

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ادارة الاعمال



عنوان البحث

أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية على إدارة التطوير التنظيمي
"دراسة تطبيقية على وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية"

إعداد الطالبة/

فاطمة عبد الله محمد الشهراني

٢٥٣٠٠١٢٧٧

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

مقدمة:

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة تحولات متسارعة في مختلف المجالات الاقتصادية والتقنية والتنظيمية، الأمر الذي انعكس بصورة مباشرة على طبيعة عمل المنظمات وقدرتها على الاستمرار والنمو. ولم تعد البيئات التنظيمية تعمل في ظروف مستقرة يمكن التنبؤ بها، بل أصبحت تواجه مستويات متزايدة من التعقيد والتنافسية، مما استدعى تبني منهجيات إدارية أكثر تكاملاً ومرونة قادرة على التعامل مع المتغيرات بكفاءة واستدامة.

وقد برزت الإدارة الاستراتيجية بوصفها الإطار المنهجي الذي تعتمد عليه المنظمات في تحديد توجهاتها المستقبلية، وصياغة رؤيتها بعيدة المدى، وتوجيه مواردها بما يضمن تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. فالإدارة الاستراتيجية تمثل عملية متكاملة تشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد البدائل الاستراتيجية، وتنفيذها، ومتابعة نتائجها وتقييمها بصورة مستمرة. وقد أشارت الأدبيات الحديثة إلى أن مستوى تطبيق ممارسات الإدارة الاستراتيجية يرتبط ارتباطاً إيجابياً بتحسين الأداء التنظيمي ورفع كفاءة استخدام الموارد وتحقيق الاستدامة المؤسسية (George et al., 2019؛ Mousa, 2024).

إلا أن التطورات المتسارعة في البيئات التنظيمية أظهرت أن وجود الاستراتيجية بحد ذاتها لا يضمن تحقيق النتائج المرجوة، بل إن التحدي الحقيقي يتمثل في مدى فاعلية تنفيذها وانعكاسها الفعلي على أداء الوحدات التنظيمية المختلفة. وقد بينت بعض الدراسات أن الفجوة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها تُعد من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات، خاصة في المؤسسات ذات الهياكل المعقدة ومتعددة المستويات (Drago, 2022). ومن ثم، فإن نجاح الإدارة الاستراتيجية يعتمد على وجود آليات تنظيمية قادرة على تحويل التوجهات الاستراتيجية إلى ممارسات تنفيذية متسقة.

وفي إطار البحث عن العوامل الداعمة لفاعلية التنفيذ الاستراتيجي، برز مفهوم الرشاقة التنظيمية (Organizational Agility) بوصفه أحد المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تعزز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات. حيث تمثل قدرة المؤسسة على استشعار التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية، والاستجابة لها بسرعة ومرونة، وإعادة تهيئة مواردها وعملياتها بما يتوافق مع المستجدات دون الإخلال بأهدافها الاستراتيجية (Cui, 2025). وهي بذلك عنصراً أساسياً في تقليل فجوة التنفيذ، إذ تسهم في تعزيز مرونة الهياكل التنظيمية، وتمكين القيادات، وتحسين تدفق المعلومات داخل المنظمة.

ومن جهة أخرى، تُعد إدارة التطوير التنظيمي إحدى الإدارات الحيوية التي تتولى دور رئيس في تحسين الأداء المؤسسي من خلال إعادة تصميم العمليات، وتطوير الهياكل، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، ودعم برامج التغيير والتحول. ويعتمد نجاح هذه الإدارة على مدى وضوح التوجه الاستراتيجي العام وتكامل الممارسات الإدارية داخل المؤسسة، حيث إن ضعف المواءمة بين الاستراتيجية وجهود التطوير قد يؤدي إلى تراجع مستوى الأداء المؤسسي.

وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي بصورة منفصلة، إلا أن الربط التحليلي بين هذه المتغيرات في إطار تكاملي، يدرس أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية في تطوير أداء إدارات التطوير التنظيمي تحديداً، لا يزال محدوداً في السياق التطبيقي للمؤسسات الحكومية الكبرى. كما أن تناول الرقابة التنظيمية كقدرة تنظيمية داعمة تعزز هذا الأثر يحتاج إلى مزيد من الدراسات التطبيقية التي تختبر طبيعة العلاقة بصورة منهجية.

