

دور التخطيط الإداري الحديث في تحسين أداء المؤسسات السعودية

اسم الطالب /

عبد العزيز ابراهيم الكنعان

الرقم الجامعي

233001684

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

1.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	3
1.1.	المقدمة.....	4
1.2.	مشكلة الدراسة.....	6
1.2.1.	فجوات على المستوى النظري:.....	7
1.2.2.	فجوات على المستوى التطبيقي:.....	7
1.3.	أهمية الدراسة.....	8
1.3.1.	على المستوى النظري:.....	8
1.3.2.	على المستوى التطبيقي:.....	8

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تشكل المؤسسات في العصر الحديث المحرك الرئيس للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، إذ أصبحت قدرتها على تحقيق أهدافها والمحافظة على استدامة أدائها مرهونة بمدى كفاءة ممارساتها الإدارية، ولا سيما في ظل البيئة التنظيمية التي تتسم بالتغير المستمر، والتطور التقني المتسارع، واشتداد حدة المنافسة المحلية والعالمية. ولم يعد نجاح المؤسسات يعتمد فقط على توافر الموارد المالية أو البشرية، وإنما أصبح يرتبط بصورة أساسية بقدرتها على تبني أساليب تخطيط إداري حديثة تُمكنها من استشراف المستقبل، والتعامل مع المتغيرات بمرونة، واستثمار الفرص، والحد من المخاطر المحتملة. ومن هذا المنطلق، برز التخطيط الإداري الحديث بوصفه أحد أهم الوظائف الإدارية التي تستند إليها المؤسسات في رسم سياساتها، وتحديد أولوياتها، وصياغة استراتيجياتها، وتحقيق التكامل بين مواردها المختلفة بما يضمن رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وقد شهد مفهوم التخطيط الإداري تطورًا ملحوظًا خلال العقود الأخيرة، حيث انتقل من كونه عملية تقليدية تعتمد على وضع الخطط قصيرة الأجل إلى عملية استراتيجية متكاملة تقوم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، والاستفادة من البيانات الضخمة، والتنبؤ بالمتغيرات المستقبلية، وإدارة المخاطر، وتوظيف التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي في دعم عملية اتخاذ القرار. كما أصبح التخطيط الإداري الحديث يركز على مبادئ المرونة، والمشاركة، والابتكار، والاستدامة، والحوكمة، بما يجعله أداة رئيسة لضمان استمرارية المؤسسات في مواجهة التحديات المتزايدة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ويؤدي هذا التحول إلى تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية والاقتصادية، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، ورفع مستوى جودة الخدمات والمنتجات، بما ينعكس بصورة مباشرة على مستوى الأداء المؤسسي.

وتزداد أهمية التخطيط الإداري الحديث في المؤسسات السعودية في ظل التحولات التنموية الشاملة التي تشهدها المملكة العربية السعودية، خاصة مع إطلاق رؤية المملكة 2030 التي وضعت تطوير الأداء المؤسسي ورفع كفاءة الأجهزة الحكومية والخاصة ضمن أولوياتها الاستراتيجية. فقد فرضت هذه الرؤية متطلبات جديدة تستدعي من المؤسسات إعادة النظر في أساليب التخطيط التقليدية، والانتقال نحو ممارسات تخطيطية أكثر شمولًا ومرونة، تعتمد على مؤشرات الأداء، وإدارة المخاطر، والتحول الرقمي، والابتكار المؤسسي، بما يساهم في تحقيق مستهدفات التنمية المستدامة وتعزيز التنافسية الوطنية.

كما دفعت هذه التحولات المؤسسات إلى تبني أدوات حديثة للتخطيط تمكّنها من تحسين جودة القرارات الإدارية، وتطوير آليات العمل، ورفع كفاءة استثمار الموارد، وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية والتميز المؤسسي.

