

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة

أثر التكامل بين الاستراتيجية والنموذج التشغيلي على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجهات
الحكومية السعودية

إعداد الطالب: أماني بنت غازي الشبلان (ماجستير إدارة أعمال)

إشراف:

أ.د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات

مقدمة:	رقم الصفحة
مشكلة الدراسة	
أهمية الدراسة:	
أهداف الدراسة	
تساؤلات الدراسة	
فروض الدراسة:	
الدراسات السابقة:	
الفجوة البحثية:	
المنطلقات النظرية للدراسة:	
المنهجية وطرق البحث:	
مجتمع وعينة الدراسة	
أداة الدراسة	
أساليب التحليل الإحصائي	
خامسًا: حدود الدراسة	
المراجع	

مقدمة

يشهد القطاع الحكومي على المستوى العالمي تحولات متسارعة نتيجة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية المتلاحقة وما صاحبها من تزايد توقعات المستفيدين بشأن جودة الخدمات الحكومية وكفاءتها. وقد أدى ذلك إلى انتقال العديد من الحكومات من التركيز على التخطيط الاستراتيجي التقليدي إلى تبني نماذج إدارية أكثر تكاملاً تربط بين الاستراتيجية والنموذج التشغيلي بما يضمن تحويل التوجهات الاستراتيجية إلى ممارسات تشغيلية قابلة للتنفيذ وتحقيق نتائج مؤسسية مستدامة. وأصبحت قدرة الجهات الحكومية على مواءمة أهدافها الاستراتيجية مع عملياتها التشغيلية أحد أهم محددات نجاحها في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة استخدام الموارد وتحقيق القيمة العامة للمستفيدين. (Rigby & First, 2025)

ويشير الفكر الإداري الحديث إلى أن امتلاك استراتيجية واضحة لا يعد كافياً لتحقيق الأداء المؤسسي المتميز ما لم يقترن ذلك بوجود نموذج تشغيلي قادر على ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى عمليات وإجراءات ومسؤوليات واضحة داخل المنظمة. فالتكامل بين الاستراتيجية والنموذج التشغيلي يساهم في تحسين التنسيق بين الوحدات التنظيمية وتعزيز سرعة اتخاذ القرار ورفع كفاءة تنفيذ المبادرات الاستراتيجية وتقليل الفجوة بين التخطيط والتنفيذ، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على جودة الأداء المؤسسي واستدامته (McKinsey & Company, 2026).

وفي ظل التحول الرقمي أصبحت الحكومات مطالبة بإعادة تصميم نماذجها التشغيلية بما ينسجم مع استراتيجياتها الوطنية، إذ لم يعد النموذج التشغيلي مجرد هيكل تنظيمي أو مجموعة من الإجراءات التشغيلية، وإنما أصبح منظومة متكاملة تشمل الحوكمة وإدارة العمليات والتقنيات الرقمية وإدارة الموارد البشرية وآليات قياس الأداء. وقد أكدت الدراسات الحديثة أن نجاح برامج التحول الحكومي يعتمد بدرجة كبيرة على مستوى التكامل بين الاستراتيجية والنموذج التشغيلي، وأن ضعف هذا التكامل يعد من أبرز أسباب تعثر تنفيذ الاستراتيجيات الحكومية رغم جودة التخطيط الاستراتيجي. (Baker Tilly, 2026)

وفي المملكة العربية السعودية يشهد القطاع الحكومي تحولا غير مسبوق في إطار مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، حيث أولت الرؤية اهتماما كبيرا بتطوير الأداء الحكومي ورفع كفاءة الأجهزة الحكومية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمستفيدين. وقد انعكس ذلك في إطلاق العديد من برامج التحول الوطني والتحول الرقمي وتطوير الأداء المؤسسي، والتي ركزت بصورة مباشرة على تحسين المواءمة بين الخطط الاستراتيجية وآليات التنفيذ داخل الجهات الحكومية.

كما تبنت العديد من الجهات الحكومية السعودية نماذج حديثة للتميز المؤسسي وإدارة الأداء، مثل نموذج التميز الأوروبي (EFQM) ونموذج بالدريج للتميز المؤسسي، بهدف رفع كفاءة الأداء وتعزيز جودة الخدمات الحكومية. وقد أوضحت دراسة الحالة الخاصة بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك أن نجاح الجهات الحكومية في تحقيق مستويات متقدمة من التميز المؤسسي يرتبط بقدرتها على بناء نموذج تشغيلي متكامل يدعم تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق التكامل بين الحوكمة والعمليات والقدرات الرقمية والموارد البشرية. (EFQM, 2025)

ورغم الاهتمام المتزايد بالتخطيط الاستراتيجي داخل الجهات الحكومية السعودية، فإن العديد من الدراسات تشير إلى استمرار وجود تحديات تتعلق بمرحلة تنفيذ الاستراتيجية وربطها بالنموذج التشغيلي. فقد بينت دراسة (AlGhazi et al. (2018 وجود فجوة في المواءمة بين الاستراتيجية المؤسسية واستراتيجية تقنية المعلومات داخل عدد من الجهات الحكومية السعودية، وهو ما يؤثر في كفاءة الأداء المؤسسي وفعالية تنفيذ المبادرات الاستراتيجية. كما أكدت دراسة (Alghazi (2020 أن تحقيق المواءمة الاستراتيجية يمثل أحد أهم التحديات التي تواجه الجهات الحكومية في عصر التحول الرقمي.

ومن جانب آخر أشارت الأدبيات الحديثة إلى أن الأداء المؤسسي لا يتأثر فقط بجودة التخطيط الاستراتيجي، وإنما يتطلب وجود نموذج تشغيلي متكامل يحدد الأدوار والمسؤوليات وآليات اتخاذ القرار وإدارة الموارد وقياس الأداء بما يضمن التنفيذ الفعال للاستراتيجية. كما أوضحت بعض الدراسات أن المؤسسات التي تحقق أعلى مستويات الأداء هي تلك التي تمتلك درجة مرتفعة من التكامل بين الاستراتيجية والنموذج التشغيلي، بما يضمن اتساق العمليات اليومية مع الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى (Alanazi, 2026)؛ (Shi, 2025).

ورغم تعدد الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت التخطيط الاستراتيجي أو الأداء المؤسسي بصورة منفصلة، فإن الدراسات التي تناولت بصورة مباشرة التكامل بين الاستراتيجية والنموذج التشغيلي وأثره في الأداء المؤسسي داخل الجهات الحكومية السعودية لا تزال محدودة، كما أن معظم الدراسات السابقة ركزت على القطاع الخاص أو على متغيرات جزئية مثل التخطيط الاستراتيجي أو المواءمة الاستراتيجية دون دراسة النموذج التشغيلي باعتباره متغيراً رئيساً في تحقيق الأداء المؤسسي.

وانطلاقاً من ذلك تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر التكامل بين الاستراتيجية والنموذج التشغيلي في تحسين الأداء المؤسسي داخل الجهات الحكومية السعودية، بما يساهم في تقديم إطار علمي وتطبيقي يساعد صناع القرار على تعزيز كفاءة تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

وسيتناول البحث في فصوله المختلفة الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، واستعراض الدراسات السابقة ذات الصلة، وبناء النموذج المفاهيمي والفرضيات، ثم عرض منهجية الدراسة وإجراءاتها، وتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وصولاً إلى النتائج والتوصيات التي يمكن أن تساهم في تطوير الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية.

مشكلة الدراسة

يشهد القطاع الحكومي السعودي خلال السنوات الأخيرة تطوراً متسارعاً في مجال التخطيط الاستراتيجي والتحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي، مدفوعاً بمستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي ركزت على رفع كفاءة الأجهزة الحكومية وتعزيز جودة الخدمات وتحقيق التميز المؤسسي. وعلى الرغم من هذا التطور فإن العديد من الجهات الحكومية لا تزال تواجه تحديات تتعلق بتحويل الخطط والاستراتيجيات إلى نتائج تشغيلية ملموسة، حيث تظهر فجوة بين ما يتم التخطيط له على المستوى الاستراتيجي وبين ما يتم تنفيذه فعلياً على المستوى التشغيلي.

