

Final Project 1
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر التخطيط الإستراتيجي في الأداء المؤسسي بالهيئة العامة للأوقاف في المملكة العربية السعودية

أسم الطالب
خالد إبراهيم سليمان الغنيمي

مشروع تخرج- ١
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. نادر عبدالرحيم
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي
٢٠٢٦/٠٨/١٤ م – الفصل الدراسي الثاني

جدول المحتويات

٣	الفصل الثاني: الدراسات السابقة	2.
٤	المقدمة:	2.1.
٤	المتغير المستقل	2.2.
٦	المتغير التابع	2.3.
٩	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	2.4.
١١	الخاتمة	2.5.
١٢	قائمة المراجع	

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

يتناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال استعراض المفاهيم العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات البحث وذلك بهدف بناء أساس علمي يفسر العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، وكما يستعرض الفصل أبرز الأدبيات التي تناولت المتغير المستقل والمتغير التابع، بالإضافة إلى الدراسات التي بحثت العلاقة بينهما بما يسهم في دعم الإطار النظري للدراسة وتعزيز فرضياتها.

٢,٢. المتغير المستقل

التخطيط الاستراتيجي:

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية إدارية منظمة تهدف إلى تحديد الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ووضع الخطط والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، مع مراعاة المتغيرات الداخلية والخارجية بما يسهم في تحسين الأداء وتحقيق الميزة المؤسسية.

أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في توجيه جهود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتعزيز استغلال الموارد المتاحة ورفع القدرة على مواجهة التحديات والتغيرات في بيئة العمل بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي.

أبعاد التخطيط الاستراتيجي في هذه الدراسة:

يعتمد المتغير المستقل في هذه الدراسة على أربعة أبعاد رئيسة هي:

- وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية .
- تنفيذ الخطة الاستراتيجية .
- المتابعة والتقييم الاستراتيجي .
- دعم القيادة للتخطيط الاستراتيجي .

- الدراسات السابقة المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي:

تناولت العديد من الدراسات أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية والخاصة، وأكدت معظمها أن تطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة اتخاذ القرار، وتعزيز القدرة على تحقيق الأهداف المؤسسية. كما أشارت الدراسات إلى أن وضوح الرؤية والأهداف والمتابعة المستمرة ودعم القيادة من أبرز العوامل المؤثرة في نجاح التخطيط الاستراتيجي وتحقيق نتائجه الإيجابية.

- الدراسة الأولى

أجرى Johnsen (٢٠٢٣) دراسة بعنوان Strategic Planning in Turbulent Times: Still Useful؟، واعتمدت على بيانات مسحية من ١٤٤ منظمة عامة في النرويج، وأظهرت النتائج أن المديرين قَيّموا المنفعة الصافية للتخطيط الاستراتيجي بصورة إيجابية حتى في البيئات المضطربة، وأن مشاركة أصحاب المصلحة واستخدام أدوات الإدارة وسهولة عملية التخطيط ارتبطت إيجابياً بفاعليته.

- الدراسة الثانية

أجرى Maharmeh (٢٠٢٠) دراسة بعنوان The Impact of Strategic Planning on Organizational Performance: The Case of Public Organization in Qatar، وهدفت إلى قياس أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي بإحدى المؤسسات العامة في دولة قطر، واعتمدت الدراسة منهجاً كمياً قائماً على الاستبانة وتوصلت إلى وجود أثر إيجابي للتخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي، وأوصت بتعزيز ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية.

- الدراسة الثالثة

أجرى George و Walker و Monster (٢٠١٩) دراسة بعنوان Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis، وهدفت إلى التحقق من أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي من خلال التحليل البعدي للدراسات التجريبية السابقة، وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ومتوسط ودال إحصائياً للتخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي مع ظهور الأثر في المؤسسات العامة والخاصة.

- الدراسة الرابعة

تناولت دراسة **Boyne و Gould-Williams (2003)** بعنوان *Planning and Performance in Public Organizations: An Empirical Analysis* العلاقة بين التخطيط والأداء في المؤسسات العامة، وأظهرت نتائج التحليل التجريبي وجود علاقة إيجابية بين المواقف المؤيدة لعمليات التخطيط ومستوى الأداء التنظيمي بما يدعم أهمية التخطيط في تحسين أداء الجهات العامة.

- التعقيب على الدراسات السابقة الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي:

يتضح من الدراسات السابقة أنها أكدت أهمية التخطيط الاستراتيجي بوصفه أحد العوامل الرئيسية المؤثرة في تحسين الأداء المؤسسي وكما أظهرت وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي ورفع كفاءة الأداء داخل المؤسسات، وعلى الرغم من تنوع البيانات التي أجريت فيها تلك الدراسات إلا أن هناك حاجة إلى دراسة هذه العلاقة في الهيئة العامة للأوقاف بالمملكة العربية السعودية مما يمنح الدراسة الحالية أهميتها العلمية والتطبيقية.

