

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

دور التخطيط الإداري المتكامل في رفع كفاءة العمل المكتبي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركات القطاع الخاص السعودي

أسم الطالب

علي عبدالباسط باسويد

221001031

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025

المحتويات

4	المقدمة:
5	مشكلة الدراسة
5	1.1.1 الفجوات على المستوى النظري
6	1.1.2 الفجوات على المستوى التطبيقي
6	السؤال الرئيسي للدراسة
6	أهمية الدراسة :
8	أسئلة الدراسة
8	أهداف الدراسة
9	فرضيات الدراسة
10	نموذج الدراسة
10	منهجية الدراسة
11	الدراسة الميدانية
12	مخطط المشروع المقترح

المقدمة:

يشهد عالم الأعمال في الوقت الحاضر تحولات سريعة ومعقدة تتطلب من المؤسسات مرونة عالية في التكيف والتخطيط، لا سيما في القطاع الخاص الذي يواجه منافسة متزايدة وضغوطاً لتحقيق الكفاءة التشغيلية والتميز الاستراتيجي، ويُعد التخطيط الإداري المتكامل أحد أهم الأدوات الإدارية التي تمكن المؤسسات من مواجهة هذه التحديات بفعالية، من خلال تنسيق الجهود، وتوجيه الموارد، وتحقيق التكامل بين الأنشطة التشغيلية والرؤية الاستراتيجية للمؤسسة. (Chakravarthy & Perlmutter, 2023)

وقد أصبح تحقيق كفاءة العمل المكتبي من أولويات المؤسسات الحديثة، خاصةً في ظل الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا والرقمنة في بيئة العمل، حيث يمثل المكتب نقطة الالتقاء بين العمليات اليومية والقرارات الإدارية، ويتطلب ذلك وجود تخطيط إداري متكامل يربط بين أنشطة العمل المكتبي ومؤشرات الأداء التنظيمي لضمان الاستفادة المثلى من الوقت والموارد وتحقيق الإنتاجية المطلوبة (Dong et al., 2021).

ويشمل التخطيط الإداري المتكامل مجموعة من العمليات المرتبطة بتحديد الأهداف، وتوزيع الأدوار، ومتابعة الأداء، وربط مخرجات الوظائف اليومية بالأهداف الاستراتيجية على المدى الطويل، كما يتطلب توظيف أدوات تحليلية، مثل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وأنظمة تخطيط الموارد المؤسسية (ERP)، التي تساهم في تحسين جودة المعلومات واتخاذ القرارات على جميع المستويات الإدارية (Bartolomé et al., 2022).

ولقد أدت التغيرات التي فرضتها جائحة كوفيد-19 إلى تسريع التحول نحو العمل الهجين والرقمي، مما زاد من أهمية وجود تخطيط إداري محكم يضمن استمرار الكفاءة والفعالية في ظل بيئات العمل غير التقليدية، وأظهرت دراسات حديثة أن غياب التنسيق الإداري والتخطيط الشامل أدى إلى تراجع في إنتاجية الموظفين، وصعوبة في تتبع الأداء، وخلل في الوصول للأهداف المؤسسية. (Awada et al., 2021)

و أصبحت المؤسسات مطالبة بإعادة هيكلة خططها الإدارية بما يضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية في بيئات أعمال سريعة التغير، مع الحفاظ في الوقت نفسه على أداء مكتبي عالٍ ومستقر، ويُعد التخطيط المتكامل عاملاً مساعداً في بناء رؤية موحدة تربط بين الأهداف اليومية طويلة المدى والأنشطة التشغيلية قصيرة الأجل. (Hoshaw et al., 2021)

وتشير النماذج الحديثة للتخطيط الإداري إلى ضرورة تكامل الأبعاد المختلفة للبيئة المؤسسية: البشرية، التقنية، والتنظيمية. حيث أن كل بعد من هذه الأبعاد يؤثر على فعالية الأداء المكتبي، ويشكل عنصراً محورياً في تحقيق الاستراتيجية العامة للشركة.. (Liu & Zhou, 2021)

كما أن البيئة المادية للعمل المكتبي أصبحت عاملاً مؤثراً في كفاءة الأداء، حيث تلعب عناصر مثل الإضاءة، التهوية، ومستوى الضوضاء دوراً في تعزيز أو تقليل إنتاجية العاملين ، وأن التخطيط الإداري المتكامل لا يجب أن يقتصر على التوجيهات والسياسات، بل يجب أن يمتد ليشمل تصميم بيئة عمل داعمة ومريحة. وهو ما تؤكد الدراسات الحديثة التي تربط بين الراحة الحسية للعاملين ومستوى الأداء المكتبي. (Hosseini et al., 2024)

ولا يقتصر التخطيط الإداري المتكامل على التنسيق الداخلي فقط، بل يمتد ليشمل التفاعل مع العوامل الخارجية مثل تغيرات السوق، والمتغيرات الاقتصادية، والمنافسة، واحتياجات العملاء ، وأن فعالية هذا التخطيط تكمن في كونه عملية ديناميكية قادرة على التكيف، والتحديث المستمر، وربط الأهداف التشغيلية اليومية بالأهداف الاستراتيجية العامة. (Tardaskina & Grischuk, 2024)

وانطلاقاً من هذه الحاجة، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل دور التخطيط الإداري المتكامل في رفع كفاءة العمل المكتبي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركات القطاع الخاص السعودي، من خلال دراسة العلاقة بين مكونات التخطيط، ومستوى الأداء المكتبي، وفعالية تحقيق الأهداف المؤسسية.

مشكلة الدراسة

يشكل التخطيط الإداري المتكامل أحد الأسس الجوهرية لنجاح المؤسسات الحديثة، حيث يُعد بمثابة البوصلة التي توجه الأنشطة اليومية نحو تحقيق الأهداف العامة، ولا تزال العديد من شركات القطاع الخاص تُواجه صعوبات في تطبيق هذا المفهوم بشكل عملي، خاصة فيما يتعلق بربطه برفع كفاءة العمل المكتبي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فبينما تتسارع التحولات التقنية والاقتصادية، يُلاحظ أن بعض المؤسسات تُخطط إدارياً بأساليب مجزأة أو تقليدية، مما ينعكس سلباً على إنتاجية العاملين وجودة الأداء المكتبي (Bartolomé et al., 2022).

1.1.1 الفجوات على المستوى النظري

رغم وفرة الأدبيات التي تناولت مفاهيم مثل التخطيط الاستراتيجي أو إدارة الأداء أو العمل المكتبي، إلا أن الدراسات التي تعالج العلاقة التفاعلية بين هذه المفاهيم في إطار تكاملي لا تزال محدودة، فمعظم النماذج النظرية ركزت على التخطيط كأداة مستقلة دون ربط مباشر بكفاءة العمل المكتبي، أو اعتبرت الكفاءة المكتبية نتيجة لظروف بيئية أو فردية دون النظر إلى دور الإدارة في تنميتها، كما أن الأطر النظرية التي تتناول كيفية مساهمة التخطيط الإداري في توجيه العمل المكتبي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية ما زالت غير ناضجة أو مشتتة بين تخصصات متعددة (Bartolomé et al., 2022 ؛ Chakravarthy & Perlmutter, 2023).

1.1.2 الفجوات على المستوى التطبيقي

تُظهر ممارسات العديد من الشركات في القطاع الخاص السعودي وجود ضعف في توظيف التخطيط الإداري المتكامل بشكل منهجي. حيث تُبنى الخطط الإدارية أحياناً بمعزل عن العمليات التشغيلية اليومية، أو تُقتصر إلى أدوات قياس الأداء الفعلي، أو لا تُربط بمؤشرات الإنجاز الاستراتيجية، كما أن العمل المكتبي لا يزال في بعض المؤسسات يعاني من الروتين، وضعف التنسيق، وعدم وجود آليات تقييم دورية للأداء اليومي، مما ينعكس على فاعلية الإنجاز الاستراتيجي للمؤسسة، وهذا إلى جانب نقص أدوات التحليل والمتابعة، خاصة في الشركات الصغيرة والمتوسطة (Awada et al., 2021 ؛ Tardaskina & Grischuk, 2024).

السؤال الرئيسي للدراسة

ما دور التخطيط الإداري المتكامل في رفع كفاءة العمل المكتبي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركات القطاع الخاص السعودي؟

أهمية الدراسة :

أولاً: الأهمية العلمية

- تُسهم الدراسة في سد فجوة معرفية تتعلق بنقص الدراسات التي تربط بين التخطيط الإداري المتكامل وكفاءة العمل المكتبي ضمن إطار استراتيجي موحد.