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن كثيراً من المؤسسات تمتلك استراتيجيات واضحة وطموحة، إلا أن ضعف التكامل مع النموذج التشغيلي يؤدي إلى انخفاض كفاءة التنفيذ وتراجع مستويات الأداء المؤسسي. كما تؤكد التقارير

الحديثة أن غياب المواءمة بين الاستراتيجية والعمليات والهياكل التنظيمية وآليات اتخاذ القرار يعد من أبرز أسباب

تعثّر برامج التحول المؤسسي في القطاع الحكومي (Rigby & First, 2025)؛ (Baker Tilly, 2026).

وفي السياق السعودي بينت دراسة (AlGhazi et al. (2018 وجود تحديات تتعلق بمواءمة الاستراتيجية المؤسسية مع استراتيجيات تقنية المعلومات داخل الجهات الحكومية، كما أوضحت دراسة (Alghazi (2020 أن ضعف المواءمة الاستراتيجية يمثل أحد المعوقات الرئيسة أمام تحقيق الأداء المؤسسي المستدام في الجهات الحكومية خلال مرحلة التحول الرقمي.

كما أشارت الدراسات العربية إلى وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، إلا أنها ركزت بصورة أساسية على أثر التخطيط الاستراتيجي أو أدوات التحليل الاستراتيجي دون التطرق إلى دور النموذج التشغيلي بوصفه الحلقة التي تربط الاستراتيجية بعمليات التنفيذ اليومية (محارمة، 2020؛ حمزة، 2024؛ عبد الله، 2023؛ الغنאים وآخرون، 2025).

وبناء على ذلك تتمثل الفجوة البحثية في محدودية الدراسات التي تناولت أثر التكامل بين الاستراتيجية والنموذج التشغيلي في تحسين الأداء المؤسسي داخل الجهات الحكومية السعودية، خاصة في ظل التحول الرقمي وتطبيق نماذج التميز المؤسسي الحديثة. ومن ثم تسعى الدراسة الحالية إلى معالجة هذه الفجوة من خلال بناء نموذج يوضح طبيعة العلاقة بين التكامل الاستراتيجي والتشغيلي والأداء المؤسسي في البيئة الحكومية السعودية.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر التكامل بين الاستراتيجية والنموذج التشغيلي على الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية، منها:

1. ما مستوى التكامل بين الاستراتيجية والنموذج التشغيلي في الجهات الحكومية السعودية؟
2. ما مستوى الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية؟
3. ما أثر التكامل بين الاستراتيجية والنموذج التشغيلي في تحسين الأداء المؤسسي؟
4. ما الأبعاد الأكثر تأثيراً في تحقيق الأداء المؤسسي داخل الجهات الحكومية السعودية؟
5. كيف يمكن تعزيز التكامل بين الاستراتيجية والنموذج التشغيلي بما يدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030؟

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

تستمد الدراسة أهميتها العلمية من تناولها أحد الموضوعات الإدارية الحديثة التي تحظى باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية المعاصرة، والمتمثل في التكامل بين الاستراتيجية والنموذج التشغيلي وأثره في تحسين الأداء المؤسسي، وذلك في ظل التحولات التنظيمية والرقمية التي تشهدها الجهات الحكومية.

كما تسهم الدراسة في إثراء المعرفة النظرية من خلال توضيح طبيعة العلاقة بين الاستراتيجية والنموذج التشغيلي والأداء المؤسسي، وتقديم تصور علمي يوضح كيفية تكامل هذه المتغيرات بما يسهم في تعزيز كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وتنبع أهمية الدراسة أيضا من سعيها إلى سد فجوة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات العربية، ولا سيما السعودية، التي تناولت التكامل بين الاستراتيجية والنموذج التشغيلي بوصفه مدخلا لتحسين الأداء المؤسسي داخل الجهات الحكومية، حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على التخطيط الاستراتيجي أو الأداء المؤسسي بصورة منفصلة دون دراسة العلاقة التكاملية بينهما.

كما تقدم الدراسة إطارا نظريا متكاملا يجمع بين مفاهيم الاستراتيجية والنموذج التشغيلي والأداء المؤسسي، بما يسهم في دعم الدراسات المستقبلية وإثراء الأدبيات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية وإدارة الأداء في القطاع الحكومي.

ثانيا: الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها في مساعدة الجهات الحكومية السعودية على تعزيز التكامل بين الاستراتيجية والنموذج التشغيلي بما يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات الحكومية.

كما تسهم الدراسة في تقديم توصيات عملية يمكن أن تستفيد منها القيادات الإدارية في تطوير النماذج التشغيلية بما ينسجم مع التوجهات الاستراتيجية للجهات الحكومية ويعزز كفاءة تنفيذ المبادرات والمشروعات الاستراتيجية. ومن المتوقع أن تساعد نتائج الدراسة صانعي السياسات ومتخذي القرار في تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية التي تعزز مواءمة الاستراتيجية مع العمليات التشغيلية، بما يدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

كذلك يمكن أن تسهم الدراسة في تطوير أدوات لقياس مستوى التكامل بين الاستراتيجية والنموذج التشغيلي، وقياس أثر هذا التكامل في تحسين الأداء المؤسسي، الأمر الذي يساعد الجهات الحكومية في تقييم مستوى جاهزيتها المؤسسية وتحديد فرص التحسين المستقبلي.

أهداف الدراسة

الهدف العام

دراسة أثر التكامل بين الاستراتيجية والنموذج التشغيلي على الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية.

الأهداف الخاصة

1. تحديد مستوى التكامل بين الاستراتيجية والنموذج التشغيلي في الجهات الحكومية السعودية.

2. التعرف على مستوى الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية .
3. قياس أثر التكامل بين الاستراتيجية والنموذج التشغيلي على الأداء المؤسسي .
4. تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في تحقيق الأداء المؤسسي داخل الجهات الحكومية السعودية .
5. التعرف على أبرز التحديات التي تواجه الجهات الحكومية في تحقيق التكامل بين الاستراتيجية والنموذج التشغيلي .
6. تقديم إطار مقترح لتعزيز التكامل بين الاستراتيجية والنموذج التشغيلي بما يسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 .

تساؤلات الدراسة

تنطلق الدراسة من التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر التكامل بين الاستراتيجية والنموذج التشغيلي على الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية؟
وينبثق عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية، تتمثل فيما يأتي:

1. ما مستوى التكامل بين الاستراتيجية والنموذج التشغيلي في الجهات الحكومية السعودية؟
2. ما مستوى الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية؟

3. ما أثر التكامل بين الاستراتيجية والنموذج التشغيلي على الأداء المؤسسي؟
4. ما الأبعاد الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء المؤسسي داخل الجهات الحكومية السعودية؟
5. ما أبرز التحديات التي تواجه الجهات الحكومية في تحقيق التكامل بين الاستراتيجية والنموذج التشغيلي؟
6. ما الآليات المناسبة لتعزيز التكامل بين الاستراتيجية والنموذج التشغيلي بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي؟

فروض الدراسة

الفرضية الرئيسة

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل بين الاستراتيجية والنموذج التشغيلي على الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية.

الفرضيات الفرعية

H1a: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي على الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية.

H1b: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل بين الاستراتيجية والعمليات التشغيلية على الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية.

H1c: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل بين الاستراتيجية وإدارة الموارد على الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية.

H1d: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل بين الاستراتيجية وآليات الحوكمة واتخاذ القرار على الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية.

H1e: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل بين الاستراتيجية ومؤشرات قياس الأداء على الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية.

الفرضية الصفرية

H0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل بين الاستراتيجية والنموذج التشغيلي على الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية عند مستوى الدلالة. ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية البديلة

H1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل بين الاستراتيجية والنموذج التشغيلي على الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية عند مستوى الدلالة. ($\alpha \leq 0.05$)

الدراسات السابقة

2.1 المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي

حظي موضوع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المؤسسي باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية الحديثة، انطلاقاً من كونه أحد المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز قدرتها التنافسية وتحسين كفاءة أدائها. وقد تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية أثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي من زوايا مختلفة، سواء من خلال دراسة تأثيره المباشر في الأداء، أو من خلال ارتباطه بعمليات التنفيذ والمتابعة والتحليل الاستراتيجي، أو بدوره في دعم الابتكار المؤسسي وتحقيق التميز التنظيمي.

