

## الفصل الخامس

### المناقشة والإسهامات والتوصيات والخلاصة

قدم هذا الفصل عرضاً حول مناقشة أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية كما سبق وأن عرضت بالفصل الرابع من هذه الدراسة عن أهم النتائج ومناقشتها مع ما جاءت به الأدبيات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، كما ركز هذا الفصل على عرض الإسهامات العلمية والعملية والمنهجية المرتبطة بالنتائج التي توصلت إليها الدراسة بغية تبيان القيمة التي قدمتها ومحاولة تلخيصها وتقديم أهم التوصيات والمقترحات المستقبلية خدمةً للباحثين وللمجتمع وللبيئة التي أجريت بها، والتي نتوقع بأن تسهم في تحسين الأبحاث بشكل عام وتحديداً موضوع التنمية المستدامة بشكل خاص.

#### ٥،١ : مناقشة نتائج اختبار الفروض الإحصائية للدراسة.

بعد أن تم عرض نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالتحليل العاملي وربطها بما اعتمدت عليه الدراسات السابقة في قياس عوامل الدراسة الحالية (المقاييس) يناقش هذا الجانب نتائج التحليل الإحصائي الخاص بنمذجة المعادلة البنائية والمتعلق باختبار الفروض الإحصائية للدراسة الحالية مع تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة لتوضيح أوجه الاتفاقات والاختلافات فيما بينها، بغية استعراض كافة النتائج النهائية للدراسة الحالية في شكل نقاط رئيسية، كما تم عرض الإسهامات العلمية

والعملية والمنهجية مع استعراض اهم التوصيات والمقترحات وفقاً لنتائج الدراسة الحالية وفي الختام

تأتي الخلاصة.

### ٥,١,١: الفرضية الأولى "تناقش علاقة التخطيط الإستراتيجي بالتنمية المستدامة".

توصلت الدراسة الحالية عند اختبار الفرضية الأولى والتي اهتمت باختيار نوعية العلاقة بين المتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي) والمتغير التابع (التنمية المستدامة)، وقد أظهرت نتيجة التحليل أنّ للتخطيط الإستراتيجي علاقة ذات دلالة إحصائية بالتنمية المستدامة وتدل هذه النتيجة على وجود علاقة موجبة متوسطة بين المتغيرين حيث إن التنمية المستدامة تتأثر بالتخطيط الإستراتيجي.. وتم الاعتماد على المعايير المعتمدة في إجراء التحليلات حيث تم استخدام اختبار مربع كاي مع نسبته الفئوية كمعيار عالمي لاختبار مدى مناسبة النموذج المقترح. إلا أنه لا يركز كلياً على هذا المعيار لقبول الفرضية أو رفضها نظراً لحساسية مربع كاي لحجم العينة كما سبق ذكر ذلك. لذلك استخدم مؤشرات الجودة الأخرى لمعرفة مدى تناسب هذا النموذج. وقد أظهرت نتيجة التحليل أنّ للتخطيط الإستراتيجي علاقة وطيدة بالتنمية المستدامة بحيث لو استخدمت المؤسسات التخطيط الإستراتيجي المتميز بصورة فعالة يؤدي ذلك إلى رفع مستوى التنمية المستدامة لها.

ويرجع هذا الأثر إلى الدور الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي من حيث توفير المعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويزيد من وضوح رؤية لدى العاملين في إدارة الأزمات وبالتالي سينعكس على مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية أثناء العمل، كما سيوفر على إدارة المؤسسات بالتعرف على نقاط الضعف ومعالجتها في الوقت المناسب وذلك حفاظاً على مستوى الخطط المرسومة، وكما أن الاهتمام بوضوح الخطط الإستراتيجية سوف ينعكس على تحقيق تنمية دائمة ومستدامة وضمن تحقيق جودة مخرجات أعلى وبالتالي

سيحفز على تحقيق التنمية شاملة على مستوى تلك المؤسسات، ويمكن القول إن ما توصلت إليه الفرضية الأولى بأنها نتيجة جلية وواضحة، فعندما يعرف المرؤوسون أن نتيجة عملهم الجاد والمثالي والمتمثل في اهتمام إدارتهم بالسياسات العليا ورسم الخطط الإستراتيجية الهادفة والشفافة سيحقق رؤى واضحة بالمستقبل، فالممارسات والسياسات الإستراتيجية كالدخول والتكوين والتنفيذ والرقابة ستدفع الموظفين إلى تحقيق أكبر قدر من الدقة والإنجاز المثالي في عملهم، وتولد لديهم حباً للعمل وتفانياً في أدائه، ومن ناحية أخرى تجعلهم أكثر تقيداً بالتعليمات وأكثر سعياً لتحقيق الأهداف التي تضعها الإدارة العليا للمنظمة.

وأما الأثر المعنوي لتلك الممارسات فستشعر الموظف بقيمته ومكانته لدى المنظمة التي يعمل بها، فهو يحفز للعمل الجاد والمثالي، والتمسك بمنظمتهم مهما مرت بظروف، سواء كانت حسنة أو متقلبة، وبالتالي ستعكس على تحقيق تنمية حقيقية وشاملة. وأخيراً أن الاهتمام بالخطط الإستراتيجية وتنفيذها ومتابعتها ومعالجة الانحرافات التي قد تحدث سيضمن مستوى جيد من تحقيق التنمية المطلوبة التي ستعزز من ديمومتها في المستقبل المنظور.

