

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. عبد الرحيم 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
1.4.	أسئلة الدراسة:.....	9
1.5.	أهداف الدراسة:.....	9
1.6.	فرضيات الدراسة:.....	10
1.7.	نموذج الدراسة:.....	11
1.8.	منهجية الدراسة.....	11
1.9.	الدراسة الميدانية:.....	13
1.10.	مخطط المشروع المقترح:.....	15
2.	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	17
2.1.	المقدمة:.....	18
2.2.	المتغيرات المستقلة:.....	20
2.3.	المتغير التابع:.....	21
2.4.	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:.....	22
2.5.	الخاتمة:.....	23

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.

1.4. أسئلة الدراسة:

التساؤل الرئيسي للدراسة

ما دور التخطيط الإداري الحديث في تحسين أداء المؤسسات السعودية؟

الأسئلة الفرعية

1. ما واقع تطبيق التخطيط الإداري الحديث في المؤسسات السعودية؟
2. ما مستوى أداء المؤسسات السعودية في ضوء مؤشرات الأداء المؤسسي الحديثة؟
3. ما أثر التخطيط الإداري الحديث في رفع كفاءة الأداء المؤسسي داخل المؤسسات السعودية؟
4. ما العلاقة بين أبعاد التخطيط الإداري الحديث وأبعاد تحسين الأداء في المؤسسات السعودية؟
5. ما أبرز المعوقات التي تحد من فاعلية تطبيق التخطيط الإداري الحديث في المؤسسات السعودية، وما السبل المقترحة لتعزيز دوره في تحسين الأداء؟

1.5. أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي للدراسة

التعرف على دور التخطيط الإداري الحديث في تحسين أداء المؤسسات السعودية.

الأهداف الفرعية

1. التعرف على واقع تطبيق التخطيط الإداري الحديث في المؤسسات السعودية.

2. قياس مستوى أداء المؤسسات السعودية وفق مؤشرات الأداء المؤسسي الحديثة .
3. تحليل أثر التخطيط الإداري الحديث في تحسين كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي .
4. تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد التخطيط الإداري الحديث وأبعاد الأداء المؤسسي في المؤسسات السعودية .
5. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تسهم في تعزيز تطبيق التخطيط الإداري الحديث بما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسات السعودية .

1.6. فرضيات الدراسة:

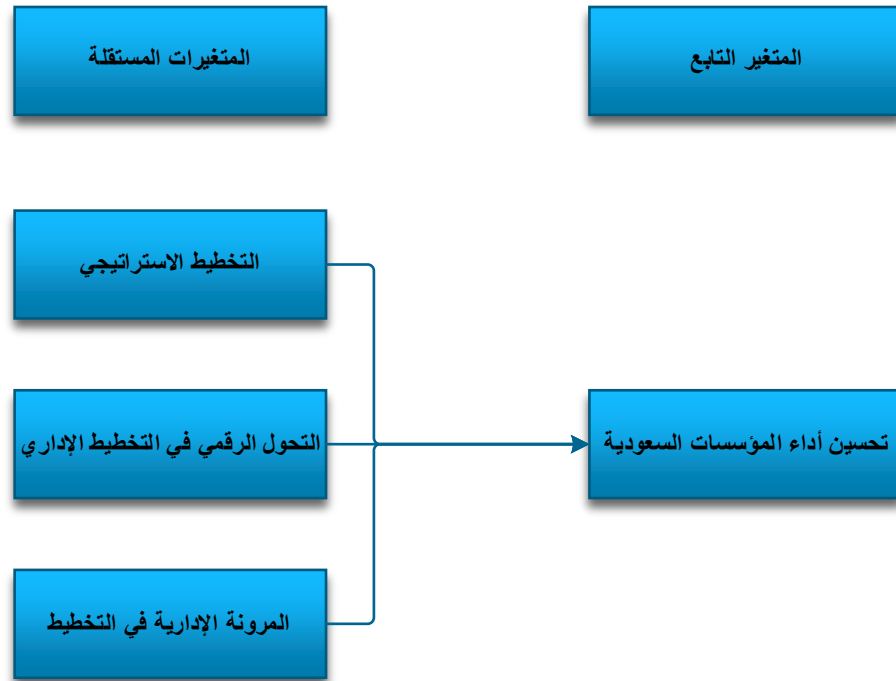
الفرضية الرئيسية للدراسة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإداري الحديث في تحسين أداء المؤسسات السعودية.