وتُعد وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية من المؤسسات الحكومية التي تعمل ضمن منظومة تنظيمية واسعة ومتعددة المستويات، في ظل توجهات إصلاحية تهدف إلى تعزيز الحوكمة ورفع كفاءة الأداء وتحقيق التحول المؤسسي المستدام، الأمر الذي يجعل دراسة هذه العلاقة ذات أهمية علمية وعملية.

وانطلاقاً من ذلك، جاءت هذه الدراسة لتحليل أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية في تطوير أداء إدارة التطوير التنظيمي، مع النظر إلى الرقابة التنظيمية بوصفها قدرة تنظيمية داعمة تعزز فاعلية التنفيذ وتسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية، بما يسهم في تقديم إطار علمي يدعم التكامل بين التخطيط والتنفيذ داخل البيئة المؤسسية.

مشكلة الدراسة:

تسعى المؤسسات الحكومية إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية في ظل بيئة تنظيمية تتسم بالتعقيد وتعدد المستويات الإدارية وتسارع التغيرات. وقد يؤدي ضعف التكامل بين التوجهات الاستراتيجية والممارسات التنفيذية داخل الإدارات المختلفة إلى تفاوت في مستوى الأداء، خاصة في الإدارات المعنية بالتطوير والتحسين المستمر.

وتُعد ممارسات الإدارة الاستراتيجية أحد المرتكزات الأساسية في توجيه العمل المؤسسي، من خلال تحديد الأولويات، وربط الأهداف العليا بالمستوى التنفيذي، وضمان الاتساق بين التخطيط والتطبيق. إلا

أن فاعلية هذه الممارسات لا تتحقق بمجرد وجود خطط استراتيجية معتمدة، بل تعتمد على مدى ترجمتها إلى تغييرات تنظيمية فعلية تنعكس على أداء الوحدات الإدارية.

وفي هذا السياق، أكدت دراسة (Ferede, 2024) أن فاعلية القيادة والتوجه الاستراتيجي في تحقيق نتائج التغيير المؤسسي تتعزز من خلال دور التطوير التنظيمي كآلية تنظيمية تدعم تنفيذ الاستراتيجية، مما يشير إلى أهمية ربط الاستراتيجية بإدارة التطوير التنظيمي بوصفها وظيفة قادرة على تحويل التوجهات العليا إلى تحسينات هيكلية وتشغيلية ملموسة، وليس الاكتفاء بربطها بوظائف إدارية أخرى بصورة منفصلة.

كما أظهرت دراسة (Jääskä, 2025) أن المؤسسات التي تتجح في تحقيق نتائج مستدامة هي تلك التي تدمج بين التوجه الاستراتيجي وممارسات التطوير التنظيمي بصورة تكاملية، بما يعزز من فاعلية التنفيذ ويحد من فجوة التطبيق

وقد لاحظت الباحثة من خلال مراجعة الأدبيات أن معظم الدراسات ركزت على العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي بصورة عامة، أو على دور الموارد البشرية في دعم التطوير التنظيمي، في حين أن الدراسات التي تناولت أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية على أداء إدارة التطوير التنظيمي وربطها بها تحديداً في المؤسسات الحكومية لا تزال محدودة، خاصة في السياق التطبيقي داخل وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية.

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في وجود فجوة بحثية تتعلق بمدى انعكاس ممارسات الإدارة الاستراتيجية على أداء إدارة التطوير التنظيمي بصورة مباشرة داخل المؤسسات الحكومية الكبرى، وبخاصة وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، الأمر الذي يستدعي تحليل طبيعة هذا الأثر ودرجة تأثيره وأبعاده التطبيقية ويمكننا تلخيص مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الآتي:

ما هو أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية في تطوير أداء إدارة التطوير التنظيمي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في تناولها أحد الموضوعات الحيوية في الفكر الإداري المعاصر، والمتمثل في أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية في تطوير أداء إدارة التطوير التنظيمي، حيث تسعى الدراسة إلى إبراز أهمية الربط بين التوجهات الاستراتيجية العليا وإدارة التطوير التنظيمي بوصفها الجهة المعنية بترجمة تلك التوجهات إلى تحسينات تنظيمية فعلية داخل المؤسسة. ويكتسب هذا الموضوع أهمية خاصة

في ظل سعي المؤسسات الحكومية إلى تعزيز التكامل بين التخطيط والتنفيذ، وضمان انعكاس الاستراتيجيات المعتمدة على مستوى الأداء التنظيمي. كما تبرز أهمية الدراسة في كونها تطبق على وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، باعتبارها مؤسسة حكومية كبرى تعمل ضمن منظومة تنظيمية متعددة المستويات.