يمثل الأداء المؤسسي أحد أهم المؤشرات التي تقيس مدى نجاح المؤسسات في تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية، حيث يعكس كفاءة العمليات الإدارية، وفاعلية استغلال الموارد، ومستوى جودة الخدمات، ورضا المستفيدين، وقدرة المؤسسة على الابتكار والاستجابة للمتغيرات. ويُعد تحسين الأداء المؤسسي هدفاً استراتيجياً تسعى إليه جميع المؤسسات، لأنه يرتبط بشكل مباشر بتحقيق الاستدامة التنظيمية، وتعزيز القدرة التنافسية، وزيادة القيمة المضافة للمؤسسة. ومن ثم فإن تطوير الأداء المؤسسي لا يمكن أن يتحقق بمعزل عن وجود منظومة تخطيط إداري حديثة قادرة على توجيه الجهود والموارد نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

تشير الأدبيات الإدارية إلى وجود علاقة وثيقة بين التخطيط الإداري الحديث وتحسين الأداء المؤسسي، إذ يسهم التخطيط الفعال في وضوح الأهداف، وتحديد المسؤوليات، وتحقيق التنسيق بين الإدارات المختلفة، ورفع كفاءة تخصيص الموارد، وتعزيز الرقابة والتقييم المستمر، مما يؤدي إلى تقليل الهدر، وزيادة الإنتاجية، وتحسين جودة الأداء. كما يساعد التخطيط الحديث على بناء ثقافة تنظيمية قائمة على العمل الاستراتيجي، والتعلم المستمر، والتطوير المستمر، الأمر الذي يدعم قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية، ويعزز جاهزيتها للتعامل مع الأزمات والمتغيرات غير المتوقعة.

وتبرز أهمية دراسة هذا الموضوع في ضوء التغيرات الاقتصادية والإدارية التي تشهدها المملكة، حيث تواجه المؤسسات السعودية تحديات متعددة تتمثل في سرعة التحول الرقمي، وتزايد توقعات المستفيدين، وارتفاع مستويات المنافسة، والحاجة إلى تحسين كفاءة الإنفاق، وتعزيز جودة الأداء، وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة التشغيلية. وتفرض هذه التحديات ضرورة الاهتمام بالتخطيط الإداري الحديث باعتباره أحد أهم العوامل المؤثرة في رفع مستوى الأداء المؤسسي، خاصة أن نجاح الخطط التنموية والمشروعات الوطنية يعتمد بدرجة كبيرة على وجود نظم تخطيط فعالة قادرة على توجيه الموارد البشرية والمالية والتقنية بصورة تحقق أفضل النتائج.

كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية من خلال إسهامها في إثراء الأدبيات المتعلقة بالتخطيط الإداري الحديث والأداء المؤسسي، وتوضيح طبيعة العلاقة بينهما في البيئة السعودية، فضلاً عن تقديم إطار معرفي يساعد الباحثين في فهم الأبعاد

النظرية والعملية لهذا الموضوع. أما من الناحية التطبيقية، فمن المتوقع أن تقدم نتائج الدراسة مجموعة من المؤشرات والتوصيات التي يمكن أن تستفيد منها القيادات الإدارية وصناع القرار في المؤسسات السعودية عند تطوير أنظمة التخطيط الإداري، وتحسين آليات اتخاذ القرار، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي بما يتوافق مع متطلبات التنمية الوطنية.

تأتي هذه الدراسة بهدف تسليط الضوء على أهمية التخطيط الإداري بوصفه متغيراً رئيساً في دعم الأداء المؤسسي، وتحليل أبعاده الحديثة، وبيان الكيفية التي يسهم بها في تطوير كفاءة المؤسسات السعودية وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما تسعى الدراسة إلى تقديم أساس علمي يمكن من خلاله تفسير العلاقة بين ممارسات التخطيط الإداري الحديثة ومستويات الأداء المؤسسي، بما يدعم توجهات التطوير الإداري والتحول المؤسسي، ويسهم في تعزيز قدرة المؤسسات السعودية على مواكبة المتغيرات وتحقيق التميز والاستدامة في بيئة عمل تتسم بالديناميكية والتنافسية المتزايدة.