في هذا السياق هدفت دراسة محارمة (2020) إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي بالتطبيق على إحدى المنظمات الحكومية بدولة قطر، وذلك في ضوء تنامي الاهتمام بتطوير الأداء الحكومي وتحسين كفاءة المؤسسات العامة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من العاملين بالمنظمة محل الدراسة، كما استعانت بعدد من الأساليب الإحصائية لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للتخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي، حيث يساهم وضوح الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات وزيادة كفاءة

استغلال الموارد. كما أكدت الدراسة أن نجاح المؤسسات الحكومية لا يعتمد على صياغة الاستراتيجية فحسب، وإنما يتطلب وجود آليات فعالة لمتابعة تنفيذها وقياس نتائجها بصورة مستمرة.

وفي الاتجاه نفسه هدفت دراسة حمزة (2024) إلى قياس أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي، مع التركيز على مدى إسهام عناصر التخطيط المختلفة في رفع كفاءة الأداء داخل المؤسسات. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة. وأوضحت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يسهم بصورة مباشرة في تحسين الأداء المؤسسي من خلال وضوح الأهداف، وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتعزيز التنسيق بين الإدارات المختلفة، كما أشارت إلى أن المؤسسات التي تطبق التخطيط الاستراتيجي بصورة منهجية تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على التخطيط التقليدي.

كما سعت دراسة الرشيد وآخرون (2024) إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي، من خلال دراسة العلاقة بين عمليات التخطيط الاستراتيجي وكفاءة الأداء التنظيمي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائجها أن التخطيط الاستراتيجي يعد أحد أهم العوامل المؤثرة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، خاصة عندما يقترن بعمليات المتابعة والتقييم المستمر، كما بينت أن مشاركة القيادات والعاملين في إعداد الخطط الاستراتيجية تسهم في تحسين جودة التنفيذ وتحقيق الأهداف المؤسسية.

وفي السياق ذاته هدفت دراسة عبد الله (2023) إلى التعرف على أثر نماذج التحليل الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي، وذلك من خلال التطبيق على شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي مثل تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات يساهم في تحسين جودة القرارات الإدارية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، كما يساعد الإدارة على استثمار الموارد بصورة أكثر كفاءة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ومن جانب آخر هدفت دراسة الغنائم وآخرين (2025) إلى دراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، من خلال التعرف على مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة الأداء وتحقيق النمو المؤسسي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة من الشركات السعودية. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي، كما أكدت أن وضوح الرؤية الاستراتيجية ووجود آليات متابعة فعالة يساهمان في تعزيز الأداء التشغيلي والمالي والإداري للمؤسسات.

كما هدفت دراسة الرجبي (2026) إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي بالتطبيق على جامعة الزاوية، وذلك من خلال قياس أثر مكونات التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة الأداء الإداري والأكاديمي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائجها وجود تأثير إيجابي للتخطيط الاستراتيجي في تحسين

الأداء المؤسسي، كما أوضحت أن فعالية التخطيط ترتبط بقدرة المؤسسة على تحويل الخطط إلى برامج تنفيذية قابلة للتطبيق ومتابعة تنفيذها بصورة مستمرة.

وعلى الصعيد الدولي تناولت دراسة (Dasan (2022) العوامل المؤثرة في نجاح تنفيذ الاستراتيجية داخل المؤسسات، حيث هدفت إلى توضيح أن نجاح الاستراتيجية لا يعتمد على جودة صياغتها فقط، وإنما يرتبط بدرجة أكبر بفاعلية التنفيذ ووضوح الأدوار والمسؤوليات وآليات المتابعة والتقييم. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والممارسات التنظيمية، وأكدت نتائجها أن العديد من المؤسسات تمتلك استراتيجيات قوية لكنها تفشل في تحقيق النتائج المستهدفة نتيجة ضعف التنفيذ وعدم وجود نموذج تشغيلي داعم للاستراتيجية.

كما هدفت دراسة (Hakeem et al. (2024 إلى استكشاف أثر مكونات الاستراتيجية في الأداء الابتكاري للمؤسسات باستخدام نمذجة المعادلات البنائية (PLS-SEM)، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وأظهرت نتائجها أن وضوح محتوى الاستراتيجية ومرونة تنفيذها يؤثران بصورة إيجابية في الأداء المؤسسي والابتكار التنظيمي، كما أكدت أهمية وجود توافق بين الاستراتيجية والعمليات التنظيمية لتحقيق أفضل النتائج.

ومن خلال تحليل الدراسات السابقة يتضح وجود اتفاق واضح بين معظم الدراسات العربية والأجنبية على أن التخطيط الاستراتيجي يمثل أحد أهم محددات تحسين الأداء المؤسسي، وأن المؤسسات التي تمتلك رؤية واضحة وأهدافا استراتيجية محددة تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية مقارنة بغيرها. كما اتفقت الدراسات على

أهمية متابعة تنفيذ الاستراتيجية وعدم الاكتفاء بمرحلة إعداد الخطط، باعتبار أن جودة التنفيذ تمثل الحلقة الحاسمة في تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى نتائج فعلية.

ورغم هذا الاتفاق، فقد اختلفت الدراسات في البيئات التطبيقية التي أجريت فيها، حيث ركزت بعض الدراسات على المؤسسات الحكومية، بينما تناولت أخرى الشركات الخاصة أو المؤسسات التعليمية، كما اختلفت في طبيعة المتغيرات المدروسة، إذ ركزت غالبية الدراسات على التخطيط الاستراتيجي أو أدوات التحليل الاستراتيجي بوصفها متغيرات مستقلة مؤثرة في الأداء المؤسسي، دون التوسع في دراسة النموذج التشغيلي باعتباره الآلية التنفيذية التي تحول الاستراتيجية إلى ممارسات تشغيلية داخل المنظمة.

ومن ثم يتضح أن الأدبيات السابقة، على الرغم من تأكيدها أهمية التخطيط والاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي، لم تتناول بصورة كافية التكامل بين الاستراتيجية والنموذج التشغيلي داخل الجهات الحكومية السعودية، وهو ما يمثل أحد الجوانب التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها من خلال تقديم نموذج يفسر أثر هذا التكامل في تحسين الأداء المؤسسي في ضوء متطلبات التحول الحكومي ومستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

2.2 المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالتكامل والمواءمة الاستراتيجية

شهد مفهوم التكامل والمواءمة الاستراتيجية (Strategic Alignment) اهتماماً متزايداً خلال العقد الماضي، وذلك نتيجة إدراك المؤسسات بأن نجاح الاستراتيجية لا يعتمد فقط على جودة صياغتها، وإنما على مدى مواءمتها

مع مكونات المنظمة المختلفة، بما في ذلك الهيكل التنظيمي والموارد البشرية وتقنية المعلومات والعمليات التشغيلية وآليات اتخاذ القرار. وأصبحت المواءمة الاستراتيجية أحد المرتكزات الرئيسة التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التكامل بين الرؤية الاستراتيجية ومتطلبات التنفيذ، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية.

وفي هذا السياق هدفت دراسة (AlGhazi et al. (2018 إلى استكشاف مدى المواءمة بين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية واستراتيجيات تقنية المعلومات في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، وذلك في ظل التوسع في برامج التحول الرقمي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث جمعت البيانات من عدد من الجهات الحكومية السعودية من خلال المقابلات والاستبانات، كما استخدمت أساليب تحليلية لتقييم مستوى الاتساق بين الاستراتيجية المؤسسية واستراتيجية تقنية المعلومات. وأظهرت النتائج وجود تفاوت واضح في مستويات المواءمة بين الجهات الحكومية، حيث تبين أن ضعف التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وتقنية المعلومات يؤدي إلى انخفاض كفاءة تنفيذ المبادرات الحكومية وتأخر تحقيق الأهداف المؤسسية. كما أوضحت الدراسة أن الجهات التي تمتلك مستوى مرتفعاً من المواءمة الاستراتيجية تحقق أداءً مؤسسياً أفضل وقدرة أكبر على تنفيذ برامج التحول الرقمي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التكامل بين الخطط الاستراتيجية والبنية الرقمية للجهات الحكومية، وإنشاء آليات واضحة للمتابعة والتنسيق بين الإدارات المختلفة لضمان نجاح التنفيذ.

