

أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية على إدارة التطوير التنظيمي "دراسة تطبيقية على وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية"

قُدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة
تخصص "إدارة الأعمال"

اسم الطالبة

فاطمة عبدالله محمد آل خرسان

الرقم الأكاديمي

253001277

المشرف الثاني

د. فايز علي جراد

المشرف الرئيسي

د. الفيصل عبدالحميد محمد

العام الجامعي

2026

حقوق الطباعة

جميع حقوق الطباعة والنشر محفوظة لجامعة ميدأوشن.

ولا يجوز نسخ هذه الرسالة أو إعادة نشرها أو توزيعها أو ترجمتها أو استخدامها كلياً أو جزئياً بأي وسيلة كانت دون الحصول على إذن مسبق من الجامعة، مع مراعاة الأنظمة المعمول بها في مجال الملكية الفكرية.

الباحثة

المُستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (التحليل البيئي الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم الاستراتيجي) في إدارة التطوير التنظيمي بأبعادها (تطوير الهيكل التنظيمي، وتطوير الموارد البشرية، وإدارة التغيير التنظيمي، وتحسين الأداء المؤسسي)، بالتطبيق على وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، في مرحلة تشهد فيها الوزارة تحولات مؤسسية واسعة ضمن مسار رؤية المملكة 2030.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت بياناتها باستبانة صُممت لهذا الغرض في محورين رئيسيين ضمّا (41) فقرة، صيغت وفق مقياس ليكرت الخماسي. ووُزعت الاستبانة إلكترونياً على منسوبي ديوان وزارة التعليم ممن ترتبط أعمالهم أو خبراتهم بمجالي الإدارة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي، فبلغت الاستجابات الصالحة للتحليل (269) استجابة، وبلغ معامل ثبات كرونباخ ألفا للأداة ككل (0.939)، وهو معامل ثبات مرتفع.

وأظهرت النتائج أن ممارسات الإدارة الاستراتيجية تُطبّق في وزارة التعليم بدرجة عالية، بمتوسط حسابي عام قدره (3.801)، وأن إدارة التطوير التنظيمي جاءت كذلك بدرجة عالية بمتوسط حسابي عام قدره (3.822). كما تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، بلغ معامل ارتباطها ($r = 0.759$)، وأن لممارسات الإدارة الاستراتيجية أثراً إيجابياً دالاً في إدارة التطوير التنظيمي، فسّرت من خلاله ما نسبته (57.6%) من التباين في المتغير التابع، وكانت الأبعاد الأربعة جميعها دالة في هذا التفسير. وفي ضوء ما توصّلت إليه، قدّمت الدراسة عدداً من التوصيات التي تصبّ في تعزيز التكامل بين الممارسات الاستراتيجية وجهود التطوير التنظيمي في الوزارة، وعرضت بديلاً تنظيمياً مقترحاً، وختمت بجملة من المقترحات لدراسات لاحقة في الموضوع نفسه.

الكلمات المفتاحية: ممارسات الإدارة الاستراتيجية، إدارة التطوير التنظيمي، وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية، رؤية 2030.

الإهداء

إلى والديَّ الحبيبين... أسأَلُ اللهَ أَنْ يُوفِّقَنِي لِبِرِّهِمَا، وَأَنْ يَمُدَّهُمَا بِالصِّحَّةِ وَالْعَافِيَةِ

إلى فُلْدَةٍ كَبِدِي فَهْدٍ، يَمُنُّ اللهُ عَلَيْهِ بِالصَّلَاحِ وَالْهَدَايَةِ

إلى صغیرتی دیما أدامَ اللهُ عليها الخيرَ

إلى أَسَاتِذَتِي وَرَمِيْلَاتِ الدِّرَاسَةِ فِي قِسمِ إِدَارَةِ الأَعْمَالِ

إلى كُلِّ طَالِبٍ عِلْمٍ

أُهِدِي لَهُمْ ثَمَرَةَ جَهْدِي

الباحثة

شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

الحمدُ للهَ حمداً طيباً مباركاً مِلاً السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ، الحمدُ للهَ حتَّى يَرْضَى، والحمدُ للهَ عند الرِّضَا،
والحمدُ للهَ بعد الرِّضَا، والصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى رَسُولِ اللَّهِ مُحَمَّدٍ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ.

