

UKJAEs

University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521

University of Kirkuk Journal For
Administrative and Economic Science



Hameed Mahmood Fawzi. Integrated strategies to achieve sustainable development: an analytical study in the Iraqi Ministry of Planning, Social Development Policy Department. *University of Kirkuk Journal for Administrative and Economic Science* Volume (15) Issue (4) Part (2) Supplement (1) A special issue of the 1st Scientific Conference of the College of Administration and Economics - University of Kirkuk - Information technology, digitization, and their impact on sustainable development - 8-9, Oct- 2025, p-p:16-28.

Integrated strategies to achieve sustainable development: an analytical study in the Iraqi Ministry of Planning, Social Development Policy Department

Mahmood Fawzi Hameed

Tikrit University/ College of Administration and Economics/ Department of Public Administration, Tikrit, Iraq

mahmood.hameed23@tu.edu.iq

Abstract. Pillars of sustainable development in Iraqi institutions, by testing the influence relationships between institutional coordination, future foresight, and the planning dimension, and the three pillars of sustainability: environmental, economic, and social. The analytical descriptive approach was adopted, utilizing advanced statistical tools such as multiple regression analysis and Pearson correlation coefficient, based on a sample of 50 individuals holding master's and doctoral degrees in business administration, economics, finance and banking, and accounting. **Key Findings** The study revealed that the integrated strategy dimensions explain a significant portion of the variance in sustainable development ($R^2 = 0.685$). The effect of each strategic dimension varies according to the targeted sustainability pillar. **Key Recommendations** Institutions should be supported with clear coordination and planning strategies to strengthen environmental and social sustainability. Future foresight tools should be adopted in economic policy-making to ensure long-term sustainability.

Keywords: Integrated strategies, sustainable development, social development.

الاستراتيجيات المتكاملة لتحقيق التنمية المستدامة: دراسة تحليلية في وزارة التخطيط العراقية قسم السياسات التنموية الاجتماعية

م.م. محمود فوزي حميد

جامعة تكريت/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم الإدارة العامة، تكريت، العراق

المستخلص. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر أبعاد الاستراتيجيات المتكاملة في تعزيز أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسات العراقية، من خلال اختبار العلاقة بين التنسيق المؤسسي، واستشراف المستقبل، والبعد التخطيطي، وبين الاستدامة البيئية، الاقتصادية، والاجتماعية، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على أدوات إحصائية شملت تحليل الانحدار المتعدد ومعامل الارتباط بيرسون، أظهرت النتائج وجود تأثيرات دالة إحصائية لجميع أبعاد الاستراتيجيات المتكاملة في أبعاد التنمية المستدامة، حيث كان التنسيق المؤسسي أكثر تأثيراً في الاستدامة البيئية، واستشراف المستقبل في الاستدامة الاقتصادية، والبعد التخطيطي في الاستدامة الاجتماعية،

وأبرز الاستنتاجات أثبتت الدراسة أن أبعاد الاستراتيجيات المتكاملة تفسر نسبة كبيرة من التباين في التنمية المستدامة ($R^2 = 0.685$)، يتفاوت تأثير كل بُعد من أبعاد الاستراتيجية المتكاملة بحسب نوع الاستدامة المستهدفة، وأبرز التوصيات ضرورة دعم المؤسسات باستراتيجيات واضحة في التنسيق والتخطيط لتعزيز البعد البيئي والاجتماعي، وتشجيع استخدام أدوات استشراف المستقبل في صنع السياسات الاقتصادية لضمان استدامتها.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجيات المتكاملة، التنمية المستدامة، التنمية الاجتماعية.

Corresponding Author: E-mail: mahmood.hameed23@tu.edu.iq

المقدمة

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، أصبحت التنمية المستدامة هدفاً إستراتيجياً تسعى إليه الدول بوصفه السبيل الأمثل لتحقيق التوازن بين احتياجات الأجيال الحاضرة وتطلعات الأجيال المستقبلية. ولم يعد مفهوم التنمية المستدامة مقتصرًا على البعد البيئي كما كان يُفهم سابقاً، بل أصبح يمثل إطاراً تكاملياً يتطلب تفعيل خطط واستراتيجيات شاملة تغطي كافة أبعاد الحياة البشرية وتوجه السياسات العامة نحو تحقيق العدالة والاستقرار والاستدامة. وفي هذا السياق، يُعدّ تبني الاستراتيجيات المتكاملة من قبل المؤسسات الحكومية وفي مقدمتها وزارة التخطيط ضرورة ملحة، وليس خياراً. فالاستراتيجيات المتكاملة لا تقتصر على صياغة الأهداف والخطط، بل تشمل الربط المنهجي بين القطاعات، وتوحيد الجهود، وتحديد الأولويات وفق رؤية مستقبلية، تأخذ بعين الاعتبار التحديات الراهنة والمحتملة في ظل بيئة عالمية متغيرة وغير مستقرة. ومن هذا المنطلق، بات من الضروري تحليل كيفية توظيف هذه الاستراتيجيات في دعم مسارات التنمية المستدامة، خصوصاً في البلدان النامية التي تواجه تحديات بنوية ومؤسسية معقدة.

وثُعدّ وزارة التخطيط العراقية من أبرز الجهات الفاعلة في رسم السياسات التنموية والاستشرافية، لما لها من دور محوري في بلورة الأطر الاستراتيجية الوطنية، وتنسيق الخطط بين الوزارات والهيئات الحكومية، وضمان موازنة تلك السياسات مع الأهداف العالمية للتنمية المستدامة (SDGs). ومن خلال قسم السياسات **التنمية الاجتماعية** في الوزارة، يُسعى إلى تقديم رؤى تحليلية واستباقية طويلة الأمد تهدف إلى رفع كفاءة الأداء الحكومي، والتنبيه بالتغيرات التي قد تؤثر على مسارات التنمية في العراق، وهو ما يجعل من هذا القسم بيئة مثالية لتطبيق الدراسة وتحليل آليات العمل الاستراتيجية من داخله.

فإن هذا البحث يهدف إلى تقديم تحليل علمي عميق لكيفية بناء وتطبيق الاستراتيجيات المتكاملة داخل وزارة التخطيط العراقية، مع التركيز على مدى فاعليتها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، واستكشاف أدوات الاستشراف المستقبلي التي يتم تبنيها للتعامل مع البيئة المتغيرة. كما تسعى الدراسة إلى سد الفجوة المعرفية في الأدبيات المتعلقة بالتكامل بين الاستراتيجية والتنمية المستدامة ضمن السياقات الحكومية في الدول النامية، مع تقديم توصيات قابلة للتطبيق تعزز من فعالية التخطيط الاستراتيجي المستقبلي في العراق.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة:

تواجه مؤسسات الدولة، ولا سيما في الدول النامية، تحديات معقدة في تحقيق التنمية المستدامة، نتيجة تداخل الأزمات الاقتصادية والاجتماعية، والبيئية، فضلاً عن التأثيرات المتسارعة للتغيرات المناخية والتحول الرقمي، وهو ما يتطلب تبني استراتيجيات متكاملة تستند إلى الرؤية بعيدة المدى، والتخطيط متعدد الأبعاد، والتنسيق بين مختلف الجهات الحكومية وعلى الرغم من إدراك العديد من المؤسسات الرسمية لأهمية التنمية المستدامة، إلا أن تطبيق الاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها ما زال يواجه صعوبات حقيقية تتمثل في ضعف التنسيق، والافتقار إلى الرؤية الشمولية، وعدم وضوح آليات الربط بين الأهداف الوطنية وأجندة التنمية العالمية (SDGs)، إلى جانب غياب أدوات استشراف المستقبل عند تصميم السياسات طويلة الأمد.

وفي الحالة العراقية، تشكل **وزارة التخطيط** الجهة المركزية المسؤولة عن إعداد وتنسيق الاستراتيجيات الوطنية، بما فيها خطط التنمية المستدامة، ويُفترض أن تؤدي دوراً استباقياً في مواجهة التحديات المتغيرة. إلا أن الواقع يشير إلى وجود فجوة بين الخطط الاستراتيجية الموضوعية على الورق، وبين مدى تطبيقها فعلياً على أرض الواقع، نتيجة لتشابك المتغيرات السياسية والاقتصادية، وتضارب الصلاحيات بين الجهات الحكومية، وضعف آليات المتابعة والتقييم. وهنا يبرز التساؤل المحوري حول مدى قدرة الوزارة، وبالأخص **قسم السياسات التنمية الاجتماعية**، على تبني استراتيجيات متكاملة تدعم تحقيق التنمية المستدامة، في ظل بيئة داخلية وخارجية تنسم بالتقلب وعدم الاستقرار.

