

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتعزيز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية

عمل الطالب : بسام صالح مصلح ال سويدان

الرقم الجامعي : 232000029

1. الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

في خضم التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم من عولمة أسواق، وتطور تكنولوجي هائل، وتزايد في حدة المنافسة، تواجه المنظمات بمختلف أنواعها (حكومية، خاصة، أهلية) تحديات جسيمة تفرض عليها إعادة النظر في أساليب إدارتها التقليدية. لم يعد البقاء والنجاح حكراً على المنظمات التي تمتلك موارد ضخمة فحسب، بل أصبح حليفاً لتلك القدرة على استشراف المستقبل، واستباق الأحداث، والتكيف مع المتغيرات بكفاءة وفعالية. وهنا يبرز التخطيط الاستراتيجي كأحد أهم الأدوات الإدارية الحديثة التي تمكن المنظمات من رسم خارطة طريق واضحة لمستقبلها، من خلال تحديد رسالتها ورؤيتها وأهدافها بعيدة المدى، واختيار الاستراتيجيات المثلى لتحقيقها في ضوء الموارد المتاحة والبيئة المحيطة (Porter, 1996; Wheelen & Hunger, 1995).

لقد حظي التخطيط الاستراتيجي باهتمام كبير من الباحثين والمنظرين في مجال الإدارة، حيث تعددت مدارس الفكرية وتوجهاته؛ فهناك من ركز على الجانب التحليلي والتخطيطي المنهجي مثل "إيغور أنسوف" و"مايكل بورتر"، بينما انتقد آخرون الصورية في التخطيط الاستراتيجي ودعوا إلى رؤية أكثر مرونة وتكيفاً مع الواقع، مثل "هنري ميتزبرغ" (Mintzberg, 1994; Whittington, 1993). وعلى الرغم من هذه الاختلافات، إلا أن هناك شبه إجماع على أن التخطيط الاستراتيجي، عندما يُمارس بشكل سليم، يُساهم في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتحسين أدائها المؤسسي. فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد وثيقة جامدة، بل هو ثقافة تنظيمية وعملية ديناميكية مستمرة من التفكير والتحليل والمشاركة، تهدف إلى توجيه الجهود نحو تحقيق التميز والاستدامة (David, 2011; Johnson, Scholes, & Whittington, 2008).

ويرتبط التخطيط الاستراتيجي ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الأداء المؤسسي، الذي يُعد الهدف الأسمى الذي تسعى أي منظمة لتحقيقه. فالأداء المؤسسي هو المرآة التي تعكس مدى نجاح المنظمة في استغلال مواردها وقدراتها لتحقيق رسالتها وأهدافها، ويمكن قياسه من خلال مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية (Kaplan & Norton, 2001). وقد أكدت العديد من الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين تبني التخطيط الاستراتيجي وتحسن الأداء المؤسسي في مختلف القطاعات. ففي القطاع الخاص، أظهرت دراسات مثل دراسة (Buzzell & Gale, 1987) و (Mousa, Ali, & Gurler, 2024) أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تعزيز الربحية والحصة

السوقية. وفي القطاع العام وغير الربحي، أكدت دراسات (Bryson, 2018) و (Kigenza & Irechukwu, 2023) على دوره في تحسين كفاءة وفعالية الخدمات المقدمة. كما أن الدراسات العربية الحديثة، مثل دراسة (الغويري، 2022) و(الشريف & شعبان، 2022)، دعمت هذه النتائج في سياق المنظمات الحكومية والتعليمية العربية، مؤكدة على أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في ترشيد القرارات وتطوير الأداء.

2.1 مشكلة البحث

على الرغم من الإجماع النظري الواسع حول أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره المحوري في تحسين الأداء المؤسسي، إلا أن الممارسة العملية في العديد من المنظمات، خاصة في الدول النامية والعربية، لا تزال تشهد فجوة واضحة. فكثيراً ما يتم إعداد خطط استراتيجية بشكل شكلي أو بهدف تلبية متطلبات خارجية، دون أن تنعكس بشكل ملموس على واقع الأداء أو تحقيق الأهداف المنشودة. (Aminu Umar, Muhammad, & Hassan, 2020) هذه الفجوة بين النظرية والتطبيق تثير تساؤلات جوهرية حول كيفية تفعيل التخطيط الاستراتيجي ليكون أداة فاعلة للتغيير والتطوير، وليس مجرد رفاهية إدارية.