وبالإشارة إلى ما توصلت إليه الأدبيات السابقة ومدى اتفاقها مع نتيجة هذه الفرضية، فلقد اتفقت نتيجة الفرضية الأولى مع الزنفلي (٢٠١٣) التي توصلت إلى إعادة النظر في الأنظمة التعليمية بما يجعلها عاملاً فاعلاً رئيسياً في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، وأشارت أيضاً إلى أن التعليم هو نواة تقدم أي مجتمع لذا فإن هناك ضرورة لدعمه من أجل تحقيق التنمية المستدامة وتحقيق الثلاثية مكتملة الأركان وهي: التخطيط الإستراتيجي، التعليم، التنمية المستدامة.

وكما اتفقت أيضاً مع دراسة الدحدوح (٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن التخطيط في الجامعات العربية مبني على أسس سليمة ورؤى واضحة ضمن رؤية ورسالة وأهداف إستراتيجية واضحة؛ فإن المخرجات سوف تلي الطموحات المنشودة وتخدم عملية التنمية المستدامة أسوة بالجامعات العالمية الريادية. كما اتفقت

أيضاً مع دراسة عبد الكريم بن منصور، سعيدة أعراب، التي توصلت إلى أن التخطيط البيئي عملية مكاملة ومتكاملة مع عمليات تخطيط التنمية الشاملة، باعتباره الأسلوب الأمثل في تحقيق الأهداف وتحديد والتوجهات الوطنية. واشتركت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الوادي (٢٠١٢).

كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (الزنفلي ٢٠١٣) والتي اهتمت بدراسة العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي ودوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، حيث توصلت الى ضرورة إعادة النظر في الأنظمة التعليمية بما يلي متطلبات التنمية المستدامة، كما اتفقت أيضاً وتشابهت نتيجة الفرضية الأولى من الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (بن منصور، أعراب ٢٠١٧) التي مفادها أن التخطيط البيئي هو الأسلوب الأمثل في تحقيق الأهداف وتحديد التوجهات الوطنية، والذي سيسهم في عملية التنمية المستدامة.

واتفقت نتائج الدراسة أيضاً مع ماجاءت به دراسة (جوزيبي يوبولو، وآخرون ٢٠١٦)، والتي توصلت إلى أن التخطيط الكافي والبرمجة وتنفيذ السياسة الشفافة ستسهم في تحقيق التنمية الإقليمية المستدامة، كما تشابهت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (زيننا هاريس، وآخرون ٢٠١٧) إلى وجود درجة كبيرة من التشابه بين الخطط الإستراتيجية في مناطق مختلفة وخطط الاستدامة الإستراتيجية المعلنة.

## ٥،١،٢: الفرضية الثانية" تناقش علاقة التخطيط الإستراتيجي بجودة الأداء المؤسسي".

تم استخدام النمذجة البنائية لدراسة العلاقة المحتملة بين التخطيط الإستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي لمعرفة مدى تأثير التخطيط الإستراتيجي على جودة الأداء المؤسسي. واعتمد على جميع المعايير السابقة بداية من اختبار مربع كاي مع نسبته الدلالية، ثم مؤشرات الجودة المتعددة لاختبار صلاحية النموذج من جوانبه المتعددة. وقد أظهرت نتيجة التحليل أنّ للتخطيط الإستراتيجي علاقة قوية ذات دلالة

إحصائية بجودة الأداء المؤسسي. وهذا يعني أنه كلما تهتم المؤسسات للتخطيط الإستراتيجي يؤثر إيجابياً على جودة الأداء المؤسسي، ويضفي بظلاله على أداء العاملين ودافعيتهم وأكدت الفرضية الثانية على وجو التأثير الإيجابي والمباشر لدور التخطيط الإستراتيجي على جودة الأداء المؤسسي، الأمر الذي يؤكد على أن زيادة الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي يؤدي إلى التأثير على جودة الأداء المؤسسي.

ومن المرجح أن مدلولية هذه النتيجة تعود الى أن جودة الأداء المؤسسي وأبعاده المختلفة تتأثر بشكل كبير من نهج التخطيط الإستراتيجي، وباستعراض بعض الدراسات التي أثبتت وجود ارتباط بين مستويات المرونة الإستراتيجية في الإدارة وقدرتها وأثرها على تحسين الأداء المؤسسي كما توصلت إليها دراسة (بيت، رعتيت ٢٠١٤)، ودراسة حسناوي، عبد الرحمن، وبن عمر، محمد (٢٠١٣) والتي أوصت بضرورة أن تولي المؤسسة اهتماماً للعملية الإبداعية وتطوير عملها، وألا تقتصر معظم برامجها وتطبيقها على بعض الوظائف حتى يضمن استقراراً على أداء العمال، وأن تكون رؤية المؤسسة للعنصر البشري أنه أهم الموارد المتاحة، وأن تسمح للموارد البشرية بتفجير طاقاتها الكامنة للوصول إلى الأداء المتميز، ودراسة مزغيش، عبد الحلیم (٢٠١٢) الخاصة بتحسين أداء المؤسسة ترى أن القياس الموضوعي للأداء يعتمد على استخدام مؤشرات مالية وغير مالية قادرة على تقديم المعلومات الصحيحة لمتخذ القرار، وفي دراسات النطاق المؤسسي فلقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (حاتم القراي ٢٠١٤)، وكتاب "فهم النطاق المؤسسي (٢٠٠٤) ل(كلير كابون وأندرو ديسبيري) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين بعدي التوجه الإستراتيجي والأداء لخلق مناخ تنظيمي داخل المنظمة لدعم التوجه الإبداعي، والاهتمام بهوية المؤسسات وماهيتها، وطبيعة الإدارة ونظرياتها وأثرها على البيئة الخارجية. كما اتفقت أيضاً مع دراسة (الدجني، إباد، ٢٠١١) التي هدفت إلى التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي التي توصلت