الفرضيات الفرعية

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الأهداف الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات السعودية .
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل البيئة الداخلية والخارجية في تحسين أداء المؤسسات السعودية .
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام التقنيات الرقمية والبيانات في عمليات التخطيط الإداري في تحسين أداء المؤسسات السعودية .
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتابعة تنفيذ الخطط وتقييمها في تحسين أداء المؤسسات السعودية .
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة التخطيط الإداري وقدرته على التكيف مع المتغيرات في تحسين أداء المؤسسات السعودية .

1.7. نموذج الدراسة:



المصدر: إعداد الباحث

1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية (Quantitative Methodology) بوصفها المنهجية الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها المتعلقة بدور التخطيط الإداري الحديث في تحسين أداء المؤسسات السعودية. وتستند المنهجية الكمية إلى جمع البيانات الرقمية من أفراد مجتمع الدراسة باستخدام أدوات قياس مقننة، ثم تحليل تلك البيانات من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى نتائج موضوعية يمكن تعميمها على المجتمع المستهدف بدرجة عالية من الدقة والموثوقية. وقد أصبحت هذه المنهجية من أكثر المناهج استخدامًا في البحوث الإدارية الحديثة لما تتميز به من قدرتها على قياس العلاقات بين المتغيرات، واختبار الفرضيات العلمية، وتحديد حجم التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع باستخدام مؤشرات كمية قابلة للتحليل والتفسير.

وتقوم المنهجية الكمية في هذه الدراسة على اعتبار أن التخطيط الإداري الحديث يمثل متغيراً يمكن قياسه من خلال مجموعة من الأبعاد والمؤشرات التي تعكس مستوى تطبيقه داخل المؤسسات السعودية، كما يمكن قياس مستوى أداء المؤسسات من خلال مؤشرات كمية تعبر عن الكفاءة التشغيلية، وجودة الأداء، والإنتاجية، وسرعة الإنجاز، وفاعلية استثمار الموارد. ومن خلال تحويل هذه المفاهيم النظرية إلى متغيرات قابلة للقياس، يصبح بالإمكان اختبار طبيعة العلاقة بينهما بصورة علمية تعتمد على البيانات الواقعية بدلاً من الاعتماد على التفسيرات الانطباعية أو الوصفية، الأمر الذي يعزز من موضوعية نتائج الدراسة ويزيد من موثوقيتها.

كما تتميز المنهجية الكمية بإمكانية استخدام مجموعة واسعة من الأساليب الإحصائية التي تساعد الباحث في تحليل البيانات بصورة دقيقة، مثل الإحصاءات الوصفية التي توضح خصائص أفراد العينة واتجاهات إجاباتهم، والإحصاءات الاستدلالية التي تُستخدم لاختبار الفرضيات وقياس العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات. ويسهم هذا النوع من التحليل في تقديم أدلة علمية تدعم نتائج الدراسة، وتساعد في تفسير طبيعة الدور الذي يؤديه التخطيط الإداري الحديث في تحسين الأداء المؤسسي داخل المؤسسات السعودية، إضافة إلى إمكانية المقارنة بين الفئات المختلفة داخل مجتمع الدراسة واستخلاص نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية.