- تقدم إطارًا نظريًا جديدًا يعالج العلاقة التفاعلية بين العمليات الإدارية اليومية والأهداف الاستراتيجية طويلة المدى.
- تُمكن الباحثين من توسيع فهمهم لكيفية تطبيق مفاهيم التخطيط في بيئة العمل المكتبي، وتأثيرها في الأداء العام للمؤسسة.
- تدعم توجهات البحث العلمي نحو تقديم نماذج تحليلية متكاملة تربط بين إدارة الموارد، وتحقيق الكفاءة، وقياس الأثر المؤسسي.
- تفتح المجال أمام دراسات لاحقة في مجالات مشابهة مثل التحول المؤسسي، وإدارة الأداء، وقيادة فرق العمل الإدارية..

ثانيًا: الأهمية العملية (التطبيقية)

- تساعد صنّاع القرار في شركات القطاع الخاص على تحسين الأداء المكتبي من خلال تبني منهجيات تخطيط إداري متكاملة.
- تقدم أدوات وتوصيات عملية لتوجيه العمل المكتبي نحو تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل فعال ومنظم.
- تُمكن مديري الإدارات التشغيلية من ربط المهام اليومية بأهداف الشركة العامة، مما يساهم في تقليل الفجوة بين التخطيط والتنفيذ.
- تعزز قدرة المؤسسات على مراقبة وتحسين بيئة العمل المكتبي من خلال مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس.
- تدعم جهود الشركات في مواءمة العمل المكتبي مع التوجهات الاستراتيجية الوطنية، خاصة في ظل رؤية المملكة 2030.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي للدراسة: ما أثر التخطيط الإداري المتكامل بأبعاده (الرؤية، تحديد الأهداف، تخصيص الموارد، المتابعة والتقييم) على رفع كفاءة العمل المكتبي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

- ما أثر تحديد الرؤية كأحد أبعاد التخطيط الإداري المتكامل على رفع كفاءة العمل المكتبي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟
- ما أثر تحديد الأهداف الاستراتيجية ضمن التخطيط الإداري المتكامل على رفع كفاءة العمل المكتبي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟
- ما أثر تخصيص الموارد البشرية والمادية في إطار التخطيط الإداري المتكامل على رفع كفاءة العمل المكتبي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟
- ما أثر المتابعة والتقييم كأحد عناصر التخطيط الإداري المتكامل على رفع كفاءة العمل المكتبي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر التخطيط الإداري المتكامل بأبعاده (الرؤية، تحديد الأهداف، تخصيص الموارد، المتابعة والتقييم) على رفع كفاءة العمل المكتبي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية للدراسة:

- التعرف على أثر تحديد الرؤية كأحد أبعاد التخطيط الإداري المتكامل على رفع كفاءة العمل المكتبي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
- دراسة أثر صياغة الأهداف الاستراتيجية ضمن التخطيط الإداري المتكامل على رفع كفاءة العمل المكتبي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
- تحليل أثر تخصيص الموارد في إطار التخطيط الإداري المتكامل على رفع كفاءة العمل المكتبي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
- قياس أثر عمليات المتابعة والتقييم كجزء من التخطيط الإداري المتكامل على رفع كفاءة العمل المكتبي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإداري المتكامل بأبعاده (الرؤية، تحديد الأهداف، تخصيص الموارد، المتابعة والتقييم) ورفع كفاءة العمل المكتبي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية .

وتتفرع منه عدة فرضيات فرعية :

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الرؤية ورفع كفاءة العمل المكتبي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية .
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الأهداف الاستراتيجية ورفع كفاءة العمل المكتبي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية .
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخصيص الموارد ورفع كفاءة العمل المكتبي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية .

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتابعة والتقييم ورفع كفاءة العمل المكتبي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية .

نموذج الدراسة

يعتمد نموذج الدراسة على تحليل العلاقة بين التخطيط الإداري المتكامل بأبعاده المختلفة، وكفاءة العمل المكتبي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، ويتضمن النموذج ما يلي:

المتغير المستقل: التخطيط الإداري المتكامل، ويتكون من أربعة أبعاد رئيسية:

- الرؤية
- تحديد الأهداف
- تخصيص الموارد
- المتابعة والتقييم

المتغير التابع: كفاءة العمل المكتبي

منهجية الدراسة

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لطبيعة الأهداف البحثية التي تسعى إلى تحليل العلاقة بين أبعاد التخطيط الإداري المتكامل ورفع كفاءة العمل المكتبي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وسيستخدم هذا المنهج من أجل وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها، واستقصاء مدى تأثير التخطيط الإداري المتكامل – بأبعاده المتمثلة في (الرؤية، تحديد الأهداف، تخصيص الموارد، المتابعة والتقييم) – على كفاءة العمل المكتبي، واستخلاص العلاقات الإحصائية بين المتغيرات.

وسوف تقوم الدراسة بتطوير أداة استبانة محكمة تُبنى بالاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، لقياس متغيرات الدراسة بأبعادها المختلفة، حيث سيتم تقسيمها إلى محورين أساسيين: محور يمثل أبعاد التخطيط الإداري المتكامل، وآخر يقيس مستوى كفاءة العمل المكتبي.

وسوف تُوزَّع الاستبانة على عينة عشوائية طبقية من موظفي شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، على أن تُحدَّد العينة وفقًا للمعادلات الإحصائية المعتمدة (مثل معادلة كرجسي ومورغان)، بما يضمن تمثيلًا كافيًا لمجتمع الدراسة.

وسوف يُستخدم برنامج SPSS أو ما يعادله من برامج التحليل الإحصائي من أجل:

التحقق من صدق وثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا والتحليل العاملي.

إجراء التحليل الوصفي لتحديد الاتجاهات العامة لعينة الدراسة نحو المتغيرات.

استخدام التحليل الإحصائي الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة من خلال معامل الارتباط وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

ومن خلال هذه المنهجية، ستسعى الدراسة إلى تقديم نتائج دقيقة ومدعومة إحصائيًا حول مدى تأثير التخطيط الإداري المتكامل على رفع كفاءة العمل المكتبي، إلى جانب تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في بيئة الشركات الخاصة السعودية.

الدراسة الميدانية

سوف تُنفَّذ الدراسة ميدانيًا في مجموعة من شركات القطاع الخاص الواقعة في مدينة الرياض عاصمة المملكة العربية السعودية، وهي بيئة مثالية لتطبيق الدراسة نظرًا لما تشهده من حراك اقتصادي واسع وتطور إداري ملحوظ. وتُعد مدينة الرياض مركزًا رئيسيًا لتمرکز الشركات الكبرى في مختلف القطاعات،

بما في ذلك الخدمات، التكنولوجيا، الصناعة، واللوجستيات، ما يجعلها بيئة مناسبة لاختبار مدى فاعلية التخطيط الإداري المتكامل في تحسين كفاءة العمل المكتبي.

وسيتم اختيار عدد من الشركات الخاصة التي تمتلك هيكلًا إداريًا واضحًا وتطبيقات مكتبية متقدمة، مع التركيز على تلك التي تُظهر توجهًا استراتيجيًا نحو تحسين الأداء الإداري وتطوير بيئة العمل، وهو ما يعزز من ملائمة البيئة للدراسة ويزيد من مصداقية النتائج المتوقعة.

وتتضمن مدينة الرياض العديد من المناطق التجارية والمناطق الصناعية الحديثة، مثل المدينة الرقمية، وحي السفارات، والمنطقة الصناعية الثانية، وهي مواقع تحتوي على شركات مختلفة الحجم والمجال، وتوفر مستوى جيدًا من التفاعل مع مفاهيم التخطيط الإداري والتطوير المؤسسي.

وسيتم التنسيق مع الإدارات العليا في هذه الشركات للحصول على التصاريح الرسمية وتسهيل الوصول إلى الموظفين الإداريين وذوي العلاقة بالمهام المكتبية، حيث سيتم توزيع الاستبانات عليهم كعينة ممثلة لبيئة الدراسة.

ومن خلال هذه الدراسة الميدانية في مدينة الرياض، تسعى الدراسة إلى الوصول إلى نتائج واقعية قابلة للتعميم على بيانات مشابهة داخل المملكة، وتوفير توصيات عملية قابلة للتطبيق في مجال التخطيط الإداري ورفع كفاءة العمل المكتبي.