وبعدُ

فإنَّه من دَوَاعِي سُرُورِي أَنْ أَتَوَجَّهَ بِخَالصِ الشُّكْرِ لِكُلِّ مَنْ مَدَّ لِي يَدَ الْعَوْنِ فِي سَبِيلِ إِتِمَامِ هَذِهِ الدِّرَاسَةِ،
وَيَسْعِدُنِي أَنْ أَقَدِّمَ شُكْرِي وَتَقْدِيرِي إِلَى سَعَادَةِ الدُّكْتُورِ / الفَيْصَلِ عَبْدِالْحَمِيدِ مُحَمَّدٍ ، وَسَعَادَةِ الدُّكْتُورِ / فَايزِ
جِرَادِ الْمُشْرِفِ عَلَى هَذِهِ الدِّرَاسَةِ

كَمَا يَطِيبُ لِي أَنْ أَتَقَدَّمَ بِجَزِيلِ الشُّكْرِ لِجَمِيعِ أَعْضَاءِ هَيْئَةِ التَّدْرِيسِ بِقِسْمِ إِدَارَةِ الْأَعْمَالِ بِكُلِّيَّةِ الْأَعْمَالِ
بِجَامِعَةِ مِيدَاوَشَنَ، لَمَّا قَدَّمُوهُ مِنْ مُمْلَحَظَاتٍ وَإِرْشَادَاتٍ قِيَمَةٍ أَثْنَاءَ دِرَاسَتِي فِي الْجَامِعَةِ، وَالشُّكْرُ مُوَصُولٌ إِلَى
أَصْحَابِ السَّعَادَةِ الْمُحْكَمِينَ لِمَوَادِّ الدِّرَاسَةِ وَأَدَوَاتِهَا لَمَّا قَدَّمُوهُ مِنْ مُمْلَحَظَاتٍ عِلْمِيَّةٍ وَتَوْجِيهَاتٍ مَنَهْجِيَّةٍ سَدِيدَةٍ
أَثَرَتْ هَذَا الْعَمَلَ، لَهُمْ مِنْي كُلُّ الْإِحْتِرَامِ وَالتَّقْدِيرِ .

كَمَا أَشْكُرُ مَنْسُوبِي وَزَارَةَ التَّعْلِيمِ بِالْمَمْلَكَةِ الْعَرَبِيَّةِ السُّعُودِيَّةِ الَّذِينَ سَاهَمُوا فِي تَسْهِيلِ إِجْرَاءَاتِ الدِّرَاسَةِ،
وَأَثَمَرَتِ الدِّرَاسَةُ بِمُشَارَكَتِهِمُ الْفَاعِلَةَ أَثْنَاءَ تَطْبِيقِ الدِّرَاسَةِ، فَجَزَاهُمْ اللَّهُ عَنِّي خَيْرَ الْجَزَاءِ .

وَأَخِرُ دَعْوَانَا أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ، اللَّهُمَّ اجْعَلْ هَذَا الْعَمَلَ خَالِصًا لَوَجْهِكَ الْكَرِيمِ وَاجْعَلْهُ فِي مِيزَانِ
حَسَنَاتِ كُلِّ مَنْ أَسْهَمَ مَعِي فِي إِنْجَازِهِ، وَاجْعَلْهُ مِنَ الْأَعْمَالِ الَّتِي يُنْتَفَعُ بِهَا فِي هَذِهِ الدُّنْيَا، اللَّهُمَّ آمِينَ .

وَاللَّهُ الْمُؤَفِّقُ...

الباحثةُ

فهرس المحتويات

أ.....	حقوق الطباعة
ب.....	المستخلص
ج.....	الإهداء
د.....	شكر وتقدير
ه.....	فهرس المحتويات
ي.....	قائمة الجداول
ك.....	قائمة الأشكال
ل.....	قائمة الملاحق
م.....	المصطلحات
1.....	الفصل الأول: المدخل العام للدراسة
2.....	مقدمة
3.....	مشكلة الدراسة
4.....	أهداف الدراسة
4.....	الهدف الرئيس
4.....	الأهداف الفرعية
5.....	أسئلة الدراسة
5.....	السؤال الرئيس
5.....	الأسئلة الفرعية
5.....	أهمية الدراسة
6.....	الأهمية العلمية
6.....	الأهمية التطبيقية
6.....	فرضيات الدراسة
6.....	الفرضية الرئيسة
7.....	الفرضيات الفرعية
7.....	نموذج الدراسة
8.....	المنطلقات النظرية للدراسة
8.....	نظرية النظم (Systems Theory)
8.....	نظرية الموارد (Resource-Based View – RBV)
9.....	نظرية التغيير التنظيمي (Organizational Change Theory)