وتتجلى مشكلة البحث الحالي في محاولة استقصاء وتحليل طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، في ظل تعدد نماذج ومدارس التخطيط الاستراتيجي من جهة، وتنوع مؤشرات قياس الأداء المؤسسي من جهة أخرى. فهل يكفي تطبيق التخطيط الاستراتيجي بأي صورة لتحسين الأداء؟ أم أن هناك آليات ومتغيرات وسيطة أو معدلة (مثل الثقافة التنظيمية، أو فعالية القرار، أو استخدام أدوات قياس الأداء كبطاقة الأداء المتوازن) تتحكم في قوة هذه العلاقة وتحدد اتجاهها؟ تشير بعض الدراسات إلى أن نجاح التخطيط الاستراتيجي يعتمد بشكل كبير على مدى توافقه مع البيئة الداخلية للمنظمة (Samad, 2018) وعلى قدرته على توجيه عملية اتخاذ القرار (إبراهيم، 2025). كما أن القطاعات المختلفة (صناعي، حكومي، صحي، تعليمي) تواجه تحديات متنوعة تؤثر في كيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي وقياس أثره (Wongsin et al., 2025؛ تنشأ، 2020). (لذا، فإن مشكلة البحث تتلخص في الحاجة إلى فهم أعمق وأشمل للكيفية التي يمكن من خلالها للتخطيط الاستراتيجي أن يساهم

بفعالية في تحقيق أداء مؤسسي متميز، وذلك من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع الحيوي.

3.1 أهمية البحث

تستمد هذه الدراسة أهميتها من عدة اعتبارات نظرية وتطبيقية:

أولاً: الأهمية النظرية (العلمية):

1. تسليط الضوء على مفهوم حيوي: يساهم البحث في تعميق الفهم النظري لمفهوم التخطيط الاستراتيجي والأداء

المؤسسي، خاصة في ظل التطور المستمر لهذه المفاهيم وتشعب مدارسها الفكرية، من المدرسة الكلاسيكية

(Porter, 1980) إلى المدرسة الحديثة (Kaplan & Norton, 2001) والنقدية (Mintzberg,

1994).

2. تقديم مراجعة أدبية شاملة: يقدم البحث مراجعة تحليلية للدراسات السابقة العربية والأجنبية، مما يساعد الباحثين

والدارسين على الوقوف على أبرز النتائج والتوصيات في هذا المجال، وتحديد الثغرات التي يمكن معالجتها في أبحاث

مستقبلية، خاصة في السياقات العربية التي لا تزال بحاجة لمزيد من الدراسات التطبيقية (عزيريل & الفريخه، 2024).

3. تأصيل المعرفة الإدارية: يسعى البحث إلى ربط التراث النظري الغربي بالدراسات التطبيقية العربية، مما يساهم في إثراء

المكتبة العربية بأدبيات حديثة حول موضوع يعد ركيزة أساسية من ركائز الإدارة المعاصرة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية):

1. **توفير رؤى للممارسين:** يقدم البحث رؤى وإرشادات قيمة للمسؤولين وصناع القرار في المنظمات المختلفة (حكومية وخاصة) حول كيفية توظيف التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال لتحسين أدائها المؤسسي، وتجنب المزالق الشائعة التي تحول دون تحقيق الخطط لأهدافها (الهبدان & تغريد، 2021)
2. **تحسين جودة الخدمات:** من خلال توضيح آليات الربط بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء، يمكن للمنظمات، خاصة الخدمية منها (كالصحة والتعليم)، أن تطور من جودة خدماتها المقدمة للمواطنين والمستفيدين، وهو ما يؤكد عليه كل من (Wongsin et al., 2025) و(مح & عوني، 2025).
3. **دعم ثقافة التميز:** يساعد البحث في نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي القائم على التحليل والمشاركة والقياس، مما يساهم في خلق منظمات أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع المتغيرات، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
4. **معالجة تحديات واقعية:** ينطلق البحث من مشكلة عملية تواجه العديد من المنظمات، وهي الفجوة بين التخطيط والتنفيذ، وبالتالي فإن نتائجه قد تساهم في تقديم مقترحات عملية لتضييق هذه الفجوة وتعزيز فعالية القرارات الإدارية (إبراهيم، 2025; الهاجري et al., 2016)

1.4 أسئلة الدراسة

سؤال الدراسة الرئيسي:

كيف يؤثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية؟

أسئلة الدراسة الفرعية:

- السؤال الفرعي الأول : كيف يمكن أن يؤثر تحليل البيئة (الداخلي والخارجي) على الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية؟
- السؤال الفرعي الثاني : كيف يمكن أن تؤثر صياغة الاستراتيجية (الرسالة، الرؤية، الأهداف) على الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية؟
- السؤال الفرعي الثالث : كيف يمكن أن يؤثر تنفيذ الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية؟
- السؤال الفرعي الرابع : كيف يمكن أن تؤثر عملية التقييم والمتابعة على الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية؟
- السؤال الفرعي الخامس : ما الدور الذي تلعبه المتغيرات الوسيطة (الثقافة التنظيمية، فعالية القرار، بطاقة الأداء المتوازن) في تعزيز العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي؟

1.5 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي للدراسة:

دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية.

الأهداف الفرعية للدراسة:

- **الهدف الأول:** دراسة تأثير تحليل البيئة (الداخلي والخارجي) على الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية.
- **الهدف الثاني:** دراسة تأثير صياغة الاستراتيجية (الرسالة، الرؤية، الأهداف) على الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية.
- **الهدف الثالث:** دراسة تأثير تنفيذ الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية.
- **الهدف الرابع:** دراسة تأثير التقييم والمتابعة على الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية.
- **الهدف الخامس:** التعرف على الدور الذي تلعبه المتغيرات الوسيطة (الثقافة التنظيمية، فعالية القرار، بطاقة الأداء المتوازن) في تعزيز العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي.

1.6 فروض الدراسة

الفرض الرئيسي للدراسة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية.

الفروض الفرعية للدراسة:

- **الفرض الأول:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتحليل البيئة (الداخلي والخارجي) على الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية.
- **الفرض الثاني:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لصياغة الاستراتيجية (الرسالة، الرؤية، الأهداف) على الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية.
- **الفرض الثالث:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية.
- **الفرض الرابع:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتقييم والمتابعة على الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية.
- **الفرض الخامس:** تلعب الثقافة التنظيمية دوراً وسيطاً في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي.
- **الفرض السادس:** تلعب فعالية القرار دوراً وسيطاً في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي.
- **الفرض السابع:** تلعب بطاقة الأداء المتوازن دوراً وسيطاً في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي.

1.7 نموذج الدراسة



1.8 منهجية الدراسة

العنصر	التفاصيل
فلسفة البحث	الوضعية
منهج البحث	استنتاجي
استراتيجية البحث	مسخي
اختيار البحث	كمي
الأفق الزمني	مقطعي
تقنيات وإجراءات جمع البيانات	الاستبيان والمقابلات



1.9 الدراسة الميدانية

القطاع المقترح: القطاع التعليمي (المؤسسات التعليمية).

المنظمة المقترحة للتطبيق: إحدى الجامعات العربية الحكومية أو الخاصة، مثل جامعة القاهرة (جمهورية مصر العربية)، أو جامعة الملك سعود (المملكة العربية السعودية)، أو الجامعة الأردنية (المملكة الأردنية الهاشمية).

مبررات اختيار القطاع التعليمي:

أولاً: تعاني المؤسسات التعليمية العربية من فجوة واضحة بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الفعلي، حيث يتم إعداد خطط استراتيجية بشكل شكلي أو بهدف تلبية متطلبات خارجية، دون أن تنعكس بشكل ملموس على واقع الأداء أو تحقيق الأهداف المنشودة (الغويري، 2022؛ الشريف & شعبان، 2022).

ثانياً: أكدت دراسة (مح & عوني، 2025) على أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة الأداء الجامعي، وجاء في دراستهما أن التخطيط الاستراتيجي يسهم بشكل كبير في تطوير العملية التعليمية والبحثية والإدارية في الجامعات.

ثالثاً: أشارت دراسة (الشهري & باسويد، 2023) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر إيجابياً على أداء المنظمات الحكومية، وتعد الجامعات نموذجاً مهماً للمنظمات الحكومية أو شبه الحكومية في الوطن العربي.

رابعاً: أوصت دراسة (الهبدان & تغريد، 2021) بضرورة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية لتطوير أداء القيادات الأكاديمية.