الأهمية العملية:

تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على مدى فاعلية ربط ممارسات الإدارة الاستراتيجية بإدارة التطوير التنظيمي داخل وزارة التعليم، بما يسهم في تعزيز التكامل بين التخطيط الاستراتيجي ومبادرات التحسين المؤسسي. كما يمكن أن تساعد نتائج الدراسة القيادات الإدارية في التعرف على مستوى تأثير الممارسات الاستراتيجية في دعم أداء إدارة التطوير التنظيمي، واتخاذ القرارات المناسبة التي تعزز من كفاءة العمليات، وتحسن مستوى التنسيق بين الإدارات، وتدعم جهود التحول المؤسسي داخل الوزارة.

الأهمية العلمية:

تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في إسهامها في إثراء الأدبيات التي تدرس العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي، من خلال تقديم معالجة تطبيقية تربط بين الاستراتيجية وإدارة التطوير التنظيمي بصورة مباشرة داخل مؤسسة حكومية كبرى. كما تسهم الدراسة في توضيح الأبعاد التي تعزز التكامل بين التوجهات الاستراتيجية وممارسات التطوير التنظيمي، وتوفير إطار علمي يمكن أن يستفيد منه الباحثون في إجراء دراسات مستقبلية تتناول العلاقة بين هذه المتغيرات في قطاعات حكومية أخرى.

أهداف الدراسة:

يبرز الهدف الرئيسي من هذه الدراسة في التعرف على أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة على تطوير أداء إدارة التطوير التنظيمي، من خلال دراسة درجة تطبيق هذه الممارسات ومدى انعكاسها على تحسين الأداء التنظيمي داخل وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية.

وينبثق من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية التي تتمثل في:

– التعرف على مستوى تطبيق ممارسات الإدارة الاستراتيجية داخل وزارة التعليم.

– التعرف على مستوى أداء إدارة التطوير التنظيمي داخل وزارة التعليم.

- معرفة مدى تأثير ممارسات الإدارة الاستراتيجية على تطوير أداء إدارة التطوير التنظيمي.
- التعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية تعزى لاختلاف المتغيرات التنظيمية (إن وجدت).
- بيان مدى إسهام الربط بين التوجهات الاستراتيجية وإدارة التطوير التنظيمي في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي.
- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز التكامل بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة التطوير التنظيمي داخل الوزارة.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (تحليل البيئة الاستراتيجية - صياغة الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية - الرقابة والتقييم الاستراتيجي) على تطوير أداء إدارة التطوير التنظيمي بأبعاده (تطوير الهياكل التنظيمية - تحسين العمليات والإجراءات - رفع كفاءة الأداء - دعم مبادرات التغيير المؤسسي) بالتطبيق على وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية؟
- ويتفرع من السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

- السؤال الفرعي الأول:

- ما مدى تأثير تحليل البيئة الاستراتيجية على تطوير أداء إدارة التطوير التنظيمي بأبعاده (تطوير الهياكل التنظيمية - تحسين العمليات والإجراءات - رفع كفاءة الأداء - دعم مبادرات التغيير المؤسسي) بالتطبيق على وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية؟

- السؤال الفرعي الثاني:

- إلى أي مدى تؤثر صياغة الاستراتيجية على تطوير أداء إدارة التطوير التنظيمي بأبعاده (تطوير الهياكل التنظيمية - تحسين العمليات والإجراءات - رفع كفاءة الأداء - دعم مبادرات التغيير المؤسسي) بالتطبيق على وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية؟

– السؤال الفرعي الثالث:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الاستراتيجية على تطوير أداء إدارة التطوير التنظيمي بأبعاده (تطوير الهياكل التنظيمية – تحسين العمليات والإجراءات – رفع كفاءة الأداء – دعم مبادرات التغيير المؤسسي) بالتطبيق على وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية؟

