

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 القادرة على استشراق المستقبل، واستباق الأحداث، والتكيف مع المتغيرات بكفاءة وفعالية. وهنا يبرز **التخطيط الاستراتيجي** كأحد أهم الأدوات الإدارية الحديثة التي تمكّن 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 مينتزرغ" (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 يسهم 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; Wongsin et al., 2020). (لذا، فإن مشكلة البحث تتركز 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

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 المقدمة

يُعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد المفاهيم الحديثة في مجال إدارة الأعمال، حيث يركز على رسم خارطة طريق واضحة لمستقبل المنظمة من خلال تحديد رسالتها ورؤيتها وأهدافها بعيدة المدى، واختيار الاستراتيجيات المثلى لتحقيقها في ضوء الموارد المتاحة والبيئة المحيطة. (Porter, 1996; Wheelen & Hunger, 1995) وقد حظي التخطيط الاستراتيجي باهتمام كبير من الباحثين والمنظرين في مجال الإدارة، حيث تعددت مدارس الفكرية وتوجهاته (Mintzberg, 1994; Whittington, 1993).

من ناحية أخرى، يُعد الأداء المؤسسي الهدف الأسمى الذي تسعى أي منظمة لتحقيقه، فهو 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; David, 2011)

يتناول هذا الفصل عرضاً وتحليلاً للدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، سواء العربية منها أو الأجنبية، وذلك بهدف التعرف على أبرز النتائج والتوصيات، وتحديد الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

2.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي

تعريف التخطيط الاستراتيجي

عرف (Mintzberg, 1994) التخطيط الاستراتيجي على أنه العملية المنهجية التي تهدف إلى رسم مستقبل المنظمة من خلال تحديد الأهداف بعيدة المدى واختيار الاستراتيجيات المناسبة لتحقيقها. كما أشار (David, 2011) إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو فن وعلم صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

أما (Bryson, 2018) فقد عرف التخطيط الاستراتيجي على أنه مجموعة من المفاهيم والإجراءات والأدوات التي تساعد القيادات في المنظمات العامة وغير الربحية على رسم اتجاه استراتيجي واضح واتخاذ القرارات المناسبة.

مدارس التخطيط الاستراتيجي

تعددت مدارس التخطيط الاستراتيجي الفكرية، حيث ركزت المدرسة الكلاسيكية على الجانب التحليلي والتخطيطي المنهجي (Porter, 1996)، بينما انتقدت المدرسة النقدية الصورية في التخطيط الاستراتيجي ودعت إلى رؤية أكثر مرونة وتكيفاً مع الواقع. (Mintzberg, 1994) كما ظهرت المدرسة الحديثة التي ركزت على قياس الأداء وربطه بالتخطيط الاستراتيجي من خلال أدوات مثل بطاقة الأداء المتوازن. (Kaplan & Norton, 2001)

2.3 مفهوم الأداء المؤسسي

تعريف الأداء المؤسسي

عرف (Kaplan & Norton, 2001) الأداء المؤسسي على أنه المرآة التي تعكس مدى نجاح المنظمة في استغلال مواردها وقدراتها لتحقيق رسالتها وأهدافها. كما أشار (David, 2011) إلى أن الأداء المؤسسي يمكن قياسه من خلال مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية.

أما (Bryson, 2018) فقد عرف الأداء المؤسسي في المنظمات العامة وغير الربحية على أنه مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وجودة عالية في الخدمات المقدمة.

مؤشرات قياس الأداء المؤسسي

تنوعت مؤشرات قياس الأداء المؤسسي في الدراسات السابقة، حيث ركزت بعض الدراسات على المؤشرات المالية مثل الربحية والحصة السوقية (Buzzell & Gale, 1987; Mousa, Ali, & Gurler, 2024)، بينما ركزت دراسات أخرى على المؤشرات غير المالية مثل رضا العملاء وجودة الخدمات (Kigenza & Irechukwu, 2023; Bryson, 2018).

2.4 العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي

الدراسات الأجنبية

أكدت العديد من الدراسات الأجنبية على وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي. ففي القطاع الخاص، أظهرت دراسة (Buzzell & Gale, 1987) أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تعزيز الربحية والحصة السوقية. كما توصلت دراسة (Mousa, Ali, & Gurler, 2024) إلى أن التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة يؤثر إيجاباً على الأداء المؤسسي في القطاع الصناعي.

