

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتعزيز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية

عمل الطالب : بسام صالح مصلح ال سويدان

الرقم الجامعي : 232000029

1. الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

في خضم التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم من عولمة أسواق، وتطور تكنولوجيا هائل، وتزايد في حدة المنافسة، تواجه المنظمات بمختلف أنواعها (حكومية، خاصة، أهلية) تحديات جسيمة تفرض عليها إعادة النظر في أساليب إدارتها التقليدية. لم يعد البقاء والنجاح حكراً على المنظمات التي تمتلك موارد ضخمة فحسب، بل أصبح حليفاً لتلك القادرة على استشراف المستقبل، واستباق الأحداث، والتكيف مع المتغيرات بكفاءة وفعالية. وهنا يبرز **التخطيط الاستراتيجي** كأحد أهم الأدوات الإدارية الحديثة التي تمكن المنظمات من رسم خارطة طريق واضحة لمستقبلها، من خلال تحديد رسالتها ورؤيتها وأهدافها بعيدة المدى، واختيار الاستراتيجيات المثلى لتحقيقها في ضوء الموارد المتاحة والبيئة المحيطة (Porter, 1996; Wheelen & Hunger, 1995).

لقد حظي التخطيط الاستراتيجي باهتمام كبير من الباحثين والمنظرين في مجال الإدارة، حيث تعددت مدارس الفكرية وتوجهاته؛ فهناك من ركز على الجانب التحليلي والتخطيطي المنهجي مثل "إيغور أنسوف" و"مايكل بورتر"، بينما انتقد آخرون الصورية في التخطيط الاستراتيجي ودعوا إلى رؤية أكثر مرونة وتكيفاً مع الواقع، مثل "هنري مينتزرغ" (Mintzberg, 1994) و"Whittington, 1993). وعلى الرغم من هذه الاختلافات، إلا أن هناك شبه إجماع على أن التخطيط الاستراتيجي، عندما يُمارس بشكل سليم، يُساهم في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتحسين أدائها المؤسسي. فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد وثيقة جامدة، بل هو ثقافة تنظيمية وعملية ديناميكية مستمرة من التفكير والتحليل والمشاركة، تهدف إلى توجيه الجهود نحو تحقيق التميز والاستدامة. (David, 2011; Johnson, Scholes, & Whittington, 2008).

ويرتبط التخطيط الاستراتيجي ارتباطاً وثيقاً بمفهوم **الأداء المؤسسي**، الذي يُعد الهدف الأسمى الذي تسعى أي منظمة لتحقيقه. فالأداء المؤسسي هو المرآة التي تعكس مدى نجاح المنظمة في استغلال مواردها وقدراتها لتحقيق رسالتها وأهدافها، ويمكن قياسه من خلال مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية. (Kaplan & Norton, 2001) وقد أكدت العديد من الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين تبني التخطيط الاستراتيجي وتحسن الأداء المؤسسي في مختلف القطاعات. ففي القطاع الخاص، أظهرت دراسات مثل دراسة (Buzzell & Gale, 1987) و (Mousa, Ali, & Gurler, 2024) أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تعزيز الربحية والحصة السوقية. وفي القطاع العام وغير الربحي، أكدت دراسات (Bryson, 2018) و (Kigenza & Irechukwu, 2023) على دوره في تحسين كفاءة وفعالية الخدمات المقدمة. كما أن الدراسات العربية الحديثة، مثل دراسة (الغويري، 2022) و(الشريف & شعبان، 2022)، دعمت هذه النتائج في سياق المنظمات الحكومية والتعليمية العربية، مؤكدة على أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في ترشيد القرارات وتطوير الأداء.

2.1 مشكلة البحث

على الرغم من الإجماع النظري الواسع حول أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره المحوري في تحسين الأداء المؤسسي، إلا أن الممارسة العملية في العديد من المنظمات، خاصة في الدول النامية والعربية، لا تزال تشهد فجوة واضحة. فكثيراً ما يتم إعداد خطط استراتيجية بشكل شكلي أو بهدف تلبية متطلبات خارجية، دون أن تنعكس بشكل ملموس على واقع الأداء أو تحقيق الأهداف المنشودة. (Aminu Umar, Muhammad, & Hassan, 2020) هذه الفجوة بين النظرية والتطبيق تثير تساؤلات جوهرية حول كيفية تفعيل التخطيط الاستراتيجي ليكون أداة فاعلة للتغيير والتطوير، وليس مجرد رفاهية إدارية.