وفي الاتجاه نفسه هدفت دراسة (Alghazi 2020) إلى تحليل مفهوم المواءمة الاستراتيجية في الجهات الحكومية السعودية في عصر التحول الرقمي، من خلال التعرف على العوامل المؤثرة في تحقيق التوافق بين الاستراتيجية المؤسسية ومتطلبات الرقمنة. واعتمدت الدراسة المنهج الكيفي، حيث أجريت مجموعة من المقابلات المتعمقة مع عدد من القيادات والخبراء في الجهات الحكومية السعودية، بهدف استكشاف التحديات التي تواجه المؤسسات عند تنفيذ استراتيجياتها في البيئة الرقمية. وأظهرت النتائج أن كثيرا من الجهات الحكومية تمتلك استراتيجيات طموحة، إلا أن ضعف التكامل بين الوحدات التنظيمية، وعدم وضوح المسؤوليات، وغياب آليات التنسيق الفعال يؤدي إلى انخفاض مستوى المواءمة الاستراتيجية. كما أكدت الدراسة أن نجاح التحول الرقمي يتطلب تحقيق تكامل شامل بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والموارد البشرية والتقنيات المستخدمة، وأوصت بضرورة تطوير نماذج إدارية تعزز التنسيق بين مختلف مكونات المنظمة.

كما هدفت دراسة (Alyahya 2019) إلى دراسة أثر المواءمة بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية تقنية المعلومات في أداء المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة من المنشآت الصناعية، كما استعانت بعدد من الأساليب الإحصائية لاختبار العلاقة بين المتغيرات. وأوضحت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى المواءمة الاستراتيجية ومستوى الأداء المؤسسي، حيث أسهم التكامل بين الاستراتيجية المؤسسية واستراتيجية تقنية المعلومات في تحسين الإنتاجية ورفع جودة العمليات التشغيلية وتعزيز سرعة الاستجابة

للتغيرات البيئية. كما بينت الدراسة أن المؤسسات التي تتمتع بدرجة مرتفعة من المواءمة تحقق قدرة أكبر على استغلال مواردها بكفاءة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ومن ناحية أخرى هدفت دراسة (Alsubhi and Al-jumah (2025 إلى تحليل مستوى المواءمة الاستراتيجية بين برامج خصخصة التعليم العام وضمان الجودة في المملكة العربية السعودية في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل السياسات التعليمية والوثائق التنظيمية ذات العلاقة، بالإضافة إلى دراسة عدد من المبادرات الحكومية المرتبطة بالتحول المؤسسي. وأظهرت النتائج أن تحقيق أهداف الخصخصة وتحسين جودة التعليم يتطلب وجود تكامل واضح بين التوجهات الاستراتيجية والأنظمة التشغيلية وآليات التنفيذ، كما أكدت الدراسة أن نجاح المبادرات الحكومية يعتمد بدرجة كبيرة على مواءمة الخطط الاستراتيجية مع الهياكل التنظيمية والعمليات والإجراءات التنفيذية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير نماذج تشغيلية مرنة تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية وتساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

وفي السياق ذاته هدفت دراسة (Rigby and First (2025 إلى توضيح أهمية تحقيق التوافق الاستراتيجي داخل المؤسسات الحكومية من خلال الاستفادة من الخبرات القيادية في القطاع الخاص، وذلك بهدف تعزيز كفاءة الأداء الحكومي وتحسين قدرة الجهات العامة على تنفيذ استراتيجياتها. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، من خلال مراجعة عدد كبير من التجارب الحكومية الدولية وتحليل أفضل الممارسات الإدارية في مجال المواءمة الاستراتيجية. وأوضحت النتائج أن المؤسسات الحكومية التي تنجح في تحقيق التكامل بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي

والعمليات التشغيلية تحقق مستويات أعلى من الكفاءة المؤسسية وسرعة الاستجابة للمتغيرات، كما أن القيادة الاستراتيجية تمثل عاملاً محورياً في تحقيق هذا التكامل وضمان استدامته. وأوصت الدراسة بضرورة تبني نماذج إدارية مرنة تعزز التكامل بين التخطيط والتنفيذ، مع تطوير أنظمة متابعة وقياس أداء ترتبط مباشرة بالأهداف الاستراتيجية.

ومن خلال تحليل الدراسات السابقة يتضح وجود اتفاق واضح بين جميع الدراسات على أن المواءمة الاستراتيجية تمثل أحد المتطلبات الأساسية لتحقيق النجاح المؤسسي، وأن وجود استراتيجية جيدة لا يضمن بالضرورة تحقيق نتائج متميزة ما لم تكن هناك مواءمة فعلية بين الاستراتيجية ومختلف مكونات المنظمة. كما اتفقت الدراسات على أن التكامل بين الاستراتيجية وتقنية المعلومات والهيكل التنظيمي والموارد البشرية والعمليات التشغيلية يعد من أهم العوامل المؤثرة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات وتعزيز القدرة على تنفيذ المبادرات الاستراتيجية.

وفي المقابل اختلفت الدراسات في نطاق التطبيق والمنهجية المستخدمة، حيث ركزت بعض الدراسات على الجهات الحكومية السعودية، بينما تناولت دراسات أخرى المؤسسات الصناعية أو القطاع التعليمي. كما اعتمدت بعض الدراسات على المنهج الكمي باستخدام الاستبانة، في حين استخدمت دراسات أخرى المنهج الكيفي أو التحليل المقارن للتجارب المؤسسية. كذلك اختلفت الدراسات في المتغيرات محل القياس، فبعضها ركز على مواءمة

استراتيجية تقنية المعلومات مع استراتيجية الأعمال، بينما تناولت دراسات أخرى المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمية أو بين الاستراتيجية وسياسات الجودة.

وعلى الرغم من القيمة العلمية لهذه الدراسات، فإنها ركزت بصورة رئيسة على مفهوم المواءمة الاستراتيجية باعتباره عاملاً مؤثراً في الأداء المؤسسي، دون التوسع في دراسة التكامل بين الاستراتيجية والنموذج التشغيلي باعتباره منظومة متكاملة تشمل الحوكمة والعمليات والهيكل التنظيمي والموارد والقدرات التنفيذية. كما أن معظم الدراسات تناولت المواءمة من منظور جزئي، مثل مواءمة استراتيجية تقنية المعلومات أو مواءمة الجودة أو مواءمة القيادة، بينما لم تقدم إطاراً متكاملًا يربط بين الاستراتيجية والنموذج التشغيلي وتأثيرهما المباشر في الأداء المؤسسي داخل الجهات الحكومية السعودية. ومن هنا تنطلق الدراسة الحالية لمعالجة هذه الفجوة من خلال دراسة أثر التكامل بين الاستراتيجية والنموذج التشغيلي على الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية، بما ينسجم مع متطلبات التحول الحكومي ومستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

2.3 المحور الثالث: الدراسات المتعلقة بالنموذج التشغيلي والأداء المؤسسي

أصبح النموذج التشغيلي (Operating Model) خلال السنوات الأخيرة أحد المفاهيم الرئيسة في الإدارة الاستراتيجية الحديثة، نظراً لدوره في تحويل التوجهات الاستراتيجية إلى ممارسات تشغيلية قابلة للتنفيذ، حيث لم يعد نجاح المؤسسات يقاس بقدرتها على صياغة الاستراتيجيات فحسب، وإنما بقدرتها على بناء نموذج تشغيلي متكامل ينسق بين الهياكل التنظيمية والعمليات والموارد والحوكمة والتقنيات الحديثة بما يضمن تحقيق الأهداف

الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية. وقد أكدت الأدبيات الحديثة أن المؤسسات التي تنجح في تحقيق التكامل بين النموذج التشغيلي والاستراتيجية تتمتع بقدرة أكبر على تحسين الأداء المؤسسي والاستجابة للتغيرات وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

وفي هذا الإطار هدفت دراسة (McKinsey & Company (2026 إلى توضيح دور تصميم النموذج التشغيلي في تعظيم القيمة المؤسسية وتحقيق نجاح عمليات التحول التنظيمي، مع التركيز على المؤسسات التي تمر بمراحل إعادة الهيكلة أو الاندماج. واعتمدت الدراسة على تحليل عدد كبير من التجارب المؤسسية الدولية ودراسة أفضل الممارسات في تصميم النماذج التشغيلية الحديثة. وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي تبدأ بتصميم نموذج تشغيلي متوافق مع استراتيجيتها تحقق معدلات أعلى في تنفيذ المبادرات الاستراتيجية، كما تتمكن من تحسين التنسيق بين الإدارات وتقليل ازدواجية العمليات وتسريع عملية اتخاذ القرار. وأكدت الدراسة أن النموذج التشغيلي يمثل الحلقة التي تربط بين الرؤية الاستراتيجية والتنفيذ الفعلي، وأن غيابه يؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء حتى في المؤسسات التي تمتلك استراتيجيات واضحة.

