الرئيسية بشكل موجز مع التركيز على العلاقات والاتجاهات الرئيسية التي تم اكتشافها خلال التحليل مجتمع الدراسة، وعينته، والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، ودلالات صدقها وثباتها، بالإضافة إلى إجراءات التطبيق، وينتهي بالأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة.

تتضمن أهمية هذا الفصل القدرة على توجيه السياسات واتخاذ القرارات بناءً على الأدلة الكمية الموثوقة، وبالتالي يمثل هذا الفصل أحد أهم الأجزاء في إطار الدراسة.

٢-٤ منهجية الدراسة

اعتمد الباحث في دراسته الحالية على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لدراسة العلاقة بين الأبعاد الرئيسية والفرعية للدراسة من خلال جمع البيانات المرتبطة بالشركات محل البحث وتحليلها، لدراسة العلاقة بين جميع المتغيرات الرئيسية والفرعية والمستمدة من خلال الاستبانة المعدة خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة الحالية

وقام الباحث باستخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية والإستدلالية المناسبة لإختبار الفروض، لدراسة صحة أو خطأ فروض الدراسة بما يسهم في التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تُفسر مشكلة الدراسة، وتُجيب على تساؤلاتها.

٣-٤ مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع البحث في قطاع الإنشاءات، من عدد الشركات العاملة في ذلك المجال وعددها ٣٠٠٠٠ شركة بها عدد من العاملين يبلغ ١٨٠٠٠٠٠ فرد طبقاً لتقرير إتحاد المقاولين بجمهورية مصر العربية عام ٢٠٢٤.

ويتناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية من واقع استجابات مفردات عينة البحث لمتغيري الدراسة (التخطيط الاستراتيجي، والتنمية المستدامة)، وذلك على النحو التالي:

أولاً: توصيف عينة الدراسة.

ثانياً: قياس درجة المصادقية والإعتمادية على أداة الدراسة (قائمة الإستبيان)

ثالثاً: اختبار فروض الدراسة

ويناقش الباحث هذه العناصر فيما يلي:

أولاً: توصيف عينة الدراسة

يمكن التعرف على عينة الدراسة من خلال مجموعة من الخصائص الديموغرافية لمفردات العينة، وتتضمن (النوع – العمر – المؤهل العلمي – التخصص العلمي – المسمى الوظيفي – سنوات الخبرة)، ويعرضها الجدول التالي:

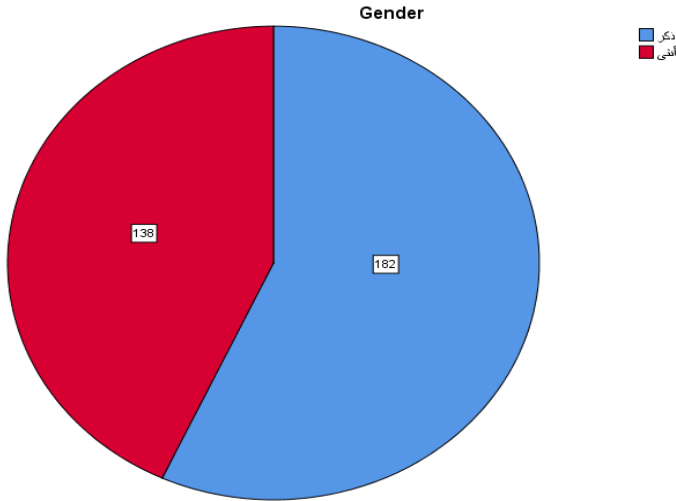
جدول رقم (٤-١)

الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة

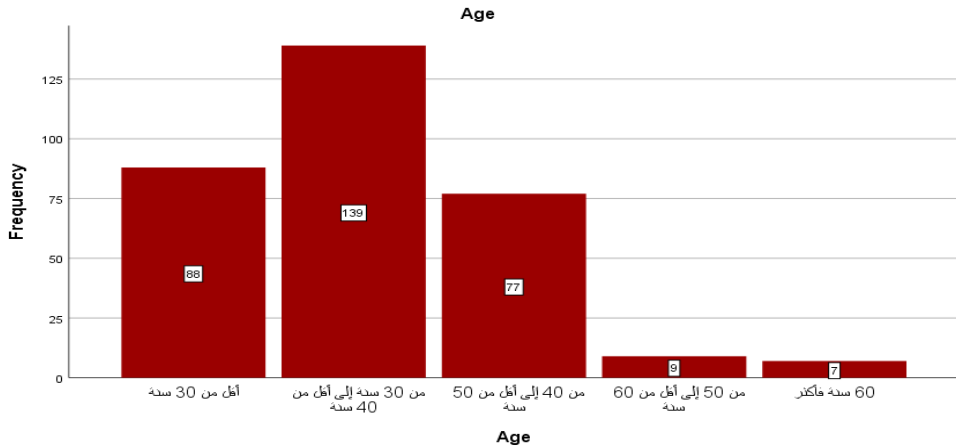
م	الخصائص	بيان	العدد	النسبة
١	النوع	ذكر	١٨٢	٥٦.٩%
		أنثى	١٣٨	٤٣.١%
٢	الفئات العمرية	أقل من ٣٠ سنة	٨٨	٢٧.٥%
		من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	١٣٩	٤٣.٤%
		من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	٧٧	٢٤.١%
		من ٥٠ إلى أقل من ٦٠ سنة	٩	٢.٨%
		٦٠ سنة فأكثر	٧	٢.٢%
٣	المؤهل العلمي	بكالوريوس	١٥٨	٤٩.٤%
		دبلوم عالي	٧٣	٢٢.٨%
		ماجستير	٨٤	٢٦.٣%
		دكتوراه	٤	١.٣%

١	٠.٣%	أخرى (درجة الزمالة في المحاسبة والمراجعة من الولايات المتحدة الأمريكية)		
١٥٠	٤٦.٩%	إدارة أعمال	التخصص العلمي	٤
٩٥	٢٩.٧%	محاسبة		
٦٢	١٩.٤%	علوم هندسية		
١٣	٤.١%	اقتصاد		
٧٧	٢٤.١%	رئيس مجلس إدارة – رئيس قطاع	المسمى الوظيفي	٥
١٣٠	٤٠.٦%	مدير عام		
٩٠	٢٨.١%	مدير إدارة		
٢٣	٧.٢%	أخرى (سائق ومندوب – مهندس معماري – مسئول مشتريات – أخصائي موارد بشرية – إداري – أخصائي أول توظيف – منسق إداري – مراجع حسابات – Seles teamleader- Accountant – Procurement – Junior – Senior marketing – Driver – Recruitment specialist)		
٨١	٢٥.٣%	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة	٦
١٠٠	٣١.٣%	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات		
١٠٧	٣٣.٤%	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة		
٣٢	١٠%	١٥ سنة فأكثر		

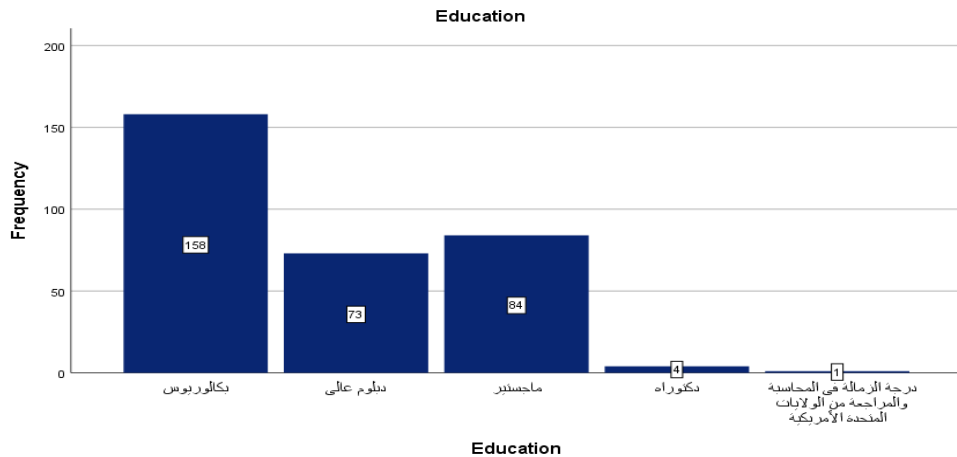
وتوضح الأشكال التالية النسب التي يوضحها الجدول السابق:



شكل (٤-١) توزيع مفردات العينة حسب النوع



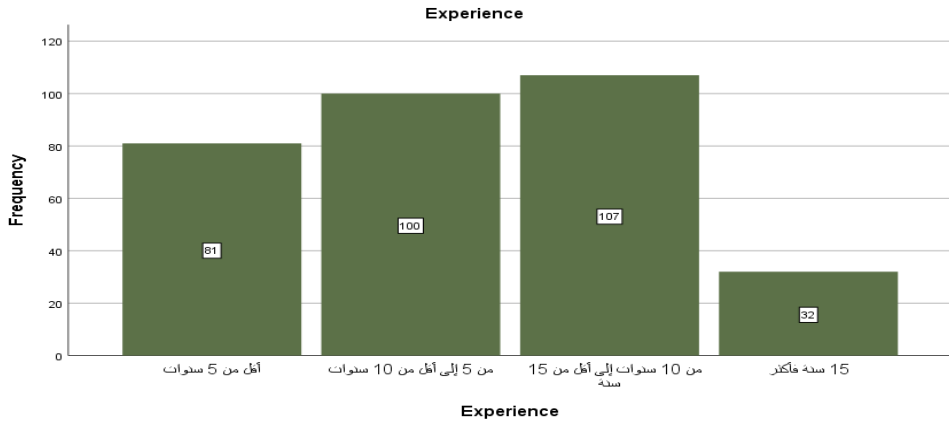
شكل (٤-٢) توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية



شكل (٣-٤) توزيع مفردات العينة حسب مستوى التعليم



شكل (٤-٤) توزيع مفردات العينة حسب الوظيفة



شكل (٤-٥) توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة

ثانياً: قياس درجة المصدقية والإعتمادية على أداة الدراسة (قائمة الاستبيان)

قام الباحث بإعداد استمارة استبيان إلكترونية على Google، موجهة إلى العاملين بقطاع الإنشاءات، وذلك بعد أن قام بالرجوع والإطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت نفس متغيرات وأبعاد الدراسة الحالية، والتأكد من وضوح الأسئلة من عدمه وذلك لتوزيعها على عينة الدراسة، حيث شملت قائمة الاستبيان متغيرين، المستقل والذي يتمثل في (التخطيط الاستراتيجي)، والتابع المتمثل في (التنمية المستدامة)، وتضمنت القائمة (٤٥) عبارة مقسمة على الأبعاد الفرعية للمتغيرات، فشمّل المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) ٣٠ عبارة مقسمة على أبعاد التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في (الرؤية والرسالة - تحليل البيئة الخارجية - تحليل البيئة الداخلية - الأهداف - تحديد البدائل الاستراتيجية - تحديد الاختيار الاستراتيجي) بواقع عدد (٥) عبارات لكل بُعد. وشمّل المتغير التابع (التنمية المستدامة) ١٥ عبارة مقسمة على أبعاد التنمية المستدامة المتمثلة في (البُعد الاجتماعي) بواقع عدد (٥) عبارات، و(البُعد الاقتصادي) بواقع (٤) عبارات، و(البُعد البيئي) بواقع (٦) عبارات. وفيما يلي بيان بمحتويات القائمة:

جدول رقم (٤-٢) محاور قائمة الاستبيان الموجهة إلى عينة الدراسة

المتغير	الأبعاد	مدى العبارات	ثبات الأبعاد	المصدر
المستقل (التخطيط الاستراتيجي)	الرؤية والرسالة	١-٥	٨٤٪	
	تحليل البيئة الخارجية	٦-١٠	٨٤.٧٪	
	تحليل البيئة الداخلية	١١-١٥	٨٤.٢٪	
	الأهداف	١٦-٢٠	٨٢.٥٪	
	تحديد البدائل الاستراتيجية	٢١-٢٥	٨٤٪	
	تحديد الاختيار الاستراتيجي	٢٦-٣٠	٨٢.٤٪	
التابع (التنمية المستدامة)	البُعد الاجتماعي	٣١-٣٥	٨١.٦٪	
	البُعد الاقتصادي	٣٦-٣٩	٧٩.٦٪	
	البُعد البيئي	٤٠-٤٥	٨٢.٩٪	

قام الباحث بترميز البيانات وتفرغها وإدخالها إلى الحاسوب باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وذلك بهدف تقييم مدى موثوقية ومصداقية نتائج الدراسة الميدانية، والتأكد من إمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة.

وقد سعى الباحث من خلال هذه الإجراءات إلى التحقق من مدى صلاحية محاور الاستبيان الموجه إلى مستخدمي العاملين بقطاع الإنشاءات، من خلال استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية الملائمة.

ولقياس موثوقية الأداة، تم الاعتماد على معامل الاتساق الداخلي (Internal Consistency)، إلى جانب حساب معامل الارتباط البسيط بين فقرات الاستبيان، بهدف الكشف عن مدى ترابط البنود الداخلية لكل محور.

كما تم احتساب معامل الثبات (Reliability Coefficient) لكل بعد من أبعاد المتغيرات محل الدراسة، وذلك من خلال معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، والذي يعد من أكثر الأساليب شيوعاً ودقة في قياس الثبات الداخلي لأدوات البحث.