وتتجلى مشكلة البحث الحالي في محاولة استقصاء وتحليل طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، في ظل تعدد نماذج ومدارس التخطيط الاستراتيجي من جهة، وتنوع مؤشرات قياس الأداء المؤسسي من جهة أخرى. فهل يكفي تطبيق التخطيط الاستراتيجي بأي صورة لتحسين الأداء؟ أم أن هناك آليات ومتغيرات وسيطة أو معدلة (مثل الثقافة التنظيمية، أو فعالية القرار، أو استخدام أدوات قياس الأداء كبطاقة الأداء المتوازن) تتحكم في قوة هذه العلاقة وتحدد اتجاهها؟ تشير بعض الدراسات إلى أن نجاح التخطيط الاستراتيجي يعتمد بشكل كبير على مدى توافقه مع البيئة الداخلية للمنظمة (Samad, 2018) وعلى قدرته على توجيه عملية اتخاذ القرار (إبراهيم، 2025). كما أن القطاعات المختلفة (صناعي، حكومي، صحي، تعليمي) تواجه تحديات متنوعة تؤثر في كيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي وقياس أثره (Wongsin et al., 2025) ننشأ، 2020. (لذا، فإن مشكلة البحث تلتخص في الحاجة إلى فهم أعمق وأشمل للكيفية التي يمكن من خلالها للتخطيط الاستراتيجي أن يساهم بفعالية في تحقيق أداء مؤسسي متميز، وذلك من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع الحيوي.

3.1 أهمية البحث

تستمد هذه الدراسة أهميتها من عدة اعتبارات نظرية وتطبيقية:

أولاً: الأهمية النظرية (العلمية):

1. تسليط الضوء على مفهوم حيوي: يساهم البحث في تعميق الفهم النظري لمفهوم التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، خاصة في ظل التطور المستمر لهذه المفاهيم وتشعب مدارسها الفكرية، من المدرسة الكلاسيكية (Porter, 1980) إلى المدرسة الحديثة (Kaplan & Norton, 2001) والنقدية (Mintzberg, 1994).
2. تقديم مراجعة أدبية شاملة: يقدم البحث مراجعة تحليلية للدراسات السابقة العربية والأجنبية، مما يساعد الباحثين والدارسين على الوقوف على أبرز النتائج والتوصيات في هذا المجال، وتحديد الثغرات التي يمكن معالجتها في أبحاث مستقبلية، خاصة في السياقات العربية التي لا تزال بحاجة لمزيد من الدراسات التطبيقية (عزريل & الفريخه، 2024).
3. تأصيل المعرفة الإدارية: يسعى البحث إلى ربط التراث النظري الغربي بالدراسات التطبيقية العربية، مما يساهم في إثراء المكتبة العربية بأدبيات حديثة حول موضوع يعد ركيزة أساسية من ركائز الإدارة المعاصرة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية):

1. توفير رؤى للممارسين: يقدم البحث رؤى وإرشادات قيمة للمسؤولين وصناع القرار في المنظمات المختلفة (حكومية وخاصة) حول كيفية توظيف التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال لتحسين أدائها المؤسسي، وتجنب المزالق الشائعة التي تحول دون تحقيق الخطط لأهدافها (المبدان & تغريد، 2021).
2. تحسين جودة الخدمات: من خلال توضيح آليات الربط بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء، يمكن للمنظمات، خاصة الخدمية منها (كالصحة والتعليم)، أن تطور من جودة خدماتها المقدمة للمواطنين والمستفيدين، وهو ما يؤكد عليه كل من (Wongsin et al., 2025) و(مح & عوني، 2025).
3. دعم ثقافة التميز: يساعد البحث في نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي القائم على التحليل والمشاركة والقياس، مما يساهم في خلق منظمات أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع المتغيرات، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

4. **معالجة تحديات واقعية:** ينطلق البحث من مشكلة عملية تواجه العديد من المنظمات، وهي الفجوة بين التخطيط والتنفيذ، وبالتالي فإن نتائجه قد تساهم في تقديم مقترحات عملية لتضييق هذه الفجوة وتعزيز فعالية القرارات الإدارية (إبراهيم، 2025; الهاجري، 2016 et al.)