مخطط المشروع المقترح

تقسم الدراسة إلى خمسة فصول رئيسية، تغطي المراحل الأساسية لإعداد البحث وتحليل نتائجه، وذلك على النحو التالي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يتناول هذا الفصل الخلفية العامة للبحث، ويعرض المشكلة البحثية، وأهميتها، وأهدافها، وأسئلتها، وفرضياتها، وحدودها، والمصطلحات الإجرائية المستخدمة، بالإضافة إلى المنهجية العامة للدراسة والمكان المقترح للتطبيق.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يُعنى هذا الفصل بعرض الأدبيات النظرية المتعلقة بمحوري الدراسة:

أولاً: التخطيط الإداري المتكامل بأبعاده (الرؤية، تحديد الأهداف، تخصيص الموارد، المتابعة والتقييم).

ثانياً: كفاءة العمل المكتبي كمتغير تابع.

كما يتضمن عرضاً تحليلياً للدراسات السابقة المحلية والعالمية ذات الصلة، مع إبراز أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

يشمل هذا الفصل وصفاً تفصيلياً للمنهج المستخدم، وتصميم أداة الدراسة (الاستبانة)، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، بالإضافة إلى وصف مجتمع الدراسة، وحجم العينة، وأسلوب اختيارها، وخطوات جمع البيانات وتحليلها إحصائياً.

الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

يتضمن هذا الفصل عرضاً وتحليلاً للبيانات التي تم جمعها ميدانياً باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (كالتحليل الوصفي، معاملات الارتباط، وتحليل الانحدار)، مع تفسير النتائج في ضوء الفرضيات، ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

يقدم هذا الفصل خلاصة لأهم نتائج الدراسة، مع تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في بيئة شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، كما يتضمن مقترحات لدراسات مستقبلية في ذات المجال.

1. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

1.1. المقدمة:

في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئات الأعمال في المملكة العربية السعودية، أصبح من الضروري تبني ممارسات إدارية حديثة تضمن تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والتميز الاستراتيجي. ويُعد التخطيط الإداري المتكامل أحد أبرز هذه الممارسات التي تحظى باهتمام متزايد، نظرًا لدوره الحيوي في رسم توجهات المؤسسات، وتنسيق مواردها، ومتابعة تنفيذ أهدافها على المستويين التشغيلي والاستراتيجي.

وفي ذات السياق، برزت أهمية رفع كفاءة العمل المكتبي باعتباره حلقة الوصل الحيوية بين الخطط الإدارية ومخرجات الأداء التنظيمي. حيث تُعد كفاءة العمل المكتبي مؤشرًا حاسمًا في قدرة المؤسسة على تحويل الأهداف المرسومة إلى واقع ملموس، من خلال تحسين تدفق المعلومات، وتقليل الهدر، وتعزيز جودة الخدمات الداخلية والخارجية. ومع تزايد التحديات التنافسية، أصبح تحقيق الأهداف الاستراتيجية يتطلب منظومة متكاملة من التخطيط والتنفيذ والتقييم، تركز على أداء مكتبي منظم وكفاء.

من هذا المنطلق، يتناول هذا الإطار النظري تحليلًا معمقًا لمتغيري الدراسة: التخطيط الإداري المتكامل بأبعاده الأربعة (الرؤية، تحديد الأهداف، تخصيص الموارد، المتابعة والتقييم)، وكفاءة العمل المكتبي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. حيث يسعى إلى استعراض المفاهيم النظرية، وتحديد أبعاد كل متغير، وتفسير العلاقات المحتملة بينهما، بالاستناد إلى أبرز النماذج والنظريات الإدارية الحديثة.

كما يستعرض هذا الإطار مجموعة منتقاة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت كل من المتغير المستقل والمتغير التابع، بالإضافة إلى الدراسات التي بحثت العلاقة بينهما، وذلك بهدف تحديد ما أضافته هذه الدراسة علميًا وعمليًا، وتوضيح الفجوة البحثية التي تسعى إلى معالجتها، مما يعزز من مصداقية الدراسة وأصالتها العلمية.

1.2. المتغير المستقل

يُعد التخطيط الإداري المتكامل ركيزة جوهرية في إدارة المؤسسات الحديثة، إذ يمثل الإطار المنهجي الذي يُمكن المؤسسات من تحديد وجهتها الاستراتيجية وترجمة رؤيتها إلى أهداف قابلة للقياس والتنفيذ. ومع تعاظم التحديات الاقتصادية والتقنية والتنافسية، باتت المؤسسات بحاجة ماسة إلى أنظمة تخطيطية تتسم بالشمول والتكامل والمرونة، تأخذ في اعتبارها الترابط الوثيق بين تحديد الأهداف،

وتخصيص الموارد، وآليات المتابعة والتقييم، بما يضمن توجيه الجهود نحو تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق الأهداف طويلة المدى.

مفهوم التخطيط الإداري المتكامل

تناول العديد من الباحثين مفهوم التخطيط الإداري المتكامل باعتباره إطارًا تنظيميًا شاملاً يربط بين الرؤية الاستراتيجية والأنشطة التنفيذية بشكل منسجم ومنهجي. فقد عرّفه Chakravarthy & Perlmutter (2023) بأنه "نهج ديناميكي للتخطيط الإداري يضمن الترابط بين الأهداف الاستراتيجية والعمليات التشغيلية، بما يعزز قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات وتوجيه مواردها بكفاءة عالية". واعتبره " (Biondi & Russo (2022) عملية منهجية تهدف إلى مواءمة الخطط قصيرة المدى مع التوجهات طويلة المدى، عبر التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء في بيئات العمل المؤسسي.

من جانبهم، يرى (Ejigu & Desalegn (2023 أن التخطيط الإداري المتكامل "يمثل الإطار الذي يسمح للمنظمات بتحديد أولوياتها وتخصيص مواردها بطريقة مترابطة، تجمع بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية، ورسم خارطة طريق واضحة لتحقيق الأهداف". أما (Hoshaw et al. (2021، فأكدوا أن "فعالية هذا النمط من التخطيط لا تكمن فقط في تحديد الأهداف، بل في خلق تفاعل مستمر بين التخطيط والمتابعة والتقييم، لضمان استمرارية التحسين المؤسسي.

وذهب (Vandersmissen et al. (2024 إلى توصيف التخطيط الإداري المتكامل باعتباره "نظامًا إداريًا شاملاً يدمج مكونات متعددة مثل: تحليل السياق، صياغة الرؤية، تحديد الأهداف، تخصيص الموارد، المراقبة، والتغذية الراجعة، وذلك ضمن دورة متكاملة مستمرة.

بناءً على ما تقدم، يرى الباحث أن التخطيط الإداري المتكامل هو عملية تنظيمية واعية ومترابطة، تسعى إلى تحويل الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة إلى واقع تنفيذي من خلال تحديد أهداف واضحة، وتخصيص الموارد بكفاءة، ووضع آليات متابعة وتقييم دورية. ويتميز هذا التخطيط بقدرته على تقليص الفجوة بين الجانب الاستراتيجي والتشغيلي، مما يجعله أداة فعالة لتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي في بيئات العمل الديناميكية، لا سيما في شركات القطاع الخاص السعودي التي تواجه تحديات متزايدة في الكفاءة والتنافسية.

أهمية التخطيط الإداري المتكامل

يُعدّ التخطيط الإداري المتكامل من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحقيق التوازن بين متطلبات الواقع ومتغيرات المستقبل، حيث لا يقتصر دوره على تحديد الأهداف فحسب، بل يمتد ليشمل بناء آليات تنفيذية ومراقبة متكامل مع بعضها البعض لضمان تحقيق نتائج فعالة ومستدامة. وتبرز أهمية هذا النوع من التخطيط بشكل خاص في بيئات العمل التي تتسم بالتغير السريع، وضغط التكاليف، وارتفاع توقعات المستفيدين، كما هو الحال في مؤسسات القطاع الخاص، مما يتطلب وجود نظام تخطيطي قادر على التكيف وتوجيه الجهود نحو أولويات واضحة.

ويشير Gandrita (2023) إلى أن أهمية التخطيط الإداري المتكامل تتجلى في:

1. تحقيق الترابط المؤسسي بين المستويات الإدارية المختلفة، مما يقلل من التكرار والازدواجية في القرارات والسياسات.

2. تحسين كفاءة تخصيص الموارد من خلال توجيهها نحو الأنشطة الأكثر تأثيراً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

3. تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات الخارجية والداخلية عبر نظام تخطيطي مرن ومستند إلى معلومات دقيقة.

كما يرى Hoshaw et al. (2021) أن أحد أبرز أوجه أهمية التخطيط الإداري المتكامل يتمثل في خلق حلقة تغذية راجعة فعالة بين نتائج الأداء والتخطيط المستقبلي، مما يدعم ثقافة التحسين المستمر ويوفر أساساً متيناً لصنع القرار المبني على البيانات، وهو ما يساهم في رفع فعالية القرارات الإدارية وتقليل الانحرافات التشغيلية.