وتتسم المنهجية الكمية كذلك بقدرتها على تعزيز الصدق والثبات في نتائج البحث من خلال الاعتماد على أدوات قياس معيارية، وإجراءات منهجية واضحة لجمع البيانات وتحليلها، وهو ما يقلل من احتمالات التحيز الشخصي ويزيد من دقة النتائج. كما تتيح هذه المنهجية إمكانية تكرار الدراسة في بيئات تنظيمية مختلفة للتحقق من مدى ثبات النتائج، الأمر الذي يعزز القيمة العلمية للدراسة ويجعل نتائجها أكثر قابلية للتطبيق في مؤسسات أخرى ذات ظروف مشابهة. ومن ثم فإن اختيار المنهجية الكمية في هذه الدراسة يُعد اختياراً منهجياً يتوافق مع طبيعة المشكلة البحثية، ويخدم أهداف الدراسة الرامية إلى قياس أثر التخطيط الإداري الحديث في تحسين أداء المؤسسات السعودية بصورة علمية دقيقة.

1.9. الدراسة الميدانية:

تمثل الدراسة الميدانية الجانب التطبيقي لهذا البحث، إذ تهدف إلى الانتقال من الإطار النظري إلى الواقع العملي من خلال جمع بيانات ميدانية تعكس آراء أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى تطبيق التخطيط الإداري الحديث وأثره في تحسين أداء المؤسسات السعودية. وتُعد الدراسة الميدانية مرحلة أساسية في البحوث الكمية، لأنها توفر بيانات واقعية يمكن تحليلها إحصائيًا للتحقق من صحة الفرضيات والإجابة عن أسئلة الدراسة، بما يساهم في بناء نتائج تستند إلى أدلة علمية مستمدة من البيئة التطبيقية المستهدفة.

وتعتمد الدراسة الميدانية على تصميم استبانة علمية بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، حيث تُصاغ فقراتها استنادًا إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، مع مراعاة أن تغطي جميع أبعاد التخطيط الإداري الحديث وتحسين الأداء المؤسسي. كما تُستخدم تدريجات قياس مناسبة، مثل مقياس ليكرت الخماسي، لقياس اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات الاستبانة، بما يضمن الحصول على بيانات كمية دقيقة تعكس مستوى الاتفاق أو الاختلاف مع كل عبارة. وتُخضع الاستبانة لإجراءات التحقق من الصدق والثبات قبل توزيعها لضمان صلاحيتها للاستخدام وتحقيق مستوى مرتفع من الموثوقية.

وتشمل الدراسة الميدانية اختيار عينة ممثلة من العاملين والقيادات الإدارية في المؤسسات السعودية، بما يضمن تنوع الآراء والخبرات الإدارية، ويساعد في الحصول على نتائج أكثر شمولاً وتمثيلاً لمجتمع الدراسة. وتُجمع البيانات وفق إجراءات منهجية تراعي الجوانب الأخلاقية للبحث العلمي، من خلال توضيح أهداف الدراسة للمشاركين، وضمان سرية المعلومات، واستخدام البيانات لأغراض البحث العلمي فقط، بما يعزز مصداقية البيانات ويشجع أفراد العينة على تقديم إجابات دقيقة وموضوعية. وبعد الانتهاء من جمع البيانات، تُجرى عملية ترميز الاستجابات وإدخالها إلى أحد البرامج الإحصائية المتخصصة، مثل SPSS، لإجراء التحليلات الوصفية والاستدلالية المناسبة. وتشمل هذه التحليلات استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل معاملات الارتباط، واختبار الانحدار، واختبارات الدلالة الإحصائية، بما يسمح بقياس قوة العلاقة بين التخطيط الإداري الحديث وتحسين أداء المؤسسات السعودية، وتحديد مدى تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع.

وتسهم نتائج الدراسة الميدانية في تقديم صورة واقعية عن مستوى تطبيق التخطيط الإداري الحديث داخل المؤسسات السعودية، والكشف عن نقاط القوة والجوانب التي تحتاج إلى تطوير، إضافة إلى تحديد مدى انعكاس الممارسات التخطيطية الحديثة على تحسين الأداء المؤسسي. كما تساعد النتائج في صياغة توصيات عملية يمكن أن تستفيد منها القيادات الإدارية وصناع القرار في تطوير نظم التخطيط، وتعزيز كفاءة الأداء، وتحسين جودة الخدمات، ورفع مستوى الإنتاجية، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، ويعزز قدرة المؤسسات على تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة في بيئة عمل تتسم بالتغير والتنافسية المستمرة.