References :

- Umar, M. A. (2021). Review of the role of strategic planning in organizational performance. *International Journal of Intellectual Discourse*, 4(2), 26–38.
- Mousa, K. M., Ali, K. A. A., & Gurler, S. (2024). Strategic planning and organizational performance: an empirical study on the manufacturing sector. *Sustainability*, 16(15), 6690.
- Ali, A. A. (2018). Strategic planning–organizational performance relationship: Perspectives of previous studies and literature review. *International Journal of Healthcare Management*, 11(1), 8–24.
- Alief, L., Matiala, T. F., Mamonto, T., Mokodompit, H., Putrianti, F. G., & Sihombing, D. A. (2025). Analisis Pengaruh Burnout, Beban Administratif dan Work–Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Guru: Penelitian. *Jurnal Pengabdian Masyarakat dan Riset Pendidikan*, 4(1), 1116–1121.
- Kigenza, B., & Irechukwu, E. N. (2023). Strategic planning and organizational performance in non–profit organizations in Rwanda: A case of World Vision, Kigali, Rwanda. *Journal of Strategic Management*, 7(2), 90–110.
- Wongsin, U., Pannoi, T., Prutipinyo, C., Maruf, M. A., Pongpatrachai, D., Quansri, O., & Sattayasomboon, Y. (2025). Strategic planning and

organizational performance in public health sector: a scoping review. *BMC Health Services Research*, 25(1), 1017.

- Samad, S. (2018). Organizational culture, strategic planning and performance: Empirical evidence from organizations in Malaysia. *International Journal of Engineering and Technology (UAE)*, 7(2), 62–65.
- Aminu Umar, A., Muhammad, N., & Hassan, I. (2020). Strategic planning process and organizational performance in Nigerian public sector: A review of literature. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(7), 367–382.
- Buzzell, R. D., & Gale, B. T. (1987). *The PIMS principles: Linking strategy to performance*. Simon and Schuster.
- Whittington, R. (1993). What is strategy, and does it matter?. (No Title).
- Kaufman, R. (1999). *Mega planning: Practical tools for organizational success*. Sage Publications.
- Mintzberg, H. (1994). *Rise and fall of strategic planning*. Simon and Schuster.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? Harvard Businesss Review. *Revista Gula*, 74.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (1995). *Strategic management and business policy* (Vol. 46). Reading, MA: Addison–Wesley.
- David, F. R. (2011). *Strategic management concepts and cases*. Prentice hall.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). Exploring corporate strategy.

- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. John Wiley & Sons.
- RS, K. (2001). Building a strategy-focused organization. *Ivey Business Journal*, 78(5), 12-19.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy Focused Organization*: Harvard Business School Press. *Boston, MA*.

المراجع العربية :

- دعاء عادل ديب نتشة. (2020). تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في مستشفى المقاصد (Doctoral dissertation, جامعة القدس).
- علي الغويري. (2022). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في الدوائر والمؤسسات الحكومية في المملكة الاردنية الهاشمية, (83), *Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences*, 78-95.
- منصور احمد ابراهيم الشريف, ايهاب & شعبان. (2022). أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي علي تحسين جودة الاداء المؤسسي-دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة القاهرة والمعهد العالي للدراسات التعاونية والادارية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*, 13(2), 131-170.
- عواطف ابراهيم مح & سعاد عويد عوني. (2025). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء الجامعي بحث ميداني في كلية الادارة والاقتصاد-جامعة بغداد. *AL-Yarmouk Journal*, 23(2).
- خالد بن عبد الله الشهري & خلود بنت علي باسويد. (2023). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة الحكومية في المملكة العربية السعودية *Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences*, (98), 173-182.
- بلال عبد الرحيم اسعد عزريل & الدكتور هاله معلى الفريخه. (2024). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني *Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences*, (115), 66-87.

- عبدالله بن هبدان الهبدان & تغريد. (2021). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*, 37(12), 71-103.
- الهاجري, سعد حمد سعد بداح, عبد السلام, معوض الفلاح, حسين & علي حسن. (2016). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين بيئة الأداء لدى العاملين بالمؤسسات العامة بدولة الكويت. *Journal of Environmental Studies and Researches*, 6(4), 444-463.
- عبد المنعم محمد إبراهيم. (2025). الموائمة الاستراتيجية ودورها في دعم الأداء المؤسسي: الدور الوسيط لفعالية القرار، دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*, 16(2), 186-242.