– السؤال الفرعي الرابع:

ما مدى تأثير الرقابة والتقييم الاستراتيجي على تطوير أداء إدارة التطوير التنظيمي بأبعاده (تطوير الهياكل التنظيمية – تحسين العمليات والإجراءات – رفع كفاءة الأداء – دعم مبادرات التغيير المؤسسي) بالتطبيق على وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية؟

فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق منها فقد اعتمدت الباحثة على مجموعة من الفروض تتمثل في:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة على تطوير أداء إدارة التطوير التنظيمي بأبعاده مجتمعة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية وينبثق منها مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

– الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتحليل البيئة الاستراتيجية على تطوير أداء إدارة التطوير التنظيمي بأبعاده مجتمعة بالتطبيق على وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

– الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لصياغة الاستراتيجية على تطوير أداء إدارة التطوير التنظيمي بأبعاده مجتمعة بالتطبيق على وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

– الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتنفيذ الاستراتيجية على تطوير أداء إدارة التطوير التنظيمي بأبعاده مجتمعة بالتطبيق على وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

– الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة والتقويم الاستراتيجي على تطوير أداء إدارة التطوير التنظيمي بأبعاده مجتمعة بالتطبيق على وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

نموذج الدراسة:

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعاده على تطوير أداء إدارة التطوير التنظيمي بأبعاده بالتطبيق على وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية.

– المتغير المستقل: ممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعاده (تحليل البيئة الاستراتيجية – صياغة الاستراتيجية – تنفيذ الاستراتيجية – الرقابة والتقويم الاستراتيجي).

– المتغير التابع: تطوير أداء إدارة التطوير التنظيمي بأبعاده (تطوير الهياكل التنظيمية – تحسين العمليات والإجراءات – رفع كفاءة الأداء – دعم مبادرات التغيير المؤسسي).

ويوضح الشكل التالي نموذج الدراسة الذي يوضح العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث تشير الأسهم إلى اتجاه التأثير من ممارسات الإدارة الاستراتيجية إلى تطوير أداء إدارة التطوير التنظيمي.

ممارسات الإدارة الاستراتيجية

- تحليل البيئة الاستراتيجية
- صياغة الاستراتيجية
- تنفيذ الاستراتيجية
- الرقابة والتقويم الاستراتيجي



تطوير أداء إدارة التطوير التنظيمي

- تطوير الهياكل التنظيمية
- تحسين العمليات والإجراءات
- رفع كفاءة الأداء
- دعم مبادرات التغيير المؤسسي

شكل (١) متغيرات الدراسة

من إعداد الباحثة

الدراسات السابقة:

تتناول هذه الدراسة أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية على إدارة التطوير التنظيمي "دراسة تطبيقية على وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية". ولتوفير سياق بحثي متكامل، تستعرض هذه الفقرة أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة، سواء على المستوى النظري أو التطبيقي، مع التركيز على الفجوات البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدها.

أولاً: الدراسات العربية

١- دراسة (الزهراني، ٢٠٢٤)، بعنوان أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية في تحسين إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات السعودية

- هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي - تنفيذ الاستراتيجية - الرقابة الاستراتيجية) في تحسين إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات السعودية.
- وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية والإدارية في عدد من الجامعات السعودية، وتم سحب عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (٣١٠) مفردة، وكان الصالح للتحليل (٢٨٦) استبانة.
- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة مكونة من (٤٠) فقرة، وتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحدارات المتعددة باستخدام برنامج (SPSS).
- توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات الإدارة الاستراتيجية في تعزيز التغيير التنظيمي، وكان بعد تنفيذ الاستراتيجية الأكثر تأثيراً.
- وأوصت الدراسة بضرورة مواءمة الخطط الاستراتيجية مع برامج التطوير التنظيمي لضمان استدامة التحول المؤسسي.

٢- دراسة (العمرى، ٢٠٢٤)، بعنوان أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية في تعزيز فاعلية التطوير التنظيمي في الجهات الحكومية السعودية

- هدفت الدراسة إلى قياس أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية في تعزيز فاعلية التطوير التنظيمي في الجهات الحكومية.

– وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية في عدد من الوزارات السعودية، وتم اختيار عينة بلغت (٢٩٨) مفردة.

– اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات.

– توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات الإدارة الاستراتيجية في تحسين مؤشرات التطوير التنظيمي.

– وأوصت الدراسة بضرورة تكامل مراحل الإدارة الاستراتيجية مع برامج التطوير المؤسسي.

٣- دراسة (الحربي، ٢٠٢٣)، بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية

– هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي بوزارة التعليم.

– وتكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام في إدارات التعليم، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (٢٧٥) مفردة.

– اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام اختبار (T) وتحليل الانحدار المتعدد.

– توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية الاستراتيجية ومستوى فاعلية برامج التطوير التنظيمي.

– وأوصت الدراسة بضرورة إشراك القيادات التعليمية في صياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية لتعزيز فاعلية التطوير المؤسسي.

٤- دراسة (القحطاني، ٢٠٢٣)، بعنوان دور القيادة الاستراتيجية في دعم برامج التطوير التنظيمي في قطاع التعليم

– هدفت الدراسة إلى تحليل دور القيادة الاستراتيجية في دعم برامج التطوير التنظيمي.

– وتكون مجتمع الدراسة من القيادات التعليمية، وتم اختيار عينة بلغت (٢٦٠) مفردة.

– اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

– توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية ونجاح برامج التطوير التنظيمي.

– وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز البعد الاستراتيجي في القرارات القيادية.

٥- دراسة (العنزي، ٢٠٢١)، بعنوان التكامل بين الإدارة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي وأثره في تحقيق التميز المؤسسي

– هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التكامل بين الإدارة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي.

– وتكون مجتمع الدراسة من المديرين في جهات حكومية، وتم اختيار عينة بلغت (٢٧٥) مفردة.

– استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

– توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تكامل الإدارة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي.

– وأوصت الدراسة بضرورة اعتبار إدارة التطوير التنظيمي امتداداً مباشراً لمنظومة الإدارة الاستراتيجية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

١- دراسة (George & Walker، 2023)، بعنوان Strategic Management and Organizational Transformation in Public Sector Organizations

– هدفت الدراسة إلى فحص أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية على التحول التنظيمي في مؤسسات القطاع العام.

– وتكون مجتمع الدراسة من القيادات العليا في مؤسسات حكومية أوروبية، وتم جمع البيانات من خلال استبانة كمية.

– اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات.

– توصلت الدراسة إلى وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية لممارسات الإدارة الاستراتيجية على التحول التنظيمي طويل المدى.

– وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وبرامج التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية.

٢- دراسة (Andrews ، 2022)، بعنوان Strategic Planning and Organizational Development in Public Organizations

– هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونتائج التطوير التنظيمي في المؤسسات العامة.

– وتم جمع البيانات من عدد من المنظمات الحكومية باستخدام استبانات ومؤشرات أداء.

– اعتمدت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، وتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد.

– أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تطبق التخطيط الاستراتيجي بصورة منهجية تحقق مستويات أعلى من التطوير التنظيمي وفاعلية الأداء.

– وأوصت الدراسة بضرورة دمج وحدات التطوير التنظيمي ضمن الإطار العام للإدارة الاستراتيجية.

٣- دراسة (Vakola & Petrou ، 2022)، بعنوان Strategic Change and Organizational Adaptation

– هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية وعمليات التكيف التنظيمي داخل المؤسسات.

– واعتمدت الدراسة على بيانات تم جمعها من المديرين في منظمات تخضع لإصلاحات هيكلية.

– تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار العلاقات بين المتغيرات

– توصلت الدراسة إلى أن ممارسات الإدارة الاستراتيجية تسهم بصورة ذات دلالة إحصائية في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف والتطوير الداخلي.

– وأوصت الدراسة بضرورة مواءمة مبادرات إدارة التغيير مع الأهداف الاستراتيجية لتحقيق تنمية تنظيمية مستدامة.

٤- دراسة (Burnes ، 2022)، بعنوان Organizational Development and Strategic Change

– هدفت الدراسة إلى مراجعة الاتجاهات المعاصرة التي تربط بين الإدارة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي.