1.10. مخطط المشروع المقترح:

المرحلة	الأنشطة الرئيسية	الأهداف	المدة الزمنية	المخرجات المتوقعة
التحضير والتخطيط	مراجعة الأدبيات والمراجع العلمية	وضع خطة واضحة ومنهجية للدراسة	0.5 شهر	خطة بحثية مفصلة مع جدول زمني
	تحديد أدوات جمع البيانات	تصميم الاستبانة وأدوات القياس		أدوات جمع بيانات جاهزة للاستخدام
	التنسيق مع الجهات المشاركة	الحصول على الموافقات اللازمة		موافقات رسمية من المؤسسات المشاركة
جمع البيانات	توزيع الاستبانة على المشاركين	جمع بيانات ميدانية دقيقة وموثوقة	1 شهر	مجموعة بيانات مكتملة وصحيحة
	إجراء مقابلات مع خبراء مختارين	تعميق الفهم حول التحديات والفرص		ملاحظات ومعلومات نوعية داعمة
تحليل البيانات	تنظيف وترتيب البيانات	التأكد من جودة البيانات ودقتها	1 شهر	بيانات جاهزة للتحليل
	استخدام البرامج الإحصائية (SPSS) وغيرها	اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات		نتائج إحصائية تدعم أو ترفض الفرضيات
	إعداد الرسوم البيانية والتقارير التحليلية	توضيح النتائج وتفسيرها		جداول ورسوم بيانية وتفسيرية مفصلة
إعداد التقرير النهائي	صياغة نتائج الدراسة والتوصيات	تقديم بحث متكامل وموثق	1 شهر	تقرير نهائي متكامل يشمل كافة أجزاء الدراسة
	مراجعة التقرير وتنقيحه	ضمان دقة وسلاسة المحتوى		تقرير معد للنشر أو العرض

عرض النتائج	تقديم العرض في مؤتمرات أو ورش عمل	نشر المعرفة والاستفادة العملية	0.5 شهر	عرض تقديمي شامل + ملاحظات وردود فعل من الجمهور
	مناقشة نتائج الدراسة مع الجهات المعنية	الحصول على تقييمات وملاحظات لتحسين البحث		مخرجات نقاشية تعزز من جودة البحث وتطبيقه المستقبلي

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يمثل الفصل الثاني من هذه الدراسة الإطار النظري الذي تُبنى عليه الدراسة الميدانية، إذ يتناول بالتحليل والتفسير الأسس العلمية التي تركز عليها متغيرات الدراسة، باعتبار أن بناء أي دراسة علمية رصينة يبدأ من تقديم تأصيل نظري متكامل للمفاهيم الرئيسة التي يقوم عليها موضوع البحث. ويكتسب هذا الفصل أهمية خاصة لأنه يربط بين الفكر الإداري المعاصر والتطبيقات العملية داخل المؤسسات، ويُسهّم في تكوين رؤية علمية واضحة حول طبيعة المتغيرات محل الدراسة، وأبعادها المختلفة، والأسس النظرية التي تفسر العلاقة فيما بينها. كما يساعد هذا الفصل على توحيد المفاهيم والمصطلحات العلمية، وإزالة أي غموض قد يرتبط بها، بما يضمن سلامة الانتقال إلى الجانب التطبيقي للدراسة.

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض علمي متعمق للمتغيرات التي تقوم عليها الدراسة، من خلال استعراض المفاهيم الأساسية، والنظريات المفسرة، والاتجاهات الفكرية الحديثة، وأهم النماذج التي تناولتها الأدبيات الإدارية. كما يتناول الفصل عرضاً لأبعاد كل متغير، ومكوناته، ومؤشرات قياسه، مع الاستناد إلى أحدث ما توصلت إليه الدراسات السابقة في مجال الإدارة والتخطيط والأداء المؤسسي، بما يتيح تكوين قاعدة معرفية متماسكة تساعد في تفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها في الدراسة الميدانية.