٢,٣. المتغير التابع

الأداء المؤسسي:

مفهوم الأداء المؤسسي

يُعرف الأداء المؤسسي بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والتنظيمية وقياس مستوى الإنجاز مقارنة بالأهداف والخطط الاستراتيجية، بما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي واستدامة الأداء.

أهمية الأداء المؤسسي

يُعد الأداء المؤسسي من أهم مؤشرات نجاح المؤسسات، إذ يعكس مدى قدرتها على تنفيذ خططها الاستراتيجية وتحقيق أهدافها، كما يساهم في تحسين جودة الخدمات، ورفع كفاءة العمليات، وتعزيز رضا المستفيدين، ودعم عملية اتخاذ القرار والتطوير المستمر.

أبعاد الأداء المؤسسي

يعتمد الأداء المؤسسي في هذه الدراسة على الأبعاد الآتية:

- الكفاءة .
- الفاعلية .
- جودة الأداء .
- التحسين المستمر.

- الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء المؤسسي

تناولت العديد من الدراسات الأداء المؤسسي باعتباره أحد أهم مؤشرات نجاح المؤسسات، وأوضحت أن تحسين الأداء المؤسسي يرتبط بعدد من العوامل الإدارية والتنظيمية، وفي مقدمتها التخطيط الاستراتيجي والقيادة الفعالة، وإدارة الموارد البشرية، وقياس الأداء، حيث تسهم هذه العوامل في رفع مستوى الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأهداف المؤسسية بصورة مستدامة.

- الدراسة الأولى

أجرى Richard، Devinney، Yip، و Johnson (2009) دراسة بعنوان **Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice**، وهدفت إلى توضيح مفهوم الأداء المؤسسي وأساليبه قياسه، مع بيان أفضل الممارسات المنهجية لقياس الأداء في المؤسسات، واعتمدت الدراسة على مراجعة علمية للأدبيات وأظهرت النتائج أن الأداء المؤسسي يمثل مؤشراً رئيساً لنجاح المؤسسات وأن قياسه يجب أن يعتمد على مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية لضمان دقة التقييم.

- الدراسة الثانية

أجرى De Waal و Kourtiti (٢٠١٣) دراسة بعنوان **Performance Measurement and Management in Practice: Advantages, Disadvantages and Reasons for Use**، وهدفت إلى دراسة أثر أنظمة قياس الأداء المؤسسي في تحسين أداء المؤسسات. وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي تطبق أنظمة فعالة لقياس الأداء تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية، كما يسهم قياس الأداء بصورة دورية في دعم اتخاذ القرار وتحسين جودة العمل المؤسسي.

- الدراسة الثالثة

أجرى Moullin (٢٠١٧) دراسة بعنوان Improving and Evaluating Performance with the Public Sector Scorecard، وهدفت إلى تقييم أثر استخدام أدوات قياس الأداء في المؤسسات الحكومية، وأظهرت النتائج أن تطبيق مؤشرات الأداء بصورة منهجية يسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات وتعزيز التحسين المستمر داخل الجهات الحكومية.

- الدراسة الرابعة

أجرى Ammons و Liston و Jones (٢٠١٣) دراسة بعنوان Performance Management Purpose, Executive Engagement, and Reported Benefits among Leading Local Governments، وهدفت إلى دراسة أثر الغرض من نظام إدارة الأداء ومشاركة القيادات التنفيذية في الفوائد التي تحققها أنظمة الأداء في الحكومات المحلية، وشملت الدراسة اثنين وسبعين حكومة محلية أمريكية، وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي تتعامل مع إدارة الأداء بوصفها فلسفة إدارية متكاملة، وتشارك قياداتها العليا بانتظام في مراجعة أداء الوحدات التنظيمية تحقق فوائد أكبر من أنظمة قياس وإدارة الأداء.

- التعقيب على الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء المؤسسي

أظهرت الدراسات السابقة اهتماماً كبيراً بموضوع الأداء المؤسسي، وأكدت أن تحسين الأداء يعتمد على مجموعة من العوامل الإدارية والتنظيمية وفي مقدمتها التخطيط الاستراتيجي والقيادة الفعالة، وقياس الأداء، والتحسين المستمر، كما أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات الإدارة الحديثة وارتفاع مستوى الأداء المؤسسي، وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسات في بناء إطارها النظري وتفسير العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في الهيئة العامة للأوقاف بالمملكة العربية السعودية.