وفيما يلي عرض لمصادقية نتائج متغيرات الدراسة.
** قياس مصادقية نتائج المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)

جدول رقم (٤-٣)

معامل الإتساق الداخلي لبنود المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) (ن=٣٢٠)

م	الفقرات	معامل الإتساق الداخلي	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
الرؤية والرسالة			
١	لدى الشركة رؤية واضحة ومعبرة عن طموحاتها.	0.738**	٠.٨٤٠
٢	رؤية الشركة معلنة لكافة العاملين.	0.687**	
٣	رسالة الشركة تشير الى الخدمة المميزة التى تقدمها.	0.731**	
٤	رسالة الشركة محددة وفقاً لمعايير عالمية.	0.690**	
٥	رؤية ورسالة الشركة تعكسان مكانتها المتميزة.	0.731**	
تحليل البيئة الخارجية			
٦	تهتم إدارة الشركة بتحليل بيئتها الخارجية لإغتنام الفرص	0.707**	٠.٨٤٧
٧	تهتم إدارة الشركة بتحليل بيئتها الخارجية لمواجهة المخاطر	0.684**	
٨	تعمل الشركة على تحليل البيئة الخارجية لتحديد مصدر التوريد المناسب	0.769**	
٩	تقوم الشركة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على متطلبات العملاء	0.728**	
١٠	تعمل الشركة على دراسة وتحليل البيئة الخارجية لمواكبه التغيرات فى البيئة الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الدولية والقانونية.	0.720**	
تحليل البيئة الداخلية			
١١	تقوم الشركة بتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة وتحويلها الى مزايا تنافسية.	0.703**	٠.٨٤٢
١٢	تقوم إدارة الشركة بتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط الضعف ومحاولة معالجتها.	0.705**	
١٣	لدى الشركة هيكل تنظيمى مناسب.	0.745**	
١٤	تتمتع الشركة بموارد كافية.	0.695**	
١٥	تمتاز الشركة بثقافة تنظيمية ملائمة.	0.731**	

الأهداف			
٠.٨٢٥	0.758**	لدى الشركة اهداف محددة ومعلنة لدى العاملين.	١٦
	0.713**	تلتزم الشركة بالبرامج والجداول الزمنية لتحقيق اهدافها.	١٧
	0.666**	تتسم أهداف الشركة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات.	١٨
	0.697**	أهداف الشركة محفزة لقدرات ومهارات العاملين.	١٩
	0.654**	يتم تطوير اهداف الشركة لجعلها فى مكانة متميزة باستمرار.	٢٠
تحليل البدائل الاستراتيجية			
٠.٨٤٠	0.674**	لدى الشركة القدرة على تحديد البدائل الاستراتيجية	٢١
	0.743**	يقوم العاملون بدراسة وتقييم البدائل الاستراتيجية	٢٢
	0.725**	لدى ادارة الشركة المرونة فى تقبل البدائل المناسبة للاستمرارية	٢٣
	0.703**	لدى الادارة الرغبة على استخدام استراتيجيات مختلفة لكل قسم فى الشركة	٢٤
	0.727**	تمتلك إدارة الشركة القدرة على تحديد البدائل الاستراتيجية	٢٥
تحديد الاختيار الاستراتيجي			
٠.٨٢٤	0.699**	لدى الإدارة والعاملون القدرة على توليد البديل الاستراتيجي الامثل للوصول لأهداف الشركة.	٢٦
	0.680**	تمتلك الإدارة العديد من ادوات التقويم والمعايير لتقليل البدائل المتاحة.	٢٧
	0.758**	لدى الادارة القدرة على إختيار البديل الاستراتيجي الافضل.	٢٨
	0.649**	تقوم الادارة والعاملون على التعرف على اى من البدائل الاخرى التى تودى الى تحقيق رسالة واهداف الشركة.	٢٩
	0.704**	تعمل ادارة الشركة على الاستعانة بخبراء واستشاريين لإختيار البديل الافضل.	٣٠

(**) تشير إلى معنوية الارتباط عند مستوى معنوية ٠.٠١، وتعنى أن نسبة صدق العبارات ٩٩%.

وتوضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

قام الباحث بقياس مصداقية وثبات محور التخطيط الاستراتيجي باعتباره المتغير المستقل في الدراسة، والذي تكون من (٦) أبعاد رئيسية اشتملت على (٣٠) فقرة. وقد تم استخدام معامل الاتساق الداخلى (Internal Consistency) من خلال الارتباط

البسيط، إلى جانب معامل الثبات (كرونباخ ألفا)، لتقييم مدى اتساق الفقرات الداخلية لكل بعد من أبعاد المتغير.

كما أظهرت معاملات الاتساق الداخلي لجميع الفقرات دلالة إحصائية قوية (عند مستوى معنوية ٠.٠١**)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٦٤٩) و(٠.٧٦٩)، مما يشير إلى وجود ارتباط دال بين الفقرات وبعضها ضمن كل بُعد. بناءً على ذلك، فإن محور التخطيط الاستراتيجي يتمتع بدرجة عالية من المصدقية والثبات، مما يعزز الاعتماد على نتائجه في اختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقة بينه وبين المتغير التابع (التنمية المستدامة).

**** قياس مصداقية نتائج المتغير التابع (التنمية المستدامة)**

جدول رقم (٤-٤)

معامل الإتساق الداخلي لبؤود أبعاد المتغير التابع (التنمية المستدامة) (ن=٣٢٠)

م	الأبعاد/ الفقرات	معامل الإتساق الداخلي	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
البُعد الإقتصادي			
٣١	يتم تقديم النصح والإرشاد البيئي للعاملين.	0.672**	٠.٨١٦
٣٢	تتكيف البيئة الداخلية للمنظمة مع متطلبات العمل.	0.694**	
٣٣	يتوفر نظام التأمين الصحي للعاملين.	0.672**	
٣٤	تحرص إدارة الشركة على توفير بيئة عمل آمنة وتدريب العاملين على التعامل مع الكوارث والازمات.	0.690**	
٣٥	تفرض الشركة على العاملين الإلتزام بمتطلبات السلامة العامة.	0.718**	
البُعد الإجتماعي			
٣٦	تعمل إدارة الشركة على توفير الطاقة والمياه من خلال إستخدام مصادر مستدامة.	0.687**	٠.٧٩٦
٣٧	يتم الموازنة بين الاداء البيئي والإجتماعي للشركة واهدافها (الربحية وغير الربحية) باستمرار.	0.718**	

٣٨	يتوفر وسائل نقل من الشركة.	0.715**	
٣٩	تتيح الشركة فرص عمل لأبناء المجتمع المحلي باستمرار.	0.699**	
البُعد البيئي			
٤٠	يوجد ضغوط من قبل الشركات المنافسة للحفاظ على البيئة.	0.600**	٠.٨٢٩
٤١	يتم التعاون مع منظمات بيئية لتحقيق التنمية المستدامة.	0.721**	
٤٢	بعد تحقيق التنمية المستدامة أولوية للمنظمة.	0.678**	
٤٣	يتوفر نظام رقابة بيئية في مرافق الشركة ومحيطها على أعمالها.	0.707**	
٤٤	يتم التخلص من نفايات الشركة بشكل آمن.	0.650**	
٤٥	توفر الشركة مساحات خضراء داخل مرافقها.	0.695**	

(**) تشير إلى معنوية الارتباط عند مستوى معنوية ٠.٠١، وتعني أن نسبة صدق العبارات ٩٩%.

وتوضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

اعتمد الباحث على تحليل الثبات والمصدقية لأداة قياس التنمية المستدامة، والتي شملت ثلاثة أبعاد رئيسية هي: البُعد الاجتماعي، والبُعد الاقتصادي، والبُعد البيئي. وتكون هذا المحور من (١٥) فقرة. وقد تم استخدام معامل الاتساق الداخلي (الارتباط البسيط) ومعامل الثبات (ألفا كرونباخ) للتحقق من موثوقية الأداة. وتشير النتائج السابقة إلى أن أداة الاستبيان المستخدمة لقياس المتغير التابع "التنمية المستدامة" تتمتع بدرجة عالية من الثبات والمصدقية الإحصائية. فجميع قيم معامل ألفا كرونباخ تجاوزت الحد الأدنى المقبول (٠.٧٠)، وتراوح بين (٠.٧٩٦) و (٠.٨٢٩)، مما يدل على وجود اتساق داخلي مرتفع بين الفقرات المكونة لكل بُعد. وبالتالي، فإن الأداة المعتمدة في هذه الدراسة يمكن الوثوق بها في تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على التنمية المستدامة، ويُعتد بها كوسيلة موثوقة لجمع البيانات وتحقيق أهداف البحث.

** مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

يرى الباحث أن النتائج السابقة تُشير بشكل مبدئي إلى صحة فروض الدراسة، غير أن التأكيد على ذلك يتطلب التحقق من مدى الأثر المعنوي للتخطيط الاستراتيجي

على أبعاد التنمية المستدامة، وذلك وفقاً لما تنص عليه فروض الدراسة والفروض الفرعية المنبثقة عنها. ويُعرض في الجدول التالي مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعاد كل متغير، بالاعتماد على معامل الارتباط البسيط (Pearson Correlation Coefficient)، إلى جانب مستوى دلالة العلاقة الإحصائية (P-value) بين هذه المتغيرات.

جدول رقم (٤-٥)

مصفوفة الارتباط بين متغيرات وأبعاد الدراسة

الرؤية والرسالة	تحليل البيئة الخارجية	تحليل البيئة الداخلية	الأهداف	تحديد البدائل الاستراتيجية	تحديد الاختيار الاستراتيجي	البُعد الاجتماعي	البُعد الاقتصادي	البُعد البيئي
الرؤية والرسالة	0.660**	0.660**	0.678**	0.646**	0.668**	0.660**	0.555**	0.626**
تحليل البيئة الخارجية		0.664**	0.653**	0.670**	0.630**	0.642**	0.520**	0.564**
تحليل البيئة الداخلية			0.740**	0.720**	0.719**	0.682**	0.553**	0.653**
الأهداف				0.677**	0.730**	0.697**	0.585**	0.650**
تحديد البدائل الاستراتيجية					0.728**	0.649**	0.606**	0.672**
تحديد الاختيار الاستراتيجي						0.697**	0.669**	0.717**
البُعد الاجتماعي							0.675**	0.735**
البُعد الاقتصادي								0.691**
البُعد البيئي								

سعى الباحث إلى اختبار العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي بوصفه متغيراً مستقلاً (الرؤية والرسالة، تحليل البيئة الخارجية، تحليل البيئة الداخلية، الأهداف، تحليل البدائل الاستراتيجية، وتحديد الاختيار الاستراتيجي)، وأبعاد التنمية المستدامة بوصفها متغيراً تابعاً (البُعد الاجتماعي، البُعد الاقتصادي، البُعد البيئي)، وذلك باستخدام معامل الارتباط البسيط لبيرسون (Pearson Correlation Coefficient). وقد أظهرت نتائج مصفوفة الارتباط أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(P \geq 0.01)$ ، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأبعاد التنمية المستدامة.

وتتمثل أبرز النتائج فيما يلي:

- وجود علاقة ارتباط قوية بين تحليل البيئة الداخلية والبُعد الاجتماعي ($r = 0.682^{**}$)، مما يعكس أهمية البيئة التنظيمية الداخلية في دعم الممارسات الاجتماعية المستدامة داخل الشركات.
- كما برزت علاقة قوية بين تحديد الاختيار الاستراتيجي والبُعد البيئي ($r = 0.717^{**}$)، وهو ما يدل على أن اختيار البدائل الاستراتيجية المثلى يسهم في تحقيق أهداف الاستدامة البيئية.
- كذلك، وُجد ارتباط مرتفع بين الأهداف الاستراتيجية والبُعد البيئي ($r = 0.650^{**}$)، ما يُبرز العلاقة بين وضوح الأهداف ومواءمتها مع التوجهات البيئية في المؤسسات العاملة في قطاع الإنشاءات.
- وفي المقابل، كانت أقل معاملات الارتباط بين تحليل البيئة الخارجية والبُعد الاقتصادي ($r = 0.520^{**}$)، وكذلك بين الرؤية والرسالة والبُعد الاقتصادي ($r = 0.555^{**}$)، إلا أنها بقيت ضمن حدود دلالة الإحصائية المقبولة، وهو ما يدل على وجود علاقة إيجابية لكنها أقل قوة مقارنة ببقية الأبعاد.

وتعكس هذه النتائج أهمية التخطيط الاستراتيجي بجميع مكوناته في دعم وتحقيق أبعاد التنمية المستدامة داخل قطاع الإنشاءات. كما تؤكد على صحة الفرضية الرئيسية للدراسة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة، إضافة إلى الفروض الفرعية المنبثقة عنها.

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية الخاصة بمتغيري الدراسة (التخطيط الاستراتيجي – التنمية المستدامة).

وزع الباحث استبيان على الموظفين في قطاع الإنشاءات لمعرفة آرائهم حول متغيرات الدراسة (التخطيط الاستراتيجي – التنمية المستدامة)، وفيما يلي تحليل اتجاهات العملاء حول متغيرات الدراسة:

** تحليل اتجاهات عينة البحث حول التخطيط الاستراتيجي

١/ تحليل اتجاهات عينة البحث حول بُعد الرؤية والرسالة

يُشير هذا العنصر إلى وجهة نظر مفردات عينة الدراسة فيما يتعلق ببُعد الرؤية والرسالة، ولقد تم قياس هذا البُعد من خلال ٥ عبارات، ويوضح الجدول التالي آراء مفردات عينة الدراسة حول الرؤية والرسالة:

جدول رقم (٤-٦)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد الرؤية والرسالة

م	العبرة	المتوسط	الانحراف
١	لدى الشركة رؤية واضحة ومعبرة عن طموحاتها.	4.29	0.691
٢	رؤية الشركة معلنة لكافة العاملين.	4.24	0.753
٣	رسالة الشركة تشير الى الخدمة المميزة التي تقدمها.	4.28	0.678
٤	رسالة الشركة محددة وفقاً لمعايير عالمية.	4.22	0.720
٥	رؤية ورسالة الشركة تعكسان مكانتها المتميزة.	4.32	0.703
	المتوسط العام	4.2719	0.50672

يهدف هذا الجزء من التحليل إلى التعرف على اتجاهات آراء عينة البحث فيما يتعلق بمدى وضوح وفعالية الرؤية والرسالة داخل الشركات في قطاع الإنشاءات. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الاتفاق، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البُعد بين (٤.٢٢) و(٤.٣٢)، فيما بلغ المتوسط العام (٤.٢٧)، وهو ما يعكس درجة اتفاق مرتفعة بين أفراد العينة.

وتشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة لديهم تصورات إيجابية تجاه وضوح الرؤية والرسالة في الشركة، بالإضافة إلى إدراكهم لمطابقتها للمعايير المهنية والدولية. كما يُلاحظ انخفاض الانحرافات المعيارية (أقل من ١)، مما يدل على تقارب في آراء المبحوثين حول هذا البُعد.