تنطلق مشكلة الدراسة الحالية لتسليط الضوء على واقع الاستراتيجيات المتبناة في وزارة التخطيط العراقية، وتحليل مدى تكاملها وشمولها، وفعاليتها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مع التركيز على مدى توافر أدوات الاستشراف والتخطيط المستقبلي في بناء تلك السياسات.

السؤال الرئيس لمشكلة الدراسة:

إلى أي مدى تساهم الاستراتيجيات المتكاملة المتبناة في وزارة التخطيط العراقية - قسم السياسات التنمية الاجتماعية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في ظل البيانات المتغيرة؟

الأسئلة الفرعية:

١. ما مدى شمولية وتكامل الاستراتيجيات المعتمدة في وزارة التخطيط لتحقيق التنمية المستدامة؟

٢. ما الآليات التي يستخدمها قسم السياسات التنموية الاجتماعية لاستشراف المستقبل وتضمين نتائجه في التخطيط؟
٣. ما التحديات التي تواجه الوزارة في تطبيق الاستراتيجيات المتكاملة في سياق التنمية المستدامة؟
٤. ما مدى مواءمة الاستراتيجيات الوطنية لأهداف التنمية المستدامة (SDGs)؟
٥. هل هناك فجوة بين التخطيط الاستراتيجي في الوزارة والنتائج الفعلية المتحققة على مستوى التنمية؟

ثانياً: الهدف العام للدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع الاستراتيجيات المتكاملة المعتمدة في وزارة التخطيط العراقية – قسم السياسات التنموية الاجتماعية، وتقييم مدى فاعليتها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، في ظل التحديات البيئية والاقتصادية والاجتماعية المتغيرة، مع التركيز على استكشاف آليات استشراف المستقبل ودورها في تعزيز فعالية التخطيط الاستراتيجي.

١- الأهداف الخاصة (الفرعية):

- أ- تحديد مدى تكامل وشمولية الاستراتيجيات المتبناة في وزارة التخطيط لتحقيق التنمية المستدامة بأبعادها الثلاثة (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية).
 - ب- تحليل دور قسم السياسات التنموية الاجتماعية في الوزارة في توظيف أدوات الاستشراف المستقبلي ضمن السياسات العامة.
 - ت- الكشف عن التحديات المؤسسية والفنية التي تعيق تطبيق الاستراتيجيات المتكاملة داخل الوزارة.
 - ث- تقييم مدى مواءمة الاستراتيجيات الوطنية العراقية لأهداف التنمية المستدامة (SDGs – 2030).
 - ج- تقديم مقترحات وتوصيات علمية لتعزيز فعالية الاستراتيجيات الحكومية في تحقيق التنمية المستدامة ضمن بيئة متغيرة ومعقدة.
- ثالثاً- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من مجموعة من العوامل النظرية والتطبيقية التي تجعلها ذات قيمة علمية ومؤسسية، سواء على صعيد تطوير المعرفة المرتبطة بالاستراتيجيات المتكاملة والتنمية المستدامة، أو على مستوى دعم عملية صناعة القرار الحكومي. ويمكن توضيح هذه الأهمية على النحو الآتي:

١- الأهمية النظرية:

- أ- توسيع المعرفة العلمية حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة: تقدم الدراسة إطاراً نظرياً يدمج بين مفاهيم التخطيط الاستراتيجي المتكامل وأبعاد التنمية المستدامة، مما يساهم في إثراء الأدبيات الأكاديمية الخاصة بالإدارة العامة والتنمية.
- ب- معالجة فجوة بحثية قائمة في الأدبيات العربية: بالرغم من تزايد الاهتمام العالمي بقضايا التنمية المستدامة، إلا أن هناك ندرة في الدراسات العربية التي تربط بين الاستراتيجيات المتكاملة وأدوات استشراف المستقبل في المؤسسات الحكومية، لا سيما في السياق العراقي.
- ت- تقديم نموذج تحليلي قابل للتعميم: من خلال اعتماد هذه الدراسة على نموذج تحليلي متكامل، يمكن أن يُعاد تطبيقه في دراسات مستقبلية على مؤسسات أخرى أو في بلدان مشابهة من حيث الظروف والتحديات.

٢- الأهمية التطبيقية:

- أ- مساعدة وزارة التخطيط العراقية في تحسين أدائها الاستراتيجي: تقدم الدراسة تحليلاً دقيقاً للواقع الفعلي في قسم السياسات التنموية الاجتماعية، مما يتيح للمسؤولين إمكانية التعرف على نقاط القوة والضعف في الاستراتيجيات الحالية، وتطويرها بما يتناسب مع متطلبات التنمية المستدامة.
- ب- دعم صنع القرار في مواءمة السياسات مع أهداف التنمية المستدامة (SDGs): من خلال التوصيات المستندة إلى نتائج ميدانية، تساهم الدراسة في تقديم أدوات عملية لصياغة استراتيجيات فعالة تتماشى مع الرؤية العالمية للتنمية المستدامة حتى عام ٢٠٣٠.
- ت- تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات المستقبلية: من خلال تسليط الضوء على أهمية استشراف المستقبل ضمن عمليات التخطيط، تساهم الدراسة في بناء قدرات مؤسسية مرنة واستباقية، قادرة على التعامل مع التعقيدات المستقبلية.

رابعاً: مجتمع الدراسة:

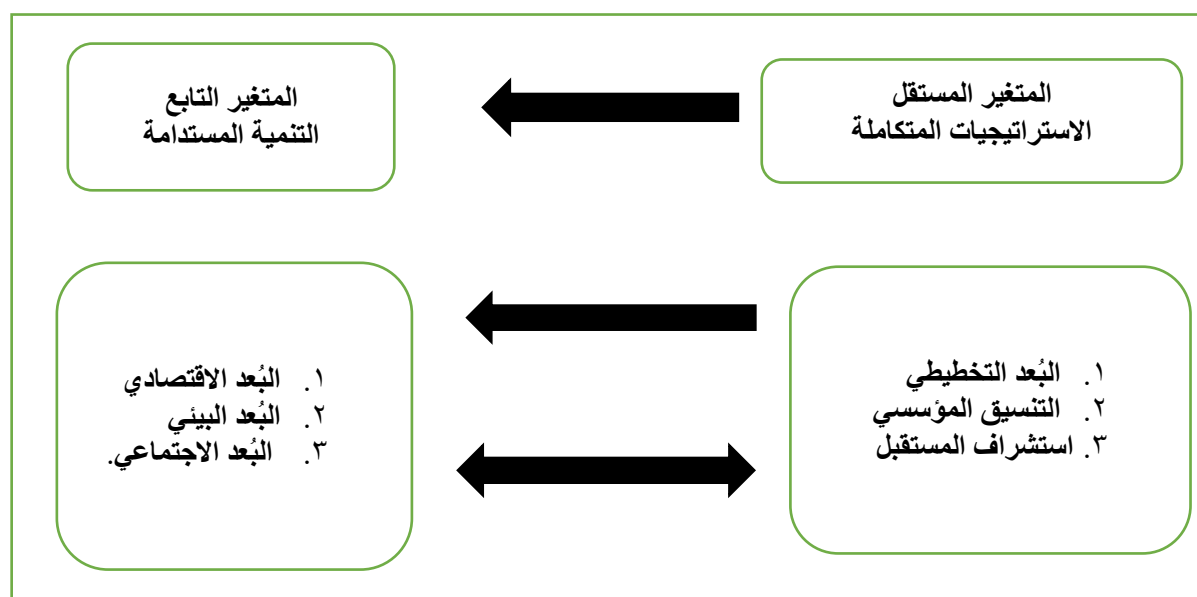
جميع العاملين في وزارة التخطيط العراقية – قسم السياسات التنموية الاجتماعية، ممن لديهم ارتباط مباشر بإعداد أو تنفيذ أو تقييم الخطط الاستراتيجية المتعلقة بالتنمية المستدامة.

خامساً- حجم عينة الدراسة:

تم تحديد عينة الدراسة بـ (50) موظفاً من قسم السياسات التنموية الاجتماعية، تشمل:

١. 10 مدراء أقسام / وحدات
٢. 15 مستشاراً / خبيراً فنياً في مجال التخطيط أو التنمية المستدامة
٣. 25 موظفاً متخصصاً يعملون على تنفيذ وتقييم الخطط والسياسات التنموية الاجتماعية.

سادساً- المخطط الافتراضي



الشكل (١) المخطط الافتراضي

سابعاً: الفرضية الرئيسية للارتباط: (H0r)

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين أبعاد الاستراتيجيات المتكاملة (التنسيق المؤسسي، استشراف المستقبل، البعد التخطيطي) وأبعاد التنمية المستدامة (البيئية، الاقتصادية، الاجتماعية).