إلى توافر أبعاد جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بنسبة كبيرة، وكذلك في بعد الفلسفة والرسالة والأهداف بنسبة كبيرة.

اتفقت أيضاً مع دراسة الساعدي، مؤيد، (٢٠١٠) التي هدفت بيان تأثير التخطيط الإستراتيجي على فاعلية وزارة الدفاع العراقية التي توصلت الى إن تعزز وزارة الدفاع العراقية مفهوم فاعلية الوزارة على الصعيد النظري والتطبيقي لدى العاملين فيها، لاسيما العقول الإستراتيجية منها والذين يضطلعون بمهام رسم الإستراتيجيات من أجل تحقيق التنسيق الفكري والعملياتي لكلا متغيري الدراسة التخطيط الإستراتيجي وفاعلية وزارة الدفاع.

اتفقت أيضاً مع دراسة (الديراوي، أيمن ٢٠١٧) التي اهتمت بدراسة أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء المنظمات في قطاع غزة - فلسطين- وتوصلت إلى أن تصميم مؤشرات أداء رئيسة على مستوى الشركات تغطي جميع الأطراف المعنية التي تنطوي على المستثمرين والعملاء والموظفين والموردين، وكان من نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة. واتفقت أيضاً مع دراسة (صالح، عبد الله ٢٠١٥) التي هدفت الى التعرف إلى مدى الارتباط بين عمليات التخطيط الإستراتيجي ومكونات أداء المؤسسات التعليمية المتمثلة بالرؤية، والرسالة، "بالتطبيق على فرع عدن- اليمن وقد بينت نتائج الدراسة: الوصول للجودة ليس هدف بحد ذاته وإنما هو سيلة لتحقيق أهداف كبرى مثل البقاء والمنافسة وهذا يتطلب من المؤسسات التعليمية بشكل عام أن تكون على اطلاع دائم على جميع المستجدات الحاصلة في البيئة وتكيف إستراتيجيتها وخططها تبعاً لذلك. كما أن تحقق جودة الأداء في جميع مكونات المؤسسات التعليمية يتطلب التنسيق والتكامل والتناغم في جميع الوظائف وأنشطة المؤسسة التعليمية واستعمال وسائل مثل فرق تحسين الجودة.

وافقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (بيتر سيسوما ساساكا، ٢٠١٦) التي أظهرت

نتائجها أن الممارسة التنافسية الإستراتيجية، وممارسة حوكمة الشركات الإستراتيجية، وممارسات التخطيط الإستراتيجي وممارسات إدارة الجودة الشاملة الإستراتيجية لها تأثير كبير على أداء المسؤولية الاجتماعية للشركات، كما اتفقت أيضاً مع دراسة (الحارثي، المعمرى، ٢٠١٨) التي توصلت الى نتيجة مفادها أن التخطيط الإستراتيجي وأبعاده له علاقة معنوية وإيجابية بتحسين الأداء المؤسسي والتي ستساعد متخذي القرارات في اتخاذ القرار الصحيح بشأن أهمية التخطيط الإستراتيجي وتحقيق أقصى مستوى من الأداء وزيادة القدرة التنافسية.

### ٥,١,٣: الفرضية الثالثة " تناقش علاقة جودة الأداء المؤسسي بالتنمية المستدامة "

دلت نتائج الفرضية الثالثة على أنه يوجد تأثير إيجابي ومباشر لجودة الأداء المؤسسي على تحقيق التنمية المستدامة حيث كانت نتائج الفرضية ذات دلالة معنوية إحصائية، وذلك لأن قيمة (C.R) تساوي (٩,٩٧٤) وهي أعلى من المحك المعيار (١,٩٦٤)، وكذلك قيمة مستوى الدلالة (P) تساوي (٠,٠٠٠) وذات دلالة معنوية إحصائية وأقل من المحك المعيار للدلالة المعنوية (٠,٠٥)، كما أن قيمة معامل المسار أو التقديرات المعيارية جاءت وفق المعايير المحددة لها، وذات اتجاه إيجابي، والذي يؤكد على أن لجودة الأداء المؤسسي دوراً مهماً في التأثير على تحقيق التنمية المستدامة.