وبناءً على النتائج السابقة، يمكن الاستنتاج أن الشركات التابعة لقطاع الإنشاءات في مصر تتمتع برؤية ورسالة واضحتين، معلنتين، وتعكسان طبيعة عملها ومكانتها

بشكل إيجابي. ويُعدّ هذا مؤشراً مهماً على نضج البنية الاستراتيجية للمنظمة، مما يُساهم في تعزيز فعالية التخطيط الاستراتيجي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

٢/ تحليل اتجاهات عينة البحث حول بُعد تحليل البيئة الخارجية

يُشير هذا العنصر إلى وجهة نظر مفردات عينة الدراسة فيما يتعلق ببُعد تحليل البيئة الخارجية، ولقد تم قياس هذا البُعد من خلال ٥ عبارات، ويوضح الجدول التالي آراء مفردات عينة الدراسة حول تحليل البيئة الخارجية:

جدول رقم (٤-٧)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد تحليل البيئة الخارجية

م	العبرة	المتوسط	الانحراف
١	تهتم إدارة الشركة بتحليل بيئتها الخارجية لإغتنام الفرص	٤.٢٩	٠.٦٩٥
٢	تهتم إدارة الشركة بتحليل بيئتها الخارجية لمواجهة المخاطر	٤.٣٣	٠.٦٧٠
٣	تعمل الشركة على تحليل البيئة الخارجية لتحديد مصدر التوريد المناسب	٤.٢٥	٠.٧٣٠
٤	تقوم الشركة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على متطلبات العملاء	٤.٢٥	٠.٦٧٥
٥	تعمل الشركة على دراسة وتحليل البيئة الخارجية لمواكبة التغيرات في البيئة الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الدولية والقانونية.	٤.٢٦	٠.٦٨٠
المتوسط العام		٤.٢٧٦٣	٠.٤٩٨٤٦

يهدف هذا الجزء من التحليل إلى استكشاف مدى إدراك عينة البحث لاهتمام الشركات في قطاع الإنشاءات بتحليل البيئة الخارجية كجزء من ممارساتها الاستراتيجية. ويُعد تحليل البيئة الخارجية أحد الركائز الأساسية في التخطيط الاستراتيجي، لما له من دور في رصد الفرص والتهديدات التي قد تؤثر على أداء الشركة واستدامتها.

وقد أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البُعد تراوحت بين (٤.٢٥) و(٤.٣٣)، في حين بلغ المتوسط العام (٤.٢٨)، وهو ما يدل على مستوى

مرتفع من الاتفاق بين أفراد العينة. كما أن قيمة الانحراف المعياري العام بلغت (٠.٤٩٨٤٦)، وهي قيمة منخفضة نسبياً تشير إلى تجانس آراء المبحوثين. وتشير هذه النتائج إلى أن الشركة تولي اهتماماً ملحوظاً بتحليل البيئة الخارجية بمختلف أبعادها، سواء للاستفادة من الفرص، أو لمواجهة التهديدات، أو لفهم متطلبات السوق والموردين، أو حتى لمواكبة المتغيرات البيئية على المستويات المحلية والدولية. ويُعد هذا مؤشراً إيجابياً على وعي استراتيجي متقدم، يعزز من قدرة الشركة على التكيف وتحقيق أهداف التنمية المستدامة في بيئة ديناميكية ومتغيرة.

٣/ تحليل اتجاهات عينة البحث حول بُعد تحليل البيئة الداخلية

يُشير هذا العنصر إلى وجهة نظر مفردات عينة الدراسة فيما يتعلق ببُعد تحليل البيئة الداخلية، ولقد تم قياس هذا البُعد من خلال ٥ عبارات، ويوضح الجدول التالي آراء مفردات عينة الدراسة حول تحليل البيئة الداخلية:

جدول رقم (٤-٨)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد تحليل البيئة الداخلية

م	العبارة	المتوسط	الانحراف
١	تقوم الشركة بتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة وتحويلها الى مزايا تنافسية.	٤.٢٢	٠.٧٣١
٢	تقوم إدارة الشركة بتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط الضعف ومحاولة معالجتها.	٤.٢٠	٠.٧٥٢
٣	لدى الشركة هيكل تنظيمي مناسب.	٤.١٢	٠.٧٦٢
٤	تتمتع الشركة بموارد كافية.	٤.٢٠	٠.٦٩٦
٥	تمتاز الشركة بثقافة تنظيمية ملائمة.	٤.٢١	٠.٧٢٠
المتوسط العام		٤.١٩٠٠	٠.٥٢٤٦٥

يُعنى هذا البُعد بقياس مدى اهتمام الشركة بتحليل بيئتها الداخلية بهدف تعزيز كفاءتها التشغيلية وتحقيق التميز الاستراتيجي. ويتضمن تحليل البيئة الداخلية مراجعة عناصر مثل الهيكل التنظيمي، الموارد، الثقافة التنظيمية، ونقاط القوة والضعف، وهو أمر جوهري في إطار التخطيط الاستراتيجي الفعال.

أظهرت نتائج التحليل أن المتوسطات الحسابية للعبارات تتراوح بين (٤.١٢) و(٤.٢٢)، في حين بلغ المتوسط العام ٤.١٩، وهو ما يُصنف ضمن مستوى مرتفع نسبياً على مقياس ليكرت الخماسي، بما يدل على وجود اتفاق إيجابي من قبل أفراد العينة حول فاعلية تحليل البيئة الداخلية في الشركة. كما أن قيمة الانحراف المعياري العام (0.52465) تُعد منخفضة نسبياً، مما يشير إلى تجانس الآراء وتوافقها بدرجة جيدة. وتعكس هذه النتائج أن الشركة تُولي اهتماماً واضحاً بتحليل مكوناتها الداخلية، مما يدعم قدرتها على تعزيز جوانب القوة، وتجاوز نقاط الضعف. ويعكس ذلك مستوى من النضج الإداري والتنظيمي الذي يساهم في دعم الاستراتيجية العامة وتحقيق التوازن الداخلي المطلوب لتنفيذ خطط التنمية المستدامة بفعالية.

٤/ تحليل اتجاهات عينة البحث حول بُعد الأهداف

يُشير هذا العنصر إلى وجهة نظر مفردات عينة الدراسة فيما يتعلق ببُعد الأهداف، ولقد تم قياس هذا البُعد من خلال ٥ عبارات، ويوضح الجدول التالي آراء مفردات عينة الدراسة حول الأهداف:

جدول رقم (٤-٩)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد الأهداف

م	العبرة	المتوسط	الانحراف
١	لدى الشركة اهداف محددة ومعلنة لدى العاملين.	٤.١٤	٠.٧٢٧
٢	تلتزم الشركة بالبرامج والجدول الزمنية لتحقيق اهدافها.	٤.١٩	٠.٧٣٦
٣	تتسم اهداف الشركة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات.	٤.٣١	٠.٦٩١
٤	اهداف الشركة محفزة لقدرات ومهارات العاملين.	٤.٢٨	٠.٦٩٦
٥	يتم تطوير اهداف الشركة لجعلها في مكانة متميزة باستمرار.	٤.٢٨	٠.٦٨٥
	المتوسط العام	٤.٢٣٨٧	٠.٤٩٣٩٧

يوضح الجدول السابق

يُعد وجود أهداف واضحة ومعلنة من أهم مقومات التخطيط الاستراتيجي الفعّال، إذ تمثل الأهداف التوجهات المستقبلية التي تسعى الشركة إلى تحقيقها. ويقيس هذا البُعد مدى وضوح الأهداف لدى العاملين، ومرونتها، وتحفيزها، والتزام الإدارة بتحقيقها. أظهرت نتائج التحليل أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البُعد تراوحت بين (٤.١٤) و(٤.٣١)، بينما بلغ المتوسط العام (4.24)، وهو ما يُعبر عن مستوى اتفاق مرتفع نسبياً بين أفراد العينة. كما أن الانحراف المعياري العام (0.49397) يُعد منخفضاً، مما يشير إلى درجة عالية من تجانس الآراء.

وتشير نتائج هذا البُعد إلى أن الشركة تسير وفق إطار أهداف واضح، مرّن، ومُحفز للعاملين، مع وجود التزام إداري بالبرامج الزمنية المحددة. وتُظهر النتائج أيضاً أن الأهداف قابلة للتطوير بما يعزز مكانة الشركة التنافسية، وهو ما يعكس نضجاً في ممارسة الإدارة الاستراتيجية، ويساهم في تحقيق توجهات التنمية المستدامة بكفاءة وفعالية.

٥/ تحليل اتجاهات عينة البحث حول بُعد تحديد البدائل الاستراتيجية

يُشير هذا العنصر إلى وجهة نظر مفردات عينة الدراسة فيما يتعلق ببُعد تحديد البدائل الاستراتيجية، ولقد تم قياس هذا البُعد من خلال ٥ عبارات، ويوضح الجدول التالي آراء مفردات عينة الدراسة حول تحديد البدائل الاستراتيجية:

جدول رقم (٤-١٠)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد تحديد البدائل الاستراتيجية

م	العبرة	المتوسط	الانحراف
١	لدى الشركة القدرة على تحديد البدائل الاستراتيجية	٤.٢١	٠.٧٠١
٢	يقوم العاملون بدراسة وتقييم البدائل الاستراتيجية	٤.١٩	٠.٧٣٣
٣	لدى ادارة الشركة المرونة فى تقبل البدائل المناسبة للاستمرارية	٤.٢٣	٠.٧٠٩
٤	لدى الادارة الرغبة على استخدام استراتيجيات مختلفة لكل قسم فى الشركة	٤.٢١	٠.٧٠٧
٥	تمتلك إدارة الشركة القدرة على تحديد البدائل الاستراتيجية	٤.٢٣	٠.٧٢٣
	المتوسط العام	٤.٢١٤٤	٠.٥١٨٧

يوضح الجدول السابق

يهدف هذا البُعد إلى قياس مدى قدرة الشركة على تحديد ودراسة وتبني البدائل الاستراتيجية المناسبة لمواجهة التحديات وتلبية متطلبات الاستدامة والتطور المؤسسي. يُعد تنوع البدائل الاستراتيجية وتكييفها مع طبيعة كل قسم أحد المؤشرات الهامة على نضج التفكير الاستراتيجي داخل الشركة.

أظهرت نتائج التحليل أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البُعد تراوحت بين (٤.١٩) و (٤.٢٣)، في حين بلغ المتوسط العام (4.21)، وهو ما يدل على مستوى مرتفع من الاتفاق من قبل أفراد العينة حول فعالية ممارسات الشركة في هذا المجال. كما بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.51087)، وهي منخفضة نسبياً، مما يعكس تجانساً واضحاً في الآراء.

تشير النتائج إلى أن الشركة تتمتع بقدرة جيدة على صياغة وتقييم وتنوع البدائل الاستراتيجية، كما يظهر استعدادها لتكييف هذه البدائل وفقاً لمتطلبات الوحدات التنظيمية المختلفة. ويعكس ذلك وجود مرونة واستعداد تنظيمي يدعم التكيف مع المتغيرات، ويسهم في دعم الاستدامة والتنافسية.

٦/ تحليل اتجاهات عينة البحث حول بُعد تحديد الاختيار الاستراتيجي

يُشير هذا العنصر إلى وجهة نظر مفردات عينة الدراسة فيما يتعلق ببُعد تحديد الاختيار الاستراتيجي، ولقد تم قياس هذا البُعد من خلال ٥ عبارات، ويوضح الجدول التالي آراء مفردات عينة الدراسة حول تحديد الاختيار الاستراتيجي:

جدول رقم (٤-١١)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد تحديد الاختيار الاستراتيجي

م	العبرة	المتوسط	الانحراف
١	لدى الإدارة والعاملون القدرة على توليد البديل الاستراتيجي الأمثل للوصول لأهداف الشركة.	٤.٢٢	٠.٧١٤
٢	تمتلك الإدارة العديد من أدوات التقويم والمعايير لتقليل البدائل المتاحة.	٤.١٩	٠.٧٠٥
٣	لدى الإدارة القدرة على إختيار البديل الاستراتيجي الافضل.	٤.٢٢	٠.٦٩٩
٤	تقوم الإدارة والعاملون على التعرف على اى من البدائل الاخرى التي تؤدي الى تحقيق رسالة واهداف الشركة.	٤.٢٢	٠.٦٩٨
٥	تعمل ادارة الشركة على الاستعانة بخبراء واستشاريين لإختيار البديل الافضل.	٤.٢٣	٠.٦٧٥
	المتوسط العام	٤.٢١٧٥	٠.٤٨٧٢٧

يتعلق هذا البُعد بقدرة الشركة على تحديد واختيار البدائل الاستراتيجية الأكثر توافقاً مع أهدافها ورؤيتها، ويعكس مدى قدرة الإدارة على استخدام أدوات ومعايير دقيقة لتحديد الخيار الأمثل. كما يعبر عن مدى استفادة الشركة من الخبرات الاستشارية لضمان دقة الاختيارات الاستراتيجية.

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية للعبارة تتراوح بين (٤.١٩) و(٤.٢٣)، في حين بلغ المتوسط العام (4.22)، مما يدل على مستوى مرتفع من الاتفاق بين أفراد العينة حول فعالية إدارة الشركة في تحديد واختيار البدائل الاستراتيجية. كما أن الانحراف المعياري العام (0.48727) منخفض، مما يشير إلى تجانس جيد في الآراء.

تشير النتائج إلى أن الإدارة والعاملين في الشركة يتمتعون بقدرة عالية على توليد واختيار البدائل الاستراتيجية الأمثل، كما يظهر استخدام أدوات تقييم ومعايير متقدمة لتصفية البدائل. علاوة على ذلك، فإن استعانة الشركة بخبراء واستشاريين يعزز من قدرتها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية السليمة، وهو ما يعكس استراتيجية مرنة وواعية.