• الفرضيات الفرعية للارتباط:

١. H01: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التنسيق المؤسسي والاستدامة البيئية.
٢. H02: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التنسيق المؤسسي والاستدامة الاقتصادية.
٣. H03: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التنسيق المؤسسي والاستدامة الاجتماعية.
٤. H04: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استشراف المستقبل والاستدامة البيئية.
٥. H05: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استشراف المستقبل والاستدامة الاقتصادية.
٦. H06: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استشراف المستقبل والاستدامة الاجتماعية.
٧. H07: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البعد التخطيطي والاستدامة البيئية.
٨. H08: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البعد التخطيطي والاستدامة الاقتصادية.
٩. H09: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البعد التخطيطي والاستدامة الاجتماعية.

• ثانياً: الفرضية الرئيسية للتأثير: (H0i)

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لأبعاد الاستراتيجيات المتكاملة (التنسيق المؤسسي، استشراف المستقبل، البعد التخطيطي) في أبعاد التنمية المستدامة (البيئية، الاقتصادية، الاجتماعية).

• الفرضيات الفرعية للتأثير:

١٠. H10: لا يؤثر التنسيق المؤسسي بشكل دال إحصائيًا في الاستدامة البيئية.
١١. H11: لا يؤثر التنسيق المؤسسي بشكل دال إحصائيًا في الاستدامة الاقتصادية.
١٢. H12: لا يؤثر التنسيق المؤسسي بشكل دال إحصائيًا في الاستدامة الاجتماعية.
١٣. H13: لا يؤثر استشراف المستقبل بشكل دال إحصائيًا في الاستدامة البيئية.
١٤. H14: لا يؤثر استشراف المستقبل بشكل دال إحصائيًا في الاستدامة الاقتصادية.
١٥. H15: لا يؤثر استشراف المستقبل بشكل دال إحصائيًا في الاستدامة الاجتماعية.
١٦. H16: لا يؤثر البعد التخطيطي بشكل دال إحصائيًا في الاستدامة البيئية.
١٧. H17: لا يؤثر البعد التخطيطي بشكل دال إحصائيًا في الاستدامة الاقتصادية.
١٨. H18: لا يؤثر البعد التخطيطي بشكل دال إحصائيًا في الاستدامة الاجتماعية.

المبحث الثاني: الاطار النظري المتغير الأول

أولاً: الاستراتيجيات المتكاملة:

تُعدّ الاستراتيجيات المتكاملة مفهوماً متقدماً في علم الإدارة والتخطيط، ويشير إلى تلك الاستراتيجيات التي تُصمم وتنفذ بشكل شامل ومنسق، بحيث تأخذ في الاعتبار الترابط بين الأهداف القطاعية، وتحقق التناغم بين الموارد والسياسات، ضمن إطار موحد يدعم الاستدامة والتأثير بعيد المدى يُعرفها **Bryson et al. (2018)** بأنها مجموعة من التوجهات والسياسات والبرامج المترابطة، التي تُبنى على أسس تحليلية مشتركة، وتُطبق بطريقة منسقة عبر الوحدات التنظيمية المختلفة لتحقيق أهداف شمولية في بيئة معقدة أما **OECD (2021)** فتعرّف الاستراتيجيات المتكاملة في سياق الحوكمة التنموية على أنها نهج يُدمج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي، ويعتمد على إشراك الأطراف كافة، وتعزيز التناغم بين المستويات الحكومية لتحقيق نتائج مترابطة ومستدامة وفي ذات الإطار، يؤكد **Wang & Lo (2020)** أن الاستراتيجيات المتكاملة تمثل الانتقال من التفكير الخطي القائم على الأهداف الفردية، إلى التخطيط الشامل القائم على العلاقات المتبادلة بين الأنظمة، وهو ما يجعلها ضرورة حتمية في البيئات المتغيرة والمعقدة مثل بيئة المؤسسات الحكومية ويبرز **Halligan & Adams (2022)** في دراستهم أن من أبرز خصائص هذه الاستراتيجيات التنسيق المؤسسي، الشراكة متعددة الأطراف، التكامل الرأسي والأفقي في الهياكل التنظيمية، واعتماد أدوات استشراف المستقبل كجزء من دورة التخطيط.

ثانياً: أهمية الاستراتيجيات المتكاملة:

تُعدّ الاستراتيجيات المتكاملة أداة حيوية في إدارة التغيرات المتسارعة وتحقيق التوازن بين الأولويات المتعددة للمنظمات والدول، لا سيما في البيئات المعقدة التي تتداخل فيها الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وقد تزايد الاهتمام بها في العقود الأخيرة بوصفها مدخلاً حديداً للتخطيط يتجاوز النماذج القطاعية التقليدية، ويعتمد على الربط المنهجي بين الأهداف والسياسات والموارد لتحقيق نتائج مترابطة ومستدامة.

١. تحقيق التكامل بين الأهداف المتعددة وتعزيز الاتساق السياسي.

تشير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية إلى أن الاستراتيجيات المتكاملة تمثل أساساً مهماً لتحقيق التنسيق بين الأهداف المتنافسة، خصوصاً عندما ترتبط التنمية بأبعاد متشابهة كالنمو الاقتصادي، الحد من الفقر، حماية البيئة، وتمكين الفئات الهشة، فهي تساعد على تقليل الازدواجية في الجهود الحكومية، وتمنع التعارض بين السياسات القطاعية **(OECD, 2021)**.

٢. تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات الديناميكية

فإن البيئات العامة أصبحت تتسم بعدم اليقين، ما يجعل من التخطيط الخطي غير كافٍ. وهنا تبرز أهمية الاستراتيجيات المتكاملة بوصفها نماذج تخطيط مرنة تقوم على الربط بين تحليل السياقات المتغيرة، وتحديث الخطط بشكل مستمر، وتضمين أدوات استشراف المستقبل لضمان الجاهزية المؤسسية **(Wang & Lo (2020)**.

٣. دعم التنمية المستدامة من خلال العمل المترابط بين القطاعات

أن التنمية المستدامة لا يمكن تحقيقها إلا عبر منظومة تخطيط متكاملة تربط بين الوزارات، والقطاعات، والمجتمع المدني. وتساعد الاستراتيجيات المتكاملة على تجاوز العقبة القطاعية الضيقة، وتؤسس لحكومة متعددة المستويات قادرة على موازنة السياسات الوطنية مع الأهداف الأممية **(SDGs)** تؤكد **(UNDP (2022)**.

٤. رفع كفاءة استخدام الموارد وتحقيق القيمة العامة

فإن إحدى أبرز فوائد الاستراتيجيات المتكاملة هي تعظيم القيمة العامة من خلال تحسين توزيع الموارد بين الأولويات الاستراتيجية، وتقليل الهدر الناتج عن سوء التنسيق بين المؤسسات، وبالتالي فهي تُعدّ أداة فعالة للإدارة الرشيدة بحسب **Bryson et al. (2018)**.

٥. تعزيز المشاركة المجتمعية في صناعة القرار

أحد الملامح الجوهرية في الاستراتيجيات المتكاملة هو إشراك أصحاب المصلحة في مراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم. وهذا يساهم في بناء ثقة مجتمعية، وتحقيق التزام جماعي بأهداف الاستراتيجية، كما أشار إليه **Halligan & Adams (2022)** في دراستهم حول التكامل بين الجهات الحكومية والمجتمع.

ثالثاً: أبعاد الاستراتيجيات المتكاملة

١- البعد التخطيطي:

يُعدّ البعد التخطيطي جوهر أي استراتيجية متكاملة، إذ يركّز على تصميم الخطط الاستراتيجية على أساس تحليلي ومنهجي، يراعي العلاقات المتبادلة بين الأهداف القطاعية، ويعتمد على رؤية طويلة المدى تستند إلى البيانات والتنبؤات المستقبلية. يشير **Bryson et al. (2018)** إلى أن التخطيط الاستراتيجي في السياق الحكومي يجب أن يتجاوز الحدود الإدارية الجامدة، ليكون أكثر ديناميكية وتفاعلية، من خلال دمج التحليل البيئي، وتحديد الأولويات، وتخصيص الموارد بطريقة شاملة.

ويؤكد (Wang & Lo (2020) أن التخطيط الاستراتيجي ضمن إطار متكامل يساهم في بناء خارطة طريق واضحة، تستجيب لتحديات عدم اليقين، وتُرسّي أسس المتابعة والتقييم القائم على الأثر، وليس فقط على الإنجاز الكمي.