كما هدفت دراسة (LOGIC Consulting (2026 إلى تحليل العوامل المؤثرة في نجاح تنفيذ الاستراتيجيات داخل المؤسسات السعودية، مع التركيز على بناء نموذج تشغيلي قادر على دعم التنفيذ وتحقيق التميز المؤسسي. واعتمدت الدراسة على تحليل عدد من التجارب التطبيقية في المؤسسات الحكومية والخاصة داخل المملكة العربية السعودية، إضافة إلى دراسة الممارسات الإدارية الحديثة في مجال التنفيذ الاستراتيجي. وأوضحت النتائج أن نسبة

كبيرة من المؤسسات تمتلك خططاً استراتيجية جيدة، إلا أن عدداً منها لا يحقق النتائج المستهدفة نتيجة ضعف التكامل بين الاستراتيجية والعمليات التشغيلية، وعدم وضوح المسؤوليات، وغياب مؤشرات الأداء المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية. كما أوصت الدراسة بضرورة إعادة تصميم النماذج التشغيلية بما يضمن وضوح الأدوار وتكامل العمليات ورفع كفاءة التنفيذ.

وفي السياق ذاته هدفت دراسة Baker Tilly (2026) إلى التعرف على الأسباب الرئيسة التي تؤدي إلى تعثر برامج التحول الحكومي، وتقديم إطار يساعد الجهات الحكومية على تحقيق نجاح مستدام في تنفيذ برامجها الاستراتيجية. واعتمدت الدراسة على تحليل عدد من برامج التحول الحكومية في عدة دول، إضافة إلى مراجعة الأدبيات المتعلقة بالإدارة الحكومية الحديثة. وأظهرت النتائج أن معظم برامج التحول التي لم تحقق أهدافها كانت تعاني من ضعف في النموذج التشغيلي وعدم وجود تكامل بين الاستراتيجية وآليات التنفيذ، كما أوضحت أن نجاح برامج التحول يعتمد على وضوح الحوكمة وتحديد المسؤوليات وتطوير العمليات التشغيلية وربطها بالأهداف الاستراتيجية. وأوصت الدراسة بتطوير نماذج تشغيلية مرنة تدعم سرعة الاستجابة للتغيرات وتعزز كفاءة الأداء المؤسسي.

كما تناولت دراسة Strategy & PwC (2017) موضوع التحول المؤسسي في الجهات الحكومية بدول مجلس التعاون الخليجي، حيث هدفت إلى تقديم أجندة شاملة لإعادة بناء الأداء الحكومي من خلال تطوير النماذج التشغيلية وتحسين كفاءة المؤسسات الحكومية. واعتمدت الدراسة على تحليل عدد من المبادرات الحكومية وتجارب الإصلاح

الإداري في دول الخليج، وأظهرت النتائج أن تحقيق التميز المؤسسي يتطلب وجود تكامل بين الاستراتيجية والنموذج التشغيلي والحوكمة والموارد البشرية والأنظمة الرقمية. كما أكدت أن المؤسسات الحكومية التي تعيد تصميم نماذجها التشغيلية بما يتوافق مع استراتيجياتها تحقق مستويات أعلى من الكفاءة وجودة الخدمات.

ومن جانب آخر هدفت دراسة (2025) EFQM إلى استعراض تجربة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية باعتبارها إحدى التجارب الرائدة في التميز المؤسسي، مع تحليل العوامل التي أسهمت في تحقيقها نتائج متميزة على المستوى الدولي. واعتمدت الدراسة على تحليل حالة تطبيقية وفق معايير المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، حيث تم تقييم ممارسات القيادة والاستراتيجية والحوكمة والعمليات وإدارة الموارد والنتائج المؤسسية. وأظهرت النتائج أن نجاح الهيئة ارتبط بوجود تكامل مرتفع بين الاستراتيجية والنموذج التشغيلي، حيث تم ربط الأهداف الاستراتيجية بجميع العمليات التشغيلية ومؤشرات الأداء، كما أسهم التحول الرقمي وإعادة تصميم العمليات في رفع كفاءة الأداء وتحسين تجربة المستفيدين وتحقيق مستويات مرتفعة من التميز المؤسسي.

وفي الإطار نفسه هدفت دراسة (2026) Alanazi إلى تحليل العلاقة بين تنفيذ نموذج الأعمال والاستراتيجية والنتائج التنظيمية في ضوء إطار بالدريج للتميز المؤسسي، وذلك من خلال دراسة تطبيقية اعتمدت على تحليل العلاقات بين مكونات النموذج المؤسسي المختلفة. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، مع الاعتماد على نمذجة المعادلات البنائية لتحليل العلاقات بين المتغيرات. وأظهرت النتائج أن نجاح تنفيذ نموذج الأعمال يعتمد بصورة كبيرة على

درجة اتساقه مع الاستراتيجية المؤسسية، وأن هذا الاتساق يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز جودة العمليات ورفع مستوى رضا المستفيدين.

كما هدفت دراسة (Shi (2025 إلى تطوير إطار متكامل لإدارة الأداء يربط بين الإدارة العامة والاستراتيجية المؤسسية وحوكمة المشروعات، بهدف تعزيز كفاءة المؤسسات وتحسين نتائجها. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، حيث تم تطوير إطار نظري يجمع بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأداء وحوكمة المشروعات. وأوضحت النتائج أن الأداء المؤسسي يتحسن بصورة ملحوظة عندما تتكامل العمليات التشغيلية مع التوجهات الاستراتيجية، كما أكدت أن وجود نظام متكامل لإدارة الأداء يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار ورفع كفاءة تنفيذ الاستراتيجيات.

ومن ناحية أخرى هدفت دراسة (Hakeem et al. (2024 إلى استكشاف أثر محتوى الاستراتيجية في الأداء الابتكاري للمؤسسات باستخدام نمذجة المعادلات البنائية، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين عناصر الاستراتيجية والأداء التنظيمي. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وأظهرت النتائج أن وضوح مكونات الاستراتيجية وتكاملها مع العمليات التشغيلية يؤديان إلى تحسين الأداء المؤسسي وزيادة قدرة المؤسسات على الابتكار وتحقيق الميزة التنافسية، كما أكدت الدراسة أهمية وجود نموذج تشغيلي قادر على ترجمة الاستراتيجية إلى نتائج عملية.

كما سعت دراسة (Alshagawi and Mabkhot (2024 إلى تحليل أثر الريادة الاستراتيجية والتسويق الريادي والقيم الريادية في أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام الاستبانة، وأظهرت النتائج أن الأداء المؤسسي يرتفع بصورة ملحوظة عندما تتكامل التوجهات

الاستراتيجية مع الممارسات التشغيلية والإدارية داخل المؤسسة، كما أكدت أهمية المرونة التنظيمية وسرعة الاستجابة في تحسين النتائج المؤسسية.

وفي السياق ذاته هدفت دراسة (2022) Dasan إلى توضيح العوامل المؤثرة في نجاح تنفيذ الاستراتيجية داخل المؤسسات، من خلال مراجعة الأدبيات والممارسات التطبيقية في مجال الإدارة الاستراتيجية. وأكدت الدراسة أن أحد أهم أسباب فشل الاستراتيجيات يتمثل في ضعف التنفيذ وعدم وجود نموذج تشغيلي واضح يربط بين الأهداف الاستراتيجية والعمليات اليومية، كما أوضحت أن المؤسسات الناجحة هي التي تبني نماذج تشغيلية مرنة تتوافق مع استراتيجياتها وتوفر آليات فعالة للمتابعة والرقابة وقياس الأداء.

ومن خلال تحليل الدراسات السابقة يتضح وجود اتفاق كبير بين الدراسات العربية والأجنبية على أن النموذج التشغيلي يمثل الركيزة التنفيذية للاستراتيجية، وأن تحقيق الأداء المؤسسي المتميز يعتمد على وجود تكامل فعلي بين الاستراتيجية والعمليات والهياكل التنظيمية والموارد والحوكمة. كما اتفقت الدراسات على أن إعادة تصميم النموذج التشغيلي يساهم في تحسين كفاءة التنفيذ وتسريع اتخاذ القرار وتعزيز جودة الخدمات ورفع مستوى الأداء المؤسسي.

