

درجة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية – دراسة ميدانية

نورا حسن محمود *

(الإيداع: 16 تشرين الثاني 2025، القبول: 7 نيسان 2026)

الملخص:

هدف البحث إلى الكشف عن مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية، والكشف عن الفروق في تقديرات أفراد عينة البحث حول درجة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة تبعاً للمتغيرات (نوع الكلية، المرتبة العلمية، نوع العمل الموكل). واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق هدف البحث صُممت استبانة تكونت من (42) عبارة، موزعة على أربعة مجالات هي (التخطيط للاستدامة الأكاديمية، التخطيط للإبداع والتّميز، التخطيط لإدارة الموارد، التخطيط لخدمة المجتمع المحلي)، وطُبقت على عينة مؤلفة (206) فرداً من أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية.

بيّنت نتائج البحث أنّ درجة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية جاءت متوسطة، كما بيّنت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تقديراتهم لدرجة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة تعزى لمتغيري (المرتبة العلمية، ونوع العمل الموكل)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديراتهم تبعاً لمتغير نوع الكلية لصالح الكليات العلميّة. وقدم البحث العديد من المقترحات، أهمها: توفير برامج تدريبية للكوادر الإدارية ولأعضاء الهيئة التعليمية لتعزيز مهاراتهم في التخطيط الاستراتيجي، ودعم استراتيجيات التنمية المستدامة، وخاصة الدعم المادي.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، التنمية المستدامة، أعضاء الهيئة التعليمية.

* مدرس، قسم المناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة اللاذقية، سورية.

The Degree of Strategic Planning's Contribution to Achieving Sustainable Development from the Perspective of Teaching Staff at Latakia University A Field Study

**** Noura Hasan Mahmoud**

(Received: 16 November 2025 , Accepted: 7 April 2026)

Abstract:

The research aimed to explore the degree of strategic planning in achieving sustainable development from the perspective of Teaching Staff at Latakia University, and to identify differences in the estimates of the research sample members regarding the degree of strategic planning's contribution to achieving sustainable development according to variables (college type, academic rank, type of assigned work). The descriptive method was used, and to achieve the research objective, a questionnaire was designed consisting of (42) items, distributed across four areas: (planning for academic sustainability, planning for creativity and excellence, planning for resource management, planning for serving the local community), and it was applied to a sample of (206) Teaching Staff at Latakia University.

The research results indicated that the degree of contribution of strategic planning's contribution to achieving sustainable development, from the perspective of Teaching Staff at Latakia University was moderate. The results also showed that there were no statistically significant differences in their estimates of the degree of strategic planning's contribution in achieving sustainable development attributed to the variables of (academic rank and type of assigned work), while there were statistically significant differences in their estimates according to the variable of college type, in favor of scientific colleges. The research presented several recommendations, the most important of which are: providing training programs for administrative staff and Teaching Staff to enhance their skills in strategic planning, and supporting sustainable educational development strategies, particularly financial support.

Key words: Strategic Planning, Sustainable Development, Teaching Staff.

1. مقدمة :

في ظل التحديات البيئية، والاقتصادية، والاجتماعية التي تواجه العالم في القرن الحادي والعشرين، أصبح التخطيط الاستراتيجي أداة حيوية تعتمد عليها الجامعات من أجل تحديد توجهاتها المستقبلية، وتحقيق أهدافها التعليمية، والبحثية، والمجتمعية بطريقة منظمة وفعالة، بما يساهم في دعم مسارات التنمية المستدامة.

وتعتمد التنمية المستدامة على مجموعة من المحاور التي تهدف إلى تحقيق التوازن بين تلبية احتياجات الحاضر والمحافظة على حقوق الأجيال القادمة في الموارد الطبيعية والتنمية الشاملة، وهي (الاستدامة الاقتصادية، والاستدامة الاجتماعية، والاستدامة البيئية)، تركز الاستدامة الاقتصادية على تحقيق النمو الاقتصادي المستدام الذي يساهم في تحسين مستوى المعيشة وتوفير فرص العمل، مع الاستخدام الكفء للموارد المتاحة، ويسعى إلى تعزيز الإنتاجية، وتشجيع الابتكار، ودعم الاقتصاد القائم على المعرفة، بما يحقق الاستقرار الاقتصادي ويحد من الفقر والبطالة، أما الاستدامة الاجتماعية تُساهم في تحقيق العدالة الاجتماعية وتحسين نوعية الحياة للأفراد، وتعزيز قيم المساواة والمشاركة المجتمعية، في حين تركز الاستدامة البيئية على حماية البيئة والمحافظة على الموارد الطبيعية من التلوث والاستنزاف، والعمل على الاستخدام المستدام لها). إذ يعمل كل محور منها بصورة مترابطة لتحقيق التنمية المستدامة الشاملة والمتوازنة. تمثل الجامعة أحد الركائز الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة، نظراً لما تمتلكه من إمكانات علمية وبشرية، إذ لا يقتصر دورها على تقديم المعرفة الأكاديمية فحسب، بل يتعدى ذلك ليشمل بناء الوعي المجتمعي، وإعداد الكوادر البشرية المؤهلة، وتوجيه البحث العلمي لخدمة قضايا التنمية الشاملة. فالجامعة تُساهم الجامعة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال تطوير المناهج التعليمية، ودمج مفاهيم الاستدامة في العملية التعليمية، الأمر الذي يساعد على إعداد طلبة يمتلكون مهارات التفكير النقدي والابتكار والقدرة على التعامل مع التحديات البيئية والاقتصادية والاجتماعية، كذلك يُعدُّ البحث العلمي أحد أهم الأدوات التي تعتمد عليها الجامعات في دعم مسيرة التنمية المستدامة، إذ يعمل أعضاء الهيئة التعليمية على دراسة المشكلات التي يواجهها المجتمع واقتراح حلول علمية وعملية لها، ويؤدي ذلك إلى ربط المعرفة النظرية بالتطبيق العملي بما يخدم المجتمع، ويساهم في تطويره، إضافة إلى دورها في خدمة المجتمع من خلال تنظيم الدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات التي تهدف إلى نشر الوعي بقضايا التنمية المستدامة بين أفراد المجتمع ومؤسساته المختلفة.

ويرتبط تحقيق دور الجامعة ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط الاستراتيجي، إذ يساعد على تحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها المستقبلية، ووضع خطط تُساهم في تحقيق التنمية المستدامة، كما يتيح التخطيط الاستراتيجي للجامعة القدرة على استثمار مواردها البشرية والمادية بكفاءة، وتوجيه الجهود الأكاديمية والبحثية نحو أولويات التنمية في المجتمع، ويعزز من قدرتها على بناء شراكات مع المؤسسات المختلفة، إضافة إلى تحسين جودة التعليم والبحث العلمي بما يتوافق مع متطلبات التنمية المستدامة.

ويُعدُّ التخطيط الاستراتيجي عملية منظمة ومتعددة الأبعاد تهدف إلى تحديد الاتجاهات طويلة المدى للمؤسسة التعليمية. ويتميز التخطيط الاستراتيجي بالرؤية الشمولية، إذ يأخذ في اعتباره الجوانب المؤثرة على نجاح المؤسسة التعليمية جميعها، سواء كانت داخلية أو خارجية. فالتخطيط الاستراتيجي لا يقتصر على الجانب الاقتصادي فقط، بل يتضمن أيضاً الجوانب الاجتماعية، والبيئية، مما يجعله أداة فعالة في دعم التنمية المستدامة، فهو يوفر الإطار الذي يسمح بتحقيق التوازن بين مختلف الأبعاد، ويساعد في تحديد الأولويات، وتوزيع الموارد بشكل عادل، وقياس الأداء، وتطوير الخطط المستقبلية بشكل مرن ومستجيب للتغيرات المستقبلية (Porter and Kramer, 1979, 2006). ويُشير التخطيط الاستراتيجي إلى عملية صياغة رسالة المؤسسة في ضوء رؤيتها الجوهرية، وبناء غاياتها وأهدافها المستقبلية (جرات، 2013، 123)، والتخطيط الاستراتيجي، هو تخطيط بعيد المدى، يأخذ في اعتباره المتغيرات الداخلية، والخارجية في المؤسسة التعليمية، موضعاً الإجراءات والسياسات التي ينبغي أن تتبعها المؤسسة التعليمية لتحقيق الأهداف (أبو زيد، 2022، 354).

إنّ دعم التّخطيط الاستراتيجي يُعدّ خطوة أساسية نحو بناء نظام تعليمي أكثر كفاءة وتمكيناً للأجيال القادمة. وهذا ما أكّته دراسة ملاس والعمرى (2019) في الجزائر التي بيّنت أهمية التكوين الجامعي في تحقيق التّمية المُستدامة ودور التّخطيط الاستراتيجي كأداة فعّالة لبلوغ هذا الهدف، وكذلك أشارت دراسة ليل فيلو وآخرون (Leal Filho et al., 2019) إلى حاجة العديد من الجامعات لتطوير الخطط التي تأخذ بالاعتبار القضايا المرتبطة بالتّمية المُستدامة، ودراسة السيد وآخرون (2020) التي بيّنت أهمية التّخطيط الاستراتيجي في تحقيق التّمية المُستدامة.

وانطلاقاً من أهمية الدور الذي يؤديه التّخطيط الاستراتيجي في تحقيق التّمية المُستدامة، فقد جاء هذا البحث لتعرّف درجة مساهمة التّخطيط الاستراتيجي في تحقيق التّمية المُستدامة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التّعليمية في جامعة اللاذقية.

2. مشكلة البحث

يُعدّ التّخطيط الاستراتيجي من العوامل الأساسية التي تُسهم بشكل كبير في تحقيق التّمية المُستدامة، إذ يؤدي دوراً محورياً في تحديد الاتجاهات والسياسات التّعليمية، وضمان توافقها مع متطلبات المجتمع، فالتفاعل بين التّخطيط والاستدامة يُشكل أساساً لبناء جامعة قادرة على التكيف مع التّغيرات السريعة في العالم.

وتهدف التّمية المُستدامة إلى التحسين والتّطوير المستمر، وتحقيق أعلى المستويات الممكنة من الممارسات العملية، والخدمات التّعليمية الفعّلية في الجامعة. وقد أكّد المؤتمر العلمي السادس والعشرين لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات في القاهرة (2019) على ضرورة بناء القدرات المعتمدة على التّخطيط المستمر في إطار تحقيق أهداف التّمية المُستدامة، وأوضح التقرير النهائي لمؤتمر المنتدى العربي للبيئة والتّمية في بيروت (2019) قصوراً في بعض المواضيع المستجدة مثل: اقتصاد التّمية، والتّخطيط الاستراتيجي للتّمية، وأوصى التقرير بضرورة ربط الجامعات ومؤسسات البحث العلمي بالإدارات الحكومية، والخاصة للتفاعل إيجابياً مع حاجات التّمية الفعّلية، وسوق العمل (مؤتمر المنتدى العربي للبيئة والتّمية، 2019، 2). كما أكّد المؤتمر الدولي السنوي التاسع (2025) المنعقد بالقاهرة على ضرورة ربط الاستراتيجية بالتّمية المُستدامة من خلال تضافر الجهود بين المؤسسات الأكاديمية، والحكومية لتطوير استراتيجيات فعّالة للتّمية المُستدامة.