٢- التنسيق المؤسسي:

يشكل التنسيق المؤسسي أحد الأعمدة الرئيسة في بنية الاستراتيجية المتكاملة، ويشير إلى قدرة الجهات الحكومية على العمل بشكل مترابط ومتزامن، بما يضمن توحيد الجهود وتفاذي التداخل أو التعارض في تنفيذ السياسات وتوضيح منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD, 2021) أن غياب التنسيق بين الوحدات الإدارية والقطاعات المختلفة يؤدي إلى هدر الموارد وضعف الأثر الكلي للسياسات العامة، بينما يساهم التكامل المؤسسي في خلق بيئة تنظيمية مواتية للتنمية الشاملة كما يضيف Halligan & Adams (2022) أن التنسيق المؤسسي في الاستراتيجيات المتكاملة يشمل التكامل الأفقي (بين الوزارات والدوائر المختلفة)، والرأسي (بين المستويات المركزية والمحلية)، مما يعزز الحوكمة متعددة المستويات ويضمن اتساق السياسات عبر الهياكل الإدارية.

٣- استشراف المستقبل:

يمثل استشراف المستقبل بُعدًا حيويًا في الاستراتيجيات المتكاملة، حيث يُستخدم للتعامل مع عدم اليقين واستباق التغيرات المحتملة في البيئة الخارجية. لا تقتصر الاستراتيجية الناجحة على معالجة المشكلات الحالية، بل على التهيؤ للفرص والتحديات المستقبلية (UNDP (2022)، فإن استشراف المستقبل يشمل تحليل الاتجاهات العالمية، بناء السيناريوهات، وتوظيف أدوات تحليل السياسات المستقبلية لدمجها ضمن عملية التخطيط ويُبرز Vecchiato (2019) أن المؤسسات التي تتبنى التخطيط المستقبلي ضمن استراتيجياتها تكون أكثر مرونة وابتكارًا في مواجهة التحولات المفاجئة، خاصة في أوقات الأزمات البيئية أو التكنولوجية أو السياسية.

الإطار النظري المتغير الثاني

أولاً: التنمية المستدامة

تُعرف التنمية المستدامة بأنها نهج استراتيجي يهدف إلى تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بطريقة تُلبّي احتياجات الحاضر دون التأثير على قدرة الأجيال القادمة في تلبية احتياجاتها الخاصة، (Sachs, 2019) ويُنظر إليها على أنها إطار شمولي لإعادة توجيه السياسات العامة نحو التكامل والتناسق في إدارة الموارد والعدالة في التوزيع، والاستثمار في رأس المال البشري والطبيعي. (Barbier Burgess &, 2020) وقد أكد Griggs et al. (2019) أن التنمية المستدامة تعتمد على أربعة عناصر تكاملية رئيسية: التشارك الفعال بين أصحاب المصلحة، والتنسيق بين السياسات القطاعية، والمرونة المؤسسية، والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية والاجتماعية. كما أنها تتطلب تحويلًا في نماذج الحوكمة التقليدية نحو ما يسمى النهج التشاركي المستند إلى الشراكات متعددة الأطراف. (Meadowcroft, 2021) من منظور إداري، تُعد التنمية المستدامة بمثابة إطار حاكم لتوجيه الخطط الاستراتيجية الوطنية، حيث يتم دمج أهداف الاقتصاد الأخضر، والعدالة الاجتماعية، والحوكمة البيئية ضمن برامج وسياسات قابلة للتنفيذ والتقييم (Rădulescu et al., 2023) ويرتبط نجاح هذه العملية بقدرة المؤسسات على تطوير مؤشرات كمية ونوعية تقيس مدى التقدم في مؤشرات الاستدامة، وتوفير قاعدة بيانات متكاملة لدعم اتخاذ القرار القائم على الأدلة فإن التنمية المستدامة ليست مجرد مفهوم نظري، بل هي أداة تنفيذية لتحفيز التحول المؤسسي والتنمية المتكافئة، وخلق بيئات قادرة على التكيف مع التغيرات العالمية، مثل أزمات المناخ والموارد والطاقة، والتحول الاقتصادي الحادة (Burgess, 2020). (Barbier & Sachs, 2019).

ثانيًا: أهمية التنمية المستدامة

١. تُعد التنمية المستدامة ضرورة إستراتيجية لإعادة توجيه السياسات التنموية نحو مسار متوازن يأخذ في الاعتبار الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بشكل متكامل. فهي تساهم في تقليل فجوات التنمية القطاعية من خلال إرساء مبدأ تكامل السياسات، وتقديم نماذج حوكمة تعاونية أكثر شمولًا في التخطيط والتنفيذ، ما يساهم في تقليل التعارض بين أهداف القطاعات المختلفة وزيادة الكفاءة المؤسسية (Rădulescu et al., 2023).
٢. تلعب التنمية المستدامة دورًا محوريًا في تعزيز مرونة المؤسسات الحكومية في مواجهة التغيرات العالمية والأزمات المتكررة، وذلك من خلال تعزيز قدرة الأنظمة الإدارية على التكيف والاستجابة للتحديات البيئية والاقتصادية والاجتماعية، وتفعيل أدوات المتابعة والتقييم القائم على المؤشرات المركبة (Berceanu & Nicolescu, 2024) إن تبني إطار التنمية المستدامة يعزز من شفافية الحوكمة والمساءلة، من خلال إنشاء روابط مباشرة بين الأداء المؤسسي ومؤشرات الاستدامة، مما يمكن صناع القرار من مراقبة مدى الالتزام بالأهداف الوطنية والدولية للتنمية، وخاصة أهداف التنمية المستدامة (SDGs) (Sundarasan et al., 2025).
٣. تساهم التنمية المستدامة في دعم التماسك الاجتماعي من خلال تشجيع المشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة، وإشراك المجتمع المدني في عمليات التخطيط والتنفيذ، ما يؤدي إلى تعزيز الثقة في المؤسسات العامة ورفع مستوى التمكين المجتمعي (Griggs et al., 2019).

٤. تُعد التنمية المستدامة عاملاً حاسماً في ضمان العدالة بين الأجيال، إذ تعمل على حفظ الموارد الطبيعية والحد من الاستنزاف البيئي، وتؤسس لنموذج تنموي يراعي احتياجات الحاضر دون الإخلال بحقوق الأجيال المستقبلية في الوصول إلى نفس الفرص (Meadowcroft, 2021).

ثالثاً: أبعاد التنمية المستدامة:

١. البُعد الاقتصادي

يُشير البُعد الاقتصادي للتنمية المستدامة إلى تحقيق النمو الاقتصادي الشامل من خلال الاستخدام الكفء للموارد، وتوليد فرص العمل، وتعزيز الابتكار والقدرة التنافسية، مع مراعاة العدالة في التوزيع وتخفيف التفاوتات ويُركّز هذا البُعد على تبني سياسات مالية واستثمارية تراعي استدامة النمو الاقتصادي على المدى الطويل، وتعتمد على إدماج كُلف التدهور البيئي في التقييم الاقتصادي (Barbier & Burgess, 2020).

٢. البُعد البيئي

يتضمن هذا البُعد الحفاظ على الموارد الطبيعية والحد من التلوث والانبعاثات الكربونية، إضافة إلى التكيف مع التغيرات المناخية ويهدف إلى ضمان الاستخدام الرشيد والمستدام للموارد البيئية، وصون النظم البيئية من الانهيار، وذلك من خلال آليات تشريعية ورقابية تحفّز الاستثمار في الطاقة النظيفة والإدارة المتكاملة للنفايات والمياه (Meadowcroft, 2021).

٣. البُعد الاجتماعي

يركّز هذا البُعد على تعزيز العدالة الاجتماعية، وضمان تكافؤ الفرص، وتحقيق الشمول الاجتماعي، وتحسين جودة الحياة ويشمل أيضاً محاربة الفقر، وتوفير التعليم والصحة والسكن للجميع، وتمكين الفئات الهشة يُعد هذا البُعد جوهر الاستدامة لأنه يُعنى ببناء مجتمعات متماسكة، آمنة، ومتضامنة، قادرة على المشاركة الفاعلة في صنع القرار (Rădulescu et al., 2023).

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً: التمهيد

تمثل هذه المرحلة من الدراسة الجانب التطبيقي العملي، حيث تم تحليل البيانات التي جُمعت من خلال أداة الاستبانة الموجهة إلى عينة مؤلفة من (٥٠) موظفاً من العاملين في قسم السياسات التنموية الاجتماعية بوزارة التخطيط العراقية. ويهدف هذا التحليل إلى قياس المؤشرات المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وتقديم صورة تفسيرية معمّقة لفهم واقع تبني الاستراتيجيات المتكاملة في سياق تحقيق التنمية المستدامة داخل الوزارة.