ويضيف Biondi & Russo (2022) أن التخطيط الإداري المتكامل يمثل أداة حيوية لتجاوز حالة الانفصال بين الرؤية الاستراتيجية والإجراءات اليومية، إذ يمكّن الإدارات من تحويل الخطط إلى خطوات تنفيذية قابلة للقياس والمتابعة، ويساهم في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الأداء والمساءلة.

استناداً إلى ما سبق، يرى الباحث أن أهمية التخطيط الإداري المتكامل تنبع من كونه آلية تنظيمية ذكية تضمن توجيه الطاقات والموارد نحو أهداف محددة بوضوح، وتوفير إطاراً مؤسسياً مرناً للتعامل مع

التحديات. كما أن تكامله بين الرؤية، الأهداف، الموارد، وآليات الرقابة، يجعله أداة فعالة لرفع كفاءة العمل المكتبي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، لا سيما في مؤسسات القطاع الخاص التي تعتمد على سرعة الإنجاز وجودة المخرجات كمحددات رئيسية للتميز التنافسي.

أهداف التخطيط الإداري المتكامل

يُعد تحديد الأهداف أحد المرتكزات الجوهرية التي يبنى عليها التخطيط الإداري المتكامل، إذ تمثل الأهداف الاتجاه العام الذي تنطلق منه الاستراتيجيات وتتوزع حوله المهام، وهو ما يضيف على النشاط الإداري طابعًا غائيًا يربط بين الرؤية المستقبلية ومتطلبات الواقع التنفيذي. وتكمن أهمية الأهداف في كونها الوسيلة التي يمكن من خلالها قياس مدى نجاح أو فشل الخطط، وتحقيق الانسجام بين مختلف مكونات المنظومة الإدارية.

ويشير (Chakravarthy & Perlmutter (2023 إلى أن من أبرز أهداف التخطيط الإداري المتكامل:

1. ضمان اتساق التوجهات الاستراتيجية مع العمليات التشغيلية من خلال مواءمة الأهداف مع الإمكانيات المتاحة والفرص البيئية.
2. تحسين مستوى التنسيق الأفقي والرأسي داخل المؤسسة، مما يعزز من فعالية العمل الجماعي ويقلل التداخل في الأدوار.
3. رفع كفاءة اتخاذ القرار من خلال توفير قاعدة معرفية واضحة تدعم الخيارات المتاحة أمام الإدارة العليا.

كما يبرز (Tardaskina & Grischuk (2024 ثلاثة أهداف مركزية للتخطيط الإداري المتكامل، وهي:

- بناء نظام إداري مرن يستوعب المتغيرات ويستجيب بفعالية للتحديات.
- تعظيم استخدام الموارد عبر إعادة توجيهها وفقًا للأولويات الاستراتيجية.
- ترسيخ ثقافة الأداء والمسؤولية من خلال ربط الإنجاز الفردي والجماعي بالمؤشرات العامة للمؤسسة.

ويضيف (Awada et al. (2021) أن أحد الأهداف الحيوية للتخطيط الإداري المتكامل في بيئات العمل المكتبي يتمثل في تحسين تجربة الموظفين وتحفيزهم على الإنتاجية عبر وضوح الأدوار وتحديد المهام بدقة، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة الأداء المؤسسي.

أبعاد التخطيط الإداري المتكامل

يمثل التخطيط الإداري المتكامل منظومة مترابطة من العناصر التي تهدف إلى توجيه المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها بكفاءة وفعالية، وهو لا يقتصر على عملية إعداد الخطة فحسب، بل يتضمن مجموعة من الأبعاد التفاعلية التي تضمن تكامل الجهود، واستمرارية المراجعة، وربط القرارات بالنتائج. ومن أبرز هذه الأبعاد: الرؤية، تحديد الأهداف، تخصيص الموارد، المتابعة والتقييم.

1. الرؤية Vision.

تعد الرؤية حجر الأساس في عملية التخطيط، إذ تُحدد الوجهة المستقبلية التي تسعى المؤسسة إلى بلوغها، وتعكس الطموحات الاستراتيجية بعيدة المدى. ويشير (Gandrita (2023 إلى أن الرؤية الاستراتيجية تُسهم في خلق وعي مشترك بين أفراد المؤسسة، وتُحفّز العمل الجماعي نحو غاية واضحة، مما يُضفي على القرارات الإدارية طابعًا موحدًا ومنسجمًا.

وترى (Liu & Zhou (2021 أن الرؤية الفعالة في السياق الإداري يجب أن تتسم بالوضوح، والقابلية للتحقيق، وأن تُترجم إلى توجهات قابلة للتنفيذ في كل المستويات الإدارية.

2. تحديد الأهداف Goal Setting.

يُعد تحديد الأهداف أحد أبرز أبعاد التخطيط المتكامل، إذ يشكل حلقة الوصل بين الرؤية والخطط التشغيلية. ووفقًا لما أورده (Chakravarthy & Perlmutter (2023، فإن الأهداف تُسهم في توجيه الجهود، وتوزيع المسؤوليات، وتحديد معايير الأداء، مما يرفع من فعالية الرقابة والمساءلة.

ويضيف (Ejigu & Desalegn (2023 أن الأهداف الذكية (SMART) تمثل إطارًا مثاليًا لتفعيل هذا البعد، بحيث تكون محددة، قابلة للقياس، واقعية، ذات صلة، ومؤطرة بزمن، مما يسهل تحويلها إلى برامج تنفيذية واقعية.

3. تخصيص الموارد Resource Allocation.

تُعد الموارد (البشرية، المالية، التقنية، الزمنية) العمود الفقري للتنفيذ، ويكمن دور هذا البعد في توجيه تلك الموارد بما يتناسب مع الأولويات المحددة في الخطة. ويرى (Biondi & Russo (2022 أن نجاح أي خطة استراتيجية يتوقف على مدى عدالة وكفاءة تخصيص الموارد، بحيث تُعزز من فرص الإنجاز، وتُقلل من الهدر الإداري أو التكرار الوظيفي.

كما يشير (Mousa et al. (2024 إلى أن تخصيص الموارد يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالإدارة الرشيدة، حيث تسعى المؤسسات الحديثة إلى توجيه الموارد ديناميكيًا وفقًا للمتغيرات البيئية واحتياجات أصحاب المصلحة.

المتابعة والتقييم Monitoring and Evaluation

يمثل هذا البُعد الجانب الرقابي في التخطيط، إذ يُتيح للمؤسسة تتبع سير تنفيذ الخطة، ورصد الانحرافات، وإجراء التصحيحات اللازمة. ويؤكد (Tardaskina & Grischuk (2024 أن المتابعة الفعالة تعتمد على وجود مؤشرات أداء واضحة، وتسهم في تعزيز الشفافية والمسؤولية داخل المؤسسة.

في حين أشار (Hoshaw et al. (2021 إلى أن التكامل بين التقييم المرحلي والتقييم الختامي يعزز من نضج التخطيط الإداري، ويحوّله من مجرد إجراء روتيني إلى أداة للتعليم المؤسسي والتحسين المستمر.

الدراسات السابقة

دراسة (George et al., 2025)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى قبول المستخدمين للتخطيط الاستراتيجي وأثر هذا القبول على مستوى تطبيق الممارسات التخطيطية في البلديات المحلية في دول شمال أوروبا. وقد تناول الباحثون أبعادًا أساسية تمثلت في: الفائدة المدركة من التخطيط، والتكاليف المدركة، ومدى الألفة بالخطة الاستراتيجية، وذلك بغرض قياس كيف تنعكس تصورات الأفراد والمؤسسات على نجاح أو فشل عملية التخطيط. استخدمت الدراسة المنهج المسحي المقارن، حيث اعتمد الباحثون على جمع البيانات من خلال مسح ميداني شمل مجموعة من البلديات في كل من فنلندا، النرويج، السويد، والدنمارك، مع تحليل مقارن بين هذه الحالات. وقد تكونت العينة من إداريين ومخططين محليين شاركوا مباشرة في عمليات صياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية. توصلت نتائج الدراسة إلى أن قبول المخططين المحليين لعملية التخطيط يمثل عاملاً حاسماً لاستمرار هذه الممارسة الإدارية واستثمارها بشكل فعال، حيث أظهرت النتائج أن

ارتفاع مستوى القبول يعزز من فرص تطبيق الخطة في السياسات والبرامج التنفيذية اليومية، بينما يؤدي ضعف القبول إلى تراجع فعالية الخطة وغياب الاستدامة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير آليات اتصال فعالة تضمن تواصلًا مستمرًا مع أصحاب المصلحة، بالإضافة إلى مواءمة الخطط مع توقعات العاملين والجمهور لتعزيز الالتزام وضمان استمرارية التخطيط على المدى الطويل.