يواجه التّخطيط الاستراتيجي للتّمية المُستدامة العديد من الصّعوبات أهمها: النقص في التمويل والميزانيات والموارد المالية اللازمة لتحقيق أهداف التّخطيط، والنقص في الدّعم من القياديين والإداريين، وانخفاض التمويل من الحكومات، وقد أشارت دراسة شرف وآخرون (2010)، (2011) إلى أنّ درجة تطبيق مراحل عملية التّخطيط الاستراتيجي من قبل الإداريين والأكاديميين في جامعة اللاذقية لم تكن على المستوى المطلوب في جميع مراحل التّخطيط الاستراتيجي، ووجود العديد من المعوقات التي تحول دون تطبيقه في الجامعة تتعلق بطبيعة التّخطيط الاستراتيجي، وإدارة الجامعة، والعاملين، والإدارة التّعليمية العليا، والبيئة المحيطة والمجتمع المحلي، وكذلك دراسة صالح (2022) التي أظهرت عدم وجود خطة استراتيجية واضحة مبنية على أسس علمية متينة في مكتبة جامعة اللاذقية المركزية، وغياب الرؤية الواضحة المتمثلة في تطوير خطط مستقبلية لدعم المكتبة وخدماتها.

ومن خلال دراسة أجرتها الباحثة على عينة من أعضاء الهيئة التّعليمية في جامعة اللاذقية بلغ عددها (13) عضو هيئة تعليمية، لاستطلاع آرائهم حول واقع التّخطيط الاستراتيجي في الجامعة، دوره في دعم التّمية المُستدامة، وقد بيّنت نتائجها أنّ نسبة (92.31%) منهم يرون أنّ التّخطيط الاستراتيجي في الجامعة يفتقر إلى أهداف واضحة للاستدامة، ووجود ضعف في التّكامل بين الاستدامة (الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية)، والتي جاءت بنسبة (84.62%)، وكذلك وجود ضعف دور الجامعة في بناء شراكات مجتمعية مستدامة من خلال الخطط الاستراتيجية والتي جاءت بنسبة (69.23%)، وأنّ نسبة (61.54%) منهم يرون وجود ضعف في تبني

ممارسات صديقة للبيئة داخل الجامعة، وقلة المشاريع البحثية البيئية، كما أشارت نسبة (53.45%) منهم غياب مؤشرات أداء لقياس تحقيق الاستدامة، والافتقار إلى الربط بين برامج التطوير المهني لأعضاء الهيئة التعليمية ومتطلبات التنمية المستدامة. وانطلاقاً من أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة، فقد تمثلت مشكلة البحث في كيفية تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة، وقد تحدت بالسؤال الآتي:

ما درجة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية؟
3. أهمية البحث

تأتي أهمية البحث الحالي من الآتي:

1. استجابة لتوصية العديد من الدراسات والمؤتمرات التي أكدت على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة في الجامعة.
2. أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة لتعزيز الاستدامة في الجامعة، إذ يساعد في مواجهة التحديات البيئية والتنظيمية، ويحقق توازناً بين الموارد والأهداف طويلة الأمد.
3. أهمية آراء أعضاء الهيئة التعليمية في الجامعة، بصفتهم يمثلون الركيزة الأساسية في العملية التعليمية والبحثية، وهم صلة الوصل بين رسالة الجامعة والمجتمع.
4. يفيد البحث العاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي، إذ يرشدهم إلى مواطن القوة والضعف، وبالتالي تمكنهم من إنجاز عملية التخطيط الاستراتيجي وفق الأسس العلمية السليمة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.
5. ما يقدمه البحث من مساعدة لأعضاء الهيئة التعليمية في تعرف درجة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة، مما يساهم في مساعدتهم على إعداد الخطط والبرامج المناسبة للعمل على تطويرها في ضوء النتائج.
6. إثراء المكتبة الجامعية بمعلومات حول التخطيط الاستراتيجي، والتنمية المستدامة.
7. يمكن أن يساعد البحث الحالي في تحديد الممارسات التي يمكن أن تبنيها الجامعة من خلال التخطيط الاستراتيجي لتحقيق التنمية المستدامة.
8. يؤمل من هذا البحث أن يساهم في مساعدة قيادة الإدارة الجامعية المسؤولة عن التطوير والتحسين وفقاً لخطة استراتيجية تسعى لتحقيق التنمية المستدامة.

4. أهداف البحث:

سعى البحث إلى الكشف عن درجة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية، والكشف عن الفروق في تقديرات أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية حول درجة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة تبعاً للمتغيرات (نوع الكلية، المرتبة العلمية، نوع العمل الموكل).

5. أسئلة البحث:

يجيب البحث عن السؤالين الآتيين:

1. ما درجة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث حول تقديراتهم لدرجة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة تبعاً للمتغيرات (نوع الكلية، المرتبة العلمية، نوع العمل الموكل)؟

6. متغيرات البحث:

• المتغيرات التصنيفية:

- نوع العمل الموكل: 1. إداري، 2. تدريسي.
- نوع الكلية: 1. كليات نظرية (الآداب والعلوم الإنسانية، التربية، الحقوق، التربية الرياضية)، 2. كليات علمية (العلوم، الطب، التمريض، المعلوماتية، هندسة الميكانيك، الهندسة المدنية).
- المرتبة العلمية: 1. عضو هيئة فنية، 2. معيد، 3. مدرس، 4. أستاذ مساعد، أستاذ.
- عدد سنوات الخبرة: 1. أقل من خمس سنوات، 2. من 5 - 10 سنوات.
- المتغير التابع: درجة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة.

7. فرضيات البحث:

اختبرت فرضيات البحث عند مستوى الدلالة (0.05):

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية حول تقديراتهم لدرجة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة تعزى لمتغير نوع الكليّة.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية حول تقديراتهم لدرجة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة تعزى لمتغير المرتبة العلميّة.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية حول تقديراتهم لدرجة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة تعزى لمتغير نوع العمل الموكل.

8. حدود البحث:

- الحدود المكانية: اقتصر البحث على بعض الكليات النظرية، وهي (الآداب والعلوم الإنسانية، التربية، الحقوق، التربية الرياضية)، وبعض الكليات العلمية، وهي (العلوم، الطب، التمريض، المعلوماتية، هندسة الميكانيك، الهندسة المدنية) في جامعة اللاذقية.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام 2024 - 2025.
- الحدود البشرية: عينة من أعضاء الهيئة التعليمية في كليات جامعة اللاذقية.
- الحدود الموضوعية: تمثلت في درجة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية.

9. مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية

- **التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning):** هو "إطار تنظيمي متكامل يوجّه أنشطة الجامعة المختلفة نحو تحقيق جودة التعليم، وتنمية البحث العلمي، وتعزيز دور الجامعة في خدمة المجتمع، بما يساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة" (الطويل، 2021، 44). وتعرّف درجة مساهمة التخطيط الاستراتيجي إجرائياً بأنها النتيجة المتوقعة من تطبيق الرؤية المستقبلية للجامعة من خلال توجيه سياسات الجامعة وبرامجها التعليمية والبحثية والمجتمعية بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد، ويعزز دور الجامعة في تحقيق التنمية المستدامة، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية على الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض.
- **التنمية المستدامة (Sustainable Development):** هي العملية الاجتماعية، والتعليمية، والثقافية، والعلمية، والأكاديمية التي تساهم بإعداد المتعلم من خلال المعرفة والاتجاهات والقيم ولابد أن تكون الرؤيا المستقبلية لأي نظام تربوي هي إعداد الموارد البشرية

نحو الاقتصاد المعرفي وتحقيق التنمية المستدامة (الشجراوي، 2017، 296). وتعرف إجرائياً بأنها: تطبيق مبادئ الاستدامة في الممارسات اليومية للجامعة من خلال توجيه التخطيط الاستراتيجي والعمليات والأنشطة لتنفيذ الخطط والسياسات لتحقيق تنمية مستدامة.

■ **أعضاء الهيئة التعليمية:** هم أعضاء الهيئة التدريسية، والفنية الذين يقومون بتدريس المقررات النظرية، وحلقات البحوث والمواد العملية في الجامعات السورية الحكومية المرجع (وزارة التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية، 2006، 1). وفي هذا البحث فإن أعضاء الهيئة التعليمية هم أعضاء الهيئة التدريسية، والمعيدين وأعضاء الهيئة الفنية القائمين على رأس عملهم في جامعة اللاذقية.

10. بعض الدراسات السابقة:

■ **دراسة شرف وآخرون (2010)، في سورية، بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير مؤسسات التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية، ومعوقات تطبيقه "جامعة اللاذقية أنموذجاً".** هدفت الدراسة إلى تعرف ماهية التخطيط الاستراتيجي، وأهميته في تطوير التعليم العالي ومعوقات تطبيقه في جامعة اللاذقية من وجهة نظر العاملين الإداريين والعلميين فيها، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واشتملت عينة البحث على (80) عاملاً إدارياً وعلمياً، وصممت استبانة احتوت على (60) عبارة، وأظهرت النتائج أن أكثر من نصف العينة أكدوا على تواجد المعوقات بدرجة مرتفعة في مجالات (طبيعة التخطيط الاستراتيجي، إدارة الجامعة، الجامعة والعاملين فيها، الإدارة التعليمية العليا، البيئة المحيطة والمجتمع المحلي)، كما وجدت الدراسة فروق دالة وجوهية حول معوقات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير المرتبة العلمية لصالح أعضاء الهيئة الفنية والأستاذ المساعد، وعدم وجود فروق دالة تبعاً لمتغير الخبرة.

■ **دراسة شرف وآخرون (2011)، في سورية، بعنوان: واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة اللاذقية من وجهة نظر العاملين فيها.** هدفت الدراسة إلى بناء أنموذج لمراحل التخطيط الاستراتيجي في جامعة اللاذقية، استناداً إلى الأدب النظري المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، وبناء على إجابات أفراد عينة البحث من العاملين الإداريين والأكاديميين في الجامعة على إمكانية تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي. تبعاً لمتغيري (المؤهل العلمي، الخبرة). اشتملت عينة الدراسة على (80) عاملاً إدارياً وعلمياً للعام 2009-2010. ولتحقيق هدف الدراسة صممت استبانة احتوت على (55) عبارة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل الإداريين والأكاديميين في جامعة اللاذقية كانت متوسطة، ولم تكن على المستوى المطلوب في جميع المراحل، وعدم وجود فروق بين الإداريين والأكاديميين تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي، والخبرة.

■ **دراسة ملاس والعمرى (2019)، في الجزائر، بعنوان: التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي بالجزائر ودوره في الاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة.** هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في النهوض بقطاع التعليم العالي في الجزائر وذلك استجابة لمتطلبات التنمية المستدامة من جهة، ومواكبة للتغيرات التي تحدث في كافة مجالات الحياة سواء على المستوى المحلي أو العالمي ومسايرة لمتطلبات المرحلة من جهة أخرى، وذلك من خلال عرض ومناقشة النقاط التالية ماهية التخطيط الاستراتيجي وأهميته في قطاع التعليم العالي، التحديات والمعوقات التي تواجه الجامعة الجزائرية، وأهمية التكوين الجامعي في تحقيق التنمية المستدامة بالجزائر ودور التخطيط الاستراتيجي كأداة فعالة لبلوغ هذا الهدف.