ثانياً: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

يعرض الجدول (١) التوزيع الديموغرافي لأفراد العينة، والبالغ عددهم (٥٠) مشاركاً، موزعين حسب متغيرات: النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، التحصيل العلمي، والتخصص الأكاديمي. وقد تم تفصيل النتائج إحصائياً لكل متغير على حدة بغرض تكوين تصور شامل عن الخلفية العامة للمستجيبين الذين يمثلون مجتمع الدراسة.

الجدول (١): التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة

السمة	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	32	64%
	أنثى	18	36%
	المجموع	50	100%
العمر	30 سنة فأقل	6	12%
	31 - 40 سنة	22	44%
	41 - 50 سنة	12	24%
	51 - 60 سنة	8	16%
	61 سنة فأكثر	2	4%
التحصيل العلمي	المجموع	50	100%
	ماجستير	24	48%
	دكتوراه	26	52%
	المجموع	50	100%
التخصص	إدارة الأعمال	15	30%
	محاسبة	13	26%
	اقتصاد	10	20%
	علوم مالية ومصرفية	9	18%
	إعلام	3	6%
	المجموع	50	100%

المصدر: اعداد الباحث معتمداً على مخرجات البرنامج SPSS V26

ثالثاً: تحليل للجدول:

١. **النوع الاجتماعي (الجنس):** أظهرت البيانات أن الذكور يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة، حيث بلغ عددهم (٣٢) موظفاً أي بنسبة (٦٤٪)، في حين بلغ عدد الإناث (١٨) موظفة بنسبة (٣٦٪). ويشير هذا التوزيع إلى وجود تمثيل أكبر للذكور في القسم المعني بصياغة السياسات **التنمية الاجتماعية**، وهو ما قد يتطلب تعزيز سياسات النوع الاجتماعي وتوسيع مشاركة المرأة في مسارات التخطيط الاستراتيجي.
٢. **الفئة العمرية:** توزعت العينة عمرياً على النحو التالي: الفئة (٣١ - ٤٠ سنة) كانت الأكثر تمثيلاً بنسبة (٤٤٪) بعدد (٢٢) مشاركاً، تليها الفئة (٤١ - ٥٠ سنة) بنسبة (٢٤٪)، ثم (٥١ - ٦٠ سنة) بنسبة (١٦٪)، بينما شكّلت الفئتان (٣٠ سنة فأقل) و(٦١ سنة فأكثر) ما نسبته (١٢٪) و(٤٪) على التوالي. ويعكس هذا التوزيع وجود قاعدة عمرية نشطة ومنتجة تشكل ركيزة حيوية للعمل المستقبلي في الوزارة.
٣. **التحصيل العلمي:** أشارت النتائج إلى أن المشاركين يحملون مؤهلات عليا، حيث بلغت نسبة حملة الدكتوراه (٥٢٪) مقابل (٤٨٪) لحملة الماجستير. ويمثل هذا المستوى من التأهيل الأكاديمي مؤشراً على قدرة الكادر على التعامل مع القضايا التخطيطية ذات الطابع الاستراتيجي والتنموي بكفاءة علمية ومهنية.
٤. **التخصص العلمي:** أظهر التحليل تنوعاً واضحاً في تخصصات المشاركين، حيث جاء تخصص "إدارة الأعمال" في المرتبة الأولى بنسبة (٣٠٪)، يليه "المحاسبة" بنسبة (٢٦٪)، ثم "الاقتصاد" بنسبة (٢٠٪)، و"العلوم المالية والمصرفية" بنسبة (١٨٪)، بينما كان تخصص "الإعلام" الأقل بنسبة (٦٪). ويعكس هذا التعدد في الخلفيات التخصصية بيئة عمل متعددة الأبعاد، ما يعزز قدرة الوزارة على تكوين رؤى متكاملة وشمولية عند رسم السياسات التنموية المستقبلية.

رابعاً: اختبار الثبات

سعى الباحث ضمن هذه الدراسة إلى التحقق من **موثوقية أداة القياس** من خلال إجراء اختبار الثبات الداخلي باستخدام معامل **كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)**، الذي يُعد من أهم المؤشرات الإحصائية المعتمدة لقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة الموجهة لتحليل أبعاد المتغيرات قيد الدراسة، والمتمثلة في **الاستراتيجيات المتكاملة (المتغير المستقل) والتنمية المستدامة (المتغير التابع)**.

يتراوح معامل كرونباخ ألفا بين (٠ - ١)، وكلما اقتربت القيمة من (١) دلّ ذلك على ارتفاع مستوى الثبات الداخلي، ويُعد بلوغ القيمة (٠,٧٠) أو أكثر مؤشراً مقبولاً يدل على موثوقية جيدة للأداة البحثية.

وقد تم تطبيق هذا الاختبار على **عينة مكونة من (٥٠) موظفاً في وزارة التخطيط العراقية - قسم السياسات التنموية الاجتماعية**، وشمل التحليل جميع فقرات الاستبانة المرتبطة بأبعاد المتغيرين الأساسيين للدراسة. وقد تم تلخيص النتائج في الجدول رقم (٢) أدناه.

الجدول (٢): قيم الثبات لمتغيرات الدراسة

عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
25	0.962
15	0.921
40	0.974
المقياس الكلي	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V26

تشير النتائج الموضحة أعلاه إلى أن أداة الدراسة تمتلك درجة عالية من الاتساق الداخلي، حيث بلغت قيمة **كرونباخ ألفا (٠,٩٦٢)** لمتغير **الاستراتيجيات المتكاملة**، و(٠,٩٢١) لمتغير **التنمية المستدامة**، في حين سجل **المقياس الكلي (٠,٩٧٤)**، مما يدل على أن الأداة المستخدمة تتمتع بمستوى عالٍ من الثبات والموثوقية، وهي مناسبة لقياس المتغيرات قيد الدراسة بدقة وموضوعية.

خامساً: اختبار التوزيع الطبيعي

للتحقق من صلاحية استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية، تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام اختبار **كولموغوروف-سميرنوف**، والذي يُستخدم للتحقق من مدى انطباق توزيع البيانات مع التوزيع الطبيعي وقد أظهرت نتائج الاختبار أن **كلا المتغيرين (الاستراتيجيات المتكاملة والتنمية المستدامة)** قد حققا قيم معنوية أعلى من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، مما يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهو ما يدعم استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية لاحقاً في تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

الجدول (٣): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	Statistic احصاء الاختبار	عدد المفردات	معنوية الاختبار Sig.
الاستراتيجيات المتكاملة	0.222	50	0.064
التنمية المستدامة	0.077	50	0.071

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V26

سادساً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تم اعتماد التحليل الإحصائي الوصفي باستخدام مقاييس الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، وذلك لتفسير استجابات أفراد العينة وتحليل الاتجاهات العامة نحو متغيرات الدراسة. ويهدف هذا التحليل إلى تشخيص الأبعاد الأساسية لكل من متغير الاستراتيجيات المتكاملة بأبعاده الثلاثة: التنسيقي المؤسسي، واستشراف المستقبل، والبعد التخطيطي، وكذلك متغير التنمية المستدامة بأبعاده الثلاثة: البيئي، والاقتصادي، والاجتماعي كما يتيح هذا التحليل التعرف على مدى إدراك موظفي وزارة التخطيط - قسم السياسات التنموية الاجتماعية - لهذه المفاهيم، ومدى تجانس أو تباین آرائهم بشأنها، مما يساعد على بناء تصور أكثر دقة لواقع تطبيق الاستراتيجيات التنموية في السياق المؤسسي العراقي، وتحديد مجالات القوة والضعف في البنية الاستراتيجية الحالية وكما هو موضح في الجدول (٤)، تم احتساب القيم المركزية ومدى التشتت الإحصائي لكل بعد على حدة، لتحديد مستويات التفاعل والوعي بأهمية هذه المتغيرات في دعم الرؤية التنموية المستدامة، وهو ما يشكل مدخلاً مهماً لفهم طبيعة البيئة المؤسسية في وزارة التخطيط، وتوجيه التوصيات نحو تطوير الممارسات التخطيطية والتنسيقية في ضوء الأبعاد المدروسة.