دراسة (Hong, 2024)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نهج صياغة الاستراتيجية (النهج المتمركز داخليًا الذي يعتمد على قدرات المنظمة، والنهج المتمركز خارجيًا الذي ينطلق من بيئة المنافسة والشركاء) على قرارات التعاون بين الحكومات المحلية. وقد تناولت الدراسة الأبعاد المرتبطة بعملية صياغة الاستراتيجية مثل : آلية تحديد الأهداف، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتوزيع المسؤوليات. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي، حيث استندت إلى تحليل بيانات كمية مستمدة من سجلات حكومية لعدد كبير من المدن الأمريكية، إلى جانب بيانات المسوح الإدارية المتعلقة بآليات صياغة الاستراتيجيات. وقد تكونت العينة من بيانات عشرات البلديات على مستوى الولايات المتحدة، مما أتاح للباحث اختبار الفرضيات بدقة عبر أساليب التحليل الإحصائي المتقدمة. أظهرت النتائج أن اختيار نهج صياغة الاستراتيجية له تأثير مباشر على قرارات التعاون بين الحكومات المحلية، حيث تبين أن النهج الخارجي يشجع بدرجة أكبر على بناء شراكات فعالة بين المدن خاصة في حالة ندرة الموارد، بينما يؤدي الاعتماد الزائد على النهج الداخلي إلى انغلاق إداري وتراجع فرص التعاون. وأوصت الدراسة بضرورة توجيه المدن إلى تبني النهج الاستراتيجي المتمركز خارجيًا لتعزيز التعاون الحكومي، خصوصًا عند مواجهة الأزمات أو التحديات المالية واللوجستية.

دراسة (Vandersmissen et al., 2024)

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مراجعة شاملة لمسار البحث في التخطيط الاستراتيجي في المنظمات العامة خلال 35 عامًا، وذلك لفهم كيف تطورت النظريات والممارسات المرتبطة به. وقد تناول الباحثون ثلاثة أبعاد رئيسية : محتوى الخطط الاستراتيجية، العمليات والإجراءات التخطيطية، والممارسات العملية للتخطيط. استخدمت الدراسة المنهج المنهجي التحليلي عبر مراجعة منهجية لعدد كبير من الدراسات بلغ 75 دراسة أكاديمية منشورة بين 1985 و 2020. وقد تم تصنيف هذه الدراسات وفق معايير متعددة تشمل نوعية البيانات، المناهج البحثية، والسياقات المؤسسية.

كشفت النتائج أن البحث في التخطيط الاستراتيجي مرّ بثلاث مراحل متعاقبة: المرحلة الأولى ركزت على محتوى الخطة (الأهداف، الرؤية، الموارد)، المرحلة الثانية ركزت على العمليات (خطوات التخطيط، آليات التنفيذ)، أما المرحلة الثالثة فانتمت إلى دراسة الممارسة الواقعية والسياق العملي للتخطيط في المنظمات العامة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مقاييس كمية دقيقة لقياس أثر التخطيط على الأداء الفعلي، بالإضافة إلى تعزيز الأبحاث التطبيقية التي تربط التخطيط بسياق المنظمات الحكومية والخدمية.

دراسة (Graves, 2024)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بشأن فائدة التخطيط الاستراتيجي وتكاليفه في مؤسسات التعليم العالي الأمريكية، حيث تناولت أبعادًا مثل: الفائدة المدركة مقابل التكلفة، ومدى إلمام المشاركين بالخطة الاستراتيجية. اعتمدت الدراسة المنهج المسحي الإلكتروني، حيث وزعت استبانات على فئات متعددة تشمل أعضاء هيئة التدريس، العمداء، رؤساء الأقسام، وبعض الإداريين. وقد تكونت العينة من مئات المستجيبين الذين يمثلون شريحة واسعة من المؤسسات العامة الأمريكية.

أظهرت النتائج أن القيادات العليا (مثل العمداء ورؤساء الأقسام) تميل إلى تقييم التخطيط الاستراتيجي بشكل أكثر إيجابية من أعضاء هيئة التدريس، معتبرة أنه وسيلة أساسية لتحسين الأداء وضمان الاستدامة، بينما رأى عدد من الأساتذة أن التكاليف المرتبطة بالتخطيط قد تتجاوز الفوائد في بعض الحالات. وأوصت الدراسة بضرورة إشراك أعضاء هيئة التدريس بصورة أوسع في مراحل صياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، وتعزيز الشفافية في أهداف الخطة وآليات قياسها لضمان دعم المجتمع الأكاديمي للعملية التخطيطية.

دراسة (الحناشي وآخرون، 2021)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي والمتمثلة في (التحليل البيئي الداخلي والخارجي، التوجه الاستراتيجي، صياغة الخطة، تنفيذ الخطة) على الكفاءة والقيادة المالية في الجامعات الليبية

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة أسلوب الحصر الشامل لقيادات الجامعات الليبية، حيث شملت العينة رؤساء الجامعات، العمداء، ورؤساء الأقسام الأكاديمية.

توصلت النتائج إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساهم بشكل مباشر في تحسين عملية اختيار القيادات المالية، كما أنه يعزز من قدرتهم على إدارة الموارد بفاعلية أكبر، مما ينعكس على الأداء المؤسسي العام. وأوصت الدراسة بضرورة ترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل الجامعات، وإدماج أدوات التحليل الاستراتيجي الحديثة) مثل SWOT و (PESTEL لضمان بناء خطط أكثر موضوعية وفاعلية.

1.4. المتغير التابع

تُعد كفاءة العمل المكتبي من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات المعاصرة في تحقيق أداء فعال ومستدام، لا سيما في بيئة تتسم بالتطور التقني، وتزايد التحديات التنافسية. ولم تعد مكاتب اليوم مجرد مساحات لتنفيذ الأعمال الروتينية، بل أصبحت مراكز لصناعة القيمة واتخاذ القرار وتقديم الخدمات الداخلية والخارجية بكفاءة. وبالتوازي، فإن تحقيق الأهداف الاستراتيجية يُعد مقياساً رئيسياً لنجاح المؤسسات في تنفيذ خططها بعيدة المدى، ويتطلب ذلك توافقاً عميقاً بين عمليات التشغيل المكتبية والرؤية الكلية للمؤسسة.

إن العلاقة بين كفاءة العمل المكتبي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية هي علاقة عضوية، حيث تُسهم ممارسات العمل المكتبي المنظمة والفعالة في تسريع إنجاز الخطط وتحقيق مؤشرات الأداء المستهدفة. فغياب الكفاءة أو انخفاضها في هذا السياق يؤدي إلى تكرار المهام، والهدر في الموارد، وتعرثر الخطط الاستراتيجية. من هنا، بات لزاماً على المؤسسات - خصوصاً في القطاع الخاص السعودي الذي يشهد تحولات هيكلية في ضوء رؤية المملكة 2030 - أن تُعيد النظر في آليات تحسين الكفاءة المكتبية بما يواكب متطلبات التنافسية والتحول الرقمي والحوكمة.

المفهوم العلمي لكفاءة العمل المكتبي

تعددت تعريفات الباحثين لكفاءة العمل المكتبي باختلاف الزوايا التي ينطلق منها كل منهم. فقد عرفها (Awada et al. (2021 بأنها "القدرة على تنفيذ المهام المكتبية الموكلة للموظفين بأقل جهد وتكلفة ممكنة، وأعلى مستوى من الجودة والدقة، باستخدام الموارد التقنية والبشرية المتاحة بطريقة فعالة". في حين يرى (Bartolomé et al. (2022 أن كفاءة العمل المكتبي ترتبط بمدى الانسيابية في العمليات الإدارية اليومية، وسرعة إنجازها، وتكاملها مع أهداف المؤسسة.

أما (Dong et al. (2021) فقد أضافوا البعد البيئي والفيزيائي إلى المفهوم، معتبرين أن كفاءة العمل المكتبي لا تتحقق فقط من خلال أداء الأفراد، بل من خلال تحسين بيئة العمل، بما يشمل الإضاءة، التهوية، والهدوء، وهي عناصر تؤثر بشكل مباشر على إنتاجية الموظف وتركيزه.