9	نظرية الإدارة الاستراتيجية (Strategic Management Theory)
9	نظرية المواءمة الاستراتيجية (Strategic Alignment Theory)
10	التعريفات الإجرائية
10	أولاً: ممارسات الإدارة الاستراتيجية
10	ثانياً: إدارة التطوير التنظيمي
10	منهجية الدراسة
11	مصادر البيانات
11	مجتمع الدراسة
11	عينة الدراسة
12	أداة الدراسة
12	حدود الدراسة
12	خاتمة الفصل
14	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
15	مقدمة
15	المحور الأول: ممارسات الإدارة الاستراتيجية
15	مفهوم الإدارة الاستراتيجية
16	أهمية الإدارة الاستراتيجية
17	أهداف الإدارة الاستراتيجية
18	خصائص الإدارة الاستراتيجية
18	عملية الإدارة الاستراتيجية
19	التحليل البيئي الاستراتيجي
20	صياغة الاستراتيجية
21	تنفيذ الاستراتيجية
21	الرقابة والتقييم الاستراتيجي
22	الاتجاهات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية
23	الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية
23	الإدارة الاستراتيجية في وزارة التعليم
24	المحور الثاني: إدارة التطوير التنظيمي
24	مفهوم التطوير التنظيمي
25	التطور التاريخي للتطوير التنظيمي
26	أهمية التطوير التنظيمي

26.....	أهداف التطوير التنظيمي
27.....	خصائص التطوير التنظيمي
27.....	مبادئ التطوير التنظيمي
27.....	نماذج التطوير التنظيمي
28.....	نموذج ليفن (Lewin Model)
28.....	نموذج البحث الإجرائي (Action Research Model)
28.....	نموذج برك ولتون (Burke-Litwin Model)
28.....	نموذج مكنزي السباعي (S Model7 McKinsey)
28.....	نماذج أخرى
30.....	مراحل التطوير التنظيمي
31.....	تطوير الهيكل التنظيمي
31.....	تطوير العمليات والإجراءات
31.....	تطوير الموارد البشرية في إطار التطوير التنظيمي
32.....	إدارة التغيير التنظيمي
32.....	الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي
33.....	التحول المؤسسي والتطوير التنظيمي
33.....	التميز المؤسسي والتطوير التنظيمي
34.....	الحوكمة والتطوير التنظيمي
34.....	التطوير التنظيمي بوصفه قدرة استراتيجية والنماذج الدولية
35.....	التطوير التنظيمي في المنظمات الحكومية
35.....	التطوير التنظيمي في المنظمات التعليمية
36.....	التطوير التنظيمي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية
36.....	رؤية المملكة 2030 وبرنامج تنمية القدرات البشرية
36.....	التحول المؤسسي والحوكمة وإدارة الأداء والمبادرات والإصلاحات التنظيمية
37.....	الاتجاهات الحديثة في التطوير التنظيمي
37.....	مقارنة تعريفات التطوير التنظيمي
38.....	ربط التطوير التنظيمي بالدراسة الحالية
38.....	الدراسات السابقة
39.....	أولاً: الدراسات العربية
39.....	ثانياً: الدراسات الأجنبية
42.....	التحليل المقارن للدراسات السابقة

42.....	أولاً: أوجه التشابه
43.....	ثانياً: أوجه الاختلاف
43.....	ثالثاً: تحليل النتائج (أين اتفقت وأين اختلفت ولماذا)
45.....	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
46.....	خاتمة الفصل
47.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
48.....	منهج الدراسة
48.....	مجتمع الدراسة وعينتها
48.....	أولاً: مجتمع الدراسة
49.....	ثانياً: عينة الدراسة
49.....	خصائص أفراد العينة
50.....	أداة الدراسة
51.....	مقياس الدراسة
52.....	صدق أداة الدراسة
52.....	أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحكمين)
52.....	ثانياً: صدق الاتساق الداخلي
53.....	ثبات أداة الدراسة
54.....	جودة البيانات وصلاحياتها للتحليل
55.....	الأساليب الإحصائية المستخدمة
56.....	خاتمة الفصل
57.....	الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها والتوصيات والمقترحات
58.....	المقدمة
58.....	وصف خصائص أفراد عينة الدراسة
60.....	نتائج ثبات أداة الدراسة
60.....	نتائج مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية
63.....	نتائج مستوى إدارة التطوير التنظيمي
65.....	التحقق من افتراضات تحليل الانحدار
66.....	نتائج اختبار فرضيات الدراسة
66.....	الفرضية الأولى: العلاقة الارتباطية
67.....	الفرضية الثانية: الأثر (الانحدار البسيط)
67.....	الفرضية الثالثة: أثر الأبعاد (الانحدار المتعدد)