العينة المقترحة للدراسة:

- القيادات الأكاديمية (عمداء الكليات، وكلاء الكليات، رؤساء الأقسام)
- القيادات الإدارية (مديري الإدارات، مسؤولي وحدات التخطيط الاستراتيجي، مراكز الجودة والاعتماد)
- أعضاء هيئة التدريس والموظفون الإداريون

1.10 مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية وتحليل البيانات

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة والتوصيات

References :

- Umar, M. A. (2021). Review of the role of strategic planning in organizational performance. *International Journal of Intellectual Discourse*, 4(2), 26–38.
- Mousa, K. M., Ali, K. A. A., & Gurler, S. (2024). Strategic planning and organizational performance: an empirical study on the manufacturing sector. *Sustainability*, 16(15), 6690.
- Ali, A. A. (2018). Strategic planning–organizational performance relationship: Perspectives of previous studies and literature review. *International Journal of Healthcare Management*, 11(1), 8–24.
- Alief, L., Matiala, T. F., Mamonto, T., Mokodompit, H., Putrianti, F. G., & Sihombing, D. A. (2025). Analisis Pengaruh Burnout, Beban Administratif dan Work–Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Guru: Penelitian. *Jurnal Pengabdian Masyarakat dan Riset Pendidikan*, 4(1), 1116–1121.
- Kigenza, B., & Irechukwu, E. N. (2023). Strategic planning and organizational performance in non–profit organizations in Rwanda: A case of World Vision, Kigali, Rwanda. *Journal of Strategic Management*, 7(2), 90–110.
- Wongsin, U., Pannoi, T., Prutipinyo, C., Maruf, M. A., Pongpatrachai, D., Quansri, O., & Sattayasomboon, Y. (2025). Strategic planning and organizational performance in public health

sector: a scoping review. *BMC Health Services Research*, 25(1), 1017.

- Samad, S. (2018). Organizational culture, strategic planning and performance: Empirical evidence from organizations in Malaysia. *International Journal of Engineering and Technology (UAE)*, 7(2), 62-65.
- Aminu Umar, A., Muhammad, N., & Hassan, I. (2020). Strategic planning process and organizational performance in Nigerian public sector: A review of literature. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(7), 367-382.
- Buzzell, R. D., & Gale, B. T. (1987). *The PIMS principles: Linking strategy to performance*. Simon and Schuster.
- Whittington, R. (1993). What is strategy, and does it matter?. (*No Title*).
- Kaufman, R. (1999). *Mega planning: Practical tools for organizational success*. Sage Publications.
- Mintzberg, H. (1994). *Rise and fall of strategic planning*. Simon and Schuster.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? Harvard Business Review. *Revista Gula*, 74.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (1995). *Strategic management and business policy* (Vol. 46). Reading, MA: Addison-Wesley.

- David, F. R. (2011). *Strategic management concepts and cases*. Prentice hall.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). Exploring corporate strategy.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. John Wiley & Sons.
- RS, K. (2001). Building a strategy-focused organization. *Ivey Business Journal*, 78(5), 12-19.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). The Strategy Focused Organization: Harvard Business School Press. *Boston, MA*.

المراجع العربي :

- دعاء عادل ديب نشة. (2020). تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في مستشفى المقاصد (Doctoral dissertation, جامعة القدس).
- علي الغويري. (2022). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في الدوائر والمؤسسات الحكومية في المملكة الاردنية الهاشمية *Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences*, (83), 78-95.
- منصور احمد ابراهيم الشريف, ايهاب & شعبان. (2022). أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي علي تحسين جودة الاداء المؤسسي-دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة القاهرة والمعهد العالي للدراسات التعاونية والادارية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*. 13(2), 131-170 ,

- عواطف ابراهيم مح & ,سعدية عويد عوني. (2025). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء الجامعي بحث ميداني في كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بغداد *AL-Yarmouk Journal*, 23(2).
- خالد بن عبد الله الشهري & ,خلود بنت علي باسويد. (2023). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة الحكومية في المملكة العربية السعودية *Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences*, (98), 173-182.
- بلال عبد الرحيم اسعد عزريل & ,الدكتورة هاله معلى الفريخه. (2024). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني *Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences*, (115), 66-87.
- عبدالله بن هبدان الهبدان & ,تغريد. (2021). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية .*مجلة كلية التربية (أسيوط)*. 37(12), 71-103 ,
- الهاجري, سعد حمد سعد بداح, عبد السلام, معوض الفلاح, حسين & ,علي حسن. (2016). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين بيئة الأداء لدى العاملين بالمؤسسات العامة بدولة الكويت *Journal of Environmental Studies and Researches*, 6(4), 444-463.
- عبد المنعم محمد إبراهيم. (2025). الموائمة الاستراتيجية ودورها في دعم الأداء المؤسسي: الدور الوسيط لفعالية القرار، دراسة تطبيقية .*المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*. 16(2), 186-242 ,