وفي المقابل اختلفت الدراسات في طبيعة البيئات التطبيقية والمنهجيات المستخدمة، حيث ركزت بعض الدراسات على المؤسسات الحكومية، بينما تناولت أخرى الشركات الصناعية أو مؤسسات القطاع الخاص أو المؤسسات الخدمية. كما اعتمدت بعض الدراسات على تحليل دراسات الحالة والتجارب التطبيقية، في حين استخدمت

دراسات أخرى نماذج كمية متقدمة لتحليل العلاقات بين المتغيرات. كذلك اختلفت الدراسات في زاوية تناولها للنموذج التشغيلي، إذ ركز بعضها على إعادة تصميم العمليات، بينما اهتم بعضها الآخر بالحوكمة أو إدارة الأداء أو نموذج الأعمال.

وعلى الرغم من أهمية هذه الدراسات، فإنها تناولت النموذج التشغيلي أو الأداء المؤسسي بصورة مستقلة أو في سياقات متنوعة، ولم تقدم دراسة تطبيقية متكاملة تتناول أثر التكامل بين الاستراتيجية والنموذج التشغيلي على الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية باعتباره نموذجاً متكاملاً يضم الاستراتيجية والعمليات والحوكمة والموارد ومؤشرات الأداء في إطار واحد. كما أن أغلب الدراسات ركزت على تقديم نماذج نظرية أو ممارسات عامة، دون اختبار هذا التكامل بصورة ميدانية داخل البيئة الحكومية السعودية، وهو ما يمثل الفجوة التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها من خلال تقديم نموذج تطبيقي يفسر أثر هذا التكامل في تحسين الأداء المؤسسي ودعم مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

2.4. التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض وتحليل الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، يتضح أن الأدبيات تناولت موضوعات الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والمواءمة الاستراتيجية والنموذج التشغيلي والأداء المؤسسي من زوايا متعددة، إلا أنها اختلفت في أهدافها ومنهجياتها وبيئاتها التطبيقية والمتغيرات التي تناولتها. وفيما

يلي عرض تحليلي لأبرز أوجه الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسات، مع بيان ما يميز الدراسة الحالية والفجوة البحثية التي تسعى إلى معالجتها.

أولاً: من حيث الأهداف

يتضح من مراجعة الدراسات السابقة أن معظمها ركز على دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي، حيث هدفت الدراسات العربية إلى بيان دور التخطيط الاستراتيجي أو التحليل الاستراتيجي في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة العمل المؤسسي، كما هو الحال في دراسات محارمة (2020)، وعبد الله (2023)، وحمزة (2024)، والغنايم وآخرين (2025)، والرجبي (2026).

وفي المقابل اتجهت الدراسات الأجنبية إلى تناول موضوعات أكثر شمولاً، حيث ركزت على المواءمة الاستراتيجية بين استراتيجية الأعمال وتقنية المعلومات، وتكامل الاستراتيجية مع النموذج التشغيلي، والعوامل المؤثرة في تنفيذ الاستراتيجية، بالإضافة إلى تطوير النماذج التشغيلية وتحقيق التميز المؤسسي. كما اهتمت بعض الدراسات بتحليل أفضل الممارسات العالمية في تصميم النماذج التشغيلية وتحسين الأداء المؤسسي داخل المؤسسات الحكومية والخاصة.

ويلاحظ أن أغلب الدراسات السابقة تناولت التخطيط الاستراتيجي أو المواءمة الاستراتيجية أو النموذج التشغيلي بصورة مستقلة، بينما لم تتناول بصورة مباشرة التكامل بين الاستراتيجية والنموذج التشغيلي باعتباره مدخلاً متكاملاً لتحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية.

ثانيا: من حيث المنهجية

أظهرت مراجعة الدراسات السابقة اعتماد غالبية الدراسات العربية على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية، كما اعتمدت بصورة رئيسة على الاستبانة في جمع البيانات، مع استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل العلاقات بين المتغيرات.

أما الدراسات الأجنبية فقد تنوعت في مناهجها بصورة أكبر، حيث جمعت بين الدراسات الكمية والدراسات الكيفية ودراسات الحالة والتحليلات المقارنة والمراجعات التطبيقية، كما استخدمت بعض الدراسات نمذجة المعادلات البنائية، وتحليل الانحدار، وتحليل المحتوى، وتحليل أفضل الممارسات، إضافة إلى تطوير الأطر والنماذج المفاهيمية الخاصة بالتكامل الاستراتيجي والنموذج التشغيلي.

ويعكس هذا التنوع المنهجي اهتمام الدراسات الأجنبية بتقديم نماذج تفسيرية أكثر شمولاً للعلاقات بين المتغيرات، في حين ركزت أغلب الدراسات العربية على قياس العلاقات المباشرة بين المتغيرات باستخدام الأساليب الإحصائية التقليدية.

ثالثا: من حيث بيئات التطبيق

تنوعت البيانات التطبيقية للدراسات السابقة بصورة ملحوظة، حيث أجريت الدراسات العربية في عدد من القطاعات الحكومية والخدمية والتعليمية والقطاع الخاص، وشملت مؤسسات حكومية، وجامعات، وشركات تأمين، وشركات صغيرة ومتوسطة.

أما الدراسات الأجنبية فقد شملت بيانات أكثر تنوعاً، مثل الجهات الحكومية السعودية، والمؤسسات الصناعية، والمؤسسات التعليمية، والشركات متعددة الجنسيات، بالإضافة إلى مؤسسات القطاعين العام والخاص في عدد من الدول.

وعلى الرغم من وجود بعض الدراسات التي تناولت الجهات الحكومية السعودية، فإنها ركزت بصورة أساسية على المواءمة الاستراتيجية أو التحول الرقمي أو استراتيجية تقنية المعلومات، ولم تتناول التكامل بين الاستراتيجية والنموذج التشغيلي بوصفه متغيراً رئيساً مؤثراً في الأداء المؤسسي داخل الجهات الحكومية السعودية.

رابعاً: من حيث النتائج

اتفقت معظم الدراسات السابقة على أن التخطيط الاستراتيجي يعد من أهم العوامل المؤثرة في تحسين الأداء المؤسسي، وأن وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية يساهم في رفع كفاءة المؤسسات وتحسين جودة الخدمات وتعزيز كفاءة استغلال الموارد.

كما أكدت الدراسات الأجنبية أن نجاح المؤسسات لا يعتمد فقط على صياغة الاستراتيجية، وإنما يرتبط بصورة أكبر بقدرتها على تحقيق المواءمة بين الاستراتيجية ومختلف مكونات المنظمة، وبناء نموذج تشغيلي قادر على ترجمة الخطط الاستراتيجية إلى ممارسات تشغيلية فعالة.

وأشارت الدراسات كذلك إلى أن ضعف التكامل بين الاستراتيجية والعمليات والهياكل التنظيمية والحوكمة وتقنية المعلومات يعد من أبرز أسباب تعثر تنفيذ الاستراتيجيات وانخفاض مستويات الأداء المؤسسي، في حين يسهم التكامل بين هذه العناصر في تعزيز كفاءة التنفيذ وتحسين الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.

خامسا: أوجه الاتفاق والاختلاف

أظهرت الدراسات السابقة قدرا كبيرا من الاتفاق في التأكيد على أهمية التخطيط الاستراتيجي والمواءمة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي، كما اتفقت على أن نجاح المؤسسات يتطلب وجود رؤية واضحة وآليات تنفيذ فعالة ونظم متابعة وقياس أداء مستمرة.

كما اتفقت الدراسات على أن الأداء المؤسسي يتأثر بمجموعة مترابطة من العوامل التنظيمية والإدارية، وأن نجاح تنفيذ الاستراتيجية يتطلب توافر قيادة فعالة وعمليات تشغيلية مرنة وحوكمة واضحة.

وفي المقابل اختلفت الدراسات في طبيعة المتغيرات التي تناولتها، حيث ركزت بعض الدراسات على التخطيط الاستراتيجي، بينما تناولت دراسات أخرى المواءمة الاستراتيجية أو استراتيجية تقنية المعلومات أو نموذج الأعمال أو النموذج التشغيلي أو التميز المؤسسي.