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي باعتباره المتغير المستقل والأداء المؤسسي باعتباره المتغير التابع، وأكدت أن التخطيط الاستراتيجي يمثل أحد أهم العوامل التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال توجيه الموارد نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتعزيز كفاءة العمليات ودعم اتخاذ القرار، وتحسين جودة الخدمات، كما أشارت الدراسات إلى أن المؤسسات التي تطبق التخطيط الاستراتيجي بصورة فعالة تحقق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي مقارنة بالمؤسسات التي لا تعتمد التخطيط بصورة منهجية.

- الدراسات السابقة المتعلقة في المتغير المستقل والمتغير التابع:

- الدراسة الأولى

أجرى Moko و Faza (٢٠٢٥) دراسة بعنوان The Influence of Strategic Planning and Organizational Culture on Organizational Performance with Transformational Leadership as a Mediating Variable، وهدفت إلى قياس أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي داخل جهة حكومية، وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ومباشر للتخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي، مع تعزيز هذا الأثر من خلال القيادة الفاعلة.

- الدراسة الثانية

أجرى Gökçe و Karakaya (٢٠٢٢) دراسة بعنوان Impact of Strategic Management on the Performance of Public Institutions: Empirical Evidence from Development Agencies، وهدفت إلى قياس أثر ممارسات الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في أداء المؤسسات العامة، واعتمدت الدراسة المنهج الكمي باستخدام بيانات من وكالات تنمية في القطاع العام، وأظهرت النتائج أن التطبيق الفعال للإدارة والتخطيط الاستراتيجي يسهم في تحسين الأداء المؤسسي، من خلال رفع كفاءة استخدام الموارد، وتحسين مؤشرات الأداء وتعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

- الدراسة الثالثة

أجرى Gasela (٢٠٢١) دراسة بعنوان The Impact of Strategy Alignment on Organisational Performance in National Public Entities in the Northern Cape Province of South Africa، وهدفت إلى دراسة أثر مواءمة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي داخل الجهات الحكومية في جنوب أفريقيا، وأظهرت النتائج أن مواءمة الاستراتيجية مع أهداف المؤسسة ترتبط ارتباطاً إيجابياً بتحسين الأداء المؤسسي وجودة تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

- الدراسة الرابعة

أجرى Ali (٢٠١٨) دراسة بعنوان Strategic Planning–Organizational Performance Relationship: Perspectives of Previous Studies and Literature Review، وهدفت إلى تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي من خلال مراجعة وتحليل الدراسات السابقة في هذا المجال، واعتمدت الدراسة على المراجعة العلمية للأدبيات، وتوصلت إلى أن غالبية الدراسات أكدت وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي، مع الإشارة إلى أن فاعلية هذه العلاقة تتأثر بجودة تنفيذ الخطط الاستراتيجية والبيئة التنظيمية للمؤسسة.

- التعقيب على الدراسات السابقة المتعلقة في المتغير المستقل والمتغير التابع

اتفقت معظم الدراسات السابقة على وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، وأكدت أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي بصورة منهجية يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات وتعزيز القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما أشارت الدراسات إلى أن نجاح هذه العلاقة يعتمد على جودة تنفيذ الخطط الاستراتيجية، ودعم القيادة، والمتابعة المستمرة، وملاءمة البيئة التنظيمية. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسات في بناء إطارها النظري، وتفسير العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في الهيئة العامة للأوقاف بالمملكة العربية السعودية، مع مراعاة خصوصية البيئة التنظيمية للهيئة.

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال استعراض المفاهيم العلمية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، حيث تم تناول التخطيط الاستراتيجي بوصفه المتغير المستقل، والأداء المؤسسي بوصفه المتغير التابع، وذلك بالاعتماد على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة. كما تم توضيح المفاهيم الأساسية لكل متغير، وأهميته، وأبعاده، بما يساهم في بناء أساس علمي متين تستند إليه الدراسة الحالية في تفسير العلاقة بين متغيراتها،