68.....	الفروق في تصورات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية
70.....	مناقشة النتائج
73.....	نتائج الدراسة
76.....	البديل التنظيمي المقترح لتعزيز التكامل بين الاستراتيجية والتطوير التنظيمي
78.....	التوصيات
79.....	المقترحات
79.....	خاتمة الفصل
80.....	المراجع
84.....	الملاحق
85.....	الملحق (أ): تحكيم أداة الدراسة
87.....	الملحق (ب): الاستبانة النهائية
95.....	الملحق (ج): أهم مخرجات برنامج SPSS
107.....	Abstract
108.....	The Titl

قائمة الجداول

- جدول (2-1): مقارنة أبرز نماذج التطوير التنظيمي 25
- جدول (2-2): مقارنة أبرز تعريفات التطوير التنظيمي 32
- جدول (3-1): متغيرات وصف أفراد العينة وفئاتها 43
- جدول (3-2): البنية المحورية لأداة الدراسة وأبعادها 44
- جدول (3-3): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات الأداة (مُلخّصة بحسب الأبعاد) 46
- جدول (3-4): معاملات ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ 47
- جدول (3-5): نتائج فحوصات جودة البيانات 47
- جدول (4-1): توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي 51
- جدول (4-2): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية 51
- جدول (4-3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي 52
- جدول (4-4): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة 52
- جدول (4-5): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي 52
- جدول (4-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية 53
- جدول (4-7): المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات محور ممارسات الإدارة الاستراتيجية 54
- جدول (4-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة التطوير التنظيمي 55
- جدول (4-9): المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات محور إدارة التطوير التنظيمي 56
- جدول (4-10): نتائج التحقق من افتراضات تحليل الانحدار 57
- جدول (4-11): معامل ارتباط بيرسون بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية وإدارة التطوير التنظيمي 58
- جدول (4-12): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية في إدارة التطوير التنظيمي 58
- جدول (4-13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية في التطوير التنظيمي 59
- جدول (4-14): نتائج اختبار (t) للفروق تبعاً للنوع الاجتماعي 60
- جدول (4-15): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق تبعاً للعمر والمؤهل والخبرة والمسمى الوظيفي 60
- جدول (4-16): الترتيب العام لأبعاد متغيري الدراسة بحسب المتوسط الحسابي 62
- جدول (4-17): ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة 64
- جدول (4-18): التفسير التفصيلي لنتائج الدراسة وربطها بالتوصيات 65

قائمة الأشكال

- شكل (1-1): نموذج الدراسة 7
- شكل (2-1): دورة التطوير التنظيمي (نموذج البحث الإجرائي) 26
- شكل (3-1): النموذج المفاهيمي للدراسة 44
- شكل (4-1): المتوسطات الحسابية لأبعاد متغيري الدراسة 63
- شكل (4-2): أحد البدائل التنظيمية المقترحة لتعزيز التكامل بين الاستراتيجية والتطوير التنظيمي 67

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
أ	تحكيم أداة الدراسة	64
ب	الاستبانة النهائية	66
ج	مخرجات برنامج SPSS	74

قائمة المصطلحات

المصطلح	التعريف
الإدارة الاستراتيجية (Strategic Management)	منهج إداري يهتم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وصياغة الخيارات الاستراتيجية، وتنفيذها، وتقويم نتائجها بما يحقق أهداف المنظمة طويلة المدى.
ممارسات الإدارة الاستراتيجية (Strategic Management Practices)	مجموعة العمليات التي تمارسها المنظمة في التحليل البيئي الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم الاستراتيجي.
التحليل البيئي الاستراتيجي (Strategic Environmental Analysis)	عملية دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تؤثر في توجهاتها الاستراتيجية.
البيئة الداخلية (Internal Environment)	مجموعة العوامل والموارد والقدرات داخل المنظمة — كالهيكـل التنظيمي والثقافة والموارد البشرية والمادية والعمليات — التي تُحلّل لتحديد نقاط القوة والضعف تمهيداً لصياغة الاستراتيجية.
البيئة الخارجية (External Environment)	مجموعة العوامل المحيطة بالمنظمة — كالعوامل الاقتصادية والسياسية والتقنية والاجتماعية والتشريعية والتنافسية — التي تُحلّل لتحديد الفرص والتهديدات المؤثرة في توجهات المنظمة الاستراتيجية.
المواءمة الاستراتيجية (Strategic Alignment)	اتساق عناصر المنظمة ومواردها وهياكلها وعملياتها وثقافتها مع توجهاتها الاستراتيجية وأهدافها، بما يعزّز فاعليتها وأداءها المؤسسي.
صياغة الاستراتيجية (Strategy Formulation)	عملية تحديد الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لتحقيق توجهات المنظمة المستقبلية.
تنفيذ الاستراتيجية (Strategy Implementation)	تحويل الخطط والأهداف الاستراتيجية إلى برامج ومبادرات وإجراءات عملية قابلة للتنفيذ داخل المنظمة.
الرقابة والتقييم الاستراتيجي (Strategic Control and Evaluation)	متابعة تنفيذ الاستراتيجية وقياس نتائجها ومقارنتها بالأهداف المحددة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.