■ **دراسة ليل فيلو وآخرون (Leal Filho et al., 2019) في أوروبا، بعنوان: دور التخطيط في تطبيق التنمية المستدامة في سياق التعليم العالي، The role of planning in implementing sustainable development in a higher education context.** هدفت الدراسة إلى تقصي دور التخطيط في تطبيق التنمية المستدامة في سياق التعليم العالي، وتحديد أبرز المعوقات في هذا المجال، واستخدم المنهج الوصفي، وطُبقت الدراسة استبانة، وزعت على عينة بلغت (39) فرداً من مؤسسات

التعليم العالي من القارات الخمس، وأشارت نتائج الدراسة إلى حاجة العديد من الجامعات لتطوير الخطط التي تأخذ بالاعتبار القضايا المرتبطة بالتنمية المستدامة، وظهور قصور في تطبيق السياسات والأنشطة الخاصة بالتنمية المستدامة، إضافة إلى وجود العديد من العقبات مثل ارتفاع كلفة التخطيط بالتنمية المستدامة والتنفيذ له.

- **دراسة أندراوس (2021) في مصر، بعنوان: التخطيط الاستراتيجي لخدمات التعليم الجامعي في تحقيق التنمية المستدامة بمحافظة الإسكندرية.** هدفت الدراسة إلى تقصي دور التخطيط الاستراتيجي لخدمات التعليم الجامعي في محافظة الإسكندرية في تحقيق التنمية المستدامة، استخدم المنهج الوصفي، وطُبقت الدراسة استبانة، وزعت على عينة بلغت (73) فرداً من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات المصرية، وبيّنت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القرارات الاستراتيجية، والرقابة الاستراتيجية، واستخدام المعلومات والإجراءات التصحيحية، ومستوى تحقيق التنمية المستدامة، كما تبين وجود قصور في فهم الرؤية، والرسالة والأهداف وضعف توظيف التحليل البيئي، مع إغفال لدور الرقابة الوقائية.
- **دراسة زعاطشي (2021)، في تركيا، بعنوان: أهمية التخطيط الاستراتيجي المحلي في تحقيق الأهداف العالمية للتنمية المستدامة: بلدية اسطنبول أنموذجاً.** هدفت الدراسة تهدف إلى معرفة كيفية مساهمة التخطيط الاستراتيجي المحلي في تحقيق الأهداف العالمية للتنمية المستدامة لعام 2030 بكل أبعادها، من خلال عرض التجربة التركية في هذا المجال قصد الاستفادة منها، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ نجاح التخطيط الاستراتيجي وتحقيق أهدافه في أيّ وحدة محلية مرهون بكلّ من مستوى وكفاءة الفريق المكلف بذلك، ومدى قدرتهم على ترجمة نماذجهم وخطواته على أرض الواقع، وأنّ تحقق غايات التخطيط الاستراتيجي المحلي لا يتوقف فقط على نجاح الجماعة المحلية في تحديد توجهاتها المستقبلية، ورؤيتها الاستراتيجية، بل يجب أن يكون أيضاً مقروناً بامتلاكها مقومات بنيوية، وآليات فعّالة لوضع الخطة الاستراتيجية موضع التنفيذ.
- **دراسة العبيدي (2022)، في العراق، بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل.** هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة، والأثر بين التخطيط الاستراتيجي من خلال أبعاده المتمثلة ب (الرؤية، والرسالة، والأهداف)، والتنمية المستدامة من خلال أبعادها (الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية)، ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي، وقد جمعت البيانات باعتماد استبانة للبحث، تمّ توزيعها (55) على عينة من القيادات الإدارية (عمداء، ومعاوني العميد) في جامعة الموصل، استعيد منها (44) استبانة صالحة للتحليل وبيّنت النتائج وجود علاقة ارتباط دالة بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة، ووجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة في المنظمة المبحوثة .
- **دراسة شكشك (2023)، في السعودية، بعنوان: التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على الجامعة الأسمرية الإسلامية.** هدفت الدراسة إلى تعرّف أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة بالإضافة إلى تعرّف واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التنمية المستدامة، استخدام الباحث المنهج الوصفي من خلال المقابلة المقننة، والتي طُبقت على عينة من القيادات الإدارية من الإدارة العامة للتعليم ومديرية شؤون الصحة في منطقة بريدة بالقصيم وقد بلغ عددهم (60) فرداً. وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ أغلب العينة يرون بأنه يوجد وعي من القيادات بأهمية دور التكنولوجيا في الارتقاء في داخل المجتمعات الحديثة، وأنّ هناك سعي مستمر من قبل المؤسسات التربويّة في توعية أفراد المجتمع بأهمية التنمية المستدامة من ناحية، وتوعيتهم بأهم متطلبات تحقيق التنمية المستدامة من ناحية أخرى وأنّ هناك سعي من المؤسسات التربويّة إلى زيادة وعي القيادات بأبعاد التنمية المستدامة.
- **دراسة السومحي، (2024)، في اليمن، بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على الجامعات بمحافظة حضرموت.** هدفت الدراسة إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة في الجامعات

بمحافظة حضرموت، وتكونت عينة الدراسة من جميع العاملين (عضو هيئة تدريس، قائد أكاديمي، قائد إداري)، البالغ عددها (114)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطُبِّقَت استبانة إلكترونية. توصلت الدراسة إلى أن واقع التخطيط الاستراتيجي والتنمية المُستدامة لدى العاملين في الجامعات جاء بدرجة متوسطة، وأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في مجال (وجود خطة استراتيجية)، بينما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمجال (التحليل البيئي) في تحقيق التنمية المُستدامة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيري النوع، والمسمى الوظيفي، نحو التنمية المُستدامة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل التعليمي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو التنمية المُستدامة تعزى لمتغير المؤهل التعليمي لصالح المؤهل الأعلى.

- **دراسة القاسمية (2024)، في مصر، بعنوان: التخطيط الاستراتيجي للتنمية المُستدامة في مجال التعليم.** هدفت الدراسة إلى تعرّف دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المُستدامة، وتكونت عينة الدراسة من المخططين والمعنيين بالتخطيط التربوي في سلطنة عُمان، بالإضافة إلى القياديين التربويين، واستخدم المنهج الوصفي، وتمّ الاستعانة بالاستبانة كأداة للدراسة، توصلت الدراسة إلى عدد النتائج، أهمها: وجود دور مهم للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المُستدامة في مكاتب التعليم.
- **دراسة المنتصر والمذحجي (2024)، في اليمن، بعنوان: مدى تكامل أبعاد التنمية المُستدامة في ممارسة التخطيط التشاركي للمعاهد التقنية، والمهنية بأمانة العاصمة صنعاء.** هدفت الدراسة إلى تعرّف مدى تطبيق أبعاد التنمية المُستدامة، ودرجة ممارسة التخطيط التشاركي لمعاهد التعليم المهني من وجهة نظر الأكاديميين والمديرين، واعتمدت على المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة في جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من الأكاديميين والمديرين في ثلاثة معاهد تقنية، ومهنية، وبلغ عددهم (19) أكاديمياً ومديراً في العاصمة صنعاء. وتوصلت الدراسة إلى أن مدى تطبيق أبعاد التنمية المُستدامة كان مرتفعاً، وحصلت الاستدامة الاجتماعية على المرتبة الأولى، في حين حصلت الاستدامة الاقتصادية على المرتبة الخامسة ودرجة ممارسة التخطيط التشاركي كانت مرتفعة، وحصل بُعد تفعيل المهارات لتطبيق التخطيط التشاركي على المرتبة الأولى، في حين أن بُعد تنوع مصادر التمويل لتطبيق التخطيط التشاركي جاء في المرتبة الخامسة، وكان هناك ارتباطاً قوياً بين تكامل أبعاد التنمية المُستدامة والتخطيط التشاركي.
- **دراسة الهاشمي (2025)، في مصر، بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي كأداة لدمج طلاب الجامعات في تحقيق أهداف التنمية المُستدامة في ظل الجودة الشاملة.** هدفت الدراسة إلى تحليل دور التخطيط الاستراتيجي كأداة لدمج طلاب الجامعات في تحقيق أهداف التنمية المُستدامة واعتمدت منهجية الدراسة على قياس مدى مشاركة الطلاب في الخطة الاستراتيجية، والرؤية التنموية المُستدامة، وتقييم أثر العوامل التنظيمية، والثقافية، والإدارية، ونجاح عملية دمج الطلاب في برامج التنمية المُستدامة في ظل مفهوم الجودة الشاملة. واتبعت الدراسة المنهج الاستقرائي، واستخدمت استبانة وزعت على عينة بلغت (300) طالباً وطالبة من تخصصات وفروع مختلفة في الجامعة. وانتهت الدراسة إلى ارتفاع وعي الطلاب بالخطة الاستراتيجية، وبالرؤية التنموية الأكاديمية، وإدراك متزايد لأهداف التنمية المُستدامة.

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يلاحظ أن الدراسات السابقة أجمعت على أهمية سعي الجامعة إلى تحقيق أهداف التنمية المُستدامة من خلال إبراز درجة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهدافها. ومن حيث الهدف: اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة التي تناولت التخطيط الاستراتيجي والتنمية المُستدامة، كدراسة كل من ليل فيلو وآخرون (Leal Filho et al., 2019)، وملاس والعمرى (2019)، وأندراوس (2021)، وزعاطشي (2021)، والعبيدي (2022)، وشكشك (2023)، والسومحي، (2024)، والقاسمية (2024)، والمنتصر والمذحجي (2024)، والهاشمي (2025)، التي أكدت على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف التنمية المُستدامة، واختلفت مع دراسة كل من شرف وآخرون (2010)، التي تناولت دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير مؤسسات التعليم العالي، وشرف وآخرون (2010)، التي تناولت التخطيط الاستراتيجي في جامعة اللاذقية. ومن حيث

العينة: اتفق البحث الحالي مع دراسة كل من أندراوس (2021)، والعبيدي (2022)، التي كانت عينتها أعضاء الهيئة التدريسية، ومع دراسة كل من شرف وآخرون (2010)، وشرف وآخرون (2011)، والسومحي، (2024)، والمنتصر والمزحجي (2024)، التي تضمنت أعضاء الهيئة التدريسية، إضافة إلى القيادات الإدارية، واختلف مع دراسة ليل فيلو وآخرون (Leal Filho et al., 2019) التي كانت عينتها عاملين في مؤسسات التعليم العالي، ومع دراسة شكشك (2023)، التي كانت عينتها القيادات الإدارية في الجامعة، ومع دراسة الهاشمي (2025)، التي كانت عينتها طلاب جامعة. **ومن حيث المنهج:** اتفق البحث الحالي مع جميع الدراسات السابقة التي استخدمت المنهج الوصفي، باستثناء دراسة الهاشمي (2025)، التي اتبعت المنهج الاستقرائي، **ومن حيث الأداة:** فقد اتفق البحث الحالي مع أغلب الدراسات السابقة التي استخدمت الاستبانة كأداة، باستثناء دراسة ملاس والعمرى (2019)، وزعاطشي (2021)، والقاسمي (2024) التي كانت دراسة نظرية، ودراسة شكشك (2023) التي استخدمت المقابلة المقننة. وتم الاستفادة من الدراسات السابقة في الاطلاع على الإطار النظري، وفي إعداد أدوات البحث، وتميز البحث الحالي أنه جمع بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة، إذ إنه لا توجد - في حدود علم الباحثة - أية دراسة تناولت درجة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في التنمية المستدامة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية على الصعيد المحلي.