اتفقت نتائج هذه الفرضية مع دراسة (هوليس العريمي ٢٠١٨) التي توصلت لوجود أثر كفاءة المخرجات التعليمية لبرامج التعليم والتدريب في هذه المؤسسات ودورها الفاعل في تحقيق ذلك، وترى أن جودة التعليم والتدريب تعدّ مطلباً أساسياً لتحقيق الغايات والأهداف والطموحات التي تسعى إليها المؤسسات التعليمية، وتعتبر من أهم الأدوات التي تسهم في تطوير الأداء، ورفع مستوى الإلتقان والتميز، وضمان تحقيق الأهداف على المستوى العام والخاص للمؤسسات التعليمية والفرد، وهي تحتاج إلى عملية

تقييم مستمر لضمان كفاءة مخرجاتها، وتحتاج إلى قيادة قوية هادفة على جميع المستويات القيادية التي تضمن تحقيق أهدافها، كما اتفقت أيضًا نتيجة الفرضية الثالثة مع دراسة (علي سعيد المهنكر ٢٠١٧) التي توصلت إلى وجود دور لجودة التعليم في تحقيق التنمية المستدامة. وتوصل إلى ذلك أيضا دراسة (الحداد، حسون ٢٠١٤) وجود أثر لإدارة الجودة الشاملة على التنمية المستدامة في التعليم العالي في العراق، كما توصلت الى وجود أثر لتوافر أبعاده الجودة الشاملة على عناصر التنمية المستدامة (الإنصاف، والتمكين، وحسن الإدارة والمساءلة، والتضامن (في تحديد كفاءة الخريجين، وأهمية رضا الطلاب عن تأهيلهم العلمي، وزيادة ثقتهم بكفاءتهم، وتحسين مركز الكلية محليًا وإقليميًا، وزيادة نصيبها في السوق، وتحقيق التشغيل الكامل.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (ابن عريية، مونييه ٢٠١٨) التي توصلت الى وجود أثر لجودة التعليم العالي على تحقيق التنمية المستدامة، كما توصلت الى أن الجودة في الوقت الحاضر أحد أهم المدخل في العملية التعليمية لما لها من أثر مهم في تحقيق أهداف المجتمع، حيث إنها تعتبر قاطرة التنمية المستدامة باعتبارها الركيزة الأساسية في تطور المعرفة واستخدامها لخدمة المجتمع، مما فرض على تلك المجتمعات تجويد العملية التعليمية وتحسين مخرجاتها لمواجهة تحديات العصر واستشراف المستقبل.

وبشكل عام اتفقت نتيجة الفرضية الثالثة والتي أشارت إلى وجود العلاقة الإيجابية والقوية بين جودة الأداء المؤسسي وتحقيق التنمية المستدامة مع باقي الدراسات السابقة أمثال (هوليس العريمي ٢٠١٨)، (علي سعيد المهنكر ٢٠١٧)، و(ابن عريية، مونييه ٢٠١٨)، التي أكدت على أن الدور الكبير الذي تؤديه الجودة المؤسسية سيسهم في الرفع والتحسين في أداء الأعمال والذي سينعكس بالإيجاب على تحقيق التنمية المستدامة بشكل عام.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية ودراسة (آن ماك لينان، ويندي يوليسا نغوما، ٢٠٠٤) التي هدفت



إلى دراسة العلاقة بين إدارة الجودة والتنمية المستدامة، حيث توصلت إلى نتيجة مفادها أن التنمية المستدامة

ستظل تمريناً وهمياً ما لم يتم الاهتمام ببناء القدرة المؤسسية لها.

ويرجح أن نتيجة هذه الفرضية تعود إلى أن توافر الشعور العاطفي لدى العاملين تجاه منظماتهم هو بمثابة

حافز معنوي وقوي في التأثير على سلوكياتهم تجاه تقديم أفضل ما لديهم من إمكانيات وتوظيفها في إنتاج

أداء متميز يتصف بالجودة العالية.

٥,١,٤: الفرضية الرابعة "العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة من خلال

جودة الأداء المؤسسي".

توصلت الفرضية الرابعة الى وجود التأثير غير المباشر للتخطيط الإستراتيجي على تحقيق التنمية

المستدامة، أي وجوده من خلال متغير جودة الأداء المؤسسي الذي يؤدي دور المتغير الوسيط الجزئي في

التأثير على العلاقة غير المباشرة بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة، حيث توصلت الدراسة

إلى أن قيمة العلاقة أو التأثير غير المباشر كانت عالية التأثير ومعنوية الدلالة وذات اتجاه إيجابي، هذه النتيجة

تشير إلى أن هناك أثراً إيجابياً وفعالاً لعامل التخطيط الإستراتيجي على التنمية المستدامة من خلال جودة

الأداء المؤسسي، وبمعنى آخر فإن الاهتمام بالسياسات الداخلية والتكوين والتنفيذ والرقابة سيسهم في تحقيق

التنمية المستدامة من خلال التأثير على جودة الأداء المؤسسي وبنسبة عالية في التأثير ويعتبر مؤشر قوي

يشير إلى أهمية توسط متغير جودة الأداء المؤسسي بين علاقة التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التنمية

المستدامة.