ويرى الباحث أن كفاءة العمل المكتبي مفهوم شمولي يُعبر عن تكامل الأداء الفردي والتنظيمي في تنفيذ المهام الإدارية، بما يُحقق الاستغلال الأمثل للوقت والموارد، ويُقلل من الهدر والتكرار، ويُسهل عمليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

ثالثاً: أهمية كفاءة العمل المكتبي

تكتسب كفاءة العمل المكتبي أهمية متزايدة في المؤسسات الحديثة، نظراً للدور المحوري الذي تلعبه في تيسير الأعمال وتحقيق الأهداف التشغيلية والإستراتيجية. ويشير (Hoshaw et al. (2021 إلى أن المؤسسات ذات الكفاءة المكتبية العالية تتميز بقدرتها على إدارة الوقت، وتجنب الأخطاء، والتكيف مع متطلبات العملاء.

ومن أبرز مبررات هذه الأهمية:

1. **تقليل التكاليف التشغيلية:** تُسهم الكفاءة المكتبية في ترشيد استخدام الموارد وتقليل الهدر.
2. **تحسين جودة الخدمات:** من خلال سرعة الإنجاز ودقة الوثائق والتقارير.
3. **رفع رضا الموظفين والعملاء:** حيث تؤدي الكفاءة إلى تقليل الضغط والتوتر، وزيادة فعالية التواصل الداخلي والخارجي.

ويرى (Hosseini et al. (2024 أن المؤسسات التي تستثمر في تحسين كفاءة العمل المكتبي غالباً ما تكون أكثر قدرة على الابتكار، والتعامل مع التحديات التشغيلية المستجدة.

رابعاً: أهداف كفاءة العمل المكتبي

تسعى المؤسسات من خلال تحسين كفاءة العمل المكتبي إلى تحقيق جملة من الأهداف التنظيمية والتنفيذية، من أهمها:

- تحقيق الانسيابية في العمليات الإدارية من خلال تقليل الخطوات الزائدة.

- رفع مستوى الدقة والجودة في إنتاج الوثائق والتقارير.
- تعزيز الاستخدام الفعال للتقنية لتيسير إجراءات العمل.
- تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال توفر بيانات دقيقة في الوقت المناسب.
- دعم تنفيذ الخطط الإستراتيجية عبر كفاءة العمليات اليومية.

الدراسات السابقة

دراسة (Alvarez-Sández et al., 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على طرق قياس كفاءة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، وذلك بأبعادها المتمثلة في (مؤشرات الكفاءة، النماذج التنظيمية، الأدوات التحليلية (على تحسين الأداء المكتبي والعمليات الإدارية في الجامعات. استخدمت الدراسة المنهج النوعي من خلال مراجعة نطاقية (Scoping Review) وفق دليل PRISMA-ScR ، واستعرضت ما يزيد عن 40 دراسة دولية منشورة بين عامي 2000 و 2022. توصلت نتائج الدراسة إلى أن أدوات القياس مثل منهجية Lean ، مؤشرات الرقابة التنظيمية، ومصفوفات النضج، تلعب دورًا محوريًا في تحسين فعالية العمل الإداري. كما كشفت عن وجود تفاوت في تبني هذه الأدوات بين الجامعات وعدم ربطها بشكل منهجي بالأهداف الاستراتيجية. وأوصت الدراسة بضرورة توحيد مؤشرات قياس الكفاءة الإدارية وربطها مباشرة بخطط وأهداف المؤسسة، وتطوير نظم تقييم شاملة تساعد صناع القرار على تحسين جودة العمل المكتبي وتعزيز الأداء العام.

دراسة (Díaz-Fúnez et al. , 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تعارض الأدوار بأبعاده (تعارض المطالب، الرضا الوظيفي، التفاوض) على الأداء الإداري المدرك لدى موظفي إحدى الجامعات الحكومية. استخدمت الدراسة المنهج الكمي بمنهج مقطعي (Cross-sectional Design) ، وتكونت العينة من 334 موظفًا وموظفة من الكوادر الإدارية والإدارية والخدمية. توصلت النتائج إلى وجود تأثير سلبي لتعارض الأدوار على الأداء الإداري، حيث كان التأثير غير مباشر عند الذكور عبر انخفاض الرضا الوظيفي، في حين كان مباشرًا وواضحًا عند الإناث. كما أظهرت النتائج

أن صفة التفاؤل الشخصي تساهم في تخفيف التأثير السلبي الناجم عن هذا التعارض. وأوصت الدراسة بأهمية تصميم برامج تدريبية وإرشادية تركز على تعزيز الموارد النفسية الإيجابية، وتقليل مصادر التوتر الإداري، بما يساهم في رفع كفاءة الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة.

دراسة (Smith et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على محددات فعالية واستدامة الإدارة الجامعية بأبعادها المتمثلة في (نماذج التميز المؤسسي، الممارسات القيادية، وتكامل الخطط (على تحقيق كفاءة الأداء المؤسسي في جامعة برازيلية. استخدمت الدراسة المنهج الكمي من خلال استبانة مطبقة على 298 فردًا من أعضاء هيئة التدريس والإداريين، كما اعتمدت على نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل البيانات. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين تبني ممارسات التميز القيادي وبين ارتفاع مؤشرات الكفاءة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما بيّنت أن فعالية الإدارة ترتبط ارتباطًا وثيقًا بوجود نظم تقييم شاملة للأداء. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز البنية المؤسسية عبر مأسسة مؤشرات الاستدامة وتطوير قادة وحدات العمل الإداري بما يحقق الفعالية والاستمرارية التنظيمية.

دراسة (Alfawaz, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تطبيق معايير نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020 بأبعاده (التوجه، التنفيذ، النتائج) على كفاءة الأداء المؤسسي في جامعة تيوك. استخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي باستخدام أسلوب الانحدار الخطي، وتكوّنت العينة من 264 موظفًا أكاديميًا وإداريًا. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق معايير EFQM وارتفاع كفاءة الأداء الإداري، لا سيما في محاور القيادة الفاعلة، وضبط العمليات، وإدارة الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تطبيق وتحديث نموذج EFQM في جميع وحدات الجامعة، والعمل على تعزيز ثقافة التميز والتحسين المستمر لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بما ينعكس إيجابًا على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

دراسة (Mendoza et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مبادرات التحول الرقمي بأبعادها (التقنيات التكنولوجية، العمليات الرقمية، مستوى النضج الرقمي) على كفاءة الخدمات الإدارية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي. استخدمت الدراسة المنهج النوعي من خلال مراجعة منهجية وخرائطية Mapping Review شملت 37 دراسة ومبادرة عالمية في الجامعات. توصلت النتائج إلى أن المؤسسات التي بلغت مراحل متقدمة في التحول الرقمي حققت تحسناً ملحوظاً في كفاءة العمل الإداري وتقليص الزمن المستغرق للإجراءات بنسب فاقت 50%. كما أظهرت الدراسة أن هذا التحول يساهم في تسريع الاستجابة المؤسسية وتحقيق الأهداف بكفاءة. وأوصت الدراسة بـ تبني خطة تحول رقمي شاملة تشمل إعادة تصميم العمليات، وتدريب الموظفين، وتطوير البنية التحتية الرقمية، وربط هذه الجهود مباشرة بخطط الأداء المؤسسي.

1.5. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشهد بيئة الأعمال الحديثة تطوراً متسارعاً في أدوات وأساليب الإدارة، مما يتطلب من المؤسسات - خاصة في القطاع الخاص - اعتماد ممارسات تخطيط إداري متكاملة لضمان التناسق بين الرؤية والأداء التشغيلي. وفي هذا الإطار، يُعد الربط بين التخطيط الإداري المتكامل من جهة، وكفاءة العمل المكتبي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية من جهة أخرى، من أهم محددات نجاح المنظمات في ظل تعقيدات بيئة الأعمال وتزايد متطلبات الحوكمة والجودة والرقمنة.

إن التخطيط الإداري المتكامل، الذي يشمل تحديد الرؤية، وصياغة الأهداف، وتخصيص الموارد، ثم المتابعة والتقييم، لا يُعد مجرد نشاط تنبؤي، بل يمثل منهجاً إدارياً يُترجم الطموحات المؤسسية إلى واقع عملي ملموس. وبقدر ما تكون مكونات هذا التخطيط مترابطة ومنفذة بفعالية، تكون كفاءة العمليات اليومية - وعلى رأسها العمل المكتبي - أكثر تنظيماً وسلاسة، مما ينعكس إيجاباً على القدرة المؤسسية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة أعلى ومرونة أكبر.

أولاً: أثر التخطيط الإداري المتكامل في رفع كفاءة العمل المكتبي

يشير العديد من الباحثين إلى أن فعالية التخطيط الإداري تُعد محفزاً أساسياً لرفع كفاءة العمليات الإدارية، خصوصاً في بيئات العمل المكتبي. فقد أوضح (Biondi & Russo, 2022) أن وجود رؤية واضحة

وخطط تشغيلية متسقة يُسهم في توحيد الجهود المكتبية، وتقليل الوقت الضائع في المهام غير الضرورية، وزيادة التنسيق بين الفرق الإدارية.