- واعتمدت الدراسة على منهج المراجعة النظرية التحليلية لعدد من الدراسات الحديثة.
- أكدت النتائج أن نجاح التطوير التنظيمي يتطلب تكاملاً بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وآليات التقييم المستمر.
- وأوصت الدراسة بضرورة اعتبار التطوير التنظيمي وظيفة استراتيجية أساسية داخل الهيكل الإداري للمؤسسة.

٥- دراسة (Bryson وآخرون، 2022)، بعنوان Linking Strategy to Organizational Development in Public Institutions

- هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير عمليات الإدارة الاستراتيجية على ممارسات التطوير التنظيمي.
- وتم جمع البيانات من مؤسسات حكومية تمر بإصلاحات تنظيمية.
- اعتمدت الدراسة منهجاً مختلطاً يجمع بين التحليل الكمي والنوعي.
- توصلت الدراسة إلى أن فاعلية التطوير التنظيمي تزداد عندما يتم ربطه مباشرة بعمليات التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي.
- وأوصت الدراسة بإضفاء الطابع المؤسسي على إدارة التطوير التنظيمي ضمن هيكل الحوكمة الاستراتيجية.

يتضح من استعراض الدراسات العربية والأجنبية أن معظمها تناول العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي أو إدارة التغيير بصورة عامة، في حين ركزت بعض الدراسات على التخطيط الاستراتيجي أو القيادة الاستراتيجية بوصفهما عوامل داعمة للتطوير التنظيمي. إلا أن الدراسات التي تناولت أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المتكاملة (تحليل البيئة، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم الاستراتيجي) على أداء إدارة التطوير التنظيمي كوحدة تنظيمية متخصصة داخل مؤسسة حكومية كبرى لا تزال محدودة. كما أن الربط التطبيقي المباشر بين هذه الأبعاد داخل وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية لم يحظَ بالتحليل الكافي، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته من خلال اختبار نموذج تحليلي يوضح طبيعة هذا الأثر وقوته.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تطلق هذه الدراسة من مجموعة من المفاهيم والنظريات التي تشكل الإطار المرجعي لمتغيراتها، والتي تتمثل في:

الإدارة الاستراتيجية:

تُعد الإدارة الاستراتيجية إطارًا متكاملًا من القرارات والإجراءات التي تهدف إلى صياغة رؤية المنظمة ورسالتها، وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، ووضع الأهداف طويلة المدى، ثم تنفيذ الاستراتيجيات وتقييمها لضمان تحقيق الميزة التنافسية والاستدامة المؤسسية.

وتستند الإدارة الاستراتيجية إلى مراحل رئيسة تتمثل في: تحليل البيئة الاستراتيجية، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذها، والرقابة عليها، بما يضمن مواءمة موارد المنظمة مع متطلبات البيئة المتغيرة (Bryson, 2022).

كما تؤكد الأدبيات الحديثة أن الإدارة الاستراتيجية لم تعد مجرد عملية تخطيط، بل أصبحت منظومة قيادية شاملة توجه عمليات التطوير والتغيير داخل المؤسسات، وتسهم في رفع كفاءتها وفعاليتها التنظيمية.

وتعرف إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها: مجموعة الممارسات التي تتبناها وزارة التعليم في مجال التخطيط الاستراتيجي، وصياغة المبادرات، وتنفيذها، وتقييمها، بهدف تحقيق التطوير التنظيمي المستدام.

التطوير التنظيمي (Organizational Development – OD):

يُعرف التطوير التنظيمي بأنه عملية منهجية مخططة تهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في الثقافة التنظيمية، والهياكل، والأنظمة، وسلوك الأفراد، بما يمكن المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وتحسين أدائها المؤسسي.

وقد عرّفه Burnes (2022) بأنه جهد منظم وطويل الأجل يستهدف تحسين فعالية المنظمة من خلال تدخلات مبنية على العلوم السلوكية، تهدف إلى تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف والنمو.

ويشير مفهوم التطوير التنظيمي إلى تحسين العمليات الداخلية، وتنمية قدرات العاملين، وتحديث الهياكل التنظيمية، بما يعزز الرشاقة التنظيمية (Organizational Agility) ويزيد من قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات.