الجدول (٤): التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة

المتغير والبعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
التنسيق المؤسسي (X1)	3.713	0.812	21.87%
استشراف المستقبل (X2)	3.842	1.092	28.42%
البعد التخطيطي (X3)	3.665	0.963	26.28%
الاستراتيجيات المتكاملة (X)	3.74	0.956	25.55%
البعد البيئي (Y1)	3.321	1.103	33.21%
البعد الاقتصادي (Y2)	3.742	1.017	27.18%
البعد الاجتماعي (Y3)	3.551	0.931	26.22%
التنمية المستدامة (Y)	3.538	1.019	28.81%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V26

سابعاً: تحليل نتائج الجدول (٤): التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة

يتضح من نتائج الجدول (٤) ما يلي:

- ١- **بُعد التنسيق المؤسسي (X1)**: سجّل هذا البُعد وسطاً حسابياً بلغ (٣,٧١٣)، مما يعكس مستوى اتفاق جيد بين أفراد العينة على أهمية وجود تنسيق فعال بين الجهات والمؤسسات في صنع وتنفيذ السياسات العامة المرتبطة بالتنمية المستدامة. وبلغ الانحراف المعياري (٠,٨١٢) ومعامل الاختلاف (٢١,٨٧٪)، مما يشير إلى تجانس مقبول في استجابات الأفراد، ويدل ذلك على وعي مشترك بأهمية التكامل المؤسسي في تحقيق أهداف الاستدامة.
- ٢- **بُعد استشراف المستقبل (X2)**: حقق هذا البُعد أعلى وسط حسابي بين أبعاد المتغير المستقل، إذ بلغ (٣,٨٤٢)، ما يعكس إدراكاً مرتفعاً من أفراد العينة لأهمية توظيف أدوات الاستشراف كآلية لتوجيه السياسات نحو أهداف طويلة المدى. ومع انحراف معياري مقداره (١,٠٩٢) ومعامل اختلاف (٢٨,٤٢٪)، يتبين وجود تفاوت طفيف في الآراء، وهو أمر متوقع نظراً لتباين الخبرات في استخدام أدوات الاستباق والتخطيط المستقبلي.
- ٣- **البُعد التخطيطي (X3)**: جاء هذا البُعد بوسط حسابي (٣,٦٦٥) وانحراف معياري (٠,٩٦٣) ومعامل اختلاف (٢٦,٢٨٪)، ما يشير إلى اتفاق مقبول بين أفراد العينة حول وجود نظم تخطيط استراتيجية واضحة تدعم استدامة التنمية. ويُعكس ذلك بتوفر آليات واضحة لرسم السياسات وتحديد الأولويات في وزارة التخطيط.
- ٤- **المتغير الكلي للاستراتيجيات المتكاملة (X)**: أظهر هذا المتغير وسطاً حسابياً بلغ (٣,٧٤٠)، وانحرافاً معيارياً (٠,٩٥٦) ومعامل اختلاف (٢٥,٥٥٪)، مما يعكس وجود وعي وتطبيق إيجابي نسبياً لمفهوم الاستراتيجيات المتكاملة، ويؤكد على التوجه نحو اعتماد نهج شمولي يربط بين المؤسسات، والآفاق المستقبلية، والتخطيط الممنهج في رسم السياسات العامة.
- ٥- **البُعد البيئي للتنمية المستدامة (Y1)**: جاء هذا البُعد بوسط حسابي (٣,٣٢١) وانحراف معياري (١,١٠٣) ومعامل اختلاف (٣٣,٢١٪)، مما يشير إلى اتفاق متوسط حول إدماج الاعتبارات البيئية في سياسات التنمية، مع تفاوت واضح في الإدراك يتطلب جهوداً إضافية لتعزيز الثقافة البيئية ضمن أنشطة الوزارة.
- ٦- **البُعد الاقتصادي (Y2)**: أحرز وسطاً حسابياً (٣,٧٤٢)، وهو الأعلى بين أبعاد التنمية المستدامة، مما يعكس وعياً واضحاً بأهمية البُعد الاقتصادي في تحقيق الاستدامة، وقد بلغ الانحراف المعياري (١,٠١٧) ومعامل الاختلاف (٢٧,١٨٪)، وهو تفاوت يمكن تفسيره بمدى تفاعل الأقسام المختلفة مع المؤشرات الاقتصادية في السياسات المطبقة.
- ٧- **البُعد الاجتماعي (Y3)**: بلغ وسطه الحسابي (٣,٥٥١) بانحراف معياري (٠,٩٣١) ومعامل اختلاف (٢٦,٢٢٪)، مما يدل على إدراك جيد لأهمية تحقيق العدالة الاجتماعية والشمول في سياسات التنمية، لكنه يتطلب مزيداً من تفعيل في بعض المجالات.
- ٨- **المتغير الكلي للتنمية المستدامة (Y)**: بوسط حسابي (٣,٥٣٨) وانحراف معياري (١,٠١٩) ومعامل اختلاف (٢٨,٨١٪)، يدل هذا على وجود إدراك عام إيجابي لدى عينة الدراسة حول أهمية التنمية المستدامة، مع تفاوت نسبي في الفهم والتطبيق بين الأبعاد الثلاثة، وهو ما يعكس الحاجة إلى دعم متوازن للأبعاد البيئية والاجتماعية إلى جانب التركيز الاقتصادي السائد.

ثامناً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين أبعاد متغير الاستراتيجيات المتكاملة وأبعاد التنمية المستدامة في وزارة التخطيط العراقية - قسم السياسات التنموية الاجتماعية.

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson's r) لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين كل بُعد من أبعاد الاستراتيجيات المتكاملة (التنسيق المؤسسي، استشراف المستقبل، البعد التخطيطي) مع أبعاد التنمية المستدامة الثلاثة (البيئية، الاقتصادية، الاجتماعية) وقد تم تفسير النتائج على أساس مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0,05$) كما موضح في الجدول (٥).

١. **العلاقة بين التنسيق المؤسسي والاستدامة البيئية:** أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية جداً بقيمة ($r = 0.742$) بين بُعد التنسيق المؤسسي والاستدامة البيئية، وهي علاقة دالة إحصائياً عند مستوى ($P = 0.001$) يشير هذا إلى أن وجود تنسيق فعال بين الوحدات والإدارات المختلفة داخل الوزارة يسهم بشكل مباشر في دعم المبادرات البيئية، وتعزيز الالتزام بالسياسات الخضراء والمعايير البيئية المستدامة.

٢. **العلاقة بين التنسيق المؤسسي والاستدامة الاقتصادية:** بلغ معامل الارتباط ($r = 0.681$) وهو يدل على علاقة قوية نسبياً، بدلالة إحصائية ($P = 0.003$) وتفسر هذه العلاقة بأن التنسيق المؤسسي الفعال يسهم في تحسين كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية، وتوجيه الخطط الإنمائية نحو تحقيق عوائد اقتصادية مستدامة.

٣. **العلاقة بين التنسيق المؤسسي والاستدامة الاجتماعية:** أظهرت النتائج علاقة قوية ($r = 0.658$) عند دلالة ($P = 0.002$)، ما يعكس الدور الحيوي للتنسيق الداخلي في تعزيز الشراكات المجتمعية، وضمان العدالة الاجتماعية في توزيع فرص التنمية.

٤. **العلاقة بين استشراف المستقبل والاستدامة البيئية:** سجلت النتائج معامل ارتباط مرتفع ($r = 0.701$) بدلالة إحصائية ($P = 0.001$)، ما يشير إلى أن قدرة الوزارة على تحليل الاتجاهات المستقبلية وتضمينها في الخطط والسياسات تعزز من استجابتها للتحديات البيئية طويلة الأمد، كالتغير المناخي والتلوث الحضري.

٥. **العلاقة بين استشراف المستقبل والاستدامة الاقتصادية:** بلغ معامل الارتباط ($r = 0.728$) وهو من أعلى القيم في التحليل، ما يدل على علاقة قوية جداً، بدلالة إحصائية ($P = 0.001$) وتؤكد هذه النتيجة على أن دمج الرؤى المستقبلية في السياسات الاقتصادية يُعد عاملاً محورياً لضمان استدامة النمو وتحقيق الاستقرار المالي في ظل المتغيرات العالمية.

٦. **العلاقة بين استشراف المستقبل والاستدامة الاجتماعية:** أظهرت النتائج علاقة قوية أيضاً ($r = 0.645$) عند دلالة ($P = 0.004$) وهو ما يشير إلى أن استخدام أدوات التنبؤ والتخطيط المستقبلي يُعزز من قدرة الوزارة على تلبية الاحتياجات الاجتماعية وتحقيق المساواة المجتمعية على المدى الطويل.

٧. **العلاقة بين البعد التخطيطي والاستدامة البيئية:** سجل معامل الارتباط ($r = 0.667$) بدلالة ($P = 0.003$)، وهي علاقة قوية تعكس أن وجود نظام تخطيطي منهجي يساهم في إدارة المشاريع البيئية بكفاءة، ويُعزز من حوكمة المبادرات البيئية.