**** تحليل اتجاهات الموظفين حول عنصر التخطيط الاستراتيجي**

يُشير هذا العنصر إلى وجهة نظر مفردات عينة العنصر فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي كلياً في العينة محل الدراسة، ولقد تم قياس هذا العنصر من خلال ستة أبعاد، ويوضح الجدول التالي آراء مفردات عينة الدراسة حول هذا البُعد:

جدول رقم (٤-١٢)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر التخطيط الاستراتيجي

م	العبارة	المتوسط	الانحراف
١	الرؤية والرسالة	٤.٢٨١٩	٠.٥٠٦٧٢
٢	تحليل البيئة الخارجية	٤.٢٧٦٣	٠.٤٩٨٤٦
٣	تحليل البيئة الداخلية	٤.١٩٠٠	٠.٥٢٤٦٥
٤	الأهداف	٤.٢٣٨٧	٠.٤٩٣٩٧
٥	تحديد البدائل الاستراتيجية	٤.٢١٤٤	٠.٥١٠٨٧
٦	تحديد الاختيار الاستراتيجي	٤.٢١٧٥	٠.٤٨٧٢٧
	المتوسط العام	٤.٢٣٤٨	٠.٤٣٢٠١

يُعد التخطيط الاستراتيجي من الركائز الأساسية التي تقوم عليها فاعلية الشركات في تحديد مساراتها المستقبلية. يشمل التخطيط الاستراتيجي عدة أبعاد مترابطة، منها الرؤية والرسالة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، والأهداف، وتحديد البدائل الاستراتيجية، بالإضافة إلى اختيار البديل الاستراتيجي الأمثل. يهدف هذا التحليل إلى تقييم اتجاهات الموظفين بشأن هذه الأبعاد المختلفة ومدى تأثيرها على أداء الشركة واستدامتها.

أظهرت نتائج التحليل أن المتوسطات الحسابية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي تراوحت بين (٤.١٩) و(٤.٢٨)، فيما بلغ المتوسط العام (4.23)، مما يعكس درجة عالية من الاتفاق بين الموظفين على فعالية التخطيط الاستراتيجي في الشركة. كما أن قيمة الانحراف المعياري العام (0.43201) تشير إلى تجانس ملحوظ في الآراء بين أفراد العينة.

وتُظهر النتائج أن الموظفين يعتقدون أن الشركة تطبق التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال عبر جميع أبعاده، مع تقييم إيجابي ملحوظ في كل من الرؤية والرسالة، وتحليل البيئة الخارجية، تحديد الأهداف، وتطوير البدائل الاستراتيجية. كما يُلاحظ أن هناك تنافساً بين الآراء، مما يشير إلى توافق داخلي جيد حول هذه الجوانب الاستراتيجية.

ومن المهم أن تستمر الشركة في تعزيز ممارسات التخطيط الاستراتيجي من خلال مزيد من التطوير في تحليل البيئة الداخلية والتأكد من تعزيز الاتصال الداخلي حول الأهداف الاستراتيجية. كما يمكن تعزيز دور الخبراء في اختيار البدائل الاستراتيجية لضمان جودة القرارات المتخذة.

**** تحليل اتجاهات عينة البحث حول التنمية المستدامة**

١/ تحليل اتجاهات عينة البحث حول البعد الاجتماعي

يُشير هذا العنصر إلى وجهة نظر مفردات عينة الدراسة فيما يتعلق بالبعد الاجتماعي، ولقد تم قياس هذا البعد من خلال ٥ عبارات، ويوضح الجدول التالي آراء مفردات عينة الدراسة حول البعد الاجتماعي:

جدول رقم (٤-١٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الاجتماعي

م	العبارة	المتوسط	الانحراف
١	يتم تقديم النصح والإرشاد البيئي للعاملين.	٤.٣٠	٠.٧٠٦
٢	تتكيف البيئة الداخلية للمنظمة مع متطلبات العمل.	٤.٢٥	٠.٦٧٥
٣	يتوفر نظام التأمين الصحي للعاملين.	٤.٢٦	٠.٧٠٤
٤	تحرص إدارة الشركة على توفير بيئة عمل آمنة وتدريب العاملين على التعامل مع الكوارث والازمات.	٤.٢٢	٠.٦٨٩
٥	تفرض الشركة على العاملين الإلتزام بمتطلبات السلامة العامة.	٤.٢٥	٠.٦٨٢
المتوسط العام		٤.٢٥٦٣	٠.٤٧٦٢٣

يتعلق البعد الاجتماعي في هذا السياق بتقييم مدى اهتمام الشركة بتوفير بيئة عمل صحية وأمنة للعاملين، وتقديم الدعم والإرشاد البيئي لهم. يشمل هذا البعد توفير أنظمة تأمين صحي، والتزام الشركة بتدريب الموظفين على التعامل مع الأزمات والكوارث، بالإضافة إلى فرض معايير السلامة العامة.

أظهرت نتائج التحليل أن المتوسطات الحسابية للعبارات تتراوح بين (٤.٢٢) و(٤.٣٠)، في حين بلغ المتوسط العام (4.26)، مما يعكس اتفاقاً مرتفعاً بين أفراد العينة حول فاعلية الشركة في تعزيز بيئة العمل الاجتماعية. كما أن الانحراف المعياري العام (0.47623) منخفض نسبياً، مما يدل على تجانس جيد في الآراء. تشير النتائج إلى أن الشركة تولي أهمية كبيرة لخلق بيئة عمل آمنة وصحية، مع تقديم الدعم البيئي للعاملين وضمان توفر أنظمة التأمين الصحي. كما أن هناك التزاماً واضحاً من الإدارة بتوفير التدريب اللازم لمواجهة الأزمات والكوارث، بالإضافة إلى فرض معايير السلامة العامة لضمان رفاهية العاملين.

من المهم أن تواصل الشركة تعزيز إجراءات السلامة العامة وتوفير المزيد من برامج التدريب للعاملين لضمان قدرتهم على التعامل مع مختلف الظروف الطارئة. كما يمكن تعزيز مستوى الوعي البيئي للعاملين لضمان استدامة البيئة الداخلية للمنظمة.

٢/ تحليل اتجاهات عينة البحث حول البُعد الإقتصادي

يُشير هذا العنصر إلى وجهة نظر مفردات عينة الدراسة فيما يتعلق بالبُعد الإقتصادي، ولقد تم قياس هذا البُعد من خلال ٤ عبارات، ويوضح الجدول التالي آراء مفردات عينة الدراسة حول البُعد الإقتصادي:

جدول رقم (٤-١٤)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبُعد الإقتصادي

م	العبرة	المتوسط	الانحراف
١	تعمل إدارة الشركة على توفير الطاقة والمياه من خلال إستخدام مصادر مستدامة.	٤.٢٤	٠.٧٠٠
٢	يتم الموازنة بين الاداء البيئي والإجتماعي للشركة واهدافها (الربحية وغير الربحية) باستمرار .	٤.٢٧	٠.٦٩١
٣	يتوفر وسائل نقل من الشركة.	٤.١١	٠.٨٣٠
٤	تتيح الشركة فرص عمل لأبناء المجتمع المحلي باستمرار.	٤.٢٢	٠.٧١٧
المتوسط العام		٤.٢١٠٩	٠.٥١٨١٣

يتعلق البُعد الاقتصادي في هذا السياق بكيفية تعامل الشركة مع البيئة الاقتصادية والمساهمة في تحقيق التوازن بين الأداء البيئي والاجتماعي، إضافة إلى تأثير ذلك على الأهداف الاقتصادية والربحية. يشمل هذا البُعد أيضًا استدامة استخدام الموارد الطبيعية مثل الطاقة والمياه، وتوفير فرص العمل لأبناء المجتمع المحلي.

أظهرت نتائج التحليل أن المتوسطات الحسابية للعبارات تتراوح بين (٤.١١) و(٤.٢٧)، في حين بلغ المتوسط العام (4.21)، مما يعكس مستوى مرتفع من الاتفاق بين أفراد العينة على دور الشركة في تعزيز البُعد الاقتصادي. كما أن الانحراف المعياري العام (0.51813) يُظهر تجانسًا معقولاً في الآراء، مع بعض التباين في تقييم وسائل النقل وسبل توفير الطاقة.

تشير النتائج إلى أن الشركة تعمل على دمج معايير الاستدامة في استراتيجياتها الاقتصادية، مع التركيز على توفير الطاقة والمياه باستخدام مصادر مستدامة. كما

تُظهر البيانات أن هناك توازنًا بين الأهداف البيئية والاجتماعية والربحية، ويستمر توفير فرص عمل لأبناء المجتمع المحلي. ومع ذلك، هناك بعض التباين في التقييم بالنسبة لتوفر وسائل النقل.

ومن المهم أن تستمر الشركة في تحسين استدامة استخدام الموارد الطبيعية، والعمل على تحسين وسائل النقل المتاحة. كما يمكن تعزيز استراتيجيات الموازنة بين الأهداف البيئية والاقتصادية لضمان تحقيق أهداف التنمية المستدامة بشكل أكثر فعالية.

٣/ تحليل اتجاهات عينة البحث حول البُعد البيئي

يُشير هذا العنصر إلى وجهة نظر مفردات عينة الدراسة فيما يتعلق بالبُعد البيئي، ولقد تم قياس هذا البُعد من خلال ٦ عبارات، ويوضح الجدول التالي آراء مفردات عينة الدراسة حول البُعد البيئي:

جدول رقم (٤-١٥)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبُعد البيئي

م	العبرة	المتوسط	الانحراف
١	يوجد ضغوط من قبل الشركات المنافسة للحفاظ على البيئة.	٤.١٢	٠.٧٤٤
٢	يتم التعاون مع منظمات بيئية لتحقيق التنمية المستدامة.	٤.٢١	٠.٧٠٩
٣	بعد تحقيق التنمية المستدامة أولوية للمنظمة.	٤.٢١	٠.٧١٥
٤	يتوفر نظام رقابة بيئية في مرافق الشركة ومحيطها على أعمالها.	٤.١٤	٠.٧٥٥
٥	يتم التخلص من نفايات الشركة بشكل آمن.	٤.٣١	٠.٦٨٣
٦	توفر الشركة مساحات خضراء داخل مرافقها.	٧.١٤	٠.٧٤٧
المتوسط العام		٤.١٩١١	٠.٤٨٩٨٩

يتعلق البُعد البيئي في هذا السياق بكيفية تعامل الشركة مع قضايا البيئة والممارسات المستدامة التي تتبعها لضمان عدم تأثير أنشطتها سلبًا على البيئة المحيطة. يشمل هذا البُعد التعاون مع الشركات البيئية، تطبيق نظام رقابة بيئية، وإدارة

النفائيات بطريقة آمنة. كما يعكس هذا البُعد اهتمام الشركة بتوفير المساحات الخضراء داخل مرافقها.

أظهرت نتائج التحليل أن المتوسطات الحسابية للعبارات تتراوح بين (٤.١٢) و(٤.٣١)، في حين بلغ المتوسط العام (4.19)، مما يعكس مستوى مرتفع من الاتفاق بين أفراد العينة حول التزام الشركة بالممارسات البيئية المستدامة. كما أن الانحراف المعياري العام (0.48989) يُظهر تجانساً معقولاً في الآراء.

تشير النتائج إلى أن الشركة تُظهر التزاماً قوياً بالقضايا البيئية من خلال التعاون مع الشركات البيئية، وضع نظام رقابة بيئية لمراقبة الأعمال، والتخلص الآمن من النفائيات. كما أن هناك تركيزاً على تحقيق التنمية المستدامة، مما يعكس التزاماً طويل الأجل. ومع ذلك، هناك حاجة لتحسين بعض الممارسات مثل زيادة المساحات الخضراء داخل المرافق.

ومن المهم أن تستمر الشركة في تعزيز سياساتها البيئية عبر تكثيف التعاون مع الشركات البيئية المحلية والدولية. كما يمكن تحسين نظام الرقابة البيئية وضمان مزيد من التوسع في المساحات الخضراء لتعزيز التوازن البيئي داخل الشركة.

****تحليل اتجاهات عينة البحث حول عنصر التنمية المستدامة**

يُشير هذا العنصر إلى وجهة نظر مفردات عينة الدراسة فيما يتعلق بعنصر التنمية المستدامة، ولقد تم قياس هذا العنصر من خلال ٣ عبارات، ويوضح الجدول التالي آراء مفردات عينة الدراسة حول عنصر التنمية المستدامة:

جدول رقم (٤-١٦)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتنمية المستدامة

م	العبرة	المتوسط	الانحراف
١	البُعد الإجتماعي	٤.٢٥٦٣	٠.٤٧٦٢٣
٢	البُعد الإقتصادي	٤.٢١٠٩	٠.٥١٨١٣
٣	البُعد البيئي	٤.١٩١١	٠.٤٨٩٨٩
	المتوسط العام	٤.٢١٨١	٠.٤٤٢٠٨

يُعتبر عنصر التنمية المستدامة من العوامل الأساسية التي تحدد نجاح الشركات في تحقيق توازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. يتناول هذا العنصر كيفية تحقيق الشركات للتنمية المستدامة عبر مختلف الأبعاد المتعلقة بها، سواء من حيث الحفاظ على البيئة، أو تحسين الأداء الاجتماعي، أو تعزيز الأهداف الاقتصادية. أظهرت نتائج التحليل أن المتوسطات الحسابية للأبعاد المتعلقة بالتنمية المستدامة تراوحت بين (٤.١٩) و(٤.٢٦)، في حين بلغ المتوسط العام (4.22)، مما يعكس تقييمًا إيجابيًا واتفقًا مرتفعًا بين أفراد العينة حول تبني الشركة لممارسات التنمية المستدامة عبر الأبعاد المختلفة. كما أن الانحراف المعياري العام (0.44208) يُظهر تجانسًا معقولًا في الآراء.

تشير النتائج إلى أن الشركة تتبنى ممارسات التنمية المستدامة بشكل فعال في جميع الأبعاد المرتبطة بها. كما يظهر أن هناك توافقًا إيجابيًا بين الآراء حول الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، حيث تولي الشركة اهتمامًا واضحًا في تحقيق التوازن بين هذه الأبعاد.

ومن المهم أن تواصل الشركة تعزيز ممارسات التنمية المستدامة عبر توسيع نطاق تأثيرها في كل من البعد الاجتماعي، الاقتصادي، والبيئي. كما يُنصح بتكثيف الجهود لتحقيق المزيد من التوازن بين هذه الأبعاد لضمان استدامة طويلة الأجل في جميع جوانب العمل.