المصطلح	التعريف
التطوير التنظيمي (Organizational Development)	عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تحسين الهياكل والعمليات والموارد البشرية والثقافة التنظيمية بما يعزز قدرة المنظمة على التكيف وتحقيق أهدافها.
إدارة التطوير التنظيمي (Organizational Development Management)	الجهود الإدارية المنظمة التي تستهدف تطوير الهيكل التنظيمي، وتنمية الموارد البشرية، وإدارة التغيير التنظيمي، وتحسين الأداء المؤسسي.
تطوير الهيكل التنظيمي (Organizational Structure Development)	إعادة تنظيم الأدوار والمسؤوليات والعلاقات الإدارية داخل المنظمة بما يعزز الكفاءة والمرونة وتكامل الأعمال.
تطوير الموارد البشرية (Human Resource Development)	تنمية قدرات العاملين ومهاراتهم ومعارفهم بما يدعم أداء المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها.
إدارة التغيير التنظيمي (Organizational Change Management)	عملية تخطيط وتنفيذ ومتابعة التغيرات داخل المنظمة بما يقلل مقاومة التغيير ويعزز قبول العاملين له.
تحسين الأداء المؤسسي (Institutional Performance Improvement)	الجهود الهادفة إلى رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها، وتحسين جودة مخرجاتها، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
وزارة التعليم (Ministry of Education)	الجهة الحكومية المسؤولة عن تنظيم وإدارة وتطوير قطاع التعليم في المملكة العربية السعودية.
رؤية المملكة العربية السعودية 2030 (Saudi Vision 2030)	إطار وطني استراتيجي يهدف إلى تطوير القطاعات الحكومية والاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية، ومن بينها قطاع التعليم.

الفصل الأول

المدخل العام للدراسة

مقدمة

تعيش بيئة العمل الحكومي اليوم حالة من التغير المتسارع، دفعت إليها عوامل اقتصادية وتقنية واجتماعية متشابكة، وأفضت إلى مراجعة الأنماط الإدارية التقليدية التي ظلت تحكم عمل المؤسسات العامة عقوداً طويلة. فلم يعد بوسع المنظمات الحكومية أن تبقى على منطق الإدارة الروتينية الذي يقيس نجاحه بإنجاز الإجراءات، بل صارت مطالبة بالانتقال إلى منطق استراتيجي ينطلق من رؤية واضحة وأهداف محددة، ويقيس أثره في الواقع. وفي هذا السياق برزت الإدارة الاستراتيجية منهجاً علمياً يعين المنظمة على استشراف مستقبلها، واختيار البدائل الملائمة لها، وتوظيف مواردها على نحو يحقق لها التميز والاستدامة (Bryson, 2018).

ويكتسب هذا المدخل في القطاع الحكومي خصوصيةً تميّزه عن نظيره في القطاع الخاص؛ ذلك أن المؤسسة العامة لا تُقاس بمعيار الربحية، بل بقدرتها على الموازنة بين مطالب متعارضة: الاستجابة لتوقعات جماعات مصلحة متعددة، والخضوع للمساءلة، والالتزام في الوقت نفسه بمعايير الكفاءة وحسن التصرف في المال العام. وفي هذا السياق لا تُعدّ الممارسة الاستراتيجية ترفاً إدارياً، وإنما أداة لضبط الأولويات وترشيد الموارد وصون جودة الخدمة العامة. وقد بينت الأدبيات الحديثة أن أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء المنظمات العامة أثر إيجابي دالّ، وأنه يقوى كلما اتسم التخطيط بالرسمية والانضباط وارتبط بقياس الفاعلية التنظيمية (George et al., 2019)، كما أن تحويل الخطة إلى نتائج ملموسة يظل رهناً بجاهزية البناء التنظيمي وقدرته على استيعاب التغيير (Vandersmissen et al., 2024).