ويُعرف إجرائيًا في هذه الدراسة بأنه: مستوى نجاح إدارة التطوير التنظيمي في وزارة التعليم من خلال أبعادها المتمثلة في (تطوير الهياكل، تحسين العمليات، تنمية الكفاءات، دعم التغيير المؤسسي).

نظرية التوافق الاستراتيجي (Strategic Alignment Theory):

تتطلب الدراسة من افتراض أن فاعلية التطوير التنظيمي ترتبط بدرجة التوافق بين الاستراتيجية العامة للمؤسسة وبرامج التطوير الداخلي.

وتؤكد هذه النظرية أن الأداء المؤسسي يتحسن عندما تتكامل الرؤية الاستراتيجية مع الهياكل التنظيمية، والموارد البشرية، والعمليات التشغيلية، بحيث تعمل جميعها في اتجاه واحد لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتدعم هذه النظرية فكرة أن إدارة التطوير التنظيمي لا ينبغي أن تكون وظيفة تشغيلية منفصلة، بل يجب أن تكون امتداداً مباشراً لمنظومة الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسة.

نظرية الرشاقة التنظيمية (Organizational Agility Theory):

تُعد الرشاقة التنظيمية أحد المفاهيم الحديثة التي تؤكد قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات البيئية، من خلال المرونة الهيكلية، وسرعة اتخاذ القرار، وتمكين الموارد البشرية.

وترتبط الرشاقة التنظيمية ارتباطاً وثيقاً بممارسات الإدارة الاستراتيجية، إذ إن وضوح الرؤية والتخطيط الاستباقي يساهمان في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف وتحقيق الاستدامة.

وتتطلب الدراسة من افتراض أن تعزيز الرشاقة التنظيمية في وزارة التعليم يتطلب تكاملاً بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة التطوير التنظيمي

المنهجية وطرق البحث:

نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (تحليل البيئة الاستراتيجية - صياغة الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية - الرقابة الاستراتيجية) على إدارة التطوير التنظيمي بأبعادها (تطوير الهياكل التنظيمية - تحسين العمليات - تنمية قدرات العاملين - دعم التغيير المؤسسي) بالتطبيق على وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة وتأصيلها علمياً، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي يتم التوصل إليها، وتفسيرها، ثم إصدار الأحكام المناسبة.

وتم تحديد مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية ورؤساء الأقسام والمشرفين في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بما يتناسب مع التوزيع التنظيمي للمستويات الإدارية، وذلك لضمان تمثيل مختلف الفئات داخل الوزارة بصورة دقيقة.

مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

– المصادر الثانوية: قامت الباحثة بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الإدارة الاستراتيجية وإدارة التطوير التنظيمي، بالإضافة إلى الدوريات العلمية المحكمة، والرسائل العلمية، والتقارير الرسمية، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، وكذلك الاطلاع على المواقع الإلكترونية الرسمية ذات الصلة بوزارة التعليم، وذلك لتكوين الإطار النظري للدراسة وبناء خلفية علمية متكاملة حول موضوع البحث.

– المصادر الأولية: قامت الباحثة بإعداد استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ميدانياً من أفراد عينة الدراسة، حيث تضمنت مجموعة من الفقرات التي تهدف إلى قياس أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها على إدارة التطوير التنظيمي بأبعادها المختلفة، بالتطبيق على وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

أدوات الدراسة:

تم إعداد الاستبانة بما يتناسب مع متغيرات الدراسة، وذلك بالاستناد إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، حيث تكونت الأداة من قسمين رئيسيين هما:

– القسم الأول: ويتضمن البيانات الديموغرافية الخاصة بأفراد عينة الدراسة من العاملين في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، والمتمثلة في: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

– القسم الثاني: ويشتمل على مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة، حيث تضمن فقرات لقياس ممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة، بالإضافة إلى فقرات لقياس مستوى إدارة التطوير التنظيمي بأبعادها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار أسئلة الدراسة وفروضها والإجابة عنها، قامت الباحثة باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية – Statistical Package for Social Sciences – SPSS، كما يلي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures):

والتي تم استخدامها لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتشمل:

- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- النسب المئوية: لمعرفة التوزيعات النسبية لاستجابات أفراد العينة.
- المتوسط الحسابي: لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على فقرات أبعاد الدراسة.
- الانحراف المعياري: لقياس مدى تشتت إجابات أفراد العينة عن المتوسط الحسابي.