رابعاً: اختبار فروض الدراسة

** اختبار الفرض الرئيسي

ينص الفرض الرئيسي على أنه

H0: يوجد تأثير معنوي إيجابي ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي على التنمية المستدامة

وينبثق من الفرض الرئيسي مجموعة من الفرضيات الفرعية، والتي تمثل في الآتي:

- H1 يوجد تأثير معنوى إيجابى ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجى على البُعد الإجتماعى.
- H2: يوجد تأثير معنوى إيجابى ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجى على البُعد الإقتصادى.
- H3: يوجد تأثير معنوى إيجابى ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجى على البُعد البيئى.

** اختبار الفرض الفرعى الأول

ينص الفرض الفرعى الأول على ما يلى:

- H1: يوجد تأثير معنوى إيجابى ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجى على البُعد الإجتماعى.

لإختبار هذا الفرض، قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار البسيط الذى يوضحه الجدول التالى:

جدول رقم (٤-١٧)

نتائج تحليل الانحدار البسيط وتحليل التباين ANOVA
للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجى والبُعد الإجتماعى.

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار (ف) F-Test		اختبار (ت) T-Test		معامل الانحدار B	المتغير التابع	المتغير المستقل
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة			
٠.٦١٢	٠.٧٨٢	٠.٠٠٠	٥٠٠.٨٣٥	٠.٠٠٠	٢٢.٣٧٩	٠.٨٦٢	البُعد الإجتماعى	التخطيط الاستراتيجى

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

القيمة المقدرة لمعامل الانحدار (B) هي **0.862**، مما يشير إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً للتخطيط الاستراتيجي على البُعد الاجتماعي. يعني ذلك أنه مع زيادة وحدة واحدة في التخطيط الاستراتيجي، يزداد البُعد الاجتماعي بمقدار **0.862**.

١. اختبار (ت): T-Test

كانت القيمة **22.379** للقيمة الاحصائية لاختبار (ت)، مع القيمة المعنوية **٠.٠٠٠**، التي هي أقل من **0.05**، مما يشير إلى أن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والبُعد الاجتماعي معنوية على مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

٢. اختبار (ف): F-Test

القيمة الاحصائية لاختبار (ف) كانت **500.835** مع القيمة المعنوية **٠.٠٠٠**، وهي أيضاً أقل من **٠.٠٥**، مما يعزز دلالة العلاقة الإحصائية بين المتغيرات المستقلة (التخطيط الاستراتيجي) والتابعة (البُعد الاجتماعي).

٣. معامل الارتباط: (R)

معامل الارتباط **0.782** مما يشير إلى أن هناك علاقة قوية إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والبُعد الاجتماعي.

٤. معامل التحديد: (R^2)

قيمة معامل التحديد **0.612** مما تشير إلى أن **٦١.٢%** من التباين في البُعد الاجتماعي يمكن تفسيره من خلال التخطيط الاستراتيجي. وهذا يوضح أن التخطيط الاستراتيجي يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الاجتماعي داخل الشركة.

مما سبق، تُظهر نتائج تحليل الانحدار البسيط واختبارات الدلالة الإحصائية وجود علاقة معنوية إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والبُعد الاجتماعي. مما يعني أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل كبير على الأبعاد الاجتماعية في الشركات التابعة لقطاع الإنشاءات في مصر.

** اختبار الفرض الفرعي الثاني

ينص الفرض الفرعي الأول على ما يلي:

H2: يوجد تأثير معنوي إيجابي ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي على البعد الاقتصادي.

لإختبار هذا الفرض، قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار البسيط الذي يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (٤-١٨)
نتائج تحليل الانحدار البسيط وتحليل التباين ANOVA
للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والبعد الاقتصادي.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار B	اختبار (ت) T-Test		اختبار (ف) F-Test		معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
			القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية		
التخطيط الاستراتيجي	البعد الاقتصادي	٠.٨٦٢	٢٢.٣٧٩	٠.٠٠٠	٥٠٠.٨٣٥	٠.٠٠٠	٠.٧٨٢	٠.٦١٢

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١. معامل الانحدار: (B)

القيمة المقدرة لمعامل الانحدار (B) هي **0.862**، مما يشير إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً للتخطيط الاستراتيجي على البعد الاقتصادي. يعني ذلك أنه مع زيادة وحدة واحدة في التخطيط الاستراتيجي، يزيد البعد الاقتصادي بمقدار **0.862**.

٢. اختبار (ت): T-Test

كانت القيمة **22.379** للقيمة الاحصائية لاختبار (ت)، مع القيمة المعنوية **٠.٠٠٠**، التي هي أقل من **0.05**، مما يشير إلى أن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والبعد الاقتصادي معنوية على مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

٣. اختبار (ف): F-Test

القيمة الاحصائية لاختبار (ف) كانت **500.835** مع القيمة المعنوية **٠.٠٠٠**، وهي أيضاً أقل من **٠.٠٥**، مما يعزز دلالة العلاقة الإحصائية بين المتغيرات المستقلة (التخطيط الاستراتيجي) والتابعة (البعد الاقتصادي).

٤. معامل الارتباط: (R)

معامل الارتباط **0.782**، مما يشير إلى أن هناك علاقة قوية إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والبعد الاقتصادي.

٥. معامل التحديد: (R²)

قيمة معامل التحديد **0.612**، تشير إلى أن **٦١.٢%** من التباين في البعد الاقتصادي يمكن تفسيره من خلال التخطيط الاستراتيجي. وهذا يوضح أن التخطيط الاستراتيجي يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الاقتصادي داخل الشركة. مما سبق، تُظهر نتائج تحليل الانحدار البسيط واختبارات الدلالة الإحصائية وجود علاقة معنوية إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والبعد الاقتصادي. مما يعني أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل كبير على الأبعاد الاقتصادية في الشركات التابعة لقطاع الإنشاءات في مصر.

** اختبار الفرض الفرعي الثالث

ينص الفرض الفرعي الأول على ما يلي:

H3: يوجد تأثير معنوى إيجابى ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجى على البعد البيئى.

لاختبار هذا الفرض، قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار البسيط الذى يوضحه الجدول التالى:

جدول رقم (٤-١٩)

نتائج تحليل الانحدار البسيط وتحليل التباين ANOVA

للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجى والبعد البيئى.

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار (ف) F-Test		اختبار (ت) T-Test		معامل الانحدار B	المتغير التابع	المتغير المستقل
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة			
٠.٥٦٩	٠.٧٥٤	٠.٠٠٠	٤١٩.٠٣٤	٠.٠٠٠	٢٠.٤٧٠	٠.٨٥٥	البعد البيئى	التخطيط الاستراتيجى

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١. معامل الانحدار: (B)

القيمة المقدرة لمعامل الانحدار (B) هي 0.855، مما يشير إلى أن هناك تأثيرًا إيجابيًا للتخطيط الاستراتيجي على البعد البيئي. أي أنه مع زيادة وحدة واحدة في التخطيط الاستراتيجي، يزداد البعد البيئي بمقدار 0.855.

٢. اختبار (ت): T-Test

كانت القيمة 20.470 للقيمة الاحصائية لاختبار (ت)، مع القيمة المعنوية 0.000، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى أن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والبعد البيئي معنوية على مستوى الدلالة الإحصائية. ($\alpha \leq 0.05$)

٣. اختبار (ف): F-Test

القيمة الاحصائية لاختبار (ف) كانت 419.034 مع القيمة المعنوية 0.000، وهي أيضًا أقل من 0.05، مما يعزز دلالة العلاقة الإحصائية بين المتغيرات المستقلة (التخطيط الاستراتيجي) والتابعة (البعد البيئي).

٤. معامل الارتباط: (R)

معامل الارتباط 0.754، مما يشير إلى أن هناك علاقة قوية إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والبعد البيئي.

٥. معامل التحديد: (R^2)

قيمة معامل التحديد 0.569، مما تشير إلى أن 56.9% من التباين في البعد البيئي يمكن تفسيره من خلال التخطيط الاستراتيجي. وهذا يدل على أن التخطيط الاستراتيجي يسهم بشكل ملحوظ في تحسين الأداء البيئي داخل المنظمة. تُظهر نتائج تحليل الانحدار البسيط واختبارات الدلالة الإحصائية وجود علاقة معنوية إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والبعد البيئي. مما يعني أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل كبير في تحسين الأداء البيئي داخل المنظمة، مما يعزز من استدامتها البيئية.

** اختبار الفرض الرئيسي

ينص الفرض الرئيسي على أنه

يوجد تأثير معنوي إيجابي ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

للتخطيط الاستراتيجي على التنمية المستدامة

ولاختبار هذا الفرض، نقوم بتحليل الانحدار المتعدد ببيان ودرجات وأولويات تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي على التنمية المستدامة، مع تحديد معنوية التأثير، والتي كانت نتائجها كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٤-٢) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين

التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة

المتغير المستقل	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل الخطأ المعياري Beta	اختبار (ت) T-Test		الدلالة الإحصائية
				القيمة	المعنوية	
الجزء الثابت	٠.٢٧٨	٠.٠٥٨		٤.٨١١	0.000	معنوي
الرؤية والرسالة	٠.١٣١	٠.٠٤٢	٠.١٥١	٣.١٣٥	٠.٠٠٢	معنوي
تحليل البيئة الخارجية	٠.٠٤٨	٠.٠٤٢	٠.٠٥٥	١.١٥٠	٠.٢٥١	غير معنوي
تحليل البيئة الداخلية	٠.٠٧٧	٠.٠٤٥	٠.٠٩٢	١.٧٠٣	٠.٠٩٠	غير معنوي
الأهداف	٠.١٣٦	٠.٠٤٨	٠.١٥٢	٢.٨٥١	٠.٠٠٥	معنوي
تحديد البدائل الاستراتيجية	٠.١٤٥	٠.٠٤٥	٠.١٦٨	٣.٢٢٠	٠.٠٠١	معنوي
تحديد الاختيار الاستراتيجي	٠.٣١١	٠.٠٤٩	٠.٣٤٣	٦.٤١٤	٠.٠٠٠	معنوي
معامل الارتباط $R = 0.837$		معامل التحديد $R^2 = 0.701$		الخطأ المعياري للنموذج =		
قيمة اختبار $F = 22.081$		درجات الحرية = (٦, ٣١٣)		مستوى الدلالة 0.000 عند		
0.01						

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١. الجزء الثابت: (Constant)

قيمة معامل الانحدار هي 0.278، مما يشير إلى قيمة التأثير المستمر أو الأساسي عندما تكون القيم الأخرى في التحليل تساوي صفر. وكانت قيمة اختبار (ت) 4.811، مع الدلالة الإحصائية ٠.٠٠٠، مما يعكس معنويته العالية.

٢. الرؤية والرسالة:

قيمة معامل الانحدار هي 0.131 مع معامل الخطأ المعياري 0.042، وتُظهر قيمة اختبار (ت) 3.135، مع الدلالة الإحصائية ٠.٠٠٢، وهي أقل من 0.05، مما يعني أن هذا البُعد له تأثير معنوي إيجابي على التنمية المستدامة.

٣. تحليل البيئة الخارجية:

معامل الانحدار هو 0.048 مع الدلالة الإحصائية ٠.٢٥١، وهي أكبر من 0.05، مما يشير إلى أن تحليل البيئة الخارجية ليس له تأثير معنوي على التنمية المستدامة.

٤. تحليل البيئة الداخلية:

معامل الانحدار هو 0.077 مع الدلالة الإحصائية ٠.٠٩٠، وهي أكبر من 0.05، مما يعني أن تحليل البيئة الداخلية له تأثير غير معنوي على التنمية المستدامة.

٥. الأهداف:

معامل الانحدار هو 0.136 مع الدلالة الإحصائية ٠.٠٠٥، وهي أقل من 0.05، مما يعني أن الأهداف تلعب دورًا معنويًا في التأثير على التنمية المستدامة.

٦. تحديد البدائل الاستراتيجية:

معامل الانحدار هو 0.145 مع الدلالة الإحصائية ٠.٠٠١، وهي أقل من 0.05، مما يعني أن تحديد البدائل الاستراتيجية له تأثير معنوي إيجابي على التنمية المستدامة.

٧. تحديد الاختيار الاستراتيجي:

معامل الانحدار هو 0.311 مع الدلالة الإحصائية ٠.٠٠٠، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى أن تحديد الاختيار الاستراتيجي له تأثير معنوي كبير على التنمية المستدامة.

تحليل المقاييس:

١. معامل الارتباط: (R)

قيمة معامل الارتباط هي 0.837، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة.

٢. معامل التحديد: (R^2)

قيمة $R^2 = 0.701$ تشير إلى أن 70.1% من التباين في التنمية المستدامة يمكن تفسيره من خلال الأبعاد المختلفة للتخطيط الاستراتيجي.

٣. اختبار: (F)

قيمة اختبار (F) هي 22.081 مع الدلالة الإحصائية 0.000، مما يعكس وجود تأثير عام معنوي للتخطيط الاستراتيجي على التنمية المستدامة. مما سبق، تُظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك تأثيرًا معنويًا إيجابيًا للتخطيط الاستراتيجي على التنمية المستدامة. الأبعاد الرئيسية مثل "الرؤية والرسالة"، "الأهداف"، "تحديد البدائل الاستراتيجية"، و"تحديد الاختيار الاستراتيجي" تؤثر بشكل معنوي على التنمية المستدامة، بينما لا تؤثر "تحليل البيئة الخارجية" و"تحليل البيئة الداخلية" بشكل معنوي. لذا، يمكن قبول الفرض الرئيسي جزئيًا.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

١-٥ مناقشة الإحصاء الوصفية

١/ مناقشة نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل "التخطيط الاستراتيجي"

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي أن متوسطات أبعاد التخطيط الاستراتيجي تراوحت بين (٤.١٩) و(٤.٢٨)، بينما بلغ المتوسط العام ٤.٢٣ والانحراف المعياري العام (٠.٤٣٢)، ما يعكس مستوى مرتفعاً من الاتفاق بين أفراد العينة حول كفاءة ممارسات التخطيط الاستراتيجي في الشركة محل الدراسة (قطاع الإنشاءات في مصر).