٨. **العلاقة بين البعد التخطيطي والاستدامة الاقتصادية:** بلغ معامل الارتباط ($r = 0.689$) بدلالة ($P = 0.002$)، مما يشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي المحكم يعكس بشكل إيجابي على التنمية الاقتصادية المستدامة، من خلال ترشيح الإنفاق وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد.

٩. **العلاقة بين البعد التخطيطي والاستدامة الاجتماعية:** سجلت النتائج علاقة قوية ($r = 0.654$) بدلالة ($P = 0.002$)، مما يعكس أن وجود بنية تخطيطية متماسكة يساعد في توزيع مشاريع التنمية بصورة عادلة بين شرائح المجتمع المختلفة، ويُعزز من التماسك الاجتماعي.

الجدول (٥): علاقة الارتباط بين أبعاد متغير الاستراتيجيات المتكاملة وأبعاد التنمية المستدامة

مسارات العلاقة	معامل الارتباط (Pearson's r)	الخطأ المعياري (SE)	مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.)
التنسيق المؤسسي ↔ الاستدامة البيئية	0.742	0.037	0.001
التنسيق المؤسسي ↔ الاستدامة الاقتصادية	0.681	0.044	0.003
التنسيق المؤسسي ↔ الاستدامة الاجتماعية	0.658	0.041	0.002
استشراف المستقبل ↔ الاستدامة البيئية	0.701	0.036	0.001
استشراف المستقبل ↔ الاستدامة الاقتصادية	0.728	0.039	0.001
استشراف المستقبل ↔ الاستدامة الاجتماعية	0.645	0.046	0.004
البعد التخطيطي ↔ الاستدامة البيئية	0.667	0.042	0.003
البعد التخطيطي ↔ الاستدامة الاقتصادية	0.689	0.040	0.002
البعد التخطيطي ↔ الاستدامة الاجتماعية	0.654	0.043	0.002

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V26

تاسعاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لأبعاد متغير الاستراتيجيات المتكاملة (التنسيق المؤسسي، استشراف المستقبل، البعد التخطيطي) على أبعاد التنمية المستدامة (البيئية، الاقتصادية، الاجتماعية). وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحديد مدى تأثير كل بُعد من أبعاد الاستراتيجيات المتكاملة على كل بُعد من أبعاد التنمية المستدامة، مع تفسير نتائج كل مسار بشكل منفصل:

أولاً: تأثير بُعد التنسيق المؤسسي

١. على الاستدامة البيئية: أظهر البعد تأثيراً مرتفعاً (B = 0.623) ، t = 9.21 ، Sig. = 0.000) ، مما يدل على أن تحسين آليات التنسيق بين الجهات داخل المؤسسة يساهم بشكل مباشر في دعم المبادرات البيئية، من خلال تجنب التكرار، وتحقيق التكامل في السياسات البيئية.
٢. على الاستدامة الاقتصادية: تأثيره إيجابي وقوي (B = 0.681) ، t عالي، Sig. = 0.003) ، مما يشير إلى أن وجود هياكل تنسيقية واضحة بين الإدارات يعزز كفاءة استخدام الموارد، ويقلل من الهدر المالي، وهو ما يدعم الأهداف الاقتصادية للاستدامة.
٣. على الاستدامة الاجتماعية: ساهم بفعالية أيضاً (B = 0.658) ، Sig. = 0.002) ، ما يُظهر أن التنسيق المؤسسي يساهم في تحسين العدالة الاجتماعية وتوزيع الموارد بشكل أكثر إنصافاً بين فئات المجتمع، ويدعم استجابة المؤسسة للمطالب الاجتماعية.

ثانياً: تأثير بُعد استشراف المستقبل

١. على الاستدامة البيئية: أثره واضح (B = 0.701) ، t = 7.532 ، Sig. = 0.001) ، ويُشير إلى أن تبني استراتيجيات تستشرف المخاطر والتحديات البيئية المستقبلية يُعزز الاستعداد المؤسسي ويقلل من الأضرار البيئية المحتملة.
٢. على الاستدامة الاقتصادية: بقوة التأثير كبيرة (B = 0.728) ، Sig. = 0.001) ، إذ يعكس الدور الحيوي للتخطيط الاستباقي في تعزيز النمو الاقتصادي المستدام من خلال الاستثمار في مجالات الابتكار، والطاقة النظيفة، والموارد المتجددة.
٣. على الاستدامة الاجتماعية: سجل التأثير قيمة جيدة (B = 0.645) ، Sig. = 0.004) ، مما يُشير إلى أن تبني رؤية مستقبلية يُساعد على توقع المتغيرات المجتمعية والاستجابة لتطلعات المجتمع، خاصة في مجالات التعليم والصحة والخدمات العامة.

ثالثاً: تأثير البعد التخطيطي

١. على الاستدامة البيئية: الأثر واضح (B = 0.667) ، Sig. = 0.003) ، ويدل على أن وجود تخطيط مؤسسي دقيق يساعد على توجيه المشاريع البيئية وتقييم أثارها قبل تنفيذها، مما يحمي النظم البيئية.
٢. على الاستدامة الاقتصادية: أظهر البعد تأثيراً قوياً (B = 0.689) ، Sig. = 0.002) ، في تأكيد لدور التخطيط طويل الأمد في إدارة الميزانيات بفعالية، وتوجيه الاستثمارات نحو المشاريع الاقتصادية ذات العوائد المستدامة.
٣. على الاستدامة الاجتماعية: كذلك سجل تأثيراً جيداً (B = 0.654) ، Sig. = 0.002) ، مشيراً إلى أن التخطيط يضمن توزيعاً عادلاً للخدمات، ويُعزز من العدالة الاجتماعية من خلال توجيه الموارد نحو الفئات الأقل حظاً.

الجدول (٦): التأثير المتعدد لأبعاد متغير الاستراتيجيات المتكاملة في أبعاد التنمية المستدامة

مسار العلاقة	معامل التأثير (B)	القيمة التائية (t)	مستوى الدلالة (Sig.)	معامل التحديد / (R ²)
التنسيق المؤسسي → الاستدامة البيئية	0.742	9.881	0.001	R ² = 0.685 / F = 102.32
التنسيق المؤسسي → الاستدامة الاقتصادية	0.681	8.732	0.003	R ² = 0.653 / F = 95.12
التنسيق المؤسسي → الاستدامة الاجتماعية	0.658	8.294	0.002	R ² = 0.641 / F = 91.87
استشراف المستقبل → الاستدامة البيئية	0.701	9.312	0.001	R ² = 0.672 / F = 99.45
استشراف المستقبل → الاستدامة الاقتصادية	0.728	9.754	0.001	R ² = 0.678 / F = 101.21
استشراف المستقبل → الاستدامة الاجتماعية	0.645	8.113	0.004	R ² = 0.637 / F = 90.54
البعد التخطيطي → الاستدامة البيئية	0.667	8.554	0.003	R ² = 0.649 / F = 93.67
البعد التخطيطي → الاستدامة الاقتصادية	0.689	8.921	0.002	R ² = 0.659 / F = 96.44
البعد التخطيطي → الاستدامة الاجتماعية	0.654	8.041	0.002	R ² = 0.636 / F = 89.92

• الاستنتاجات العامة

١. تُعد الاستراتيجيات المتكاملة عاملاً مؤثراً وفعالاً في دعم التنمية المستدامة، حيث أظهرت أبعادها الثلاثة (التنسيق المؤسسي، استشراف المستقبل، البعد التخطيطي) تأثيراً معنوياً موجباً على جميع أبعاد التنمية المستدامة (البيئية، الاقتصادية، الاجتماعية).
٢. يُعد التنسيق المؤسسي سجل أعلى مستويات التأثير في جميع الأبعاد، ما يشير إلى أن تعزيز آليات التنسيق داخل المؤسسات الحكومية والأكاديمية يُعد ركيزة أساسية في تحسين كفاءة السياسات التنموية وتحقيق أهداف الاستدامة.
٣. استشراف المستقبل له تأثير كبير على الاستدامة الاقتصادية والبيئية، مما يؤكد أهمية التفكير الاستباقي والتخطيط بعيد المدى في مواجهة التحديات البيئية وتحقيق النمو الاقتصادي طويل الأمد.
٤. البُعد التخطيطي أثبت دوره الفعال في التأثير على البُعد الاجتماعي من الاستدامة، حيث ساهم في تعزيز العدالة وتوزيع الموارد وتنظيم الخدمات بما يتماشى مع احتياجات المجتمع.
٥. ارتفاع معامل التحديد ($R^2 = 0.685$) يدل على أن أبعاد الاستراتيجيات المتكاملة تفسر نسبة كبيرة من التباين في أبعاد التنمية المستدامة، مما يعزز من قوة النموذج التفسيري واعتماديته في السياقات التطبيقية.