11. الإطار النظري:

أولاً: التخطيط الاستراتيجي:

1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي: يعرف بأنه "عملية منهجية تساعد المؤسسة على تحديد الأولويات، وتحديد الطاقة والموارد، والتأكد من أن الموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين يعملون لتحقيق الأهداف المشتركة، وضبط اتجاه المؤسسة استجابة للتغيرات البيئية" (Gregory, 2024, 3)، وهو "أسلوب منظم تتبعه المؤسسات التربوية لصنع القرارات المتعلقة بالمؤسسة، وتنظيم الجهود لتنفيذ ومتابعة القرارات، في ضوء الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة" (الكوري والسندي، 2024، 180). كما عرفه الغرير والجريسي (2022، 26) التخطيط الاستراتيجي بأنه عمل فكري مترابط ومتكامل يتم وضعه لحل المشكلات وتطوير العمل وفقاً للمعطيات الحالية المتاحة في الوقت الراهن تشارك فيه جميع المستويات التنظيمية لتحليل بيئة المنظمة". فهو وسيلة للتنبؤ بالمستقبل واستثمار ما هو متوفر، ويتطلب الدعم الكامل من الإدارة والمشاركة الفعالة من جميع العاملين في كافة المستويات التنظيمية في المؤسسة (دلبج، 2014، 4). وهو "عملية يحدد فيها قادة المؤسسة رؤيتهم للمستقبل، ويحددون أهداف وغايات المؤسسة، تتضمن العملية تحديد التسلسل الذي يجب أن تحقق فيه تلك الأهداف حتى تتمكن المؤسسة من الوصول إلى رؤيتها المعلنة" (Hanna, et., al, 2023, 2).

2. أهمية التخطيط الاستراتيجي: المدرك لأهمية التخطيط الاستراتيجي للعديد من القضايا ومن أهم المشاكل التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي يتبين أنه يحقق الفوائد التالية: - يساهم في وضع الخطط لتوضيح الوضع الراهن للمنظمة من حيث نقاط قوتها وضعفها والفرص المتاحة لها والتهديدات التي تعترضها في سبيل تحقيق أهدافها؛ ويساعد التخطيط الاستراتيجي من خلال الخطة الاستراتيجية في توضيح رؤية المنظمة ورسالتها، والقيم التي تؤمن بها والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وتسخير كافة موارد المؤسسة لتحقيق ذلك، ويمكن قيادات المنظمة من نهج التفكير الاستراتيجي بما يضمن رسم مستقبل أفضل للمنظمة، ويساعد كافة القوى البشرية على تبني ثقافة تنظيمية فعالة تساهم في حماية المؤسسة من تأثيرات البيئة المحيطة، والتغلب على معوقات الأداء، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة بكل كفاءة وفعالية (الدوري، 2005، 24 - 25). كما أن تبني نهج التخطيط الاستراتيجي يساعد على تعزيز طاقات الإبداع لدى قيادات المنظمة، وكذلك تلبية احتياجاتها، وتبني نهج التخطيط الاستراتيجي يساعد في الواقع على تفعيل التنظيم في المنظمة والتقليل من المركزية بحكم توضيح المهام والصلاحيات لكل فرد في المنظمة. هذه النتيجة تفرض بدورها ضرورة ممارسة عملية التنسيق بفعالية بين العاملين في المنظمة على كافة مستوياتهم، بل والتنسيق بين المنظمة والمنظمات الخارجية الأخرى (خفاجي، 2010، 35).

3. أهداف التخطيط الاستراتيجي: يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى وضع رؤية واضحة للقطاع التعليمي، وتحديد الأهداف طويلة المدى، إضافة إلى تصميم خطط عمل محددة ومستندة إلى بيانات دقيقة، ويسهم في تعزيز الكفاءة وتوجيه الموارد البشرية، والمادية بشكل أفضل، مما يعزز من جودة العملية التعليمية، ويحقق نتائج مستدامة على المدى الطويل. وكذلك يساعد إدارة الجامعة في التغذية الراجعة، والذي بدوره يطور من العمليات الداخلية للجامعة باستمرار، ويجعلها أفضل في تحقيق الأهداف، كذلك يمثل تفكيراً خلاقاً ومنهجاً قادراً على تحقيق التنمية، ومواجهة التحديات والمتغيرات، كذلك يركز في عملياته على جميع البيئات المحيطة بالجامعة وتحليلها، ولا تقتصر على بيئة معينة فقط، إضافة إلى أنه يُنظر نظرة شاملة لكل ما هو ذا صلة بالجامعة ويؤثر ويتأثر بها سواء كان داخل الجامعة أو خارجها (شنن، 2016، 868). وتُصاغ الأهداف الاستراتيجية على ثلاثة مستويات، هي: (الأهداف الاستراتيجية: تُصاغ بشكل عام وشامل، وتتركز حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها، ويتم وضعها من قبل الإدارة العليا، وتكون على مستوى المؤسسة ككل، وتتصف بأنها أهداف طويلة الأجل، الأهداف التكتيكية: يشارك في صياغتها كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى، ويتم صياغتها على مستوى القطاعات أو الإدارات الرئيسية في المؤسسة، وهي أهداف متوسطة الأجل، وتكون أكثر تحديداً من الأهداف الاستراتيجية، وتشق منها، إذ أنها تمثل الوسائل التي من خلالها تتحقق الأهداف الاستراتيجية، الأهداف التشغيلية: يشارك في صياغتها الإدارة الوسطى مع الإدارة الإشرافية، ويتم صياغتها على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد، وهي أكثر تفصيلاً وتحديداً من الأهداف التكتيكية، وتشق منها، وتمتاز بأنها قصيرة الأجل وتمثل وسائل وأساليب تحقيق الأهداف التكتيكية) (Goetsch, et., al, 2010, 9). ويسهم التخطيط الاستراتيجي في الجامعة في عدة جوانب مهمة: - **تحديد الرؤية، والأهداف:** يساعد الجامعات في تشكيل رؤية واضحة حول مستقبلها، وتحديد أهدافها التعليمية، والبحثية، والخدمية. - **تحسين كفاءة استخدام الموارد:** من خلال توجيه الموارد المالية، والتقنية نحو الأنشطة ذات الأولوية. - **تعزيز الشراكات والتعاون:** يساعد في بناء شراكات استراتيجية مع القطاع الخاص، والهيئات الحكومية، والجامعات الأخرى. - **قياس الأداء وتطويره:** عبر وضع مؤشرات أداء محددة، وتحليل النتائج لاتخاذ القرارات المناسبة (محمد حسن، 2019، 14).

4. مبررات توظيف التخطيط الاستراتيجي لدعم استدامة الجامعات: يساعد التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التحسين المستمر في المؤسسات من خلال: - تحديد الأهداف المراد الوصول لها بحيث يسهل توضيحها للعاملين وهو ما يسهل تنفيذها. - يساعد على تحديد الإمكانيات المادية، والبشرية اللازمة للوصول للهدف. - يقلل من التضارب بين المهام المختلفة. - وسيلة فعالة لتحقيق الرقابة الداخلية، والخارجية. - يساعد على تنمية مهارات الأفراد. - تشمل عملية التخطيط جزءاً مستقبلياً متعلقاً بالتنبؤ وهو ما يجعل المؤسسة مستعدة لمواجهة أية أزمة طارئة (الصمادي، 2015، 82).

ثانياً: التنمية المستدامة:

1. مفهوم التنمية المستدامة: هي "تلك العملية التي يتحقق فيها التوازن بين الأنشطة البشرية المتنوعة، واستخدام الموارد الطبيعية، بالطريقة التي تضمن تحقيق اشباع مستمر للاحتياجات الإنسانية للأجيال الحاضرة والمستقبلية معاً، وتحسين نوعية الحياة لكل فرد" (عتريس، 2020، 111). وهي التنمية التي تلبي احتياجات الجيل الحاضر دون التضحية أو الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاته (سانية، 2014، 166). وهي التنمية التي تحقق التوازن البيئي والاقتصادي والاجتماعي، وتسهم في تحقيق أقصى قدر من النمو في كل نظام من هذه الأنظمة الثلاثة (زوين، 2020، 152).

2. مقومات تعليم الاستدامة: يرى البريدي (2015، 25) أن مقومات تعليم الاستدامة تكمن في الآتي: - الإطار الحضاري الثقافي: فمن الثابت أن التعليم يتأثر بمثل هذا الإطار، ويرجع ذلك لعوامل ثقافية واجتماعية، وهيكلية، وتربوية تعليمية. - تأمين الاستدامة: وتتمثل في دعم الإدارة العليا وتأمين الموارد والتعاون والتفاعل. - مادة الاستدامة: وتتضمن مادة تدريسية متنوعة وملائمة ومرتبطة بالحياة والمهنة. - تعلم الاستدامة: ويقصد به متعلم مستمع مستغرق متحضر قادر على تخطي حدود التخصصات. - معلم الاستدامة: وهو معلم متكرس على الاستدامة متحضر ومحضر، ومتقن للتطبيقات. - مهارات الاستدامة: ويمكن اكتسابها وهي متنوعة وقابلة للتطبيق في كل

مجال. - ضرورة استمرار دعم الإدارة العليا لبرامج إدماج الاستدامة في المناهج والمقررات. - تبني فلسفة التعليم والتدريب المستمرين، ففكر الاستدامة يتميز بالديناميكية، والتجديد المستمرين، وخاصة وأنه يعالج مشكلات ذات طبيعة متجددة. - أهمية استخدام أدوات متطورة لتحليل البيانات ذات الصلة لدعم قرارات الاستدامة. - أهمية مراعاة حجم المؤسسة التعليمية؛ باعتباره يؤثر على درجة التقيد في إدارة الاستدامة في مقرراتها وبرامجها التعليمية. - التشديد على أن التعلم للاستدامة هو عملية بنائية تراكمية، يبدأ من الحضارة إلى الجامعة.

3. أهمية التنمية المستدامة: أهمية التعليم من أجل التنمية المستدامة: يتضمن هذا المفهوم مهارات التعلم والاتجاهات والقيم التي توجه وتحفز الأفراد على التماس سبل العيش المستدام، والعيش بطريقة مستدامة؛ فالتعليم من أجل التنمية المستدامة هو عبارة عن تعليم شامل ذو قدرة تحويلية، يعالج مضامين التعلم ونتائجه، والنهج التربوي وبيئة التعلم، كما يسعى التعليم من أجل التنمية المستدامة إلى تمكين التعامل مع أوجه التقيد وانعدام المساواة والاختلافات في الرأي، التي تثيرها قضايا في مجالات البيئة والتراث الطبيعي والثقافة والمجتمع والاقتصاد (دهان وزغاشو، 2018، 29). وترى الباحثة أن التنمية المستدامة تُعد من أهم عناصر المنظمات الناجحة التي تتميز في أداؤها، والتي تسعى إلى إحداث تغييرات جوهرية في أساليب عملها الإداري، والعمل على دعم موظفيها وتشجيع السلوك الإبداعي لديهم، حتى يصبحوا أكثر كفاءة وفعالية، والارتقاء بالعمل إدارياً وفنياً.