1.2. مشكلة الدراسة

تشهد المؤسسات السعودية في الوقت الراهن تحولات تنظيمية وإدارية متسارعة نتيجة التوجهات الوطنية نحو تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، ورفع جودة الخدمات، وتحقيق مستهدفات التنمية المستدامة التي أكدت عليها رؤية المملكة العربية السعودية 2030. وقد أفرزت هذه التحولات تحديات جديدة تتعلق بقدرة المؤسسات على مواكبة المتغيرات البيئية والتكنولوجية والاقتصادية، الأمر الذي جعل التخطيط الإداري الحديث يمثل أحد المرتكزات الأساسية لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية. وعلى الرغم من إدراك العديد من المؤسسات لأهمية التخطيط الإداري، إلا أن الواقع العملي يشير إلى وجود تفاوت واضح في مستوى تطبيق الأساليب التخطيطية الحديثة، حيث لا تزال بعض المؤسسات تعتمد بصورة كبيرة على ممارسات تخطيطية تقليدية تفتقر إلى المرونة والاستباقية والتكامل مع متطلبات البيئة الرقمية، وهو ما قد ينعكس سلباً على مستوى الأداء المؤسسي، وجودة القرارات الإدارية، وكفاءة استثمار الموارد، وقدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات المتسارعة. ومن ثم تبرز الحاجة إلى دراسة الدور الذي يؤديه التخطيط الإداري الحديث في تحسين أداء المؤسسات السعودية، وتحليل طبيعة العلاقة بينهما، والكشف عن مدى مساهمة ممارسات التخطيط الحديثة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق التميز التنظيمي.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع التخطيط الإداري أو الأداء المؤسسي كلٌّ على حدة، إلا أن الأدبيات العلمية لا تزال تعاني من عدد من الفجوات النظرية التي تستدعي المزيد من البحث والتحليل. فقد ركزت نسبة كبيرة من الدراسات السابقة على المفاهيم التقليدية للتخطيط الإداري دون التوسع في تناول أبعاده الحديثة المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي، والتخطيط القائم على البيانات، والتحول الرقمي، وإدارة المخاطر، والذكاء الاصطناعي، والمرونة التنظيمية. كما أن كثيرًا من الدراسات تناولت الأداء المؤسسي باعتباره مخرجًا عامًا دون تحليل شامل لأبعاده المختلفة، مثل الكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمات، والإنتاجية، والابتكار، والرضا المؤسسي، والاستدامة التنظيمية. إضافة إلى ذلك، فإن معظم الدراسات عالجت العلاقة بين التخطيط والأداء في بيئات تنظيمية أو اقتصادية مختلفة، مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على البيئة السعودية التي تتميز بخصوصية تشريعية وتنظيمية وتنموية مرتبطة برؤية المملكة 2030. كما يلاحظ وجود نقص في الدراسات التي تقدم إطارًا نظريًا متكاملًا يوضح الآليات التي يؤثر من خلالها التخطيط الإداري الحديث في تحسين الأداء المؤسسي، الأمر الذي يجعل هذه الدراسة محاولة لسد هذه الفجوات من خلال بناء إطار علي يربط بين المتغيرين ويُفسر العلاقة بينهما في ضوء الأدبيات الإدارية الحديثة.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتتمثل الفجوة في محدودية الدراسات الميدانية التي تناولت واقع تطبيق التخطيط الإداري الحديث داخل المؤسسات السعودية، ومدى انعكاسه الفعلي على تحسين الأداء المؤسسي في ظل بيئة العمل الحالية. كما أن أغلب الدراسات التطبيقية ركزت على قطاعات أو مؤسسات محددة دون تقديم صورة شاملة يمكن الاستفادة منها في مختلف المؤسسات السعودية، سواء الحكومية أو الخاصة. ويلاحظ كذلك وجود تباين في نتائج الدراسات السابقة بشأن قوة تأثير التخطيط الإداري على الأداء المؤسسي، وهو ما يشير إلى احتمال تأثر هذه العلاقة بخصائص البيئة التنظيمية ومستوى نضج الممارسات الإدارية والتقنية داخل المؤسسات. إضافة إلى ذلك، فإن العديد من المؤسسات لا تزال تواجه تحديات في تحويل الخطط الاستراتيجية إلى برامج تنفيذية قابلة للقياس والمتابعة، مع وجود قصور في توظيف التقنيات الحديثة ومؤشرات الأداء في عمليات التخطيط والرقابة والتقييم. لذلك تبرز الحاجة إلى إجراء دراسة تطبيقية تساهم في تشخيص واقع التخطيط

الإداري الحديث في المؤسسات السعودية، وتحديد مدى إسهامه في تحسين الأداء، وصولاً إلى تقديم توصيات عملية تساعد متخذي القرار على تطوير ممارسات التخطيط بما يحقق مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية المؤسسية.