وفي القطاع العام، أكدت دراسة (Bryson, 2018) على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة وفعالية الخدمات المقدمة في المنظمات العامة وغير الربحية. كما توصلت دراسة (Kigenza & Irechukwu, 2023) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية في رواندا. أما دراسة (Samad, 2018) فقد أشارت إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي. كما أكدت دراسة (Wongsin et al., 2025) على أن نجاح التخطيط الاستراتيجي يعتمد بشكل كبير على مدى توافقه مع البيئة الداخلية للمنظمة.

الدراسات العربية

توافقت الدراسات العربية الحديثة مع نظيرتها الأجنبية في تأكيد العلاقة الإيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي. ففي المملكة الأردنية الهاشمية، توصلت دراسة (الغويري، 2022) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في ترشيد القرارات وتطوير الأداء في الدوائر والمؤسسات الحكومية.

وفي جمهورية مصر العربية، أظهرت دراسة (الشريف & شعبان، 2022) أن ممارسة التخطيط الاستراتيجي تؤثر إيجابياً على تحسين جودة الأداء المؤسسي في جامعة القاهرة والمعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية.

وفي المملكة العربية السعودية، توصلت دراسة (الشهري & باسويد، 2023) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة الحكومية. كما أوصت دراسة (الهدان & تغريد، 2021) بضرورة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية لتطوير أداء القيادات الأكاديمية.

وفي دولة الكويت، أشارت دراسة (الهاجري وآخرون، 2016) إلى دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين بيئة الأداء لدى العاملين بالمؤسسات العامة.

أما في العراق، فقد توصلت دراسة (مح & عوني، 2025) إلى أن للتخطيط الاستراتيجي دوراً مهماً في جودة الأداء الجامعي في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد.

وفي فلسطين، أكدت دراسة (عزيريل & الفريخه، 2024) على دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني.

وفي دراسة (إبراهيم، 2025)، تم التأكيد على أن الموائمة الاستراتيجية وفعالية القرار تلعبان دوراً وسيطاً في دعم الأداء المؤسسي.

2.5 بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء

تعد بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) من أهم الأدوات الحديثة التي تربط بين التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء المؤسسي (Kaplan & Norton, 2001) وتتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربعة محاور رئيسية: المحور المالي، ومحور العملاء، ومحور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو. وفي السياق العربي، توصلت دراسة (نتشة، 2020) إلى أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يعزز من أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في مستشفى المقاصد بفلسطين.

2.6 تحليل الفجوات البحثية (Research Gap)

من خلال مراجعة الدراسات السابقة العربية والأجنبية، يمكن تحديد مجموعة من الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، وهي:

أولاً: قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية العربية، خاصة في ظل التحديات التي تواجه هذا القطاع (الغوري، 2022؛ الشريف & شعبان، 2022)

ثانياً: ندرة الدراسات التي تناولت دور المتغيرات الوسيطة (مثل الثقافة التنظيمية، فعالية القرار، بطاقة الأداء المتوازن) في تعزيز العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في السياق العربي (Samad, 2018; إبراهيم، 2025; نتشة، 2020)

ثالثاً: الحاجة إلى مزيد من الدراسات التي تقدم نماذج مقترحة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية العربية، وذلك للخروج من الشكليات إلى الفاعلية الحقيقية (Aminu Umar, Muhammad, & Hassan, 2020).

2.7 الخاتمة

في ختام هذا الفصل، يتضح أن هناك إجماعاً نظرياً واسعاً حول أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره المحوري في تحسين الأداء المؤسسي. فقد تناولت الدراسات السابقة مجموعة متنوعة من الأبعاد المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، بدءاً من مفاهيمه الأساسية ومدارسه الفكرية، وصولاً إلى استراتيجياته وتطبيقاته في مختلف القطاعات.

أظهرت الأبحاث أن التخطيط الاستراتيجي يعد أداة فعالة لتحسين الأداء المؤسسي في القطاعات المختلفة (صناعي، حكومي، صحي، تعليمي، غير ربحي). كما تبين أن نجاح التخطيط الاستراتيجي يعتمد بشكل كبير على مدى توافقه مع البيئة الداخلية للمنظمة، وعلى قدرته على توجيه عملية اتخاذ القرار.

كما أوضحت الدراسات أن استخدام أدوات قياس الأداء الحديثة مثل بطاقة الأداء المتوازن يعزز من أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي.

وعليه، تسعى الدراسة الحالية إلى سد الفجوات البحثية التي تم تحديدها، وذلك من خلال تقديم نموذج مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية العربية، وقياس أثره على الأداء المؤسسي، مع التركيز على دور المتغيرات الوسيطة في تعزيز هذه العلاقة.