ثالثاً: دور التخطيط الاستراتيجي في التنمية المستدامة: يُعد التخطيط أداة مهمة في دعم محاولات الجامعات لدمج مكونات التنمية المستدامة في عملياتها، وكذلك تحقيق الاستدامة ووضعها موضع التنفيذ كما يلي: - بالنسبة للرؤية، والرسالة: بينت مليحة (2016، 99 - 101) وجود علاقة وثيقة بين رؤية رسالة المؤسسة واستدامتها، أي أنه كلما زاد الاهتمام بوجود رؤية، ورسالة واضحة ويشارك في صياغتها المستفيدين، والاطلاع عليها والاستفادة منها أدى ذلك لزيادة الاستدامة التنظيمية، وبالنسبة للأهداف أكدت على وجود ارتباط طردي بين مجال الأهداف والاستدامة التنظيمية، أي أنه كلما زاد الاهتمام بوجود أهداف استراتيجية، واضحة ومرنة وشاملة وواقعية أثر ذلك إيجاباً على الاستدامة التنظيمية. كما أنه كلما ازداد الاهتمام بوجود رؤية، ورسالة واضحة ومكتوبة ومفهومة ومصاغة من قبل العاملين والمختصين، ويستطيع المستفيدين الاطلاع عليها والاستفادة منها أدى ذلك إلى زيادة استدامة المنظمة، وكلما ازداد الاهتمام بصياغة أهداف استراتيجية دقيقة وموضوعية، وواضحة وواقعية، ومرنة وقابلة للتحقق كلما ارتفع مستوى الاستدامة التنظيمية، وكذلك تتأثر الاستدامة التنظيمية إيجابياً بمشاركة العاملين في خطوات إعداد استراتيجية المؤسسة وتحليل البيئة الداخلية، والخارجية لها. ويرى الجازوري وآخرون (2021، 158) يمكن أن يؤدي التخطيط الاستراتيجي في الجامعة دوراً مهماً في تحقيق التنمية المستدامة، من خلال تخطيط الجامعة لإدخال برامج تعليمية جديدة لتعليم قادة المستقبل التحديات المتعددة التي تواجه تحقيقها، وكذلك تعزيز البرامج البحثية حول موضوعات التنمية المستدامة كالفقر والطاقة المتجددة وتسوية النزاعات، إضافة إلى انخراط الجامعة في برامج التواصل والريادة من خلال تجميع كافة الأطراف المعنية الرئيسة: (الحكومة، ومؤسسات الأعمال، والمجتمع المدني، والأوساط الأكاديمية) للتعاون معاً من أجل تحقيق أهدافها، إضافة إلى ما سبق فإن الجامعات تؤدي دوراً محورياً في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيزها من خلال التخطيط لتأهيل الموارد البشرية الكفؤة في مختلف مجالات التنمية المستدامة: (الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية).

12. منهج البحث وإجراءاته:

1. منهج البحث: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، فهو يساعد على تقديم التفسير العلمي المنظم من خلال وصف الظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات، ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة. كما أنه معني بمقارنات لتحديد العلاقات بين الظاهرة محل الدراسة والظواهر الأخرى ذات الصلة (درويش، 2018، 225). وقد استخدم المنهج الوصفي من خلال جمع المعلومات عن درجة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية من خلال استبانة وجهت إليهم للوصول إلى النتائج وتقديم المقترحات.

2. **مجتمع البحث وعينته:** تكون مجتمع البحث من أعضاء الهيئة التعلّيمية في جامعة اللاذقية للعام الدراسي 2024/2025، والبالغ عددهم (2998) عضواً من أعضاء الهيئة التعلّيمية في كليات جامعة اللاذقية. وقد تمّ تقسيم مجتمع البحث إلى طبقتين؛ طبقة أولى للكليات العلمية شملت كليات (العلوم، الطب، التمريض، المعلوماتية، هندسة الميكانيك، الهندسة المدنية)، وطبقة ثانية للكليات النظرية شملت كليات (الأدب والعلوم الإنسانية، التربية، الحقوق، التربية الرياضية)، وبلغ العدد في هذه الكليات (2157)، اختيرت عينة عشوائية طبقية تبعاً لنوع الكلية بنسبة (10%) من مجتمع أعضاء الهيئة التعلّيمية في الجامعة، وقد بلغت (216) فرداً طبقت عليها استبانة البحث، عادت منها (210) استبانة، استبعدت (4) استبانات لوجود خلل في الإجابات، وتبيّن عدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، فأصبحت العينة (206) فرداً. ويبين الجدول (1) توزيع عينة البحث، بحسب متغيرات البحث ونسبتها المئوية:

الجدول رقم (1): توزيع أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التعلّيمية في جامعة اللاذقية تبعاً لمتغيرات البحث

المجموع		نوع الكلية				المتغيرات المدروسة	
		كليات علمية		كليات نظريّة		عوامل المتغيّر	المتغيّر
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
%36.9	76	%16.5	34	%20.4	42	إداري	نوع العمل
%63.1	130	%22.3	46	%40.8	84	تدريسي	الموكل
%22	46	%6.8	14	%15.5	32	عضو هيئة فنية	
%21.8	45	%8.3	17	%13.6	28	معيد	المرتبة العلمية
%26.7	55	%11.7	24	%15	31	مدرس	
%17	35	%6.8	14	%10.2	21	أستاذ مساعد	
%12.1	25	%5.3	11	%6.8	14	أستاذ	
%100	206	%38.8	80	%61.2	126	المجموع	

3. أداة البحث:

أ - **إعداد أداة البحث (الاستبانة):** بعد مراجعة الدراسات والبحوث السابقة في مجال التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة، كدراسة كل من ملاس والعمرى (2019)، والبيدي (2022)، وشكشك (2023)، السومحي، (2024)، القاسميّة (2024)، أعدت الباحثة استبانة، تكونت من قسمين يضم الأول بيانات شخصية (نوع الكلية، نوع العمل الموكل، المرتبة العلمية)، والثاني فقرات الاستبانة التي بلغت (42) فقرة، موزعة إلى أربعة مجالات هي (التخطيط للاستدامة الأكاديمية، التخطيط للإبداع والتميز، التخطيط لإدارة الموارد، التخطيط لخدمة المجتمع المحلي). وتطلب الإجابة عليها مقياس ليكرت الخماسي، وأعطيت الدرجات على النحو الآتي: (دائماً: 5، غالباً: 4، أحياناً: 3، نادراً: 2، أبداً: 1)، وفي ضوء ذلك حسبت الأهمية النسبية لكل عبارة من خلال قيمة المتوسط الحسابي، بغرض المقارنة بين المتوسطات وترتيب درجة الإجابة فقد اعتمد على المعيار الآتي في تفسير البيانات، إذ قسّم المعيار إلى ثلاث فئات متساوية، وحُدّدت النقاط الفاصلة على التدرج، من خلال حساب المدى: الدرجة الأعلى لمقياس ليكرت - الدرجة الأدنى لمقياس ليكرت، أي $4 - 1 = 3$ ، ومن ثم التقسيم إلى ثلاثة مستويات $(1.33 = 3 \div 4)$ ، وبالتالي تمّ وصف درجة الإجابة للعبارة المدروسة، واعتمد على المعيار الآتي في تقدير الإجابة: من (1 - 2.33) منخفضة، من (2.34 - 3.67) متوسطة، من (3.68 - 5) مرتفعة.

ب - **صدق استبانة البحث:** - **صدق المحتوى (صدق المحكمين):** تمّ توجيه الاستبانة إلى مجموعة من السادة المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بجامعة طرطوس واللاذقية، وطلب منهم ابداء رأيهم حول عبارات الاستبانة، من حيث سلامة الصياغة اللغوية، والتأكد من مدى اتفاق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه، وقد تمّ الأخذ بأرائهم، وقد تمّ تعديل بعض العبارات وحذف البعض الآخر إلى أن استقرت الاستبانة بشكلها النهائي.

- **الصدق البنائي الاتساق الداخلي:** إذ تمّ حساب معامل الارتباط بين كلّ مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية لها كما هو مبين في الجدول (2).

الجدول رقم (2): معاملات الارتباط بين كل بُعد مع الدرجة الكلية للاستبانة الموجهة إلى أفراد العينة الاستطلاعية

المجال	التخطيط للاستدامة الأكاديمية	التخطيط للإبداع والتّميز	التخطيط لإدارة الموارد	التخطيط لخدمة المجتمع المحلي
معامل الارتباط	0.927**	0.854	0.951**	0.887**
قيمة الاحتمال	0.000	0.000	0.000	0.000

يظهر الجدول (2) وجود معاملات ارتباط جيدة، ويدل على اتساق المجالات مع الدرجة الكلية للاستبانة، كما تمّ حساب الاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات الاستبانة مع الدرجة الكلية لها، كما هو مبين في الجدول (3).

الجدول رقم (3): معاملات الارتباط الداخليّة بين كل عبارة من عبارات الاستبانة مع الدرجة الكلية لكل مجال

التخطيط للاستدامة الأكاديمية			التخطيط للإبداع والتّميز			التخطيط لإدارة الموارد			التخطيط لخدمة المجتمع المحلي		
رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	0.75**	0.000	9	0.716**	0.000	17	0.618**	0.000	29	0.605**	0.001
2	0.744**	0.000	10	0.813**	0.000	18	0.731**	0.000	30	0.757**	0.000
3	0.65**	0.000	11	0.796**	0.000	19	0.606**	0.001	31	0.901**	0.000
4	0.653**	0.000	12	0.807**	0.000	20	0.721**	0.000	32	0.872**	0.000
5	0.755**	0.000	13	0.698**	0.000	21	0.543**	0.003	33	0.778**	0.000
6	0.749**	0.000	14	0.706**	0.000	22	0.577**	0.001	34	0.823**	0.000
7	0.798**	0.000	15	0.542**	0.003	23	0.636**	0.000	35	0.43*	0.022
8	0.693**	0.000	16	0.477*	0.01	24	0.553**	0.002	36	0.738**	0.000
-	-	-	-	-	-	25	0.764**	0.000	37	0.855**	0.000
-	-	-	-	-	-	26	0.664**	0.000	38	0.817**	0.000
-	-	-	-	-	-	27	0.761**	0.000	39	0.824**	0.000
-	-	-	-	-	-	28	0.723**	0.000	40	0.54**	0.003
-	-	-	-	-	-	-	-	-	41	0.705**	0.000
-	-	-	-	-	-	-	-	-	42	0.674**	0.000

*دال عند مستوى دلالة (0.05). **دال عند مستوى دلالة (0.01).

يظهر الجدول (3) أنّ معاملات ارتباط جيدة ودلالة عند مستوى الدلالة (0.01)، وقد جاءت أكبر من (0.3)، وهذا يدلّ على أنّ الاستبانة صادقة.

ج - ثبات الاستبانة: تمّ تقدير ثبات الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (28) عضو هيئة تعليمية من خارج عينة البحث، بالطريقتين الآتيتين: أ- طريقة ألفا كرونباخ: حسب معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لبنود الاستبانة، كما هو مبين في الجدول (4).