كما اختلفت الدراسات في البيئات التطبيقية، إذ أجريت في قطاعات ودول مختلفة، الأمر الذي يجعل تعميم نتائجها على البيئة الحكومية السعودية محدودا، نظرا لاختلاف الأنظمة الإدارية والتنظيمية ومستويات النضج المؤسسي ومتطلبات التحول الحكومي.

سادسا: ما يميز الدراسة الحالية

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بعدد من الجوانب العلمية والتطبيقية، يتمثل أهمها في تناولها التكامل بين الاستراتيجية والنموذج التشغيلي باعتباره متغيرا مستقلا متكاملا، بدلا من دراسة كل منهما بصورة منفصلة كما هو الحال في معظم الدراسات السابقة.

كما تتميز الدراسة بتركيزها على الجهات الحكومية السعودية، وهي بيئة بحثية لم تحظ بالاهتمام الكافي في الأدبيات السابقة، على الرغم من التحولات التنظيمية والرقمية الكبيرة التي تشهدها في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

وتتميز الدراسة كذلك ببناء نموذج بحثي يربط بصورة مباشرة بين التكامل الاستراتيجي والتشغيلي والأداء المؤسسي، بما يساهم في تقديم تفسير أكثر شمولاً للعوامل المؤثرة في تحسين الأداء داخل الجهات الحكومية، ويقدم إطاراً يمكن الاستفادة منه في تطوير الممارسات الإدارية ورفع كفاءة تنفيذ الاستراتيجيات.

سابعاً: الفجوة البحثية

في ضوء تحليل الدراسات السابقة يتبين وجود عدد من الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، ويمكن تلخيصها فيما يأتي:

1. ركزت غالبية الدراسات السابقة على التخطيط الاستراتيجي أو المواءمة الاستراتيجية أو النموذج التشغيلي بصورة منفصلة، بينما لم تتناول التكامل بين الاستراتيجية والنموذج التشغيلي في إطار نموذج بحثي واحد.
2. اقتصر معظم الدراسات على قياس أثر التخطيط الاستراتيجي أو المواءمة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي، دون دراسة الكيفية التي يساهم بها النموذج التشغيلي في تحويل الاستراتيجية إلى نتائج تشغيلية ومؤسسية.
3. أجريت غالبية الدراسات السابقة في بيئات تطبيقية مختلفة مثل القطاع الخاص أو المؤسسات التعليمية أو الشركات الصناعية، بينما لا تزال الدراسات التطبيقية التي تناولت الجهات الحكومية السعودية في هذا المجال محدودة.

4. لم تقدم الدراسات السابقة إطاراً تطبيقياً متكاملاً يوضح أثر التكامل بين الاستراتيجية والنموذج التشغيلي في تحسين الأداء المؤسسي داخل الجهات الحكومية السعودية في ظل برامج التحول الحكومي ورؤية المملكة العربية السعودية 2030 .

5. تنطلق الدراسة الحالية لسد هذه الفجوات من خلال بناء نموذج تطبيقي يختبر أثر التكامل بين الاستراتيجية والنموذج التشغيلي على الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية، بما يسهم في إثراء الأدبيات العلمية وتقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير الأداء الحكومي وتعزيز كفاءة تنفيذ الاستراتيجيات.

المنطلقات النظرية للدراسة

تستند الدراسة الحالية إلى مجموعة من النظريات الإدارية والتنظيمية التي تفسر العلاقة بين التكامل الاستراتيجي والنموذج التشغيلي والأداء المؤسسي، وتوفر الأساس العلمي لبناء النموذج المفاهيمي للدراسة، وتتمثل أبرز هذه المنطلقات فيما يأتي:

أولاً: نظرية المواءمة الاستراتيجية (Strategic Alignment Theory)

تعد نظرية المواءمة الاستراتيجية من أبرز النظريات التي تفسر العلاقة بين الاستراتيجية ومكونات المنظمة المختلفة، حيث تفترض أن تحقيق الأداء المؤسسي المتميز يعتمد على مدى التوافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي

والعمليات والموارد البشرية وتقنية المعلومات. وترى هذه النظرية أن الاستراتيجية لا تحقق أهدافها ما لم يتم مواءمتها مع النموذج التشغيلي الذي يحكم تنفيذ الأعمال داخل المؤسسة.

وتستند الدراسة الحالية إلى هذه النظرية لتفسير أثر التكامل بين الاستراتيجية والنموذج التشغيلي في تحسين الأداء المؤسسي داخل الجهات الحكومية السعودية، إذ تفترض الدراسة أن ارتفاع مستوى التكامل يؤدي إلى رفع كفاءة التنفيذ وتحسين النتائج المؤسسية.

ثانيا: نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View)

ترتكز هذه النظرية على أن الميزة التنافسية للمؤسسات تتحقق من خلال امتلاك موارد وقدرات تنظيمية يصعب تقليدها، وأن حسن استثمار هذه الموارد يمثل العامل الرئيس في تحقيق الأداء المتميز.

وتطبق الدراسة الحالية هذه النظرية من خلال اعتبار النموذج التشغيلي أحد الموارد التنظيمية الاستراتيجية التي تمكن الجهات الحكومية من استثمار مواردها البشرية والتنظيمية والتقنية بصورة أكثر كفاءة، بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ثالثا: نظرية الأداء المؤسسي (Organizational Performance Theory)

تنطلق هذه النظرية من أن الأداء المؤسسي يمثل محصلة لتفاعل مجموعة من العناصر التنظيمية والإدارية، مثل القيادة والاستراتيجية والعمليات والموارد والحوكمة والثقافة التنظيمية، وأن تحسين الأداء يتطلب تحقيق التكامل بين هذه العناصر.

وتستند الدراسة الحالية إلى هذه النظرية في تفسير العلاقة بين التكامل الاستراتيجي والتشغيلي وبين الأداء المؤسسي، حيث يفترض أن ارتفاع مستوى التكامل ينعكس إيجابيا على كفاءة العمليات وجودة الخدمات وتحقيق الأهداف المؤسسية.

المنهجية وطرق البحث

نوع البحث

تعد الدراسة الحالية من الدراسات التطبيقية، نظرا لأنها تهدف إلى معالجة مشكلة عملية تواجه الجهات الحكومية السعودية والمتمثلة في تحقيق التكامل بين الاستراتيجية والنموذج التشغيلي بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي. كما تندرج الدراسة ضمن الدراسات التفسيرية، حيث تسعى إلى تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار أثر التكامل بين الاستراتيجية والنموذج التشغيلي في الأداء المؤسسي.

منهج البحث

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الكمي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث سيتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات وتحليلها إحصائيا لاختبار فرضيات الدراسة وقياس العلاقات بين متغيراتها.

خطة البحث وخطوات التنفيذ

سيتم تنفيذ الدراسة وفقا للمراحل الآتية:

1. مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالاستراتيجية والنموذج التشغيلي والأداء المؤسسي .
2. إعداد الإطار النظري وصياغة النموذج المفاهيمي وفرضيات الدراسة .
3. تصميم أداة الدراسة بالاعتماد على الأدبيات العلمية والمقاييس المعتمدة .
4. عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين للتأكد من صدقها .
5. توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة وجمع البيانات .
6. إجراء اختبارات الصدق والثبات وتحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية .
7. اختبار فرضيات الدراسة باستخدام نمذجة المعادلات البنائية (PLS-SEM).
8. تفسير النتائج وصياغة التوصيات والمقترحات المستقبلية .

أدوات الدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على الاستبانة الإلكترونية باعتبارها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، نظرا لملاءمتها لطبيعة الدراسة وإمكانية الوصول إلى أفراد العينة في مختلف الجهات الحكومية السعودية.

وقد تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة، وتتكون من جزأين رئيسيين على النحو الآتي:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

ويتضمن المعلومات العامة المتعلقة بالمبحوثين، وتشمل:

- الجنس .
- العمر .
- المؤهل العلمي .
- المسعى الوظيفي .
- سنوات الخبرة .
- الجهة الحكومية .
- المستوى الإداري .

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

ويتكون من ثلاثة محاور رئيسية:

أولاً: التكامل بين الاستراتيجية والنموذج التشغيلي (المتغير المستقل)

ويشمل الأبعاد الآتية:

- التكامل بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي (6 عبارات) .
- التكامل بين الاستراتيجية والعمليات التشغيلية (6 عبارات) .
- التكامل بين الاستراتيجية والموارد البشرية (6 عبارات) .
- التكامل بين الاستراتيجية والحوكمة واتخاذ القرار (6 عبارات) .
- التكامل بين الاستراتيجية ومؤشرات الأداء (6 عبارات) .