حيث افترضت هذه الفرضية بعد أن اشتقت العلاقات السببية من بعض الدراسات السابقة

أمثال: (بيت، رعنيت، ٢٠١٤)، (محمد، ٢٠١٣)، (عبد الحلیم، ٢٠١٢)، (حاتم القراري، ٢٠١٤)،

(الدجنى، أيد، ٢٠١١)، (مؤيد، ٢٠١٠)، (الديراوي، أيمن ٢٠١٧)، (صالح، عبد الله ٢٠١٥)، (هوليس العريمي ٢٠١٨)، (علي سعيد المهنكر ٢٠١٧)، (الحداد، حسون ٢٠١٤)، (ابن عربية، مونييه ٢٠١٨)، التي ربطت العلاقات بين كل من التخطيط الإستراتيجي مع جودة الأداء المؤسسي وكذلك جودة الأداء المؤسسي مع التنمية المستدامة، فضلاً عن العلاقة المباشرة بين التخطيط الإستراتيجي والتنمية المستدامة كما جاءت بها بعض الأدبيات السابقة، ولهذا السبب تمت الفرضية التي هي بمثابة الإضافة العلمية له في هذا الدراسة وأثبتت الفرضية صحتها وقبولها وفقاً لما جاءت به النتائج الواردة بالفصل الرابع.

أن نتائج التحليل الإحصائي جاءت داعمة ومتوافقة مع فرضيات الدراسة الرئيسية الأربع (المباشرة وغير المباشرة)، والتي تفيد بوجود العلاقة الإيجابية بين متغيرات الدراسة الرئيسية (التخطيط الإستراتيجي، جودة الأداء المؤسسي، التنمية المستدامة)، وتعتبر هذه النتائج من أهم الأهداف التي سيتم الوصول إليها من وراء إجراء هذه الدراسة، وعليه يمكن إيجاز أهم النتائج والتوصيات الخاصة بالدراسة الحالية في النقاط التالية.

## ٥,٢. النتائج

إن من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنها استطاعت طرح قضية شغلت المؤسسات والمنظمات على الصعيد المحلي والدولي، وتكمن في كيفية تحقيق متطلبات التنمية المستدامة بالمجتمعات والمؤسسات والمنظمات المحلية والإقليمية، في بيئة هي اليوم في أمس الحاجة لتنمية مواردها البشرية، وإبراز أهم المعوقات والتحديات التي تحول دون ذلك، ونخلص مما سبق إلى أن استنتاجات الدراسة الحالية تقودنا في الواقع إلى الإشارة لوجوب اعتماد إستراتيجية حقيقية تلخص رؤية واضحة حول تبني مفهوم تنموي دائم، والتي إن تحققت ستلبي احتياجات الحاضر وتطلعات المستقبل، كما أن تبني تلك الإستراتيجية لا يمكن أن يقتصر فقط على سياسة محتواها في سن وتوجيه القوانين وإلزام الموظفين بالانصياع لها، بل يجب

أن ترتقي الى اعتماد إستراتيجية حقيقية قائمة على تجذير المعارف وتسخير كل الإمكانيات المادية واللوجيستية لها، ولكي يتحقق ذلك لابد من دعم الجهات المسؤولة عن تحقيق التنمية، فنجاح المؤسسات اليوم أصبح أمام محك حقيقي: إما أن نكون وإما أن لا نكون، وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن إنجازها في النقاط التالية:

١. توجد علاقة ذات تأثير إيجابي لمتغير التخطيط الإستراتيجي على تحقيق متطلبات التنمية المستدامة ببيئة الدراسة.

٢. توجد علاقة إيجابية التأثير ومعنوية الدلالة لمتغير التخطيط الإستراتيجي على تحقيق جودة الأداء المؤسسي ببيئة الدراسة.

٣. تؤثر جودة الأداء تأثيراً إيجابياً على تحقيق متطلبات التنمية المستدامة.

٤. تعزز جودة الأداء المؤسسي العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق متطلبات التنمية المستدامة.

٥,٣: إسهامات الدراسة.

أولاً: الآثار والإسهامات العلمية.

تكمن الإسهامات العلمية لهذه الدراسة في محاولة منها للوصول إلى نتائج علمية وفق نموذج يتوافق والبيئة المكانية المناسبة له، بهدف تطوير العلاقات السببية للمتغيرات الرئيسية لهذه الدراسة، والتي من المؤمل أن تتحقق بهذه الدراسة ولكي يمكن الاعتماد عليه في المجال العلمي والتي نرى أنها ضرورة من ضرورات استخدام العلم والمعرفة في عملية التطوير، على الرغم من أهمية الإسهامات العلمية للدراسات السابقة التي تمت الإشارة إليها بهذه الفصل في الفصل الثاني، غير أن تلك الإسهامات جاءت متباينة في شكل نماذجها النظرية ومختلفة في مستوى دلالاتها المعلمية بين ظروف زمانية ومكانية واجتماعية مختلفة تتميز عن بعضها البعض كل منها حسب خصوصيتها الاجتماعية والزمنية وإمكانياتها اللوجستية، الأمر الذي أدى إلى تناول

تلك الإسهامات السابقة مرة أخرى وتناولها بشكل يختلف بداية من صياغة إشكالية الدراسة وحتى بناء النموذج النظري لها، بغية الوصول إلى نموذجًا علميًا وواقعيًا يتوافق والخصوصية الزمانية والمكانية لبيئة الدراسة، وفي ذلك تكمن إسهامات العلمية للدراسة الحالية في مقدار ما ستسهم به في عملية الفهم والتفسير ومن ثم التطوير، ومن خلال ما ستضيفه إلى الأدب المعرفي بشكل عام والأدب الإداري بشكل خاص، الأمر الذي يعد موضوع تركيز وأهمية في بيئة الأعمال العمانية لكونها ستقدم تقييمًا ووصفًا علميًا عن العلاقة التكاملية للمتغيرات الدراسة الرئيسية والذي من شأنه أن يساعد كثير من المؤسسات في معرفة أهمية تلك العلاقة، وبذلك سيضيف قيمة إضافية للدراسة الحالية ويجعلها مرجعًا ورافدًا لإجراء دراسات وأبحاث مستقبلية ذات علاقة بموضوع الدراسة الحالية.