ولا يقتصر دور الفصل الثاني على تقديم تعريفات نظرية للمتغيرات، وإنما يمتد إلى تحليل طبيعة العلاقة التي تربط بينها، وبيان الأسس العلمية التي تفسر هذه العلاقة في ضوء النظريات الإدارية الحديثة، بما يساعد على فهم آليات التأثير المتبادل بين المتغيرات، والعوامل التي يمكن أن تعزز هذه العلاقة أو تحد من فاعليتها داخل المؤسسات. ويعد هذا الجانب من أهم الجوانب النظرية في الدراسة، لأنه يوفر التفسير العلمي الذي تستند إليه فرضيات البحث، ويبرر اختيار المتغيرات وأبعادها بصورة منطقية ومنهجية.

كما يسعى هذا الفصل إلى استعراض نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتحليل أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وبيان ما قدمته من إسهامات علمية، والكشف عن الفجوات البحثية التي لا تزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة. ويساعد ذلك في تعزيز الأصالة العلمية للدراسة الحالية، وإبراز القيمة المضافة التي تقدمها من خلال تناولها للعلاقة بين متغيرات

الدراسة في البيئة السعودية، التي تشهد تطورات تنظيمية وإدارية متسارعة في ظل مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

وتتجلى أهمية هذا الفصل أيضًا في كونه يمثل حلقة الوصل بين الجانب النظري والجانب التطبيقي للدراسة، حيث يوفر الأساس العلمي الذي سيتم الاعتماد عليه في تصميم أداة الدراسة، وصياغة عبارات الاستبانة، واختيار المؤشرات المناسبة لقياس المتغيرات، فضلًا عن تفسير النتائج الإحصائية التي سيتم التوصل إليها لاحقًا. ومن ثم فإن الإطار النظري لا يُعد مجرد استعراض للمفاهيم، بل يمثل البناء العلمي الذي تستند إليه جميع مراحل البحث، ويضمن الاتساق بين مشكلة الدراسة، وأهدافها، وفرضياتها، وإجراءاتها المنهجية، وصولًا إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها في تطوير الممارسات الإدارية داخل المؤسسات السعودية.

2.2. المتغيرات المستقلة:

المتغير المستقل الأول: التخطيط الاستراتيجي

يشكل التخطيط الاستراتيجي الركيزة الأساسية للتخطيط الإداري الحديث، ويُقصد به العملية المنظمة التي يتم من خلالها تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة، وصياغة رسالتها، ووضع أهدافها الاستراتيجية طويلة الأجل، مع تحديد الوسائل والموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية. ويتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه لا يركز على معالجة المشكلات الحالية فقط، وإنما يسعى إلى استشراف المستقبل، والتنبؤ بالفرص والتحديات، ووضع بدائل متعددة تساعد المؤسسة على التكيف مع المتغيرات المختلفة.

وتكمن أهمية هذا المتغير في أنه يوجه جميع الأنشطة التنظيمية نحو أهداف واضحة ومحددة، ويعزز التنسيق بين الإدارات المختلفة، ويساعد على ترشيد استخدام الموارد، وتقليل العشوائية في اتخاذ القرارات، ورفع كفاءة تنفيذ الخطط. كما يساهم في بناء ثقافة مؤسسية تعتمد على العمل المنظم، وربط الأداء بالأهداف الاستراتيجية، ومتابعة التنفيذ بصورة مستمرة. ومن ثم يُتوقع أن يؤدي ارتفاع مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات السعودية إلى تحقيق تحسن ملموس في الأداء المؤسسي، سواء من حيث الإنتاجية أو جودة الخدمات أو سرعة الإنجاز أو كفاءة استثمار الموارد.