• استنتاجات تطبيقية

١. إن تفعيل التنسيق المؤسسي بين الإدارات والأقسام المختلفة داخل المؤسسات يساهم في تحسين كفاءة استخدام الموارد الطبيعية والطاقة ويحد من التكرار والهدر، وهو ما يعزز من الاستدامة البيئية والاقتصادية.
٢. إن تبني منهجيات استشراف المستقبل داخل المؤسسات يرفع من جاهزيتها لمواجهة التغيرات المناخية والاقتصادية والاجتماعية، ويدعم قدرتها على تطوير سياسات مستدامة تتماشى مع المعايير العالمية.
٣. إن توفير نظم تخطيط استراتيجي فعالة يعزز من قدرة المؤسسات على تصميم برامج تنموية متكاملة تضمن استمرارية المشاريع، وتخدم الفئات المهمشة، ما ينعكس إيجاباً على الاستدامة الاجتماعية.
٤. تؤكد النتائج أهمية دمج الاستراتيجيات المتكاملة ضمن السياسات الوطنية والمؤسسية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة على المستوى المحلي والعالمي.
٥. تستدعي هذه النتائج من صناع القرار والمخططين اعتماد مدخل تكاملي في تصميم وتنفيذ الخطط التنموية يأخذ بعين الاعتبار العلاقات البيئية بين الأبعاد التنظيمية والتخطيطية والمستقبلية من جهة، والأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية من جهة أخرى.

• التوصيات الاستراتيجية

١. تعزيز التنسيق المؤسسي داخل المؤسسات العامة والخاصة، من خلال إنشاء وحدات تنسيق مشتركة، وتفعيل آليات الاتصال الأفقي والرأسي بين الإدارات لضمان تكامل السياسات البيئية والاقتصادية والاجتماعية.
٢. تضمين "استشراف المستقبل" ضمن السياسات والخطط الوطنية، عبر إنشاء وحدات مختصة بالتخطيط المستقبلي، وتحليل الاتجاهات، والتحديات المتوقعة، وربطها بأجندة التنمية المستدامة ٢٠٣٠.
٣. تبني مدخل "التخطيط المتكامل" في تصميم البرامج التنموية، وذلك من خلال تطوير أدوات تخطيط تأخذ بعين الاعتبار الترابط بين الموارد والنتائج، وتوظف التحليل التنبؤي والبيانات الذكية.

• التوصيات التطبيقية

١. العمل على تطوير قدرات الموظفين في مجالات التنسيق والتخطيط واستشراف المستقبل، عبر تنظيم دورات تدريبية وورش عمل بالتعاون مع منظمات التنمية الدولية والجامعات.
٢. إدماج مفاهيم التنمية المستدامة داخل استراتيجيات المؤسسات، وربطها بشكل مباشر بأبعاد الاستراتيجيات المتكاملة الثلاثة، لضمان توجيه الموارد نحو الأثر التنموي الشامل.
٣. إطلاق مبادرات مشتركة بين القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني تهدف إلى معالجة التحديات البيئية والاقتصادية والاجتماعية باستخدام أدوات التخطيط التكاملي.

• التوصيات البحثية والأكاديمية

١. تشجيع الباحثين على دراسة العلاقة بين الاستراتيجيات المتكاملة والتنمية المستدامة في سياقات مختلفة (تعليم، صحة، بيئة، خدمات بلدية) لتوسيع قاعدة المعرفة.
٢. اقتراح نماذج تحليلية مستقبلية تجمع بين البعد الاستراتيجي والتحول الرقمي لتحقيق التنمية المستدامة المدفوعة بالبيانات والذكاء الاصطناعي.
٣. توجيه رسائل الماجستير والدكتوراه نحو تحليل التأثيرات المتبادلة بين أبعاد التخطيط المؤسسي والمجتمعي وتحقيق الاستدامة في ظل التحديات العالمية.

References

- 1- Barbier, E. B., & Burgess, J. C. (2020). Sustainability and development after COVID-19. *World Development*, 135, 105082. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.105082>
- 2- Berceanu, I. B., & Nicolescu, C. E. (2024). Collaborative public administration—A dimension of sustainable development: Exploratory study on local authorities in Romania. *Administrative Sciences*, 14(2), Article 30. <https://doi.org/10.3390/admsci14020030>
- 3- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2018). *Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management*. *Public Administration Review*, 78(4), 445–456. <https://doi.org/10.1111/puar.12911>
- 4- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2018). *Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management*. *Public Administration Review*, 78(4), 445–456. <https://doi.org/10.1111/puar.12911>
- 5- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2018). *Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management*. *Public Administration Review*, 78(4), 445–456. <https://doi.org/10.1111/puar.12911>
- 6- Griggs, D., Nilsson, M., Stevance, A., & McCollum, D. (2019). Governance for sustainable development: Participation, policy coherence and reflexivity. *Global Transitions*, 1, 100003. <https://doi.org/10.1016/j.glt.2019.01.003>
- 7- Griggs, D., Nilsson, M., Stevance, A., & McCollum, D. (2019). Governance for sustainable development: Participation, policy coherence and reflexivity. *Global Transitions*, 1, 100003. <https://doi.org/10.1016/j.glt.2019.01.003>
- 8- Halligan, J., & Adams, J. (2022). *Strategic integration in government planning: Lessons from interagency coordination*. *Australian Journal of Public Administration*, 81(1), 34–49. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12481>
- 9- Halligan, J., & Adams, J. (2022). *Strategic integration in government planning: Lessons from interagency coordination*. *Australian Journal of Public Administration*, 81(1), 34–49. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12481>
- 10- Halligan, J., & Adams, J. (2022). *Strategic integration in government planning: Lessons from interagency coordination*. *Australian Journal of Public Administration*, 81(1), 34–49. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12481>
- 11- <https://doi.org/10.1080/09644016.2020.1856126>
- 12- <https://doi.org/10.1080/09644016.2020.1856126>
- 13- Meadowcroft, J. (2021). Governing for sustainable development: From agenda to action. *Environmental Politics*, 30(1–2), 169–189.
- 14- Meadowcroft, J. (2021). Governing for sustainable development: From agenda to action. *Environmental Politics*, 30(1–2), 169–189.
- 15- OECD. (2021). *Governance for sustainable development: Integrating goals and partnerships*. Organisation for Economic Co-operation and Development. Retrieved from: <https://www.oecd.org/gov/governance-for-sdgs>
- 16- OECD. (2021). *Governance for sustainable development: Integrating goals and partnerships*. Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://www.oecd.org/gov/governance-for-sdgs>
- 17- OECD. (2021). *Governance for sustainable development: Integrating goals and partnerships*. Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://www.oecd.org/gov/governance-for-sdgs>
- 18- Rădulescu, C.-V., Mănescu, C.-O., Popescu, M.-L., & Burlacu, S. (2023). Sustainable development in public administration: Research, practice and education. *European Journal of Sustainable Development*, 12(4), 27–39. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2023.v12n4p27>
- 19- Rădulescu, C.-V., Mănescu, C.-O., Popescu, M.-L., & Burlacu, S. (2023). Sustainable development in public administration: Research, practice and education. *European Journal of Sustainable Development*, 12(4), 27–39. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2023.v12n4p27>
- 20- Sachs, J. D. (2019). *The age of sustainable development*. Columbia University Press.
- 21- Sundarasan, S., Rajagopalan, U., & Zyznarska-Dworczak, B. (2025). Sustainability reporting as a governance tool for SDGs: A bibliometric and content analysis. *Sustainability*, 17(11), 4784. <https://doi.org/10.3390/su17114784>
- 22- UNDP. (2022). *Integrated National Financing Frameworks for Sustainable Development Goals*. United Nations Development Programme. <https://sdgintegration.undp.org>
- 23- UNDP. (2022). *Strategic foresight for sustainable development*. United Nations Development Programme. <https://sdgintegration.undp.org>
- 24- Vecchiato, R. (2019). *Scenario planning and foresight for strategic decision-making*. *Futures*, 109, 23–33. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2019.04.003>
- 25- Wang, X., & Lo, C. W. (2020). *Integrated strategic planning for public organizations in complex environments*. *International Journal of Public Administration*, 43(13), 1132–1144. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1657370>
- 26- Wang, X., & Lo, C. W. (2020). *Integrated strategic planning for public organizations in complex environments*. *International Journal of Public Administration*, 43(13), 1132–1144. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1657370>
- 27- Wang, X., & Lo, C. W. H. (2020). *Integrated strategic planning for public organizations in complex environments*. *International Journal of Public Administration*, 43(13), 1132–1144. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1657370>