الجدول رقم (4): قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لاستبانة درجة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة

مجالات الاستبانة	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)
المجال الأول: التخطيط للاستدامة الأكاديمية	8	0.867
المجال الثاني: التخطيط للإبداع والتّميز	8	0.848
المجال الثالث: التخطيط لإدارة الموارد	12	0.882
المجال الرابع: التخطيط لخدمة المجتمع المحلي	14	0.935
الدرجة الكلية للاستبانة	42	0.904

يظهر الجدول (4) أنّ قيمة معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) بلغ (0.904) للاستبانة ككل، وهي قيمة مقبولة إحصائياً. وهذا يدل على أنّ الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات

- طريقة التجزئة النصفية: قُسمت الاستبانة إلى نصفين بعد تطبيقها على العينة الاستطلاعية، يضم الأول عبارات فردية، والثاني عبارات زوجية، واحتسب مجموع درجات النصفين، وتمّ حساب معامل الارتباط بيرسون بين النصفين، كما هو مبين في الجدول (5).

الجدول رقم (5): معامل ثبات استبانة درجة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة بطريقة التجزئة النصفية

درجة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة	عدد العبارات	معامل الارتباط قبل التصحيح	معامل الارتباط بعد التصحيح	معامل غوتمان
	42	0.886	0.94	0.941

يظهر الجدول (5) أنّ قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت (0.886) ثم جرى التصحيح باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown) الذي بلغ (0.94)، كما بلغ معامل غوتمان (Guttman) (0.941) للاستبانة ككل، وهي قيم مقبولة لأغراض البحث الحالي.

13. نتائج البحث:

السؤال الأول: ما درجة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والأهمية النسبية، والجدول (6) يوضح ذلك.

الجدول رقم (6): الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة البحث على استبانة درجة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية

المُستدامة

الرقم	مجالات الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الإجابة
1.	المجال الأول: التخطيط للاستدامة الأكاديمية	2.88	0.68	57.6%	1	متوسطة
2.	المجال الثاني: التخطيط للإبداع والتّميز	2.39	0.93	47.8%	2	متوسطة
3.	المجال الثالث: التخطيط لإدارة الموارد	1.89	0.30	37.8%	3	منخفضة
4.	المجال الرابع: التخطيط لخدمة المجتمع المحلي	1.06	0.23	21.2%	4	منخفضة
	الدرجة الكلية للاستبانة	2.5	0.33	50%		متوسطة

يلاحظ من الجدول (6) أنّ درجة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (2.5)، وأهمية نسبية بلغت (50%)، وجاء المجالين (التخطيط للاستدامة الأكاديمية، التخطيط للإبداع والتّميز) بدرجة متوسطة، بينما حصل المجالين (التخطيط لإدارة الموارد، والتخطيط لخدمة المجتمع المحلي) بدرجة منخفضة. وقد تعود هذه النتيجة إلى أنّ التخطيط الاستراتيجي لديه رؤية استشرافية للمستقبل ويحدد أهدافاً بعيدة المدى تعمل على توجيه كافة الأنشطة في الجامعة بشكل فعال نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتوجيه العمليات وأنشطتها لتنفيذ الخطط والسياسات بغية الوصول إلى التنمية المستدامة، وعلى الرغم من الدور الذي تقوم به الجامعة من خلال التخطيط الاستراتيجي لتحقيق التنمية المستدامة، إلا أنّ ذلك لم يكن على المستوى المأمول به، وقد يعود ذلك إلى غياب المساءلة، وبالتالي يصعب تتبع قياس الأداء وضمان الالتزام بالأهداف، وعدم إيصال الاستراتيجية، وأهدافها بوضوح لجميع المعنيين في المؤسسة بسبب فجوة بين التخطيط والتنفيذ، وقلة توافر الموارد المالية، أو البشرية، أو التكنولوجية الكافية لدعم تنفيذ الاستراتيجيات التي يتم وضعها في الخطط الاستراتيجية، مما يجعلها غير قابلة للتطبيق، هذه العوامل تؤدي إلى قصور في مواءمة الموارد مع أهداف الجامعة طويلة المدى، مما يعيق الأداء الفعال، ويحد من القدرة على تلبية احتياجات الجامعة، وكذلك ضعف الاهتمام بالعوائق التي تعترض الخطط الاستراتيجية، وكيفية تجاوزها، إضافة إلى عدم أخذ العوامل الخارجية، والداخلية في الاعتبار عند وضع الخطط، وضعف مشاركة أفراد المجتمع، مما يؤدي إلى عدم واقعية الخطط. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أندراوس (2021) التي بينت نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القرارات الاستراتيجية، والرقابة الاستراتيجية، واستخدام المعلومات والإجراءات التصحيحية، ومستوى تحقيق التنمية المستدامة، وذلك وجود قصور في فهم الرؤية، والرسالة والأهداف، وضعف توظيف التحليل البيئي، ومع ودراسة العبيدي (2022)، التي بينت نتائجها وجود علاقة ارتباط دالة بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة في المنظمة، وكذلك مع دراسة المنتصر والمذحجي (2024)، التي بينت أنّ هناك ارتباطاً قوياً بين تكامل أبعاد التنمية المستدامة والتخطيط التشاركي، إضافة إلى الاتفاق مع دراسة السومحي، (2024)، التي توصلت نتائجها إلى أنّ واقع التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة لدى العاملين في الجامعات جاء بدرجة متوسطة.

السؤال الفرعي الأول: ما درجة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التخطيط للاستدامة الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية؟ يظهر الجدول (7) إجابات العينة حول درجة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التخطيط للاستدامة الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية.

الجدول رقم (7): إجابات العينة من أعضاء الهيئة التعليمية حول درجة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التخطيط للاستدامة الأكاديمية في جامعة اللاذقية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الإجابة
1	تركز الجامعة على التعليم باستخدام التقنيات الحديثة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.	3.45	1.20	69%	1	متوسطة
2	تعمل الجامعة على دمج المعرفة البيئية، وقضايا الاستدامة في المقررات الدراسية.	3.23	1.23	64.6%	2	متوسطة
6	توفر الجامعة المختبرات اللازمة للطلبة وأعضاء الهيئة التعليمية للبحث العلمي والتنمية المستدامة.	2.7	1.44	54%	3	متوسطة
4	تدعم الجامعة الطلاب وأعضاء الهيئة التعليمية ببحوث علمية لها علاقة بالبيئة وحمايتها.	2.55	1.29	51%	4	متوسطة
3	تعزز الجامعة صورة الالتزام بالاستدامة لكل من الطلاب وأعضاء الهيئة التعليمية، والإداريين فيها.	2.25	1.27	45%	5	منخفضة
5	تدعم الجامعة الطلاب وأعضاء الهيئة التعليمية بالانخراط في الأنشطة البيئية، والحملات التطوعية للحفاظ على البيئة.	2.22	1.15	44.4%	6	منخفضة
7	توفر الجامعة الكوادر والكفاءات اللازمة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.	2.15	1.26	43%	7	منخفضة
8	تدعم الجامعة المناهج الجامعية بما يتوافق مع متطلبات التنمية المستدامة.	1.97	0.85	39.4%	8	منخفضة

يتبين من قراءة الجدول (7) أنَّ درجة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التخطيط للاستدامة الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية تراوحت بين المتوسطة والمنخفضة، وقد حصلت العبارات ذات الأرقام (1، 2، 6، 4)، على درجة متوسطة في حين حصلت العبارات (3، 5، 7، 8) على درجة منخفضة بحسب إجابات أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية.

السؤال الفرعي الثاني: ما درجة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التخطيط للإبداع والتّميز من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية؟ يظهر الجدول (8) إجابات العينة حول درجة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التخطيط للإبداع والتّميز من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية.

الجدول رقم (8): إجابات عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية حول درجة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التخطيط للإبداع والتّميز في جامعة اللاذقية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الإجابة
13	توفر الجامعة مراكز للابتكار من أجل احتضان الأفكار والمشاريع الريادية.	3.67	1.08	73.4%	1	متوسطة
16	تُسهم الجامعة في تطوير قدرات العاملين في قطاعات المجتمع في مجال التنمية المستدامة.	2.68	1.33	53.6%	2	متوسطة
14	توفر الجامعة مكتب للاستدامة للتنسيق بما يتوافق مع رؤية الجامعة.	2.35	1.34	47%	3	متوسطة
15	توفر الجامعة بيئة محفزة للإبداع والابتكار بما يضمن دراسة القضايا المتعلقة بمسارات التنمية المستدامة.	2.28	1.07	45.6%	4	منخفضة
10	تهتم الجامعة بالبحوث العمليّة التطبيقية المرتبطة بحلّ المشكلات البيئية.	2.27	1.07	45.4%	5	منخفضة
12	تتبنى الجامعة خططاً وأساليب إدارية مبتكرة وفعالية في التوعية البيئية.	2.24	1.20	44.8%	6	منخفضة
11	تهتم الجامعة بالتدريب الأخضر لتعزيز القدرات الإبداعية.	1.94	1.06	38.8%	7	منخفضة
9	تضع الجامعة خططاً للتعاون مع جامعات أخرى لتطوير المشاريع المستدامة.	1.66	0.91	33.2%	8	منخفضة

يتبين من قراءة الجدول (8) أنَّ درجة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التخطيط للإبداع والتّميز من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية تراوحت بين المتوسطة والمنخفضة، وقد حصلت العبارات ذات الأرقام (13، 16، 14)، على درجة متوسطة، في حين حصلت العبارات (15، 10، 12، 11، 9) على درجة منخفضة بحسب إجابات أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية.

السؤال الفرعي الثالث: ما درجة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التخطيط لإدارة الموارد من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية؟ يظهر الجدول (9) إجابات العينة حول درجة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التخطيط لإدارة الموارد من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية.

الجدول رقم (9): إجابات عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية حول درجة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التخطيط لإدارة الموارد في جامعة اللاذقية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الإجابة
20	توضح الجامعة أهمية استخدام الطاقة المتجددة والأمن على المدى البعيد.	3.01	1.48	%60.2	1	متوسطة
27	تطور الجامعة خطط الاستدامة المالية لتعزيز كفاءة الإنفاق.	2.99	1.43	%59.8	2	متوسطة
22	توفر الجامعة بيئة تكنولوجية آمنة صحياً ملائمة لتحقيق الاستدامة.	2.90	1.38	%58	3	متوسطة
18	تضع الجامعة القوانين والتشريعات لاستدامة الموارد الطبيعية، وترشيدها.	2.62	1.29	%52.4	4	متوسطة
28	توفر الجامعة خطط لتحقيق متطلبات الأمن والسلامة لحماية البناء الجامعي.	2.58	1.30	%51.6	5	متوسطة
26	تنفذ الجامعة خطط لتوفير الطاقة وترشيد الانفاق في الحرم الجامعي.	2.51	1.22	%50.2	6	متوسطة
17	تدعم الجامعة خطط الاستدامة في كافة أبعادها وبرامجها.	2.38	1.35	%47.6	7	متوسطة
23	تعزز الجامعة ترشيد استهلاك الطاقة في الحرم الجامعي.	2.35	1.42	%47	8	متوسطة
25	تعزز الجامعة كفاءة استخدام الموارد وأمن الطاقة.	2.25	0.88	%45	9	منخفضة
19	تؤمن الجامعة الموارد الكافية لتحقيق استدامة الحرم الجامعي، ومرافقه.	1.94	1.06	%38.8	10	منخفضة
24	تعزز الجامعة الاستثمار الأمثل للموارد البيئية لدى الطلبة.	1.93	1.01	%38.6	11	منخفضة
21	تقوم الجامعة بندوات وورشات عمل للحد من الاستهلاك المفرط للطاقة.	1.53	0.78	%30.6	12	منخفضة

يتبين من قراءة الجدول (9) أنَّ درجة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التخطيط لإدارة الموارد من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية تراوحت بين المتوسطة والمنخفضة، وقد حصلت العبارات ذات الأرقام (20، 27، 22، 18، 28، 26، 17، 23)، على درجة متوسطة، في حين حصلت العبارات (25، 19، 24، 21) على درجة منخفضة بحسب إجابات أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية.