أولاً: بُعد الرؤية والرسالة حصل على أعلى متوسط (٤.٢٨)، مما يعكس وضوح التوجهات الاستراتيجية للشركة. وقد أشارت دراسات مثل (Bryson, 2018) إلى أن وضوح الرؤية والرسالة يُعد من أهم محفزات الأداء المؤسسي المستدام، وهو ما يتوافق مع نتائج الدراسة الحالية.

ثانياً: تحليل البيئة الخارجية (4.28) وتحليل البيئة الداخلية (4.19) يعكسان وعياً استراتيجياً عالياً بضرورة فهم السياقين الداخلي والخارجي. هذا يتماشى مع ما ذكره (Wheelen & Hunger, 2017) بأن التخطيط الاستراتيجي الفعال يبدأ بفهم البيئتين الخارجية والداخلية لتحسين القدرة التنافسية.

ثالثاً: تحديد الأهداف (4.24) يشير إلى وجود أهداف واضحة ومرنة، مدعومة بالتزام إداري. وقد شدد (David & David, 2017) على أن صياغة الأهداف القابلة للتحقيق تُعد من المكونات الجوهرية للخطة الاستراتيجية الناجحة.

رابعاً: البدائل الاستراتيجية والاختيار الاستراتيجي حصلتا على متوسطات مرتفعة نسبياً (٤.٢١ و ٤.٢٢)، ما يدل على وجود قدرة جيدة على التفكير التحليلي واتخاذ القرار. وقد بيّن (Johnson et al., 2020) أن قدرة المؤسسات على توليد واختيار البدائل الاستراتيجية تدعم مرونتها ونجاحها في بيئة الأعمال المعاصرة.

بالمقارنة مع دراسات سابقة محلية، تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (علي، ٢٠٢٠) التي وجدت أن الشركات المصرية التي تطبق أسس التخطيط الاستراتيجي تحقق أداءً أفضل في ظل المنافسة. كما تتفق أيضاً مع دراسة (عبد الغني، ٢٠١٩) التي أشارت إلى أن وضوح الرؤية وتحليل البيئة من أكثر العوامل تأثيراً في نجاح التخطيط الاستراتيجي.

٢/ مناقشة نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير التابع "التنمية المستدامة"

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن المتوسط العام لأبعاد التنمية المستدامة الثلاثة (الاجتماعي، الاقتصادي، البيئي) بلغ 4.22 بانحراف معياري قدره (٠.٤٤)، مما يدل على اتفاق مرتفع بين أفراد العينة على أن الشركة تطبق مبادئ التنمية المستدامة بشكل فعال.

- البُعد الاجتماعي (متوسط = ٤.٢٦)

حصل البُعد الاجتماعي على أعلى متوسط بين الأبعاد الثلاثة، ما يعكس اهتمام الشركة بتوفير بيئة عمل آمنة وصحية، وتقديم الدعم والتأمين للعاملين. وهذا يتسق مع نتائج دراسة (Elkington, 2019) التي أكدت أن الرفاه الاجتماعي للموظفين يشكل أحد الركائز الجوهرية في مفهوم الاستدامة.

- البُعد الاقتصادي (متوسط = ٤.٢١)

يشير هذا إلى أن الشركة تحرص على دمج الأهداف الاقتصادية مع الأبعاد البيئية والاجتماعية، مثل ترشيد استخدام الموارد وتوفير فرص العمل. وقد دعمت دراسة (Savitz & Weber, 2014) هذه الرؤية، حيث بينت أن المؤسسات التي تتبع ممارسات اقتصادية مستدامة تحقق مكاسب طويلة الأجل، سواء في السمعة أو الربحية.

- البُعد البيئي (متوسط = ٤.١٩)

رغم أنه حصل على أدنى متوسط، إلا أنه ما يزال يعكس التزاماً واضحاً بممارسات صديقة للبيئة مثل إدارة النفايات والتعاون مع المنظمات البيئية. تتماشى

هذه النتائج مع دراسة (Bansal & Roth, 2020) التي أظهرت أن المنظمات التي تطبق الممارسات البيئية تساهم بفاعلية في تحقيق الاستدامة المؤسسية. مقارنة مع دراسات سابقة:

- دراسة محلية: تتفق نتائج هذه الدراسة مع ما ورد في (عبد السلام، ٢٠٢٠) بأن الشركات المصرية الكبرى بدأت تولي اهتمامًا متزايدًا للأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة، خاصة البعد الاجتماعي.
- دراسة دولية: كما تتوافق أيضًا مع نتائج (Lozano, 2015) الذي بين أن التكامل بين الأبعاد الثلاثة هو مفتاح النجاح في استراتيجيات الاستدامة داخل المؤسسات الصناعية والخدمية.

توصيات مستندة إلى النتائج:

- تعزيز الممارسات البيئية خاصة في ما يتعلق بالمساحات الخضراء.
- تطوير استراتيجيات النقل المستدام.
- الاستمرار في نشر الوعي البيئي والثقافة المؤسسية الداعمة للاستدامة.

٢-٥ مناقشة فروض الدراسة

الفرض الفرعي الأول:

H1: يوجد تأثير معنوي إيجابي للتخطيط الاستراتيجي على البعد الاجتماعي.

أثبت تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي قوي ($B = 0.862$) ، ($R = 0.782$ ، $R^2 = 0.612$).

تشير هذه النتائج إلى أن التخطيط الاستراتيجي يُسهم في تحسين بيئة العمل، من خلال تقديم الدعم، وتعزيز السلامة، والتأمين الصحي، ما يعزز الاستقرار الاجتماعي للعاملين.

وتتفق هذه النتائج مع (Elkington (2019 الذي أشار إلى أن البعد الاجتماعي للاستدامة يعتمد بدرجة كبيرة على التوجهات الاستراتيجية الفعالة، كما دعمت دراسة (Lozano (2015 العلاقة بين الاستراتيجية والعدالة الاجتماعية في مكان العمل.

الفرض الفرعي الثاني:

H2: يوجد تأثير معنوي إيجابي للتخطيط الاستراتيجي على البُعد الاقتصادي. جاءت النتائج الإحصائية مطابقة للفرض الأول ($B = 0.862$) ، ($R = 0.782$ ، $R^2 = 0.612$)، مما يدل على أن التخطيط الاستراتيجي يحسّن الأداء الاقتصادي للشركات، عبر ترشيد الموارد، وتحقيق الكفاءة، وتحسين الربحية. وأكدت دراسة **Savitz & Weber (2014)** أن الاستدامة الاقتصادية تنبع من دمج أهداف الربحية مع التوجهات البيئية والاجتماعية داخل الاستراتيجية المؤسسية. كما أوضح **Bryson (2018)** أن التخطيط الواضح يقلل من الهدر ويزيد من العائد الاستثماري.

الفرض الفرعي الثالث:

H3: يوجد تأثير معنوي إيجابي للتخطيط الاستراتيجي على البُعد البيئي. النتائج ($B = 0.855$) ، ($R = 0.754$ ، $R^2 = 0.569$) أظهرت أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر إيجابياً على الأداء البيئي، من خلال تحسين أساليب إدارة النفايات، التعاون البيئي، والالتزام بالتشريعات البيئية. وتتفق النتائج مع **Bansal & Roth (2020)** التي أشارت إلى أن الشركات التي تمتلك رؤية بيئية مدمجة في استراتيجيتها تكون أكثر قدرة على الاستجابة للتحديات البيئية، كما يدعمها أيضاً ما طرحه **Elkington (2019)** عن "الخط البيئي" كمحور أساسي في الاستدامة.

الفرض الفرعي الرابع:

يوجد تأثير معنوي إيجابي لبُعد "الرؤية والرسالة" في التخطيط الاستراتيجي على التنمية المستدامة.

النتيجة $B = 0.131$ ، $p = 0.002$ تدل على أن وجود رؤية ورسالة واضحة يسهم في تحقيق التنمية المستدامة من خلال توحيد الجهود التنظيمية نحو أهداف بيئية واقتصادية واجتماعية.

أوضحت دراسة **Johnson et al. (2020)** أن وضوح الرسالة والرؤية يزيد من فاعلية تنفيذ السياسات المستدامة، ويمنح المؤسسة استقراراً استراتيجياً.

الفرض الفرعي الخامس:

يوجد تأثير معنوي إيجابي لبُعد "تحديد البدائل الاستراتيجية" على التنمية المستدامة.

النتائج $B = 0.145$ ، $p = 0.001$ تؤكد أن مرونة المنظمة في ابتكار واختيار بدائل استراتيجية يعزز قدرتها على مواكبة التغيرات وتحقيق أهداف الاستدامة. وأشارت دراسة **Lozano (2015)** إلى أن تنوع البدائل الاستراتيجية يزيد من قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية والاقتصادية، مما يرفع فاعلية استراتيجيات الاستدامة.

الفرض الفرعي السادس:

يوجد تأثير معنوي إيجابي لبُعد "تحديد الاختيار الاستراتيجي" على التنمية المستدامة.

النتائج $B = 0.311$ ، $p < 0.001$ كانت الأعلى، مما يعكس الأهمية الكبرى لهذا البُعد في توجيه القرار المؤسسي نحو الاستدامة. هذا يبرز أهمية استخدام أدوات التقييم واختيار البدائل الأفضل لتحقيق التوازن الثلاثي. وأكدت دراسة **Bryson (2018)** أن الاختيار الاستراتيجي هو جوهر التنفيذ الناجح للاستدامة، ويجب أن يتم وفق معايير تأخذ في الحسبان كل من البيئة والمجتمع والاقتصاد.

ثانياً: مناقشة الفرض الرئيسي

H0: يوجد تأثير معنوي إيجابي للتخطيط الاستراتيجي على التنمية المستدامة.

تم تأكيد هذا الفرض بنتائج تحليل الانحدار المتعدد:

• $R = 0.837$ علاقة قوية

• $R^2 = 0.701$ نسبة تفسير عالية

• $F = 22.081$ ، $p < 0.001$ (دلالة معنوية عالية)

مما سبق نستنتج أن، التخطيط الاستراتيجي له تأثير شامل ومتكامل على أبعاد التنمية المستدامة، خاصةً إذا تم الاهتمام بالعناصر الأكثر تأثيراً مثل: الرؤية، الأهداف، البدائل، والاختيار الاستراتيجي. أما التحليل البيئي الداخلي والخارجي، فرغم أهميته النظرية، إلا أن تأثيره العملي في هذه الدراسة لم يكن معنوياً. ومقارنة بالدراسات السابقة:

• تتفق النتائج مع (Lozano 2015) في أن فعالية الاستدامة تتبع من التكامل

بين الأبعاد الاستراتيجية.

• وأيضاً مع (Savitz & Weber 2014) الذين أكدوا أن أفضل الشركات

تدمج الاستدامة في صميم استراتيجيتها.

• كما دعمتها (Bryson 2018) في أن وجود تخطيط استراتيجي منظم يسهم

في تحقيق نتائج بيئية واقتصادية واجتماعية متوازنة.

٣-٥ إسهامات الدراسة

تُعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تناولت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة في قطاع الإنشاءات بمصر، حيث قدمت إسهامات متعددة على المستويين النظري والتطبيقي، يمكن تلخيصها فيما يلي:

١. إسهام نظري:

دعمت الدراسة الأدبيات السابقة التي تناولت تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي من خلال دمجها بأبعاد التنمية المستدامة (الاجتماعية، الاقتصادية،

البيئية)، كما سلّط الضوء على الأبعاد الفرعية للتخطيط الاستراتيجي الأكثر تأثيراً في تحقيق الاستدامة، مثل تحديد البدائل والاختيار الاستراتيجي.

٢. إسهام تطبيقي:

طبقت الدراسة نموذجاً إحصائياً متكاملًا باستخدام تحليل الانحدار (البسيط والمتعدد) لتوضيح تأثير كل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي على أبعاد الاستدامة، مما يقدم أداة عملية لصناع القرار ومديري الاستراتيجية في شركات المقاولات لتحديد الأولويات وتوجيه الموارد نحو عناصر الخطة الأكثر تأثيراً.

٣. رؤية محلية موجهة:

قدمت الدراسة إطاراً تحليلياً ملائماً للسياق المصري، خاصة في ظل التوجهات الحكومية الداعمة للتنمية المستدامة ضمن رؤية مصر ٢٠٣٠، ما يتيح فرصة لتكرار التطبيق في قطاعات صناعية أخرى بهدف التعميم والمقارنة.

٤. إسهام منهجي:

اعتمدت الدراسة على مزيج من التحليل الوصفي والتحليلي بطريقة متكاملة، وهو ما يعزز من موثوقية النتائج ويوفر نموذجاً بحثياً يمكن الاستفادة منه في دراسات مستقبلية.

٥-٤ حدود الدراسة

رغم ما حققته هذه الدراسة من نتائج مهمة، فإنها تخضع لعدد من الحدود التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تعميم النتائج، وتتمثل فيما يلي:

١. الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على شركات قطاع الإنشاءات العاملة في مصر، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على قطاعات أخرى أو بيئات جغرافية مختلفة ذات خصائص تنظيمية واقتصادية مغايرة.

٢. الحدود الزمانية:

تم إجراء الدراسة خلال فترة زمنية محددة (سنة ٢٠٢٤)، وبالتالي فإن التغيرات المستقبلية في البيئة الاقتصادية أو التشريعية قد تؤثر على العلاقة المدروسة بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة.

٣. الحدود الموضوعية:

ركزت الدراسة على أثر التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل على التنمية المستدامة كمتغير تابع، دون التطرق إلى متغيرات وسيطة أو معدلة محتملة مثل الثقافة التنظيمية أو القيادة الاستراتيجية.

٤. الحدود المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهو ما قد يتأثر بتحيزات الاستجابة الذاتية أو محدودية الفهم لبعض العبارات من قبل المشاركين.

٥. حدود العينة:

تم الاعتماد على عينة قصدية من الموظفين في المناصب الإدارية، وهو ما قد لا يعكس بالضرورة وجهات نظر العاملين في المستويات التشغيلية أو الخارجية.