وتتنظم ممارسات الإدارة الاستراتيجية في سلسلة من العمليات المتصلة؛ تبدأ بالتحليل البيئي الاستراتيجي الذي يقرأ فرص البيئة الخارجية وتهديداتها، ويزن مواطن القوة والضعف في البيئة الداخلية، ثم تأتي صياغة الاستراتيجية بتحديد الرسالة والرؤية والأهداف والخيارات، فتنفيذها بترجمتها إلى خطط وبرامج ومبادرات، وتنتهي بالرقابة والتقييم الاستراتيجي الذي يقيس ما تحقق من الأهداف ويوفّر التغذية الراجعة اللازمة للتصحيح. وهذه الحلقات لا تنفصل بعضها عن بعض، وإنما يشدّ بعضها أزر بعض داخل عملية واحدة (David & David, 2020).

ويأتي التطوير التنظيمي في مقدمة ما تنشده المنظمات من وراء تبنيها هذا المنهج، بوصفه استراتيجية مخططة تستهدف إحداث تغيير إيجابي في قيم المنظمة وثقافتها وهياكلها وعملياتها، بما يعينها على التكيف مع ما يستجد من تقنيات وأسواق وتحديات (Cummings & Worley, 2019). ولم يعد يُنظر إليه اليوم بوصفه مبادرات جزئية لتحسين الأداء، وإنما بوصفه تدخلاً استراتيجياً يربط الاستراتيجية بالهيكل والعمليات والثقافة والسلوك التنظيمي، ويعالج جذور المشكلات لا أعراضها الظاهرة، ويقيس أثر ما يُتخذ من مبادرات في الأداء الفعلي.

وقد اكتسب هذا التوجّه في المملكة العربية السعودية زخماً واسعاً مع إطلاق رؤية المملكة 2030، التي وضعت التحول المؤسسي ورفع كفاءة الأداء الحكومي في صدارة أولوياتها، وعدت تطوير القطاع الحكومي وإعادة هيكلة هيكلته ركيزة لتحقيق مستهدفاتها التنموية. وكان التعليم من أوائل القطاعات التي طالها هذا التحول؛ فقد تبنت وزارة التعليم مبادرات لإعادة هيكلة القطاع، وتحديث أنظمتة وتعليماته، ورفع كفاءة الأداء التشغيلي وخفض التكلفة المهدرة، وتحسين البيئة الإدارية، والتوسع في اللامركزية بمنح الإدارات والمدارس صلاحيات أوسع تخدم المنظومة التعليمية (وزارة التعليم، 2024).

ومن هنا تتضح صلة الوصل بين المدخل الاستراتيجي وإدارة التطوير التنظيمي في وزارة التعليم؛ فقدرة الوزارة على إحداث تطوير تنظيمي حقيقي ومستدام مرهونة بقدرتها على ممارسة استراتيجية منضبطة تبدأ من قراءة البيئة، ولا تنتهي إلا بالرقابة والتقييم. وانطلاقاً من هذه الصلة، ومن موقع وزارة التعليم في منظومة التحول الوطني، وما يكتنف عملها من تحديات تنظيمية في مرحلة انتقالية، جاءت هذه الدراسة لتتقصى أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها في إدارة التطوير التنظيمي بأبعادها في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات الحكومية في أثناء تحوّلها المؤسسي تحديات تنظيمية غير هيّنة، تتصل بقدرتها على تطوير هياكلها ومواردها البشرية، وإدارة ما تمرّ به من تغيير، وتحسين أدائها في آن واحد. وتشتدّ هذه التحديات في القطاعات الكبيرة المعقدة بنيوياً كقطاع التعليم؛ إذ تتسع رقعة المنظمة، وتتعدد مستوياتها الإدارية، وتتوّع جماعات المصلحة فيها، فيغدو التطوير التنظيمي الفعّال مهمة عسيرة ما لم يُبَنّ على منهج استراتيجي منضبط. وقد لاحظت الدراسات أن كثيراً من مبادرات التغيير في المنظمات العامة يتعثّر لضعف قدرات التغيير التنظيمي داخل المنظمة نفسها (Vanhengel et al., 2026).

وقد أطلقت رؤية المملكة 2030 موجة واسعة من برامج التحول المؤسسي في القطاع الحكومي، تصدرها قطاع التعليم، فتبنت الوزارة برامج لإعادة الهيكلة وتطوير البيئة الإدارية ورفع كفاءة الأداء التشغيلي. غير أن ترجمة هذه التوجهات إلى تطوير تنظيمي ملموس ليست عملية ميسورة؛ فالهوة بين صياغة الاستراتيجية في المستوى المركزي وتنفيذها في الإدارات والمدارس تظل من أعقد إشكاليات الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام، وهو ما رصدته دراسات وقفت على التوترات والصعوبات المصاحبة لتطبيقها في السياق الحكومي وأثرها في صناعة الاستراتيجية (Höglund et al., 2018).