قائمة المراجع

المراجع الأجنبية:

- 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., Pongpattrachai, 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 العربية :

- دعاء عادل ديب نشة. (2020). تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في مستشفى المقاصد (Doctoral dissertation, جامعة القدس).
- علي الغوري. (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 ,

قائمه الملاحق

الملحق رقم (1): الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السادة / أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية والإدارية

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان " :التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتعزيز الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية)"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على الدرجة العلمية.

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات والمعلومات اللازمة حول واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى الأداء المؤسسي في مؤسساتكم التعليمية. علماً بأن البيانات التي سيتم جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستتم معالجتها بسرية تامة.

نشكر لكم حسن تعاونكم، واهتمامكم بالمشاركة في هذا البحث العلمي.

القسم الأول : البيانات العامة

يرجى وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

1. الجنس:

() ذكر

() أنثى

2. الفئة العمرية:

() أقل من 30 سنة

() من 30 – 40 سنة

() من 41 – 50 سنة

() أكثر من 50 سنة

3. المؤهل العلمي:

() دكتوراه

() ماجستير

() بكالوريوس

() دبلوم

4. سنوات الخبرة:

() أقل من 5 سنوات

() من 5 – 10 سنوات

() من 11 – 15 سنة

() أكثر من 15 سنة

5. المسمى الوظيفي:

() قيادة أكاديمية (عميد – رئيس قسم)

() قيادة إدارية (مدير إدارة)

() عضو هيئة تدريس

() موظف إداري

القسم الثاني: محور التخطيط الاستراتيجي

مقياس الاستجابة:

(1) غير موافق بشدة

(2) غير موافق

(3) محايد

(4) موافق

(5) موافق بشدة

يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب لكل عبارة:

العبارة	1	2	3	4	5
أولاً: تحليل البيئة					
1 تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) بشكل دوري					
2 تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) بشكل دوري					
3 يتم إشراك القيادات المختلفة في عملية تحليل البيئة					
ثانياً: صياغة الاستراتيجية					
4 تمتلك المؤسسة رؤية مستقبلية واضحة					
5 تمتلك المؤسسة رسالة واضحة تحدد أهدافها وغاياتها					
6 يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى بشكل واضح					
ثالثاً: تنفيذ الاستراتيجية					
7 يتم تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية					
8 يتم تفعيل الخطة الاستراتيجية على أرض الواقع بشكل جيد					
9 هناك التزام من القيادات بتنفيذ الخطة الاستراتيجية					
رابعاً: التقييم والمتابعة					
10 تتم متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية بشكل دوري					
11 يتم قياس الأداء ومقارنته بالأهداف المخططة					

12	يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية عند وجود انحرافات					
----	---	--	--	--	--	--

القسم الثالث: محور الأداء المؤسسي

مقياس الاستجابة:

(1) غير موافق بشدة

(2) غير موافق

(3) محايد

(4) موافق

(5) موافق بشدة

يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب لكل عبارة:

	العبارة	1	2	3	4	5
	أولاً: الكفاءة					
1	تتمكن المؤسسة من إنجاز المهام بأقل وقت وجهد ممكن					
2	يتم استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل					
3	تنخفض نسبة الهدر في الوقت والموارد داخل المؤسسة					

ثانياً: الفعالية						
4	تحقق المؤسسة أهدافها الاستراتيجية في الوقت المحدد					
5	تساهم القرارات الإدارية في تحقيق أهداف المؤسسة					
6	ترتفع نسبة إنجاز المهام المخطط لها					
ثالثاً: جودة الخدمات						
7	تتمتع الخدمات المقدمة من المؤسسة بجودة عالية					
8	يتم قياس رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة					
9	تسعى المؤسسة باستمرار إلى تحسين جودة خدماتها					

نشكركم على حسن تعاونكم

الملحق رقم (2): نموذج المقابلة

أولاً: بيانات المقابلة:

تاريخ المقابلة / :

مكان المقابلة:

مدة المقابلة:

المسمى الوظيفي للشخص المقابل:

سنوات الخبرة:

ثانياً: أسئلة المقابلة:

السؤال الأول : كيف تقيم واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة التعليمية التي تعمل بها؟

.....

.....

السؤال الثاني : ما هي أبرز التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسستك؟

.....

.....

السؤال الثالث : برأيك، هل ساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي؟ وكيف؟

.....

.....

السؤال الرابع : ما هي المقترحات التي تقدمها لتفعيل التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية؟

.....

.....

السؤال الخامس : هل هناك أي معلومات إضافية تود إضافتها حول هذا الموضوع؟

.....

نشکرم علی حسن تعاونکم