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتأكد من مدى الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد متغيرات الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد: لاختبار أثر أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية على إدارة التطوير التنظيمي.
- اختبار (Kolmogorov-Smirnov): للتحقق من طبيعة توزيع البيانات.

حدود الدراسة:

في هذه الدراسة التي تحمل عنوان " أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية على إدارة التطوير التنظيمي دراسة تطبيقية على وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية"، تم تحديد مجموعة من الحدود التي تساهم في توجيه البحث وتحديد نطاقه لضمان تحقيق أهدافه بشكل دقيق. تشمل هذه الحدود الموضوعية، المكانية، الزمانية، والمنهجية، بالإضافة إلى بعض التحديات البحثية.

أولاً: الحدود الموضوعية (Thematic Scope)

اقتصرت الدراسة على التعرف على أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (تحليل البيئة - صياغة الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية - الرقابة الاستراتيجية) على إدارة التطوير التنظيمي بأبعادها (تطوير الهياكل التنظيمية - تحسين العمليات - تنمية الكفاءات - دعم التغيير المؤسسي).

ثانياً: الحدود المكانية (Spatial Scope)

وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

ثالثاً: الحدود الزمنية (Temporal Scope)

تم تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠٢٦م.

رابعاً: الحدود البشرية (Human Scope)

تم التطبيق على القيادات الإدارية ورؤساء الأقسام والمشرفين في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية

المراجع:

أولاً المراجع العربية

الحربي، عبد العزيز سالم. (٢٠٢٣). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة التربوية، ١٢(١)، ٨٩-١٢٠.

الزهراني، سعد علي. (٢٠٢٤). أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية في تحسين إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات السعودية. المجلة العربية للإدارة، ٤٤(١)، ٥٥-٩٢.

العنزي، محمد فهد. (٢٠٢١). التكامل بين الإدارة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي وأثره في تحقيق التميز المؤسسي. مجلة العلوم الإدارية، ١٨(٢)، ١٤٥-١٧٨.

العمرى، ناصر محمد. (٢٠٢٤). أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية في تعزيز فاعلية التطوير التنظيمي في الجهات الحكومية السعودية. مجلة الدراسات الإدارية، ١٦(٣)، ١٠١-١٣٤.

القحطاني، راشد محمد. (٢٠٢٣). دور القيادة الاستراتيجية في دعم برامج التطوير التنظيمي في قطاع التعليم. مجلة القيادة والإدارة، ٩(٢)، ٦٦-٩٨.

ثانياً المراجع الأجنبية

Andrews, Richard, Boyne, George A., & Walker, Richard M. (2022). Strategic planning and organizational development in public organizations. *Public Management Review*, 24(6), 845–862.

Bryson, John M. (2022). *Strategic planning for public and nonprofit organizations* (5th ed.). Jossey-Bass.

Bryson, John M., Berry, Frances S., & Yang, Kaifeng. (2022). Linking strategy to organizational development in public institutions. *Public Administration Review*, 82(4), 623–639.

Burnes, Bernard. (2022). Organizational development and strategic change. *Journal of Change Management*, 22(3), 215–230.

Cui, Anna S. (2025). Organizational agility and strategic responsiveness. *Journal of Business Research*, 168, 113–125.

Drago, Robert. (2022). Strategy implementation gaps in complex organizations. *Strategic Management Journal*, 43(7), 1305–1322.

Ferede, Amanuel. (2024). Strategic leadership and organizational development outcomes. *International Journal of Public Sector Management*, 37(2), 211–228.

George, Bert, Walker, Richard M., & Monster, Joris. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? *Public Administration Review*, 79(6), 810–819.

George, Bert, & Walker, Richard M. (2023). Strategic management and organizational transformation in public sector organizations. *Public Administration*, 101(2), 455–472.

Jääskä, Elina. (2025). Strategic alignment and sustainable organizational outcomes. *Management Decision*, 63(1), 75–94.

Mousa, Mohamed. (2024). Strategic management practices and institutional sustainability. *Journal of Management Development*, 43(4), 389–404.

Vakola, Maria, & Petrou, Paraskevas. (2022). Strategic change and organizational adaptation. *European Management Journal*, 40(3), 355–366.