من جهة أخرى، يرى (Ejigu & Desalegn (2023 أن عملية تخصيص الموارد بشكل مدروس - أحد أبرز مكونات التخطيط الإداري المتكامل - تُعزز من كفاءة الموظفين في المكاتب من خلال توفير الأدوات والدعم الفني والبشري المطلوبين. كما أن وجود آليات متابعة وتقييم دورية يُسهم في الكشف عن مكامن الهدر أو القصور في الإجراءات المكتبية، مما يتيح فرصاً للتحسين المستمر.

ويرى الباحث أن فعالية العمل المكتبي ترتبط ارتباطاً مباشراً بمدى كفاءة النظام التخطيطي الإداري، حيث تُسهم الرؤية المشتركة وتوزيع الأدوار وتحديد الأولويات والرقابة المؤسسية في تنظيم العمل المكتبي وضمان سيره نحو تحقيق النتائج المرجوة.

ثانياً: أثر التخطيط الإداري المتكامل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية

أشارت العديد من الدراسات إلى أن المؤسسات التي تعتمد نماذج متكاملة في التخطيط الإداري تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بفعالية. فوفقاً لدراسة (Mousa et al. (2024، فإن الربط المحكم بين الرؤية المؤسسية والخطط التشغيلية يؤدي إلى وضوح في مسار التنفيذ، ويسهل عملية متابعة المؤشرات الإستراتيجية.

كما أكد (George et al. (2025 أن وجود عملية تخطيط شاملة تضمن دمج الأهداف على كافة المستويات الإدارية، وتُعزز من قدرة المؤسسة على قياس الأداء، وتعديل المسار الاستراتيجي عند الضرورة بناءً على نتائج المتابعة والتقييم.

وفي السياق السعودي، حيث تسعى شركات القطاع الخاص لمواءمة خططها مع رؤية المملكة 2030، فإن أهمية التخطيط الإداري المتكامل تتزايد كونه أداة لتوحيد الجهود التشغيلية نحو تحقيق مستهدفات النمو والاستدامة والتميز المؤسسي.

ثالثاً: الدور الوسيط لكفاءة العمل المكتبي بين التخطيط الإداري وتحقيق الأهداف الاستراتيجية

تشير الأدبيات إلى وجود علاقة وسيطة قوية تلعب فيها كفاءة العمل المكتبي دوراً حاسماً في الربط بين جودة التخطيط الإداري وفعالية تحقيق الأهداف الاستراتيجية. فقد أوضح (Awada et al. (2021 أن

التخطيط الإداري، مهما بلغ من جودة، لا يؤدي إلى النتائج المرجوة ما لم يُترجم إلى ممارسات مكتبية منظمة وفعالة.

وفي هذا الصدد، يرى الباحث أن كفاءة العمل المكتبي تمثل "حلقة الوصل الديناميكية" بين التخطيط الإداري والتنفيذ الاستراتيجي، إذ أن القرارات التي تُتخذ على مستوى الرؤية وتخصيص الموارد تبقى بلا أثر إن لم تُنفذ من خلال مكاتب إدارية تعمل بكفاءة عالية، وتُمارس وظائفها (الاتصالات، الوثائق، الدعم الإداري، إدارة الوقت) بطريقة متسقة مع التوجهات الإستراتيجية.

الدراسات السابقة

دراسة (Biondi & Russo، 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر دمج التخطيط الاستراتيجي مع إدارة الأداء بأبعاده المتمثلة في (تصميم الخطة، مواءمة الأهداف، أدوات القياس) على تحقيق الأهداف المؤسسية في ثلاث جامعات حكومية في إيطاليا. اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي القائم على دراسات حالة متعددة، حيث شملت تحليل وثائق تخطيط الأداء والمقابلات شبه المنظمة مع المسؤولين الإداريين.

أظهرت النتائج أن الدمج الواضح والمنهجي بين أنشطة التخطيط وآليات القياس والمتابعة يساهم في تعزيز قابلية تنفيذ الخطط وتحقيقها في الواقع، كما أن الجامعات التي ربطت مؤشرات الأداء مباشرة بالأهداف الاستراتيجية أظهرت تفوقاً في التنفيذ المؤسسي.

وأوصت الدراسة بضرورة تصميم خطط استراتيجية قابلة للقياس ومرتبطة بحوكمة رقمية فعالة، وتبني أدوات أداء متكاملة تدعم اتخاذ القرار، لا سيما في المؤسسات التعليمية التي تتسم بالهيكلية المعقدة.

دراسة (Gede & Huluka، 2023)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر المواءمة الاستراتيجية بأبعادها الرئيسية: (وضوح الهدف، وضوح الأدوار، وضوح العمليات) على مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الإثيوبية. استخدمت الدراسة المنهج الكمي من خلال استبانة شاملة طبقت على موظفين إداريين وأكاديميين من ثلاث جامعات عامة، وتم تحليل النتائج باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية SEM.

كشفت النتائج أن كل بعد من أبعاد المواءمة له تأثير دالّ وإيجابي على الأداء المؤسسي، وأن الاتساق الداخلي بين الرؤية والأنشطة اليومية يعزز من فعالية القرارات ويقلل من الهدر في الجهود الإدارية. وأوصت الدراسة بضرورة توحيد التوجهات الإدارية عبر مختلف الوحدات، وتعزيز الاتساق في فهم الأهداف الاستراتيجية، وتنمية قدرات الموظفين على إدارة العمليات وفق مؤشرات محددة.

دراسة (Smith وآخرون، 2024)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير مواءمة نظام قياس الأداء مع وضوح الاستراتيجية بأبعادهما (درجة المواءمة، ودرجة وضوح التوجه الاستراتيجي) على أداء العاملين في المهام متعددة الأبعاد ضمن بيئة تدريبية شبه حقيقية. استخدمت الدراسة تصميمًا تجريبيًا مضبوطًا شمل فرق عمل من خلفيات مهنية مختلفة، وقيمت الأداء بناءً على مقاييس كمية ونوعية.

أظهرت النتائج أن مواءمة نظام الأداء مع استراتيجية غير واضحة أدى إلى تحسين الأداء والمرونة التنظيمية، بينما أدت المواءمة في حالة وضوح استراتيجي مفرط إلى إضعاف الأداء نتيجة لزيادة صرامة التوجيه والمفاضلات الصعبة.

وأوصت الدراسة بـ مراعاة التوازن بين وضوح الرؤية والمرونة في أدوات القياس، مع تصميم نظم أداء تستوعب التغيرات السياقية والمعرفية في بيئة العمل الديناميكية.

دراسة (Mousa وآخرون، 2024)

هدفت الدراسة إلى فحص أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في (المسح البيئي، مشاركة الإدارة العليا، رسمية التخطيط، استخدام تقنيات استراتيجية حديثة) على الأداء التنظيمي المالي وغير المالي في شركات التصنيع العراقية. اعتمدت الدراسة على منهج المسح الميداني وتحليل الانحدار المتعدد، وشملت عينة مكونة من 360 مديرًا في شركات صناعية مختلفة.

توصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي ومعنوي لأغلب أبعاد التخطيط على الأداء، وكان أبرزها "المسح البيئي" الذي انعكس بوضوح على الأداء غير المالي مثل رضا العملاء وكفاءة الإنتاج.

وأوصت الدراسة بضرورة إزالة معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية، وتعزيز مشاركة الإدارة العليا في مراحل التخطيط، وتوظيف أدوات تحليل خارجية دقيقة لتقويم البيئة قبل وضع الأهداف.

دراسة (Ejigu & Desalegn، 2023)

سعت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الأداء المؤسسي في المؤسسات المالية الإثيوبية، مع اختبار دور كل من الابتكار الاستراتيجي والبيئة السياسية كمُتغيرات وسيطة ومعدّلة. استخدمت الدراسة تصميمًا مقطعيًا وتحليل انحدار هرمي بناءً على 142 استبانة صالحة من أصل 175 موزعة على إدارات مالية متنوعة.

أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وغير مباشر على الأداء، حيث يلعب الابتكار دورًا وسطيًا هامًا في ترجمة الخطط إلى نتائج ملموسة، كما أن الاستقرار السياسي يعزز هذا التأثير. وأوصت الدراسة بـ تعزيز الابتكار في مراحل التخطيط والتنفيذ، وتطوير نظم مرنة تستجيب لتحديات البيئة الخارجية، مع تمكين القيادات في المؤسسات من أدوات التخطيط والتنبؤ الاستراتيجي.