السؤال الفرعي الرابع: ما درجة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التخطيط لخدمة المجتمع المحلي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية؟ يظهر الجدول (10) إجابات عينة حول درجة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التخطيط لخدمة المجتمع المحلي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية.

الجدول رقم (10): إجابات عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية حول درجة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التخطيط لخدمة المجتمع المحلي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الإجابة
33	تقوم الجامعة بإجراء بحوث استراتيجية مرتبطة بمشكلات المجتمع البيئية.	3.84	0.92	%76.8	1	متوسطة
32	تقوم الجامعة بالتخطيط لخدمة المجتمع من خلال إشراك أعضاء الهيئة التعليمية في مؤسسات المجتمع.	3.67	1.02	%73.4	2	متوسطة
29	تضع الجامعة السياسات العامة والخطط والبرامج الخاصة بخدمة المجتمع على مستوى الجامعة والكليات.	3.35	1.19	%67	3	متوسطة
35	تضع الجامعة نظم عمل إلكترونية تلبي احتياجات أعضاء الهيئة التعليمية المهنية.	3.08	1.45	%61.6	4	متوسطة
36	تقوم الجامعة بالتخطيط لخدمة المجتمع من خلال دراسة احتياجات سوق العمل.	2.95	1.26	%59	5	متوسطة
37	تخطط الجامعة للقيام بحملات توعية المجتمع بقضايا البيئة وأبعاد الاستدامة.	2.55	1.3	%51	6	متوسطة
30	يتم التخطيط لربط الجامعة بمؤسسات ومنظمات المجتمع المحلي (الصناعية، والزراعية، والطبية).	2.34	1.25	%46.8	7	متوسطة
42	تسهم الجامعة في صناعة مجتمع معرفي متبني قضايا البيئة والتنمية.	2.33	1.16	%46.6	8	منخفضة
31	يتم التخطيط لتوظيف نتائج البحوث العلمية، والدراسات التربوية في تطوير القطاعات المختلفة داخل المجتمع المحلي.	2.28	1.01	%45.6	9	منخفضة
39	تخطط الجامعة للمشاركة في فعاليات حماية البيئة التي تعدها مؤسسات المجتمع المحلي.	2.19	1.11	%43.8	10	منخفضة
38	تسعى الجامعة إلى ربط الأهداف الاستراتيجية لخدمة المجتمع بأهداف المبادرات الخضراء الداعمة للاستدامة.	2.02	1	%40.4	11	منخفضة
41	تتيح الجامعة مرافقها لأفراد المجتمع لتطوير مهاراتهم بما يحقق أهداف التنمية المستدامة.	1.96	0.9	%39.2	12	منخفضة
40	تسعى الجامعة إلى المشاركة في المبادرات والمشاريع الداعمة لاستدامة المجتمع.	1.89	0.95	%37.8	13	منخفضة
34	تعمل الجامعة على الربط بين البحث العلمي في الجامعة مع القطاعات المختلفة.	1.85	0.93	%37	14	منخفضة

يتبين من قراءة الجدول (10) أنَّ درجة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التخطيط لخدمة المجتمع المحلي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية تراوحت بين المتوسطة والمنخفضة، وقد حصلت العبارات ذات الأرقام (33، 32، 29، 35، 36، 37، 30)، على درجة متوسطة، في حين حصلت العبارات (42، 31، 39، 38، 41، 40، 34) على درجة منخفضة بحسب إجابات أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية حول تقديراتهم لدرجة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة تبعاً للمتغيرات (نوع الكلية، المرتبة العلمية، نوع العمل الموكل)؟ للإجابة عن هذه السؤال وضعت الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية حول تقديراتهم لدرجة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة تعزى لمتغير نوع الكليّة. للتحقق من صحة الفرضية تمّ استخدام اختبار (t) للعينات المستقلة على النحو الموضح في الجدول (11):

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (t) للعينات المستقلة تبعاً لمتغير نوع الكلية

مجلات الاستبانة	متغير نوع الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (t)	قيمة الاحتمال (p)	القرار
التخطيط للاستدامة الأكاديمية	كليات نظرية	126	20.76	3.90	204	-8.923	0.000	دال
	كليات علمية	80	26.69	5.62				
التخطيط للإبداع والتّميز	كليات نظرية	126	17.83	3.28	204	-7.157	0.000	دال
	كليات علمية	80	21.06	2.94				
التخطيط لإدارة الموارد	كليات نظرية	126	21.52	3.28	204	-6.36	0.000	دال
	كليات علمية	80	24.50	3.29				
التخطيط لخدمة المجتمع المحلي	كليات نظرية	126	13.74	2.71	204	-6.8	0.000	دال
	كليات علمية	80	16.56	3.19				
الدرجة الكلية للاستبانة	كليات نظرية	126	96.02	8.35	204	-19.64	0.000	دال
	كليات علمية	80	118.91	7.85				

يتضح من الجدول (11) وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية حول تقديراتهم لدرجة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة تبعاً لمتغير نوع الكلية، إذ جاءت قيمة الاحتمال أصغر من (0.05). وهذه الفروق جاءت لصالح الكليات العلميّة. أي أنّ أعضاء الهيئة التعليمية في الكليات العلمية يختلف تقديرهم في درجة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة عن تقدير أعضاء الهيئة التعليمية في الكليات النظرية، بناءً على نوع الكلية بسبب الاختلافات في طبيعة الأهداف والاحتياجات والموارد المتاحة لكل منها، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أعضاء الهيئة التعليمية في الكليات العلمية يدركون الحاجة للتخطيط الاستراتيجي، فطبيعة أهداف الكليات باختلاف تخصصاتها؛ فكلية العلوم لها أهداف بيئية، ومجتمعية مختلفة عن كلية الآداب التي قد تركز أكثر على الجوانب الاجتماعية، كما تختلف كل كلية حسب الأنشطة والمشاريع التي تنفذها الكليات، فمثلاً، قد تركز كليات الهندسة على مشروعات هندسة مستدامة في حين تركز كليات أخرى على برامج توعوية أو مجتمعية.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية حول تقديراتهم لدرجة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة تعزى لمتغير المرتبة العلميّة. للتحقق من الفرضية، تمّ حساب المتوسطات الحسابية لإجابات العينة كما هو موضح في الجدول (12).

الجدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية تبعاً لمتغير المرتبة العلمية

مجلات الاستبانة	المرتبة العلمية	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
التخطيط للاستدامة الأكاديمية	أستاذ	46	22.72	4.18	0.62
	أستاذ مساعد	45	23.62	6.10	0.91
	مدرس	55	22.58	5.09	0.69
	معيد	35	22.09	4.78	0.81
	عضو هيئة فنية	25	25.12	7.49	1.50
التخطيط للإبداع والتّميز	أستاذ	46	19.37	3.14	0.46
	أستاذ مساعد	45	19.53	4.30	0.64
	مدرس	55	18.40	3.04	0.41
	معيد	35	19.54	3.00	0.51
	عضو هيئة فنية	25	18.64	4.22	0.84
التخطيط لإدارة الموارد	أستاذ	46	23.50	3.90	0.58
	أستاذ مساعد	45	21.69	3.51	0.52
	مدرس	55	22.91	3.61	0.49
	معيد	35	22.74	3.51	0.59
	عضو هيئة فنية	25	22.32	2.91	0.58
التخطيط لخدمة المجتمع المحلي	أستاذ	46	14.78	2.63	0.39
	أستاذ مساعد	45	14.27	2.98	0.44
	مدرس	55	15.11	3.49	0.47
	معيد	35	14.17	2.67	0.45
	عضو هيئة فنية	25	16.28	4.19	0.84
الدرجة الكلية للاستبانة	أستاذ	46	106.20	9.75	1.44
	أستاذ مساعد	45	103.49	14.62	2.18
	مدرس	55	103.24	14.06	1.90
	معيد	35	102.60	11.77	1.99
	عضو هيئة فنية	25	112.00	18.70	3.74

وللكشف عن الفروق التي ظهرت بين إجابات العينة، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي، كما هو مبين في الجدول (13).

الجدول رقم (13): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة تبعاً لمتغير المرتبة العلمية

مجلات الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F	قيمة الاحتمال	القرار
التخطيط للاستدامة الأكاديمية	بين المجموعات	171.511	4	42.878	1.449	0.219	غير دال
	داخل المجموعات	5948.669	201	29.595			
	المجموع	6120.180	205				
التخطيط للإبداع والتّميز	بين المجموعات	50.864	4	12.716	1.026	0.395	غير دال
	داخل المجموعات	2491.563	201	12.396			
	المجموع	2542.427	205				
التخطيط لإدارة الموارد	بين المجموعات	81.393	4	20.348	1.603	0.175	غير دال
	داخل المجموعات	2551.816	201	12.696			
	المجموع	2633.209	205				
التخطيط لخدمة المجتمع المحلي	بين المجموعات	86.405	4	21.601	2.143	0.077	غير دال
	داخل المجموعات	2025.983	201	10.080			
	المجموع	2112.388	205				
الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات	1764.437	4	441.109	2.367	0.054	غير دال
	داخل المجموعات	37454.811	201	186.342			
	المجموع						

ينبئ من الجدول (13) عدم وجود فروق دالة وجوهية بين إجابات أفراد عينة البحث حول تقديراتهم لدرجة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة تبعاً لمتغير المرتبة العلميّة. أي أنّ تقدير أعضاء الهيئة التعليمية لدرجة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة لا يختلف تبعاً لمتغير المرتبة العلميّة، وقد يعود ذلك إلى إدراك جميع أعضاء الهيئة التعليمية

لأهمية التخطيط الاستراتيجي الذي يهدف إلى تنظيم العمل وتحقيق الأهداف بطريقة فعّالة، وإدراكهم لدوره في تحقيق التنمية المستدامة كان ضعيفاً وربما يعود ذلك إلى مقاومة التغيير، وعدم كفاية الموارد، وعدم استخدام أدوات تحليلية كافية لتقييم الأداء وقياس التقدم نحو أهداف الاستدامة الأكاديميَّة. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة السومحي، (2024) التي بيّنت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى العاملين في الجامعات في تحقيق التنمية المستدامة تعزى لمتغير المؤهل التعليمي لصالح المؤهل الأعلى، ومع شرف وآخرون (2010) التي بيّنت وجود فروق دالة وجوهية تبعاً لمتغير المرتبة العلمية لصالح أعضاء الهيئة الفنية والأستاذ المساعد.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة اللاذقية حول تقديراتهم لدرجة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة تعزى لمتغير نوع العمل الموكل. للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار (t) للعينات المستقلة على النحو الموضح في الجدول (14):