المتغير المستقل الثاني: التحول الرقمي في التخطيط الإداري

يشير التحول الرقمي في التخطيط الإداري إلى توظيف التقنيات الرقمية، ونظم المعلومات الإدارية، وتحليل البيانات، والذكاء الاصطناعي، ولوحات مؤشرات الأداء الإلكترونية في دعم عمليات التخطيط واتخاذ القرار. وقد أصبح هذا المتغير أحد أهم مرتكزات الإدارة الحديثة، نظرًا لما يوفره من معلومات دقيقة وفورية تساعد القيادات الإدارية على إعداد الخطط بصورة أكثر دقة، ومتابعة تنفيذها بشكل مستمر، واتخاذ القرارات بناءً على بيانات واقعية بدلاً من الاعتماد على التقديرات الشخصية. كما يساهم التحول الرقمي في تعزيز سرعة تدفق المعلومات بين الإدارات، وتحسين عمليات الرقابة، وتسهيل قياس الأداء، والكشف المبكر عن الانحرافات، مما يساعد على سرعة معالجتها قبل تفاقمها. ويؤدي استخدام التقنيات الرقمية أيضًا إلى تقليل الأخطاء البشرية، وتحسين جودة البيانات، وتعزيز الشفافية والحوكمة داخل المؤسسات. لذلك يُتوقع أن يكون للتحول

الرقعي في التخطيط الإداري دور مباشر في تحسين أداء المؤسسات السعودية من خلال رفع كفاءة العمليات الإدارية، وتسريع الإنجاز، ودعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية المبنية على الأدلة.

المتغير المستقل الثالث: المرونة الإدارية في التخطيط

تشكل المرونة الإدارية من أهم خصائص التخطيط الإداري الحديث، ويُقصد بها قدرة المؤسسة على تعديل خططها وسياساتها وإجراءاتها بسرعة وكفاءة استجابةً للتغيرات الداخلية والخارجية دون التأثير في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتزداد أهمية هذا المتغير في ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتغير المستمر في الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية، مما يجعل الالتزام بخطط جامدة وغير قابلة للتعديل أحد أهم أسباب انخفاض كفاءة الأداء المؤسسي.

وتساعد المرونة الإدارية المؤسسات على التعامل مع الأزمات والمخاطر بصورة أكثر فاعلية، وإعادة توزيع الموارد وفق الأولويات، وتطوير بدائل استراتيجية عند حدوث متغيرات غير متوقعة، الأمر الذي يعزز استمرارية العمل ويزيد من قدرة المؤسسة على المنافسة. كما تدعم المرونة الإدارية الابتكار، وتحفز التعلم التنظيمي، وتشجع القيادات على اتخاذ قرارات سريعة ومدروسة تتلاءم مع طبيعة المتغيرات المحيطة. وبناءً على ذلك، يُتوقع أن يسهم ارتفاع مستوى المرونة الإدارية في التخطيط في تحسين الأداء المؤسسي من خلال زيادة قدرة المؤسسات السعودية على التكيف، ورفع كفاءة تنفيذ الخطط، وتحقيق نتائج تنظيمية أفضل.

2.3. المتغير التابع:

- تحسين أداء المؤسسات السعودية

يمثل تحسين أداء المؤسسات السعودية المتغير التابع في هذه الدراسة، ويُقصد به مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والتقنية، وتحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية وجودة الخدمات والابتكار والرضا الوظيفي ورضا المستفيدين. ويُعد الأداء المؤسسي من أهم المؤشرات التي تعكس

نجاح المؤسسة في تنفيذ خططها وتحقيق رسالتها، كما أنه يمثل المعيار الأساسي للحكم على كفاءة النظم الإدارية المطبقة داخل المؤسسة.

ولا يقتصر مفهوم الأداء المؤسسي على النتائج المالية أو الإنتاجية فقط، وإنما يشمل مجموعة واسعة من المؤشرات التي تعكس جودة العمليات الإدارية، وكفاءة اتخاذ القرار، وسرعة إنجاز الأعمال، ومستوى التنسيق بين الإدارات، ومدى قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات البيئية، إضافة إلى مستوى الابتكار المؤسسي والتحسين المستمر. وفي ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030 أصبح تحسين الأداء المؤسسي أحد أهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات الحكومية والخاصة، لما لذلك من دور في رفع جودة الخدمات وتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق التنمية المستدامة. ولذلك فإن قياس الأداء المؤسسي في هذه الدراسة يمثل المحور الرئيس الذي يتم من خلاله تقييم مدى نجاح ممارسات التخطيط الإداري الحديث داخل المؤسسات السعودية.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