ويزداد الأمر أهمية في سياق دول مجلس التعاون الخليجي؛ فقد بينت الأبحاث أن العقلانية الإجرائية في صناعة القرار الاستراتيجي وتنفيذه تؤدي دوراً مؤثراً في المنظمات العامة، وأن للبيئة المؤسسية الخليجية خصوصيات لا تسمح بنقل نتائج البيئات الغربية إليها من غير تحفّظ (Al-Hashimi et al., 2022). وقد تبين للباحثة، من مراجعتها الأدبيات والدراسات السابقة ومن خبرتها في الميدان التعليمي، أن ثمة توجّهاً

إيجابياً مفترضاً بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية ونجاح التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية، غير أن الدراسات التي تناولت هذا الأثر في وزارة التعليم السعودية تحديداً قليلة؛ فبعضها طُبّق على وزارات أو قطاعات أخرى، وبعضها انصرف إلى متغيرات وسيطة أو إلى القطاع الخاص.

ومن التحديات التنظيمية التي تفرضها مرحلة التحوّل تساؤلٌ عن مدى مواءمة الموقع التنظيمي للإدارة العامة للتطوير التنظيمي لطبيعة أدوارها ومسؤولياتها ذات الطابع الاستراتيجي؛ ذلك أن فاعلية هذه الإدارة قد تتأثر بمدى تكاملها مع منظومة التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار في الوزارة. ولا يعني إثارة هذا التساؤل الجزم بضرورة تغيير تنظيمي بعينه، وإنما لفت النظر إلى جانب جدير بالدراسة، يتّسق مع ما تعرضه الدراسة لاحقاً من بديل تنظيمي مقترح مستند إلى نتائجها.

وعليه فإن مشكلة الدراسة لا تنشأ من غياب الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية أو بالتطوير التنظيمي بوصفهما حقلين معرفيين، وإنما من الحاجة إلى فهم قائم على الأدلة لطبيعة الأثر الذي تُحدثه ممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة في إدارة التطوير التنظيمي بأبعادها الأربعة، كما حُدّدت في نموذج الدراسة، وذلك في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية وهي تجتاز مرحلة فارقة من تحوّلها المؤسسي. وتتلخص المشكلة في الإجابة عن التساؤل الآتي:

ما أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية على إدارة التطوير التنظيمي بالتطبيق على وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية؟

أهداف الدراسة

الهدف الرئيس

يكمّن الهدف الرئيس في التعرف على أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم الاستراتيجي) على إدارة التطوير التنظيمي بأبعادها (تطوير الهيكل التنظيمي، وتطوير الموارد البشرية، وإدارة التغيير التنظيمي، وتحسين الأداء المؤسسي) بالتطبيق على وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

وينفّرّع من الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية التي تتمثّل في:

الأهداف الفرعية

- التعرف على أثر التحليل البيئي الاستراتيجي على إدارة التطوير التنظيمي بأبعادها بالتطبيق على وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- معرفة مدى تأثير صياغة الاستراتيجية على إدارة التطوير التنظيمي بأبعادها بالتطبيق على وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

- التعرف على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتنفيذ الاستراتيجية على إدارة التطوير التنظيمي بأبعادها بالتطبيق على وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- معرفة مدى تأثير الرقابة والتقييم الاستراتيجي على إدارة التطوير التنظيمي بأبعادها بالتطبيق على وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المرتبطة بالموضوع بهدف الاستفادة منها في الحياة العلمية والعملية.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم الاستراتيجي) على إدارة التطوير التنظيمي بأبعادها (تطوير الهيكل التنظيمي، وتطوير الموارد البشرية، وإدارة التغيير التنظيمي، وتحسين الأداء المؤسسي) بالتطبيق على وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرّع من السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

الأسئلة الفرعية

- السؤال الفرعي الأول: ما مدى تأثير التحليل البيئي الاستراتيجي على إدارة التطوير التنظيمي بأبعادها بالتطبيق على وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية؟
- السؤال الفرعي الثاني: إلى أي مدى تؤثر صياغة الاستراتيجية على إدارة التطوير التنظيمي بأبعادها بالتطبيق على وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية؟
- السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الاستراتيجية على إدارة التطوير التنظيمي بأبعادها بالتطبيق على وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية؟
- السؤال الفرعي الرابع: ما مدى تأثير الرقابة والتقييم الاستراتيجي على إدارة التطوير التنظيمي بأبعادها بالتطبيق على وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من تناولها موضوعاً حيوياً في الإدارة الحكومية المعاصرة، هو أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية في إدارة التطوير التنظيمي بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وهو موضوع لم

يحظّ بدراسة كافية في هذا السياق المؤسسي بالذات. وتتوزع هذه الأهمية على بُعدين رئيسين: علمي وتطبيقي.