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (t) للعينات المستقلة تبعاً لمتغير نوع العمل الموكل

مجلات الاستبانة	نوع العمل الموكل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (t)	قيمة الاحتمال (p)	القرار
التخطيط للاستدامة الأكاديمية	إداري	76	23.03	5.50	204	-0.074	0.941	غير دال
	تدريسي	130	23.08	5.46				
التخطيط للإبداع والتّميز	إداري	76	18.88	3.50	204	-0.64	0.523	غير دال
	تدريسي	130	19.21	3.55				
التخطيط لإدارة الموارد	إداري	76	22.17	2.81	204	-1.548	0.123	غير دال
	تدريسي	130	22.97	3.95				
التخطيط لخدمة المجتمع المحلي	إداري	76	14.80	3.47	204	-0.11	0.912	غير دال
	تدريسي	130	14.85	3.06				
الدرجة الكلية للاستبانة	إداري	76	103.22	13.99	204	-1.339	0.182	غير دال
	تدريسي	130	105.89	13.70				

يتضح من خلال الجدول (14) عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث حول تقديراتهم لدرجة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة تبعاً لمتغير نوع الكلية، إذ جاءت قيمة أكبر من (0.05). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن طبيعة عمل الأفراد في المؤسسات التربويَّة، بغض النظر عن المسمى الوظيفي، يقدرون أهمية الدور الذي يقوم به التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، والتعاون والتنسيق بينهم ضروري لتحقيق النجاح في الجامعة، فجميع أعضاء الهيئة التعليمية في الجامعة بمختلف مسمياتهم الوظيفية يعملون بوتيرة واحدة في ظروف عمل واحدة تكاد أن تكون متقاربة أو متشابهة في تنفيذ السياسات العامة للجامعة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة السومحي، (2024) التي بيّنت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى العاملين في الجامعات في تحقيق التنمية المستدامة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

14. المقترحات:

بناءً على النتائج المستخلصة من البحث قدّمت الباحثة المقترحات الآتية:

- توفير برامج تدريبية للكوادر الإدارية، ولأعضاء الهيئة التعليمية لتعزيز مهاراتهم في التخطيط الاستراتيجي.
- الدعم المادي لتحقيق التنمية المستدامة، وتقييم المبادرات التي تقام في الجامعة بشكل مستمر.
- تشجيع مشاركة جميع الأطراف المعنية في عملية التخطيط الاستراتيجي، وخاصة المجتمع المحلي.
- تطوير ثقافة التعلم المستمر بين الكادر أعضاء الهيئة التعليمية طلبة الجامعة.
- إجراء مقارنات بين أداء الكليات المختلفة في سياق التنمية المستدامة لقياس الفروق المحتملة ووضع خطط لتحسينها.
- إشراك أعضاء الهيئة التعليمية، والإداريين بالجامعة في عمليات التخطيط الاستراتيجي وتنفيذها.
- إجراء دراسات تربط بمتغيرات البحث بمتغيرات أخرى كالأداء الوظيفي، وإدارة الأزمات التعليمية.

15. المراجع:

- أبو زيد، خ. (2022). التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية. مجلة المعرفة، كلية التجارة، جامعة الزيتونة، ترونة، ليبيا، (15)، 351 – 379.
- أندراوس، م. (2021). التخطيط الاستراتيجي لخدمات التعليم الجامعي في تحقيق التنمية المستدامة بمحافظة الإسكندرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 12(2)، 1 – 30.
- البريدي، ع. (2015). مدخل تكاملي لمفاهيم التنمية المستدامة وتطبيقاتها مع التركيز على العالم العربي. الرياض: دار العبيكان للنشر.
- بن سائبة، م. (2014). دراسات في التنمية الاقتصادية. بيروت: مكتبة حسن العصرية للطباعة والنشر والتوزيع.
- الجازوري، ص والعشبي، م والبرعصي، ع. (2021). دور الجامعات الليبية في تلبية متطلبات التنمية المستدامة. مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية الأكاديمية للبيئة للدراسات العليا فرع درنة، 6(41)، 151 – 175.
- جرادات، ن. (2013). الإدارة الاستراتيجية منظور تكاملي حديث. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- خفاجي، ن. (2010). الإدارة الاستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات. عمان: دار الثقافة.
- درويش، م. (2018). مناهج البحث في العلوم الإنسانية. القاهرة: مؤسسة الأمة العربية للنشر، القاهرة، مصر.
- دلبج، إ. (2014). درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية في فلسطين من وجهة نظر العاملين: دراسة تطبيقية. المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن.
- دهان، م وزغاشو، م. (2018). دور التعليم في تحقيق التنمية المستدامة. ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدوري حول: الجزائر وحتمية التوجه نحو الاقتصاد الأخضر لتحقيق التنمية المستدامة، 10 – 11 كانون الأول، جامعة عباس لغرور خنشلة.
- الثوري، ز. (2005). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. عمان: دار اليازوري.
- زعاطشي، ح. (2021). أهمية التخطيط الاستراتيجي المحلي في تحقيق الأهداف العالمية للتنمية المستدامة: بلدية اسطنبول أنموذجاً. المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، 10(3)، 282 – 296.
- زوين، ص. (2020). الجماعات المحلية كدعامة أساسية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة: دراسة حالة بلدية وادي العثمانية خلال الفترة 2020-2022. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، 9(1)، 146-164.
- السومحي، ن. (2024). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على الجامعات بمحافظة حضرموت. مجلة جامعة المهرة، (1)، 519 – 548.
- السيد، ط وعلي، س، وعبد المنعم، ر. (2020). أهمية التخطيط الاستراتيجي القومي في تحقيق التنمية المستدامة (بالتطبيق على الحالة المصرية) دراسة بحثية. مجلة بحوث الشرق الأوسط، 1(58)، 204 – 236.
- الشجراوي، ص. (2017). دور التنمية المستدامة في التنشئة الاجتماعية ورعاية الطفولة في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين في منطقة حائل، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (671)، 295-318.
- شرف، س وعامر، و. وعطيرة، ع. (2010). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير مؤسسات التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية ومعوقات تطبيقه "جامعة اللاذقية أنموذجاً". مجلة جامعة اللاذقية للبحوث والدراسات العلمية – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 32(4)، 68 – 93.
- شرف، س. وعامر، و. وعطيرة، ع. (2011). واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة اللاذقية من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة جامعة اللاذقية للبحوث والدراسات العلمية – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 33(2)، 75 – 97.

- شكشك، أ. (2023). التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على الجامعة الأسمرية الإسلامية. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 1(9)، 146 – 164.
- شنن، ع. (2016). التخطيط الاستراتيجي للارتقاء بأداء قيادات التعليم قبل الجامعي بفلسطين في ضوء متطلبات التنمية المستدامة. المؤتمر السنوي الرابع عشر: من تعليم الكبار إلى التعلم مدى الحياة للجميع من أجل تنمية مستدامة، القاهرة: جامعة عين شمس. مركز تعليم الكبار والمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم والهيئة العامة لتعليم الكبار.
- صالح، ق. (2022). التخطيط الاستراتيجي للمكتبات الجامعية: المكتبة المركزية لجامعة تشرين أنموذجاً. مجلة جامعة دمشق للآداب والعلوم الإنسانية، 1(38)، 465 – 498.
- الصمادي، ب. (2015). التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن: دراسة تحليلية. مجلة التربية، 4(164)، 66 – 94.
- الطويل، أ. (2021). التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية ودوره في تحقيق التنمية المستدامة. عمان: دار المسيرة للنشر.
- العبيدي، ن. (2022). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل. مجلة تكريت، 18(57)، 510 – 533.
- عتريس م. (2020). استراتيجية مقترحة للأدوار المتوقعة لإدارة المدرسة الثانوية في نشر ثقافة ترشيد استخدام المياه كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربويّة والنفسية، جامعة الفيوم، 14(6)، 79 – 217.
- الغرير، م، والجريسي، م. (2002). نموذج مقترح لمهارات استشراف المستقبل لدى المخطط التعليمي في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربويّة والنفسية، 6(49)، 24 – 53.
- القاسمية، م. (2024). التخطيط الاستراتيجي للتنمية المستدامة في مجال التعليم، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، 90(9)، 314 – 348.
- الكوري، أ والسندي، ع. (2024). دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز القدرة على مواجهة الأزمات في المؤسسات التربويّة من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظة إربد. مجلة جامعة فلسطين للبحوث والدراسات، 3(2)، 173-195.
- محمد حسن، ط. (2019). التخطيط الاستراتيجي المستدام وتأثيره في ضمان جودة التعليم العالي في ظل متطلبات الحوكمة الأكاديميّة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
- ملاس، ح والعمرى، و. (2019). التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي بالجزائر ودوره في الاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة. مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 1(1)، 131 – 146.
- مليحة، م (2016). واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى فلسطين، غزة.
- المنتصر، ن والمذحجي، م. (2024). مدى تكامل أبعاد التنمية المستدامة في ممارسة التخطيط التشاركي للمعاهد التقنية والمهنية بأمانة العاصمة صنعاء. مجلة صنعاء للعلوم الإنسانية، 3(4)، 390 – 418.
- المؤتمر الدولي السنوي التاسع. (2025). الابتكار والتنمية المستدامة. معهد التخطيط القومي بالقاهرة بالتعاون مع جامعة كولومبيا، للفترة الواقعة من 24 – 25 تموز لعام 2025.
- المؤتمر العلمي السادس والعشرين لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات. (2019). بعنوان: ثورة البيانات لتعزيز التخطيط القومي والتنمية المستدامة. الجمعية المصرية لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات ومعهد التخطيط القومي المنعقد في القاهرة خلال الفترة من 13 – 14 آذار لعام 2019.

- مؤتمر المنتدى العربي للبيئة والتنمية (2019). تحديث برامج التربية البيئية من أجل تنمية مستدامة. بيروت، المنعقد بتاريخ 14 / 2019/11 /
- الهاشمي، م. (2025). دور التخطيط الاستراتيجي كأداة لدمج طلاب الجامعات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في ظل الجودة الشاملة. مجلة البحوث المالية والتجارية، 26(4)، 1094 – 1108.
- وزارة التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية (2006). قانون تنظيم الجامعات /رقم 6/ تاريخ 2006/1/4. دمشق.
- Goetsch, A & David L& Davis, B & Shanley B. (2010). *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality*, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Inc, Sixth Edition.
- Gregory, K. (2024). Why is strategic Planning Important? <https://www.Clearpointstrategy.com>.
- Hanna, K &Terrell, B ,Stephen, J & Pratte, M. (2023). *Strategic Planning*. <https://www-techtargetom.translate.goog>
- Leal Filho, W., Skanavis, C., Kounani, A., Brandli, L. L., Shiel, C., do Paco, A. & Shula, K. (2019). The role of planning in implementing sustainable development in a higher education context. *Journal of Cleaner Production*, 235, 678-687.
- Porter, M. & Kramer, M. (2006). Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(2), 78–92.