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تتناول أحد الموضوعات الإدارية الحديثة التي تحظى باهتمام متزايد في الفكر الإداري المعاصر، والمتمثل في العلاقة بين التخطيط الإداري الحديث وتحسين الأداء المؤسسي. وتسعى الدراسة إلى إثراء الأدبيات العلمية من خلال تقديم إطار معرفي متكامل يوضح المفاهيم الحديثة المرتبطة بالتخطيط الإداري، وأبعاده المختلفة، وآليات تأثيره في تطوير الأداء داخل المؤسسات. كما تسهم في الربط بين الاتجاهات الإدارية الحديثة ومتطلبات البيئة التنظيمية السعودية، بما يساعد على توسيع قاعدة المعرفة العلمية المتعلقة بهذا المجال، ويفتح آفاقاً جديدة أمام الباحثين لإجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى مرتبطة بالتخطيط والأداء المؤسسي. كذلك تقدم الدراسة تفسيراً علمياً للعلاقة بين متغيري الدراسة في ضوء النظريات الإدارية الحديثة، مما يعزز الفهم الأكاديمي للعوامل المؤثرة في رفع كفاءة المؤسسات وتحقيق التميز التنظيمي، ويضيف قيمة علمية يمكن الاستناد إليها في تطوير النماذج النظرية الخاصة بالإدارة والتخطيط الاستراتيجي.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها في دعم القيادات الإدارية وصناع القرار داخل المؤسسات السعودية عند تطوير نظم التخطيط الإداري وتحديثها بما يتوافق مع متطلبات البيئة المعاصرة ومستهدفات رؤية المملكة 2030. فمن المتوقع أن تسهم الدراسة في تقديم مؤشرات عملية حول واقع تطبيق التخطيط الإداري الحديث، وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير من أجل رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات وتعزيز كفاءة استثمار الموارد. كما يمكن أن تساعد نتائج الدراسة المؤسسات على تبني ممارسات تخطيط أكثر مرونة واستباقية، وتفعيل استخدام مؤشرات

الأداء، والتحول نحو الإدارة القائمة على البيانات والتقنيات الرقمية، بما يدعم سرعة اتخاذ القرار، ويزيد من كفاءة تنفيذ الخطط الاستراتيجية، ويعزز القدرة على مواجهة التحديات التنظيمية والاقتصادية. إضافة إلى ذلك، توفر الدراسة مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تستفيد منها الجهات الحكومية والخاصة في بناء بيئة مؤسسية أكثر كفاءة واستدامة، وتحقيق مستويات أعلى من التميز والتنافسية المؤسسية على المستويين المحلي والإقليمي.

المراجع:

مراجع باللغة العربية

1. أبو النصر، مدحت محمد. (2020). *الإدارة الاستراتيجية الحديثة*. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
2. البكري، ثامر ياسر. (2019). *إدارة المنظمات المعاصرة*. (ط2). عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية.
3. حسين، سلامة عبد العظيم. (2021). *الإدارة الحديثة: المفاهيم والاتجاهات المعاصرة*. القاهرة، مصر: دار الفكر العربي.
4. السلمي، علي. (2018). *إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية*. القاهرة، مصر: دار غريب للطباعة والنشر.
5. عامر، طارق عبد الرؤوف. (2022). *التخطيط الاستراتيجي والإدارة الحديثة*. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

مراجع باللغة الإنجليزية

1. Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations* (5th ed.). John Wiley & Sons.
2. Daft, R. L. (2021). *Management* (14th ed.). Cengage Learning.
3. Drucker, P. F. (2007). *Management challenges for the 21st century*. Routledge.
4. Hill, C. W. L., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2021). *Strategic management: Theory and cases* (14th ed.). Cengage Learning.
5. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business Press.
6. Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (13th ed.). John Wiley & Sons.
7. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). Pearson.

8. Rothaermel, F. T. (2023). *Strategic management* (6th ed.). McGraw-Hill.
9. Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (15th ed.). Pearson.
10. Williams, C. (2022). *MGMT* (14th ed.). Cengage Learning.