1.6. الخاتمة

في ضوء ما تم استعراضه من مفاهيم وتوجهات نظرية وأدبيات علمية، يتضح أن التخطيط الإداري المتكامل يمثل أحد الركائز الأساسية لتحقيق الكفاءة المؤسسية وتعزيز فاعلية الأداء داخل بيئة العمل، لا سيما في القطاع الخاص السعودي الذي يشهد تحولات هيكلية متسارعة في ظل مستهدفات رؤية المملكة 2030. فقد بينت الأدبيات أن تبني مؤسسات الأعمال لنهج متكامل في التخطيط الإداري - يشمل تحديد الرؤية، وصياغة الأهداف، وتخصيص الموارد، والمتابعة والتقييم - يسهم بشكل مباشر في تنظيم الجهود الإدارية، وتوجيهها نحو تحقيق نتائج تشغيلية واستراتيجية ملموسة.

كما أبرزت الدراسات أن كفاءة العمل المكتبي ليست فقط نتاجاً لجودة التخطيط، بل تمثل في ذات الوقت أداة تنفيذية واستراتيجية حيوية تُترجم الرؤية إلى ممارسات عملية تعزز من جاهزية المؤسسة ومرونتها، وترفع من كفاءة استخدام الوقت والموارد، وتدعم اتخاذ القرارات المبنية على بيانات دقيقة.

وبالرابط بين المتغيرين، يظهر أن العلاقة بين التخطيط الإداري المتكامل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لا تتحقق بشكل مباشر فحسب، وإنما تتعزز وتُفَعَّل بوجود عمل مكتبي عالي الكفاءة يتوسط هذه العلاقة ويُترجم الخطط إلى نتائج واقعية. وهذا ما تؤكدُه النماذج المفاهيمية الحديثة والدراسات التطبيقية في السياقين المحلي والدولي، والتي تشير إلى أن ضعف الكفاءة المكتبية يُعد عائقاً رئيسياً أمام تفعيل الخطط الاستراتيجية، في حين أن رفع كفاءتها يُعد رافعة محورية لتحقيق الأثر الاستراتيجي المستدام.

انطلاقاً من ذلك، جاءت هذه الدراسة لتسد فجوة معرفية مهمة عبر فحص العلاقة السببية بين التخطيط الإداري المتكامل بأبعاده الأربعة، وكفاءة العمل المكتبي، ومدى انعكاس ذلك على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مؤسسات القطاع الخاص السعودي، بما يسهم في تقديم نتائج علمية وتوصيات عملية تدعم صناع القرار والمهنيين في مجال الإدارة والتخطيط.

قائمة المراجع:

- الحناشي، ن. ل. ص.، الرفاعي، م. ع.، & عطية، أ. ع. (2021). أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي على الكفاءة والقيادة المالية لدى القيادات الجامعية في الجامعات الليبية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(3)، 230-254.
- الفواز، ن. م. (2024). درجة تطبيق معايير التميز المؤسسي EFQM في جامعة تبوك وعلاقتها بمستوى كفاءة الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة الأردنية للعلوم التربوية، 20(3)، 535-559.
- Abbas, H. S. M. (2022). SOCIAL EQUITY, DECISION-MAKING AND FAMILY PLANNING HURDLES AND ROLE OF ADMINISTRATION. Gomal University Journal of Research, 38(1), 78-92.
- Awada, M., Lucas, G., Becerik-Gerber, B., & Roll, S. (2021). Working from home during the COVID-19 pandemic: Impact on office worker productivity and work experience. Work, 69(4), 1171-1189
- Bartolomé, E. J. N., Carreño, O. F. M., López, E. G. M., & Heredia, C. E. M. (2022). Administrative management and its impact on the company's productivity, training plan. Journal of business and entrepreneurial studie, 6(3).
- Chakravarthy, B. S., & Perlmutter, H. V. (2023). Strategic planning for a global business. International Strategic Management, 29-42
- Dong, X., Wu, Y., Chen, X., Li, H., Cao, B., Zhang, X., ... & Li, X. (2021). Effect of thermal, acoustic, and lighting environment in underground space on human comfort and work efficiency: A review. Science of The Total Environment, 786, 147537.
- Hoshaw, J. P., Ben-Avie, M., Daughtery, K. K., Santilli, N. R., Schramm-Possinger, M., Di Genova, L., ... & Isaacson, E. M. (2021). Integrated

Planning: The" Difference That Makes a Difference" in Institutional Effectiveness over Time. *Intersection: A Journal at the Intersection of Assessment and Learning*, 2(3), n3.

- Hosseini, M., Heiranipour, M., Wang, J., Hinkle, L. E., Triantafyllidis, G., & Attia, S. (2024). Enhancing visual comfort and energy efficiency in office lighting using parametric–generative design approach for interactive kinetic louvers. *Journal of Daylighting*, 11(1), 69–96.
- Liu, Y., & Zhou, Y. (2021). Territory spatial planning and national governance system in China. *Land Use Policy*, 102, 105288
- TARDASKINA, D. D., & Grischuk, V. A. (2024). Strategic planning in the public administration system. *Obščestvo, Èkonomika, Upravljenje*, 9(4), 35–39. <https://doi.org/10.47475/2618-9852-2024-9-4-35-39>
- Biondi, L., & Russo, S. (2022). Integrating strategic planning and performance management in universities: a multiple case–study analysis. *journal of management and governance*, 26(2), 417–448.
- Gandrita, D. M. (2023). Improving strategic planning: The crucial role of enhancing relationships between management levels. *Administrative Sciences*, 13(10), 211.
- Suyono, J., Alimudin, A., Elisabeth, D. R., Sukaris, S., & Darmayanti, N. (2024). Increasing Financial Efficiency and Employee Performance through Work From Home–Work From Office Work Method Implementation Strategies: A Conceptual Framework for Future Research Agenda. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 7(1), 369–402.
- Tantua, E., & Udoro, H. O. (2023). Physical Office Information Network and Organisational Efficiency. *International Journal of Business & Entrepreneurship Research*, 14(1), 46–74.

- Biondi, L., & Russo, S. (2022). Integrating strategic planning and performance management in universities: A multiple case–study analysis. *Journal of Management & Governance*, 26(2), 417–448. <https://doi.org/10.1007/s10997-022-09628-7>
- Ejigu, M. E., & Desalegn, A. T. (2023). How does strategic planning influence the performance of financial institutions? An empirical study of Ethiopia. *IIMB Management Review*, 35(1), 26–39. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2023.03.003>
- Hong, M. (2024). Strategy formulation process and interorganizational collaboration in city governments. *Public Performance & Management Review*, 47(1), 139–169. <https://doi.org/10.1080/15309576.2023.2228902>
- Mousa, K. M., Ali, K. A. A., & Gürler, S. (2024). Strategic planning and organizational performance: An empirical study on the manufacturing sector. *Sustainability*, 16(15), 6690. <https://doi.org/10.3390/su16156690>
- Vandersmissen, J., George, B., & Desmidt, S. (2024). Strategic planning in public organizations: Reviewing 35 years of research. *Public Management Review*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.229246>
- Alvarez-Sández, D., Velázquez-Victorica, K., Mungaray-Moctezuma, A., & López-Guerrero, A. (2023). Administrative processes efficiency measurement in higher education institutions: A scoping review. *Education Sciences*, 13(9), 855. <https://doi.org/10.3390/educsci13090855>

- Díaz-Fúnez, P. A., et al. (2025). Role conflict, satisfaction, and performance in administrative staff at public universities: The role of optimism and sex differences. *PLOS ONE*, 20(4), e0321643. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0321643>
- Smith, S. D., et al. (2024). The effects of strategic alignment and strategic clarity on multidimensional task performance. *Accounting, Organizations and Society*, 112, 101431. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2023.101431>
- Gede, D. U., & Huluka, A. T. (2023). The impact of strategic alignment on organizational performance: The case of Ethiopian universities. *Cogent Business & Management*, 10(2), 2247873. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2247873>
- Graves, B. M. (2024). Perceptions of faculty and administrators at public institutions regarding strategic planning. *Tertiary Education and Management*. <https://doi.org/10.1007/s11233-024-09130-5>
- George, B., Jacobsen, D. I., Johanson, J.-E., Johnsen, Å., & Pekkola, E. (2025). User acceptance of strategic planning: Evidence from Northern European municipalities. *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/puar.13874>
- Mendoza, A. P., Muñoz-Maceda, A., Ghersi, B. M., De La Puente, M., Zariquiey, C., Cavero, N., ... & Rosenbaum, M. H. (2024). Diversity and prevalence of zoonotic infections at the animal-human interface of primate trafficking in Peru. *Plos one*, 19(2), e0287893.