يقوم نموذج الدراسة على وجود علاقة تأثير مباشرة بين المتغيرات المستقلة الثلاثة (التخطيط الاستراتيجي، والتحول الرقمي في التخطيط الإداري، والمرونة الإدارية في التخطيط (وبين المتغير التابع) تحسين أداء المؤسسات السعودية (إذ يفترض النموذج أن التخطيط الاستراتيجي يوفر الرؤية والأهداف الواضحة التي توجه جهود المؤسسة نحو تحقيق نتائج أفضل، بينما يسهم التحول الرقمي في رفع جودة التخطيط ودقة القرارات من خلال الاعتماد على البيانات والتقنيات الحديثة، في حين تمكن المرونة الإدارية المؤسسة من التكيف مع المتغيرات والتحديات وضمان استمرارية تنفيذ الخطط بكفاءة. وعند تكامل هذه الأبعاد الثلاثة تتعزز قدرة المؤسسة على تحسين كفاءة العمليات، وجودة الخدمات، والإنتاجية، وسرعة الإنجاز، والابتكار، واستثمار الموارد، وهو ما ينعكس بصورة إيجابية على مستوى الأداء المؤسسي ويعزز قدرة المؤسسات السعودية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومواكبة متطلبات التنمية ورؤية المملكة العربية السعودية 2030.

2.5. الخاتمة:

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال عرض وتحليل متغيرات الدراسة الرئيسة، مع التركيز على المفاهيم العلمية المرتبطة بها، وأبعادها المختلفة، والأسس الفكرية التي قامت عليها في الأدبيات الإدارية المعاصرة، بما أسهم في بناء قاعدة معرفية متكاملة تساعد على فهم طبيعة موضوع الدراسة بصورة شاملة. كما تضمن الفصل استعراضاً للعلاقة العلمية بين المتغيرات، وبيان الكيفية التي تفسر بها النظريات الإدارية الحديثة هذا الارتباط، الأمر الذي أوجد أساساً نظرياً متيناً يمكن الاستناد إليه عند اختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها.

وأسهم الفصل كذلك في إبراز التطور الذي شهدته المفاهيم الإدارية الحديثة، وإيضاح أهمية تبني الممارسات الإدارية المعاصرة في ظل التغيرات التنظيمية والتكنولوجية والاقتصادية التي تواجه المؤسسات، مع بيان الدور الذي تؤديه هذه الممارسات في دعم الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما أبرز أهمية الدراسات السابقة في تفسير موضوع الدراسة، والكشف عن أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، والاستفادة منها في بناء الإطار النظري وصياغة النموذج المفاهيمي للدراسة.

وتبرز أهمية ما تضمنه هذا الفصل في أنه وفر الأساس العلمي الذي تعتمد عليه الدراسة الميدانية، إذ إن فهم المتغيرات وأبعادها والعلاقة التي تربط بينها يمثل خطوة ضرورية لضمان دقة تصميم أداة القياس، وصحة اختيار المؤشرات، وسلامة تفسير النتائج الإحصائية. كما أن هذا التأسيس النظري يعزز من القدرة على تفسير النتائج في ضوء الأدبيات العلمية، وربطها بالواقع العملي للمؤسسات السعودية، بما يسهم في تقديم توصيات أكثر واقعية وقابلية للتطبيق.

وبذلك يكون الفصل الثاني قد أدى دوره في بناء الإطار النظري للدراسة من خلال توضيح المتغيرات التي تركز عليها الدراسة، وتحليل العلاقة التي تجمع بينها، وإبراز أهميتها في الفكر الإداري المعاصر، دون الاكتفاء بالعرض الوصفي، بل من خلال تقديم تفسير علمي متكامل يدعم أهداف الدراسة ويبيئ الأساس المنهجي اللازم للانتقال إلى الدراسة الميدانية، التي ستتولى اختبار هذه العلاقة بصورة كمية، والتحقق من مدى انعكاسها على واقع المؤسسات السعودية.

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.