### ثانيًا: الآثار والإسهامات العملية.

على اعتبار أن مؤسسات التعليم بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة ظفار والمؤسسات التعليمية التابعة لها بالولايات تمثل أحد دعائم الاقتصاد الوطني، وتسهم بشكل كبير في دعم الخطط التنموية في المجالات المختلفة، هذا فضلًا عن ارتباط نشاطها بوضع الخطط التنموية، بالإضافة إلى تنوع خدماتها التعليمية والاستشارية، الأمر الذي يجعلها مركزًا داعمًا ومساعدًا في الخطط الإستراتيجية والتي هي بمثابة المطلب الأول والرئيسي في تحقيق التنمية المستدامة، وبالإشارة إلى ما أقرته السلطنة العمانية من أهداف تنموية تسعى إلى تحقيقها مع مطلع العام ٢٠٤٠ والتي وضعت مع دول العالم في قمة الأمم المتحدة في لسنة ٢٠١٥م وهي الآن تعمل حثيثًا لتحقيق تلك الأهداف، وإحساسًا بالمسؤولية المشتركة تجاه بلده في المساعدة على تقديم نتائج قد تسهم في المساعدة على تحقيق تلك الرؤية الشاملة للدولة، لذلك فإن نتائج هذه الدراسة قد تكون مفيدة وداعمة لبلده في المساعدة منه على وضع بعض المفاهيم التي قد تسهم في تحقيق رؤية الدولة العمانية في المستقبل.

### ثالثاً: الآثار والإسهامات المنهجية.

أن المنهج المتبع بهذه الدراسة في حقيقة الأمر لا يختلف كلياً مع ما جاءت به المنهجيات العلمية بالأدبيات السابقة وإنما تشترك معها في بعض الجزئيات وتنفرد في بعض الجزئيات الأخرى والتي لم تتطرق لها تلك الأدبيات السابقة، فعلى سبيل الذكر أن الحالية اعتمدت في تحليل العلاقات بين عوامل دراستها على برنامج التحليل الإحصائي (SEM-AMOS) والذي يعرف بنمذجة المعادلة البنائية-أموس، وذلك نظراً لتعدد العلاقات السببية في نموذجها النظري. فضلاً عن استخدام الدراسة الحالية المتغير الوسيط في نموذجها النظري وهذا ما يضيف إسهامات منهجية مقارنةً بالدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية - في حدود علمي - وفي الخلاصة يمكن القول أن الدراسة الحالية اختلفت في تصميم منهجيتها عن الدراسات السابقة في مخطط نموذجها النظري وصياغة فرضياتها وأسلوب تحليل بياناتها.

### وعليه يوصي الباحث التوصيات والمقترحات المستقبلية التالية:

١. البحث عن عوامل أخرى تؤثر في تحقيق التنمية المستدامة في بيئة الدراسة الحالية (سلطنة عمان).
٢. الكشف عن أبعاد أخرى لقياس التنمية المستدامة غير الأبعاد المستخدمة بهذه الدراسة.
٣. البحث عن واقع جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات والمنظمات الحكومية الأخرى.
٤. تطبيق عوامل هذه الدراسة في بيئة مغايرة غير بيئة الدراسة الحالية (سلطنة عمان).
٥. دراسة متغير وسيط آخر قد يساهم في تحقيق وساطة غير مباشرة بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق متطلبات التنمية المستدامة.
٦. تحسين مستوى الجودة المؤسسية من خلال التركيز على التدريس والبحوث، وسد الفجوة بين العلم والتعليم وبين المعارف التقليدية والتعليم، وتقوية أشكال التفاعل مع الأطراف غير الجامعية ولا سيما مع المجتمعات المحلية وأوساط عملها، وتمكين المستفيدين من الحصول على المهارات اللازمة للعمل المشترك.

٧. على المؤسسات التعليمية القيام بالأدوار والوظائف التي تؤدي إلى تعزيز التنمية المستدامة ووتناول

القضايا التي تعمق العملية التعليمية والبحوث فيما يتعلق بالعمليات المجتمعية التي تفضي إلى تبني نماذج

حياتية أكثر استدامة والانصراف عن النماذج غير المستدامة.

٨. تقديم كافة الدعم للبحث العلمي وفق سياسات وخطط مرتبطة بالتنمية المستدامة من خلال تهيئة البيئة

المناسبة له والارتقاء بمستوى مخرجات العملية التعليمية والتشجيع على بناء فرق متخصصة قائمة على

مفهوم الإدارة الذاتية.