٥-٥ توصيات الدراسة:

جدول (٥-١) خطة عمل:

الجدول الزمني	الجهة المسؤولة	الإجراء المقترح	التوصية
خلال ٣ شهور	الإدارة العليا – إدارة الموارد البشرية	تحديث وثائق الرؤية والرسالة وتعميمها على العاملين في جميع الإدارات	تعزيز وضوح الرؤية والرسالة في الشركات
كل ٦ شهور	إدارة التخطيط الاستراتيجي – الاستشاريين	تنفيذ ورش عمل تحليل SWOT وPESTEL نصف سنوية بمشاركة كل الإدارات	تحسين البيانات تحليل البيئة الداخلية والخارجية
خلال ٤ شهور	إدارة الجودة – إدارة التخطيط	تطوير مؤشرات أداء KPI مرتبطة بالاستدامة (البيئية، الاقتصادية، الاجتماعية)	صياغة أهداف استراتيجية مرنة ومحفزة
خلال شهرين	وحدة التخطيط الاستراتيجي – الشؤون المالية	تصميم نموذج موحد لتقييم البدائل (باستخدام تحليل القرار متعدد المعايير MCDA)	تطوير نظام لاختيار البدائل الاستراتيجية
بداية كل سنة مالية	إدارة الموارد البشرية – الصحة والسلامة المهنية	إطلاق برنامج تدريبي في السلامة المهنية والوعي البيئي والصحة النفسية للعاملين	تعزيز بعد الاستدامة الاجتماعية داخل بيئة العمل
خلال عام واحد	الإدارة الهندسية – إدارة العمليات	التحول نحو مصادر طاقة بديلة وتقنيات ترشيد المياه والطاقة	تحسين الأداء الاقتصادي المستدام
مراجعة ربع سنوية	إدارة البيئة والسلامة – مراقبة الجودة	تفعيل نظام رقابة بيئية داخلي ومراجعة معايير التخلص من النفايات	رفع مستوى الالتزام البيئي
خلال شهرين	الإدارة العليا – إدارة التخطيط	إنشاء لجنة مكونة من ممثلي الإدارات المختلفة لمتابعة تنفيذ الخطط والمواءمة بين الأهداف	تكوين لجنة دائمة للتنمية المستدامة

٥-٦ الدراسات المستقبلية المقترحة

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، وفي ضوء الحدود المنهجية والمكانية التي واجهتها، يُقترح إجراء دراسات مستقبلية على النحو التالي:

١. دراسة أثر الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة، لفهم كيفية تفاعل القيم والسلوكيات الداخلية مع الخطط الاستراتيجية.

٢. إجراء دراسة مقارنة بين قطاعات مختلفة (مثل الصناعة، السياحة، أو تكنولوجيا المعلومات) لفحص ما إذا كانت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة تختلف باختلاف طبيعة القطاع.

٣. تحليل دور القيادة الاستراتيجية كمتغير معدل في العلاقة بين التخطيط والتنمية المستدامة، مما يساعد في تحديد ما إذا كانت فعالية التخطيط تتأثر بنمط القيادة في المؤسسات.

٤. تصميم دراسة طولية (Longitudinal) لتتبع تأثير التخطيط الاستراتيجي على الاستدامة خلال فترة زمنية ممتدة، بدلاً من الاعتماد فقط على البيانات المقطعية.

٥. إجراء دراسة ميدانية نوعية (Qualitative) باستخدام المقابلات المعمقة أو مجموعات النقاش المركزة لفهم التحديات الواقعية التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في سياق الاستدامة.

٦. دراسة تطبيقات التحول الرقمي في دعم التخطيط الاستراتيجي المستدام، خاصة في ظل التوسع في تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية في المؤسسات الحديثة.

المراجع

المراجع العربية

- ابو حماد، عالية عبد الكريم (٢٠٢٣). درجة وعى المعلمين لأهمية الحوسبة الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظرهم في المدارس الحكومية في لواء سحاب، جامعة الشرق الاوسط - الأردن.
- أبو خوصة، منى محمد عودة (٢٠٢٣). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين، جامعة الشرق الاوسط - الأردن.
- احمد العقبي، (٢٠١٩) إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية بالجزائر لمواجهة تحديات العولمة ، مجلة العلوم القانونية والسياسية المجلد ١٠ العدد ٢ صفحات ٤٤٠-٤٦٥
- احمد، سحر عبد الله عبد الله محمد، (٢٠٢٢). الدور الوسيط للتدريب في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء (بال تطبيق على مجموعة شركات حجار) في الفترة من ٢٠١٥-٢٠٢١ .
- آدم، فيصل محمد ابراهيم ، (٢٠٢٢) . الدور الوسيط للقدرات التنظيمية فى العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاداء المؤسسي بالتطبيق على شركة جياذ للسيارات المحدودة فى الفترة ما بين ٢٠٢١ - ٢٠١٧ م .السودان: جامعة النيلين - كلية الدراسات العليا، ٢٠٢٢.
- الأمم المتحدة، (٢٠٠٩). برنامج الأمم المتحدة الانمائى حول العالم. نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية.
- البطاينة، جمانة فيصل محمد (٢٠٢٢). أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز المسؤولية المجتمعية لدى أمانة عمان الكبرى ، جامعة عمان العربية - الأردن.
- الحربي، عبدالله. (2019). *تأثير التسويق الأخضر على السلوك الشرائي للمستهلك في المملكة العربية السعودية*. مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، ٣١(١)، ٨٣-١٠١.
- الحربي، عبدالله. (2019). *تأثير التسويق الأخضر على السلوك الشرائي للمستهلك في المملكة العربية السعودية*. مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، ٣١(١)، ٨٣-١٠١.
- الحلو، احمد (٢٠١٢). دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة في تحقيق التنمية المستدامة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية غزة.
- الحواتمة، لانا عبد الحميد .أثر التخطيط الاستراتيجي على الريادة الموسسية .الأردن: جامعة مؤتة، ٢٠٢٤.

- الخبير، خالد، وحسن ، عوض، (٢٠١٦). تطبيق مفاهيم المباني الخضراء (دراسة حالة الخرطوم الكبرى) . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
- الخطيب، محمد حسني، والزعي، فايز حمد. (٢٠١٨). أثر التوجه الريادي في إستراتيجيات الميزة التنافسية باستخدام التنمية المستدامة كمتغير وسيط: حالة شركات الاتصالات في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من
- الدرادكة، عمر محمد عبد الله (٢٠٢٣). أثر الابتكار الأخضر على التنمية المستدامة في الشركات الصناعية الأردنية الصغيرة ومتوسطة الحجم، جامعة البلقاء التطبيقية – الأردن.
- الرازق، طلال طایل عبد (٢٠١٥). خصائص التخطيط الاستراتيجي وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في قطاع الاتصالات الأردنية. الأردن: جامعة العلوم الإسلامية العالمية، ٢٠١٥.
- الضمور، موفق محمد. (٢٠١٩). "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن"، أطروحة دكتوراه غير منشورة الفلسفة في إدارة الأعمال ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، كلية العلوم المالية والمصرفية، قسم إدارة الأعمال.
- الطراونة، أسيل رأفت ابراهيم. أثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المدرجة. الأردن: جامعة مؤتة، ٢٠٢٣.
- العبد اللات، آلاء ابراهيم (٢٠٢٢). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة: الدور الوسيط للأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية التعدينية الأردنية ، جامعة البلقاء التطبيقية – الأردن.
- العنزي، فهد. (2020). دور الخصائص الديموغرافية في تحديد سلوك المستهلك في المملكة العربية السعودية. مجلة الاقتصاد والإدارة، ٣٢(٢)، ١٤٥-١٧٠.
- العنزي، فهد. (2020). دور الخصائص الديموغرافية في تحديد سلوك المستهلك في المملكة العربية السعودية. مجلة الاقتصاد والإدارة، ٣٢(٢)، ١٤٥-١٧٠.
- الغنيمات، ميرفت حمدان على (٢٠٢٣). تطبيق معايير الأبنية الخضراء على المشاريع وأثرها في تحقيق التنمية المستدامة: حالة دراسية المدارس في العاصمة عمان ، جامعة البلقاء التطبيقية – الأردن.
- الكفارنة، محمود محمد محمود، (٢٠٢٢)، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية في ظل جائحة كورونا: دراسة حالة البنك الاسلامي الفلسطيني.

- النحلة، أميرة أنور مفلح (٢٠٢٤). دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي :دراسة تطبيقية في مجمع الملك الحسين للأعمال ، جامعة البلقاء التطبيقية – الأردن.
- الود ، حبيب، وبلاهة، حنان، (٢٠١٤)، التنمية المستدامة: صورة للارتباط الحتمي للبيئة بالتحويلات الاقتصادية والاجتماعية. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، ٢(٧)، ١٩٠-٢٠٧.
- الوديان، معتز عمر محمد (٢٠٢٢). أثر الرقابة الداخلية على أداء الشركات في ظل التنمية المستدامة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، جامعة آل البيت - الأردن.
- بودة، يوسف، وكوايك، حمزة، (٢٠١٩) الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية المؤسساتية ودوره في تحقيق التنمية المستدامة – دراسة تجارب بعض المؤسسات العالمية. مجلة دراسات وأبحاث، ١١(٤)، ٣٤٥-٣٥٨.
- جمال الدين محمد المرسى ، وثابت إدريس، (٢٠٠٢) الادارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الإسكندرية: الدار الجامعية .
- حبيبة أحمد، (٢٠١٩) مفهوم التخطيط الاستراتيجي وعناصره ومراحل تنفيذه.
- <https://www.kky.com>
- خريس، نجيب (٢٠٢٠). الصوكوك الخضراء ودورها في تحقيق التنمية المستدامة: حالة الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك الأردن.
- ديب، رويدة مهنا، سليمان (٢٠٠٩). التخطيط من احكام التنمية المستدامة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الإنسانية ، ٢٥، ٤٨٧.
- سالم، أسامة. (٢٠١٥). دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية. رسالة ماجستير في علوم التيسير تخصص إدارة أعمال المؤسسة- جامعة البوافي.
- شديد محمد (٢٠٢١). أثر محاسبة التنمية المستدامة في قياس كفاءة الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية. رسالة دكتوراة. جامعة اليرموك: الأردن.
- شرين زهير البيطار، سامي أبو الروس (٢٠١٤) دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة. ماجستير الجامعة الإسلامية بغزة كلية الدراسات العليا قسم إدارة الاعمال.
- شمس، على ، ومحمد ، دعاء، وفهمي، مروة، (٢٠١٩) المفاهيم الحديثة المستدامة في تصميم الأسواق الحرة. مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية، ٥(٢٢)، ٢٦٢-٢٨١.
- عاطف شفيق الزغبي (٢٠٠٥)، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية وعلاقته بتنمية الموارد البشرية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية سلسلة العلوم الإنسانية المجلد السادس العدد الثاني.

- عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد مسعود جرادات، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين والنظرية والتطبيق، الأردن: عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠١٤.
- عبد الرحمن، (٢٠٢٠): " دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في مشروعات البناء في مصر.
- عبد العظيم، محمد أحمد، (٢٠٢٢)، المدارس البيئية Eco-Schools للتعليم من أجل التنمية المستدامة: دراسة مقارنة بين تركيا وجنوب إفريقيا وإمكانية الاستفادة منها في مصر. مجلة كلية التربية، ٢(١)، ٤٤٩-٥٨٠.
- عبد الغني، هدى. (2019). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات المصرية. مجلة الإدارة والتنمية، ٤١(٣)، ١٠١-١٢٤.
- علي عبد الله الحاكم، (٢٠٠٦)، الإدارة الاستراتيجية للأعمال الإنتاجية والخدمية، الخرطوم: مطابع السودان للعملة المحدودة.
- علي احمد محمد سليم (٢٠١٧)، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالشركة العامة للصناعات الكيماوية في ليبيا دراسة تحليلية وصفية، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية نيلاي.
- علي، عبد الرحمن. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الشركات الصناعية في مصر. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، ٣٤(٢)، ٧٨-٥٥.
- علي، عبد الرحمن. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الشركات الصناعية في مصر. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، ٣٤(٢)، ٧٨-٥٥.
- غادة الحلايقة، ٢٠١٨، مفهوم التخطيط الاستراتيجي <https://mawdoo3.com>
- غنيم، عثمان أبو زنت، ماجدة (٢٠١٤). التنمية المستدامة (فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها). الطبعة الأولى. عمان، الأردن : دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- فتحي عبد الغني، م.م. & محمد. (٢٠٢٠). تطور مفهوم التنمية المستدامة وأبعاده ونتاجه في مصر. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٥٠(٢)، ٤٠١-٤٦٨.
- فراحتيه، كمال (٢٠١٨)، التنمية المستدامة، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، ٣(١١)، ٢٧٧ - ٢٩٥.
- فضل، محمد (٢٠٢١)، دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء الموارد البشرية في المكاتب الاستشارية. الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا.
- قادري، محمد (٢٠١٣). التنمية المستدامة في البلدان العربية بين النظرية والتطبيق. الطبعة الأولى. بيروت، لبنان: مكتبة حسن العصرية للنشر والتوزيع.