كما استعرض الفصل مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت التخطيط الاستراتيجي، حيث أوضحت تلك الدراسات أهمية التخطيط الاستراتيجي في توجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحسين كفاءة الأداء وتعزيز جودة اتخاذ القرار، ورفع مستوى الاستفادة من الموارد المتاحة، وبيّنت نتائج تلك الدراسات أن التخطيط الاستراتيجي يمثل أحد أهم الممارسات الإدارية الحديثة التي تساهم في تحقيق الاستدامة المؤسسية ورفع القدرة التنافسية للمؤسسات الحكومية والخاصة، وتناول الفصل كذلك الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء المؤسسي والتي أكدت أهمية الأداء المؤسسي باعتباره مؤشراً رئيساً لقياس نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة العمليات الداخلية، وتعزيز رضا المستفيدين. كما أظهرت تلك الدراسات أن تطوير الأداء المؤسسي يعتمد على مجموعة من العوامل الإدارية والتنظيمية ومن أبرزها وضوح الأهداف، وكفاءة القيادة، وفاعلية التخطيط الاستراتيجي، والمتابعة المستمرة لمؤشرات الأداء،

وفي جانب العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع استعرض الفصل عدداً من الدراسات التي تناولت أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي، حيث اتفقت غالبية الدراسات على وجود علاقة إيجابية بينهما وأكدت أن المؤسسات التي تتبنى التخطيط الاستراتيجي بصورة منهجية تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية، وتكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات والتغيرات في بيئة العمل مقارنة بالمؤسسات والجهات التي تفقر إلى التخطيط الاستراتيجي أو لا تطبقه بصورة فعالة، وكما أظهرت مراجعة الدراسات السابقة وجود تباين في البيئات التي أجريت فيها تلك الدراسات واختلاف في طبيعة المؤسسات والمجتمعات التي تناولتها الأمر الذي يبرز أهمية إجراء الدراسة الحالية في الهيئة العامة للأوقاف بالملكة العربية السعودية لما تمثله من بيئة حكومية ذات خصوصية تنظيمية، ولأهمية التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي داخلها بما يساهم في سد جانب من الفجوة البحثية وإثراء الأدبيات العلمية في هذا المجال.

واستفادت الدراسة الحالية من الأدبيات والدراسات السابقة في بناء الإطار النظري وصياغة مشكلة الدراسة وتحديد أهدافها وبناء فرضياتها واختيار المنهجية المناسبة، بالإضافة إلى تصميم النموذج البحثي الذي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة، كما أسهمت تلك الدراسات في دعم الاتجاه العلمي للدراسة الحالية وتوفير أساس معرفي يساعد على تفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها في المراحل اللاحقة من البحث.

وبناءً على ما سبق يمثل هذا الفصل الأساس النظري الذي تنطلق منه الدراسة الحالية، ويعد حلقة وصل بين الجانب النظري والجانب التطبيقي حيث يمهد للفصول اللاحقة التي ستتناول منهجية الدراسة وإجراءاتها وتحليل البيانات ومناقشة النتائج وصولاً إلى تقديم التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تساهم في تطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي بالهيئة العامة للأوقاف في المملكة العربية السعودية.

قائمة المراجع

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. <https://doi.org/10.1179/2047971915Y.0000000017>

Ammons, D. N., Liston, E. G., & Jones, J. A. (2013). Performance management purpose, executive engagement, and reported benefits among leading local governments. *State and Local Government Review*, 45(3), 172–179. <https://doi.org/10.1177/0160323X13498261>

Boyne, G. A., & Gould-Williams, J. S. (2003). Planning and performance in public organizations: An empirical analysis. *Public Management Review*, 5(1), 115–132. <https://doi.org/10.1080/146166702200002889>

de Waal, A., & Kourtit, K. (2013). Performance measurement and management in practice: Advantages, disadvantages and reasons for use. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(5), 446–473. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2012-0118>

Faza, H. A. M., & Moko, W. (2025). The influence of strategic planning and organizational culture on organizational performance with transformational leadership as a mediating variable: A study on the Madiun City government. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 14(2), 79–90. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v14i2.4044>

Gasela, M. M. (2021). The impact of strategy alignment on organisational performance in national public entities in the Northern Cape Province of South Africa. *Africa's Public Service Delivery and Performance Review*, 9(1), a489. <https://doi.org/10.4102/apsdpr.v9i1.489>

George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve - organizational performance? A meta-analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810–819. <https://doi.org/10.1111/puar.13104>

Gökçeka, E., & Karakaya, A. (2023). Impact of strategic management on the performance of public institutions: Empirical evidence from development agencies. *Public Money & Management*, 43(6), 602–609. <https://doi.org/10.1080/09540962.2022.2037268>

Johnsen, Å. (2023). Strategic planning in turbulent times: Still useful? *Public Policy and Administration*, 38(4), 445–465. <https://doi.org/10.1177/09520767221080668>

Maharmeh, T. M. (2020). The impact of strategic planning on organizational performance: The case of public organization in Qatar. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 4(14), 140–155. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.R300420>

Moullin, M. (2017). Improving and evaluating performance with the Public Sector Scorecard. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(4), 442–458. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2015-0092>

Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>