٩. زيادة الاهتمام بالخطط ذات الإستراتيجيات الفاعلة من خلال اقتناء التكنولوجيا الحديثة في مجال

المعلومات لتحديث أساليب وضع الخطط التنموية والتنمؤ بالمخاطر المحتملة بما يدعم عملية التخطيط وتزويد

المؤسسات التنموية بكافة التجهيزات اللازمة لتقديم الخطط الفاعلة بما يخدم التنمية المستدامة.

١٠. تأسيس شراكة إقليمية دولية بشكل يضمن تنفيذ برامج مشتركة تدعم متطلبات التنمية المستدامة،

مع الدول التي حققت نجاحات في مجال التنمية المستدامة ولديها تجارب في ذلك ولاسيما دولة ماليزيا التي

أثبتت أنها قد نجحت في ذلك المجال وتميزت بأنها تبنت نموذج تنموي متوازن في إطار إستراتيجية تنموية

برؤية بعيدة المدى.

#### ٥،٤: الخلاصة:

لقد أثبتت تجارب الدول أن المؤسسات التي تعتمد على التخطيط الإستراتيجي تتفوق كليًا في

أدائها على المؤسسات التي لا تعتمد على التخطيط الإستراتيجي، وخاصة في ظل حرصها المتواصل على

تحسين وتطوير أدائها، بغرض تحقيق الأداء المطلوب على المدى البعيد لضمان بقائها واستمرارها، من هنا

كان الاهتمام من قبل المؤسسات التربوية والتعليمية بالتنمية المستدامة من أجل تحقيق احتياجات الأفراد

والمجتمع، ومن خلال الاستخدام الأمثل للموارد والاهتمام بالتعليم ونشر الوعي بين الطلاب والمجتمع، وهذا يعكس مستوى وعي هذه المؤسسات بأهمية الاستدامة في التعليم وفي إدراج مصطلح التنمية المستدامة وأبعادها في المناهج التعليمية، بغرض تحقيق التوافق بين المصالح الخاصة للمؤسسة التعليمية مع المصالح العامة للمجتمع والبيئة.

ومن خلال هذه الدراسة تم تسليط الضوء على التخطيط الإستراتيجي وأبعاده، "كمتغير مستقل" وأثره على التنمية المستدامة "كمتغير تابع، وذلك من خلال جودة الأداء المؤسسي "كمتغير وسيط"، وذلك لبيان مدى تأثير التخطيط الإستراتيجي على جودة الأداء المؤسسي، لتحقيق التنمية المستدامة في التعليم بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار - سلطنة عمان- وتقديم تصورات وإستراتيجيات فعالة لتجاوز مشاكل الحاضر والاستعداد للتحديات المستقبلية.

وبالنظر إلى الهدف الرئيسي من وراء هذه الدراسة التي تمحورت حول دراسة العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة من خلال جودة الأداء المؤسسي، والتي سعت في الإجابة عن التساؤل الرئيسي لها وهو: هل هناك علاقة وتأثير إيجابي للتخطيط الإستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة من خلال جودة الأداء المؤسسي؟

وبالنظر إلى هدف الدراسة الرئيسي والذي تمثل في اختبار العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة، واختبار أيضاً دور جودة الأداء المؤسسي كمتغير وسيط في العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة، وفي ضوء مشكلة الدراسة، وأسئلتها وكذلك أهدافها؛ تم صياغة أربع فرضيات تغطي جميع العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين جميع متغيرات الدراسة والمتمثلة في أثر التخطيط الإستراتيجي على جودة الأداء المؤسسي وتحقيق التنمية المستدامة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها تم انتهاج المنهج الوصفي التحليلي، واعتماده على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من المبحوثين والذي يتكون من العاملين الإداريين في المستويات العليا والوسطى والموظفين

بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة ظفار والمؤسسات التعليمية التابعة لها بالولايات، حيث إن العاملين المنوط بهم إعداد وتنفيذ ومتابعة الخطة الإستراتيجية للمديرية، والذين بلغ عددهم (١٠٣٥) مبحوثاً، واعتمدت النسبة المئوية أو عن طريق الجداول الإحصائية المعدة لذلك، وعلى ذلك تم اختيار حجم العينة بالطريقة المناسبة حيث يتم تعميم خصائصها على مجتمع الدراسة ككل، ومن هذا المنطلق فقد تم استخدام طريقة العينة العشوائية المنتظمة التي تعطي فرصة متساوية وعادلة لمفردات المجتمع، وقد تم التأكد من الصدق والثبات للاستبانة وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين بهدف التحقق من الصدق الظاهري، بالإضافة إلى اختبار تمهيدي (Pilot Test) بهدف التأكد من وضوح الأسئلة وإخراجها في صورتها النهائية، ولقياس الثبات أيضاً استخدم اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) وقد اتضح أن معاملات كرونباخ ألفا لجميع الأبعاد كانت مقبولة والمعايير المحددة لها. ومن هنا تم توزيع (٣٤٥) استبانة على العينة وبعد استرجاعها وفحصها كان عدد الاستبانات النهائية والتي دخلت التحليل (٣٠٠) استبانة باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) بهدف إجراء التحليل العاملي الاستكشافي لجميع عوامل ومتغيرات نموذج الدراسة (Exploratory Factor Analysis-EFA)، ومن ثم تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي (CFA) (Confirmatory Factor Analysis) بهدف التأكد من أدلة الصدق البنائي لمقياس الدراسة، حيث تم الاعتماد على عدة مؤشرات للمطابقة. وتم التوصل إلى أن كافة عوامل الدراسة وأبعاد قياسها تتفق تماماً ومؤشرات حسن الملاءمة مما يدل على حسن المطابقة، وبالإضافة لما سبق تم الاعتماد على التباين المستخلص بهدف التأكد من صدق التقارب بين البعد ومؤشرات قياسه، وخلصت نتائج التحليل التوكيدي إلى أن جميع المتغيرات التي يتكون منها النموذج امتازت بأدلة الصدق البنائي لمقياس الدراسة، ونظراً لعدم دقة الانحدار المتعدد في تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة تم الاعتماد في تحليل البيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية (SEM) من خلال برنامج (Amos)، ومن هنا تم اختبار الفروض الإحصائية للبناء المتكامل لنموذج المعادلة البنائية والإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها.