- قطية، ماهر، وحسن، سعود، (٢٠١٤)، تطبيق مفهوم العمارة الخضراء في تخطيط وتصميم المدن التكنولوجية (دراسة حالة : مدينة إفريقيا التكنولوجية – السودان) . رسالة ماجستير ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، السودان.
- كزيز، نسرين، (٢٠١٧)، تطوير البناء العقاري نحو مجتمع مستدام – المباني الخضراء . مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي – جامعة المسيلة -، (٢)، ٢٨٣-٢٩٣.
- محمد مروان، ٢٠١٧، أهمية التخطيط الاستراتيجي <https://mawdoo3.com>
- يوسف، (٢٠٢١) "مدى تأثير الاستراتيجيات المؤسسية على تطبيق معايير الاستدامة في شركات المقاولات الأردنية".
- <http://search.mandumah.com/Record/974665>
- عبد الرحيم ، محمد على عبد الرحيم محمد (٢٠٢٢). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة في السودان: دراسة حالة ولاية سنار في الفترة من ٢٠١٦ – ٢٠١١ ، جامعة النيلين – السودان .
- عبد الغني، هدى . (2019). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات المصرية مجلة الإدارة والتنمية، ٤١ (٣)، ١٠١-١٢٤.
- كاظم نزار الركابي، (٢٠٠٤)، الإدارة الاستراتيجية – العولمة والمنافسة، عمان : دار وائل للنشر.
- محمود حسين السالم، غالب، (٢٠٠٨)، واقع وإمكانيات التنمية المستدامة للمجتمعات المحلية في منطقة طوباس، أطروحة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة النجاح الوطنية فلسطين.
- الحموري، صالح سليم (٢٠١٤): "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بين النظرية والتطبيق"، منتدى إدارة عالم التطوع العربي، ١٨/٠٣/٢٠١٤ .
- <http://www.arabvolunteering.org/corner/avt27162.html>

المراجع الانجليزية

- (Al-Saleh & Taleb, 2018): "Strategic Planning and Sustainable Construction in the GCC Countries.
- (Zuo & Zhao, 2014): "Green building research—current status and future agenda: A review.
- Abdelrahman, M., & Sharaf, M. (2021). *Educational background and employee responses to corporate sustainability in Egypt*. Journal of Business Research, 134, 120–129.
- Ahmed Salem Megraf, Ibrahim Ali Ehmouda, 2016, The Impact of Strategic Planning of Human Resources on the Organization, International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 6, Issue 10, ISSN 2250-3153
- Alkhateeb, S., Aljassmi, H. and Shouib, A., 2023. Sustainability challenges and opportunities in UAE construction industry: An analytical survey. *International Journal of Construction Management*
- Bansal, P., & Roth, K. (2020). *Why companies go green: A model of ecological responsiveness*. Academy of Management Journal, 43(4), 717–736.
- Bert George, Richard M. Walker, Joost Monster, 2019 Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis, Public Administration Review (PAR)
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Chavez, R., Yu, W., Sadiq Jajja, M. S., Lecuna, A., & Fynes, B. (2020). Can entrepreneurial orientation improve sustainable development through leveraging internal lean practices? Business Strategy and the Environment, 29(6), 2211-2225.

- Creswell, J.W., 2014. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4th ed. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16th ed.). Pearson.
- Elkington, J. (٢٠١٩). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing.
- ElShenawy, E. (2020). *Green marketing awareness among business professionals in Egypt*. Middle East Journal of Management, 7(3), 215–230.
- **Hill, C.W.L., Jones, G.R. and Schilling, M.A., 2014. *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach*. 11th ed. Boston**
- J Bagheri(2016) Overlaps between human resources' strategic planning and strategic management tools in public organizations, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Elsevier.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2020). *Exploring strategy: Text and cases* (12th ed.). Pearson Education.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2020). *Exploring strategy: Text and cases* (12th ed.). Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Lozano, R. (2015). *A holistic perspective on corporate sustainability drivers*. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 22(1), 32–44.
- Marcela Presecan, 2020Conducting a Strategy and Performance Management Audit , performancemagazine, KPI Institute .

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). Strategy safari: A guided tour - through the wilds of strategic management. New York: Free Press.
- N O'Regan, A Ghobadian (2005) Strategic planning—a comparison of high and low technology manufacturing small firms, Technovation-Elsevier
- Nejati, M., Shah Bin, A., Shahbudin, & Bin Amran, A. (2010). Sustainable development: a competitive advantage or a threat? Business strategy series, 11(2), 84-89.
- Ottman, J. A. (201٦). *The new rules of green marketing: Strategies, tools, and inspiration for sustainable branding*. Berrett-Koehler Publishers.
- TJ Chermack, RA Swanson (2008) Scenario planning: human resource development's strategic learning tool, Developing Human Resources journals.sagepub.com

الملاحق

ملحق (١) الاستبانة

إستمارة إستقصاء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يقوم الباحث / **ماجد منصور** باعداد رسالة دكتوراة بعنوان **اثر التخطيط الاستراتيجي على التنمية المستدامة في قطاع الانشاءات** . حيث تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على التنمية المستدامة لقطاع الانشاءات.

ارجو التكرم بالاجابة على فقرات الاستقصاء بوضع علامة (✓) في المربع الذي ترونة مناسباً من وجهة نظركم، حيث ان استكمال الإجابة على كل العبارات والدقة في الاجابة ستعكس بالتأكيد على دقة النتائج التي سوف يتم التواصل إليها، ولسيادتكم جزيل الشكر للمشاركة بوقتكم الثمين في ملء الاستبيان المصمم لكي نتعرف على ارائكم.

علماً بأن جميع البيانات التي سوف يتم الحصول عليها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وسوف تعامل بسرية تامة.

شكرا لحسن تعاونكم وثقتكم،،،

الباحث

أولاً : البيانات الشخصية:

الرجاء التكرم بوضع علامة (✓) امام العبارة المناسبة

١ / النوع:			
	أ. ذكر.		ب. أنثى.
٢ / العمر:			
	أ. اقل من ٣٠.		ب. ٣٠ و اقل من ٤٠ سنة
	ج. ٤٠ و اقل من ٥٠ سنة.		د. ٥٠ و اقل من ٦٠ سنة
	هـ. ٦٠ سنة فأكثر		
٣ / المؤهل العلمي:			
	أ. بكالوريوس		ب. دبلوم عالي
	د. ماجستير		د. دكتوراة
	هـ. اخرى اذكرها		
٤ / التخصص العلمي:			
	أ. إدارة أعمال		ب. محاسبة
	ج. علوم هندسية		د. اقتصاد
٥ / المسمى الوظيفي:			
	أ. المدير العام		ب. مدير إدارة
	ج. رئيس قسم		د. اخرى اذكرها.....
٦ / سنوات الخبرة:			
	أ. اقل من ٥ سنوات		ب. من ٥ و اقل من ١٠ سنة
	ج. من ١٠ و اقل من ١٥ سنة		د. ١٥ سنة فأكثر

الرجاء التكرم بوضع علامة (✓) امام الخيار المناسب

المحور الاول : التخطيط الاستراتيجي

هو عملية تحديد الأهداف بعيدة المدى للمنظمة ووضع الخطط والإجراءات اللازمة لتحقيقها بهدف توجيه الموارد والجهود بطريقة فعالة لضمان النمو والاستدامة في بيئة متغيرة.

البعد الاول: الرؤية والرسالة

المقصود بها هو كل ما تسعى اليه المنظمة إلى تحقيقه حيث ان الرؤية تصف الصورة المستقبلية للمنظمة التي تريد تحقيقها ، اما الرسالة فتوضح الغرض من وجود هذه المنظمة وتكون قادرة على تحقيق هذا الغرض .

الرقم	العبارات	وافق بشدة	وافق	محايد	لا وافق	لا وافق بشدة
١	لدى المنظمة رؤية واضحة ومعبّرة عن طموحاتها.					
٢	رؤية المنظمة معلنة لكافة العاملين.					
٣	رسالة المنظمة تشير الى الخدمة المميزة التي تقدمها.					
٤	رسالة المنظمة محددة وفقاً لمعايير عالمية.					
٥	رؤية ورسالة المنظمة تعكسان مكانتها المتميزة.					

البعد الثاني: تحليل البيئة الخارجية

المقصود به دراسة العوامل الخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة سواء كانت فرصاً يمكن استغلالها او تهديدات يجب التعامل معها وبناء عليه يتم اخذ قرارات استراتيجية مبنية على فهم دقيق للسوق والمتغيرات البيئية.

الرقم	العبارات	وافق بشدة	وافق	محايد	لا وافق	لا وافق بشدة
١	تهتم إدارة المنظمة بتحليل بيئتها الخارجية لإغتنام الفرص					
٢	تهتم إدارة المنظمة بتحليل بيئتها الخارجية لمواجهة المخاطر					
٣	تعمل المنظمة على تحليل البيئة الخارجية لتحديد مصدر التوريد المناسب					
٤	تقوم المنظمة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على متطلبات العملاء					
٥	تعمل المنظمة على دراسة وتحليل البيئة الخارجية لمواكبة التغيرات في البيئة الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الدولية والقانونية.					

تحليل البيئة الداخلية:

تقييم العوامل والموارد داخل المؤسسة التي تؤثر على قدرتها على تحقيق أهدافها وتحديد نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها.

الرقم	العبارات	وافق بشدة	وافق	محايد	لا وافق	لا وافق بشدة
١	تقوم المنظمة بتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة وتحويلها الى مزايا تنافسية.					
٢	تقوم إدارة المنظمة بتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط الضعف ومحاولة معالجتها.					
٣	لدى المنظمة هيكل تنظيمي مناسب.					
٤	تتمتع المنظمة بموارد كافية.					
٥	تمتاز المنظمة بثقافة تنظيمية ملائمة.					

البعد الثالث: الأهداف

هي النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها خلال فترة زمنية محددة وتوجيه الجهود والموارد نحو تحقيق الرؤية والرسالة للمنظمة.

الرقم	العبارات	وافق بشدة	وافق	محايد	لا وافق	لا وافق بشدة
١	لدى المنظمة اهداف محددة ومعلنة لدى العاملين.					
٢	تلتزم المنظمة بالبرامج والجداول الزمنية لتحقيق اهدافها.					
٣	تنسجم اهداف المنظمة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات.					
٤	اهداف المنظمة محفزة لقدرات ومهارات العاملين.					
٥	يتم تطوير اهداف المنظمة لجعلها في مكانة متميزة باستمرار.					

البعد الرابع: تحديد البدائل الاستراتيجية:

هي المسارات التي تتبناها المؤسسة لتحقيق أهدافها وهي التي تساعد على التكيف مع التغيرات البيئية وتعزيز التنافسية للمنظمة.

الرقم	العبارات	وافق بشدة	وافق	محايد	لا وافق	لا وافق بشدة
١	لدى المنظمة القدرة على تحديد البدائل الاستراتيجية					
٢	يقوم العاملون بدراسة وتقييم البدائل الاستراتيجية					
٣	لدى ادارة المنظمة المرونة في تقبل البدائل المناسبة للاستمرارية					
٤	لدى الادارة الرغبة على استخدام استراتيجيات مختلفة لكل قسم في المنظمة					
٥	تمتلك إدارة المنظمة القدرة على تحديد البدائل الاستراتيجية					

البعد الخامس: تحديد الاختيار الاستراتيجي:

المقصود به تقييم البدائل الاستراتيجية واختيار افضل مسار يمكن ان تتبناه المؤسسة لتحقيق أهدافها ويعتمد الاختيار على تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية وموارد المنظمة وقدراتها.

الرقم	العبارات	وافق بشدة	وافق	محايد	لا وافق	لا وافق بشدة
١	لدى الادارة والعاملون القدرة على توليد البديل الاستراتيجي الامثل للوصول لأهداف المنظمة.					
٢	تمتلك الادارة العديد من ادوات التقويم والمعايير لتقليل البدائل المتاحة.					
٣	لدى الادارة القدرة على اختيار البديل الاستراتيجي الافضل.					
٤	تقوم الادارة والعاملون على التعرف على اى من البدائل الاخرى التي تؤدي الى تحقيق رسالة واهداف المنظمة.					
٥	تعمل ادارة المنظمة على الاستعانة بخبراء واستشاريين لإختيار البديل الافضل.					

المتغير التابع التنمية المستدامة العملية التي يحدث من خلالها تغير شامل ومتواصل للموارد وتحسين في نوعية الحياة وتغير هيكلية الإنتاج مما يحقق التوازن بين الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية، بطريقة تضمن عدم استنزاف موارد الأرض الطبيعية دون سلب الأجيال القادمة من هذه الموارد، بحيث تلبي احتياجات الجيل الحالي دون استنزاف حقوق الأجيال القادمة، من خلال تطوير وسائل الانتاج وأساليبه والتطوير التقنى والتكنولوجيا. البعد الاجتماعي البعد الاجتماعي احد مكونات التنمية البشرية وهى تهدف الى توفير الشروط التى تسمح للأجيال المستقبلية بالمحافظة على كرامة الانسان والانسانية، وهذا يتطلب جهداً عند الاجيال الحاضرة، مما يسهم فى توفير عناصر النمو على المدى الطويل لأجيال المستقبل					
الفقرات		وافق بشدة	وافق	محايد	لا وافق بشدة
١	يتم تقديم النصح والإرشاد البيئى للعاملين.				
٢	تتكيف البيئة الداخلية للمنظمة مع متطلبات العمل.				
٣	يتوفر نظام التأمين الصحى للعاملين.				
٤	تحرص إدارة المنظمة على توفير بيئة عمل آمنة وتدريب العاملين على التعامل مع الكوارث والازمات.				
٥	تقرض المنظمة على العاملين الإلتزام بمتطلبات السلامة العامة.				

البعد الاقتصادي					
يشير إلى الاستغلال الأمثل لجميع ما يمتلكه مجتمع محدد من موارد محدودة من خلال مجموعة من الأنشطة والعمليات بالاعتماد على العوامل الرئيسية للاقتصاد المتمثلة بالأرض والعمل ورأس المال والمشروع					
الفقرات	وافق بشدة	وافق	محايد	لا وافق	لا وافق بشدة
١	تعمل إدارة المنظمة على توفير الطاقة والمياه من خلال استخدام مصادر مستدامة.				
٢	يتم الموازنة بين الاداء البيئي والاجتماعي للشركة واهدافها (الربحية وغير الربحية) باستمرار.				
٣	يتوفر وسائل نقل من المنظمة.				
٤	تتيح المنظمة فرص عمل لأبناء المجتمع المحلي باستمرار.				

البعد البيئي					
بحفاظه على نوعية الماء والهواء والتربة والتنوع البيولوجي وتغيرات المناخ، والحفاظ على جمال الطبيعة.					
الفقرات	وافق بشدة	وافق	محايد	لا وافق	لا وافق بشدة
١	يوجد ضغوط من قبل المنظمات المنافسة للحفاظ على البيئة.				
٢	يتم التعاون مع منظمات بيئية لتحقيق التنمية المستدامة.				
٣	بعد تحقيق التنمية المستدامة أولوية للمنظمة.				
٤	يتوفر نظام رقابة بيئية في مرافق المنظمة ومحيطها على اعمالها.				
٥	يتم التخلص من نفايات المنظمة بشكل آمن.				
٦	توفر المنظمة مساحات خضراء داخل مرافقها.				