إجمالي العبارات: 30 عبارة.

ثانيا: الأداء المؤسسي (المتغير التابع)

ويشمل الأبعاد الآتية:

- الكفاءة التشغيلية (5 عبارات) .
- جودة الخدمات الحكومية (5 عبارات) .
- رضا المستفيدين (5 عبارات) .
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية (5 عبارات) .

إجمالي العبارات: 20 عبارة.

ويتم قياس جميع العبارات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، والذي يتدرج من (1) غير موافق بشدة إلى (5) موافق بشدة.

اختبار صدق وثبات الأداة

سيتم التحقق من جودة أداة الدراسة من خلال:

- الصدق الظاهري بواسطة مجموعة من المحكمين المتخصصين .
- صدق البناء باستخدام التحليل العاملي التوكيدي .
- معامل كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات الاستبانة .
- الثبات المركب (Composite Reliability).
- متوسط التباين المستخرج (AVE).

حدود الدراسة

أولاً: المجال البشري

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في الجهات الحكومية بالملكة العربية السعودية، بمختلف مستوياتهم الإدارية والتنظيمية، ممن يشاركون في إعداد الاستراتيجيات أو تنفيذها أو متابعة الأداء المؤسسي.

أما عينة الدراسة فستكون عينة عشوائية طبقية تشمل العاملين في عدد من الجهات الحكومية السعودية، بحيث تمثل المستويات الإدارية المختلفة، وتشمل القيادات العليا، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، والمشرفين، والموظفين التنفيذيين.

وسيبلغ حجم العينة المستهدف نحو 350 إلى 400 مفردة، وهو حجم مناسب لإجراء التحليلات الإحصائية باستخدام نمذجة المعادلات البنائية (PLS-SEM).

ثانيا: المجال المكاني

تقتصر الدراسة على الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على عدد من الجهات الحكومية التي تطبق برامج التحول المؤسسي والتحول الرقمي في مختلف مناطق المملكة.

ثالثا: المجال الزمني

سيتم تنفيذ الدراسة خلال العام 2026، على أن يتم جمع البيانات الميدانية خلال الربع الثالث من عام 2026، بينما تغطي الدراسة الأدبيات والبيانات المتعلقة بالفترة 2023-2026، بما ينسجم مع التطورات الحديثة في مجال الإدارة الحكومية والتحول المؤسسي.

المراجع

المراجع العربية

- محارمة، ثامر محمد، (2020)، أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي: دراسة حالة منظمة حكومية بدولة قطر، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/article/view/3093>
- الغنايم، عبدالله بن غنايم، ابهيحيت غوش، محمد أنس شمسي، (2025)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 2025 <https://www.ijrsp.com/pdf/issue-64/4.pdf>
- آل كركمان، مدى بنت جلوي، (2026)، التكامل بين الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية نظرية، المجلة العربية، المجلد 10، العدد 44 - الرقم المسلسل للعدد 44، https://ejev.journals.ekb.eg/article_485961.html
- حمزة، تهناني الرشيد أحمد، (2024)، أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، مج10، ع2، <https://search.mandumah.com/Record/1517567/Description>
- الرجبي، سمير أبو خريص، (2026)، أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية علي جامعة الزاوية، مجلة العلوم الشاملة، مجلد 10 عدد 39، <https://cjos.histr.edu.ly/index.php/journal/ar/article/view/1673>
- الرشيد، أحمد تهناني. حبيب إيمان محمد عبد المحمود . علي إخلاص أحمد محمد، (2024)، إثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي، الريادة لاقتصاديات الأعمال، <https://asjp.cerist.dz/en/article/252574>

عبد الله، هدى محمد الأمين، (2023)، أثر نماذج التحليل الاستراتيجي على تطوير الاداء المؤسسي: دراسة حالة شركة شيكان للتأمين واعادة التأمين في الفترة، (2022- 2023) المجلد الثاني، العدد الثاني، <https://doi.org/10.65418/ajashss.v2i2.287>

المراجع الاجنبية

- AlGhazi, A., Li, M., Cui, T., Wamba Samuel, F., & Shen, J. (2018). Misalignment between Business and IT Strategic Objectives in Saudi Arabia Public Sector Organisations. In *Proceedings of the 3rd International Conference on Internet of Things, Big Data and Security (IoTBDs 2018)* (pp. 212-220). SciTePress. <https://www.scitepress.org/PublishedPapers/2018/66929/pdf/index.html>
- Alsubhi, W. O., & Al-jumah, N. M. (2025). Strategic Alignment between Public Education Privatization and Quality Assurance in Saudi Arabia in Light of Vision 2030. *Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Humanity Researches*, (27), 1-30. <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/986O2N5j/>
- Rigby, D., & First, Z. (2025). Strategic Fit in Government: Leveraging Private Sector Leadership Insights. *IBM Center for The Business of Government*. https://resources.afirm.org/erm_feed/strategic-fit-in-government-leveraging-private-sector-leadership-insights/
- McKinsey & Company. (2026). Unlocking merger value through operating model design. <https://www.mckinsey.com.br/capabilities/m-and-a/our-insights/unlocking-merger-value-through-operating-model-design>
- EFQM. (2025). ZATCA: Precision, purpose and platform power. *EFQM Global Award 2025 Case Study*. <https://efqm.org/case-studies/zakat-tax-and-customs-authority-of-saudi-arabia-zatca/>
- LOGIC Consulting. (2026). Beyond Strategy | Building Implementation Excellence for Saudi Organizations. <https://logic-consulting.com/insights/beyond-strategy-building-implementation-excellence-for-saudi-organizations/>

- Alyahya, M. M. (2019). *Alignment of information technology strategy and business strategy: a study on its influence on the business performance of Saudi Arabia industrial small and medium enterprises* [Doctoral dissertation, Universiti Utara Malaysia]. <https://iiumrc.iium.edu.my/cgi-bin/koha/opac-export.pl?op=export&bib=7549&format=isbd>
- Strategy& (PwC). (2017). *Fit for Service: A comprehensive transformation agenda for GCC government entities*. <https://www.strategyand.pwc.com/m1/en/reports/fit-for-service-government.pdf>
- Baker Tilly. (2026). Why Government Transformation Programs Underperform; And How to Build Sustainable Success. <https://www.bakertilly.ae/insights/why-government-transformation-programs-underperform-and-how-to-build-sustainable-success>
- Alanazi, M. H. (2026). Linking business model implementation to strategy and organisational results in the Baldrige Excellence Framework: an empirical analysis. *The TQM Journal*, 38(6), 1258-1273. <https://doi.org/10.1108/TQM-09-2024-0366>
- Shi, Z. (2025). An Integrated Performance Management Framework: Bridging Public Administration, Corporate Strategy, and Project Governance. *Proceedings of the ... Conference*. Atlantis Press. <https://www.atlantis-press.com/article/126019903.pdf>
- Hakeem, A., Hakeem, E., & Hakeem, M. (2024). Explore the Effect of Strategy Contents on Firm's Innovation Performance: Modeling Using PLS-SEM Approach. *Journal of Economic Studies*, 16(1), 70. https://esj.ksu.edu.sa/sites/esj.ksu.edu.sa/files/attach/%d8%a7%d9%84%d8%a8%d8%ad%d8%ab%20%d8%a7%d9%84%d8%ab%d8%a7%d9%84%d8%ab_0.pdf
- Dasan, R. A. (2022). Driving strategy implementation to success. *Global Journal of Economics and Business*, 12(1), 125-126. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1429300>
- Alghazi, A. (2020). A qualitative study of the strategic alignment perspective of Public-Sector Organisations in Saudi Arabia in the digitalisation age. *Semantic Scholar*. <https://www.semanticscholar.org/paper/A-qualitative-study-of-the-strategic-alignment-of-Alghazi/a4e93c2086504332f5a462f15e7abf24746c604e>

- Alshagawi, M., & Mabkhot, H. (2024). The impact of strategic entrepreneurship and entrepreneurial marketing, entrepreneurship values on small and medium enterprises' performance: evidence from Saudi Arabia. *Cogent Business & Management*, 11(1), 1-20. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2316947>