ونظرًا لوجود علاقات مباشرة وغير مباشرة في نموذج الدراسة اعتمد على التقديرات المعيارية في التأثير المباشر وحجم الأثر وذلك بناءً على قيمة العلاقة بين العاملين الكامنين أو المتغيرين أحدهما مستقل ويعرف بالمتغير الخارجي (التخطيط الإستراتيجي) والآخر تابع ويسمى بالمتغير الداخلي (التنمية المستدامة)، ونظرًا لافتراض علاقة مباشرة (Direct Effect) في نموذج الدراسة تم الحكم على وجودها من خلال مستوى الدلالة الإحصائية لهذه العلاقة وذلك بالاعتماد على قيم (C.R) الإحصائية والتي كانت أكبر من (١,٩٦٤) مما يدل على وجود هذه العلاقة.

بالإضافة إلى ذلك وبافتراض وجود علاقة تأثير غير مباشرة (Indirect Effect) في نموذج الدراسة، بمعنى أن هناك افتراضًا لوجود علاقة سببية ارتباطية غير مباشرة بين متغير مستقل (التخطيط الإستراتيجي) وبين متغير تابع (التنمية المستدامة) مع وجود عامل وسيط بينهما والمعروف (جودة الأداء المؤسسي)، وهنا استخدم تحليل متزامن وفوري دون اللجوء إلى تحليل متعدد أو على مراحل، اتضح وجود علاقة سببية موجبة التأثير وغير مباشرة بين المتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي) وبين متغير تابع (التنمية المستدامة) من خلال المتغير الوسيط (جودة الأداء المؤسسي)، ونظرًا لوجود هذه العلاقة (علاقة تأثير غير مباشر) تم تحديد قيمة هذا التأثير من خلال ضرب قيمة المسار أو العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط مع قيمة المسار أو العلاقة بين المتغير الوسيط والمتغير التابع.

كما تم الحصول عليها من خلال مخرجات برنامج أموس (Amos) وهي حاصل جمع قيمة العلاقة المباشرة للمتغير المستقل وللمتغير التابع، ومن أجل دراسة هذه العلاقة ودلالاتها الإحصائية استخدم عدة طرق منها قيمة (T) الإحصائية والتي كانت أكبر من (١,٩٦٤) وهذا يشير إلى أن التأثيرات غير المباشرة ذات دلالة إحصائية، كما تم اختبار هذه الدلالة باستخدام معامل المسار وكانت قيمتها أكبر من (0.٢٠) وهذا يشير أيضًا إلى أن التأثير غير المباشر ذو دلالة إحصائية، كما أوضحت لنا النتائج بأن دور أو تأثير

المتغير الوسيط جزئي (Partial Mediation) وليست كلي (Full Mediation) في العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

وبناءً على كل ما سبق ونتائج التحليل باستخدام نمذجة المعادلة البنائية (SEM-AMOS) توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، منها: أثبت الواقع العملي أن الإدارة الناجحة في وضع الخطط الإستراتيجية الفاعلة سيسهم في تحقيق الجودة المؤسساتية وتحقيق التنمية المستدامة لديها، حيث أثبتت نتائج التحليل بأن عامل التخطيط الإستراتيجي له علاقة وتأثير إيجابي على التنمية المستدامة، بالإضافة إلى ذلك جاءت هذه الدراسة بنتيجة: أن عامل جودة الأداء المؤسسي يؤدي دور الوسيط الجزئي بين علاقة وتأثير التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة، وفي ضوء أهم النتائج فإن على القيادات الإدارية بالمؤسسات التعليمية العليا العمل على الاهتمام بسياسات وممارسات إدارة التخطيط المتمثلة في أبعادها الرئيسة: (الداخلية، التكوين، التنفيذ، الرقابة)، بهدف تكوين قدرات إدارية قادرة على توفير الخدمات المناسبة للعملاء (الطلاب) وبالتالي تحقق الجودة المنشودة، فضلاً عن الاهتمام بزيادة أو التأثير على الجودة المؤسساتية لديهم، لأنه سيحقق أثراً أكثر فاعلية في التأثير على تحقيق متطلبات التنمية المستدامة، فضلاً عن التأثير المباشر لها.