الأهمية العلمية

تتصل الأهمية العلمية بما تقدّمه الدراسة من تأصيل نظري لمتغيراتها، وبما تكشفه من تفصيل للعلاقة بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية وأبعاد التطوير التنظيمي. يضاف إلى ذلك قلة الدراسات العربية التي جمعت بين هذين المتغيرين في سياق وزارة التعليم السعودية، وهو ما يجعل هذه الدراسة إضافة نوعية للأدبيات الإدارية، ومرجعاً يمكن أن يبني عليه باحثون آخرون في دراساتهم المقبلة عن الإدارة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي في القطاع الحكومي. ويُؤمل أن تسدّ الدراسة جزءاً من الفجوة المعرفية المتصلة بقياس أثر الممارسات الاستراتيجية في التطوير التنظيمي في البيئة الحكومية العربية عامة، والسعودية خاصة.

الأهمية التطبيقية

أما الأهمية التطبيقية فتتبع من أن الدراسة تتقصّى أثر هذه الممارسات في نجاح التطوير التنظيمي داخل وزارة التعليم، بما يتيح لقياداتها ومسؤوليها الاستفادة من نتائجها في تقدير فاعلية ما يُطبّق منها وأثره في تطوير المنظومة التعليمية. ومن شأن ذلك أن يعين متّخذي القرار في الوزارة على رسم سياسات أوضح، واختيار المسارات الملائمة للتطوير التنظيمي في ضوء ما تقدّمه الدراسة من توصيات، بما يسند جهود الوزارة في رفع كفاءة الأداء وتحسين البيئة الإدارية اتساقاً مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

وتزداد هذه الأهمية باقتراب الدراسة من الواقع التنظيمي للوزارة؛ فالإدارة العامة للتطوير التنظيمي تتبع حالياً وكالة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي المعتمد. ومن ثمّ قد تسهم النتائج في توفير مؤشرات علمية تُعين على تقييم مدى انسجام هذا الموقع مع طبيعة أدوار الإدارة ومسؤولياتها الاستراتيجية وصلتها بممارسات الإدارة الاستراتيجية، بما يعزز التكامل المؤسسي ويرفع كفاءة الأداء التنظيمي في الوزارة.

فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، اعتمدت الباحثة على مجموعة من الفرضيات تتمثل في:

الفرضية الرئيسية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ لممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم الاستراتيجي) على إدارة التطوير التنظيمي بأبعادها مجتمعةً بالتطبيق على وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

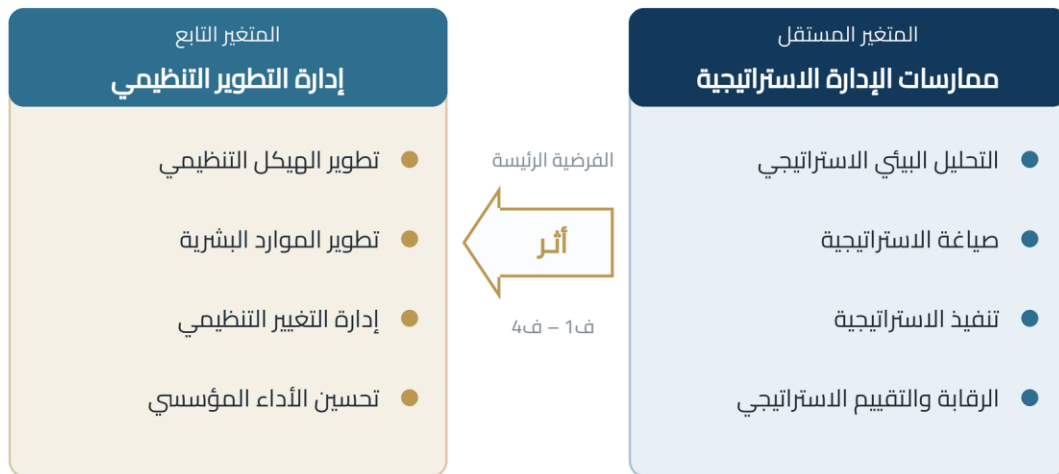
ويتفرّع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

الفرضيات الفرعية

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ للتحليل البيئي الاستراتيجي على إدارة التطوير التنظيمي بأبعادها مجتمعةً بالتطبيق على وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ لصياغة الاستراتيجية على إدارة التطوير التنظيمي بأبعادها مجتمعةً بالتطبيق على وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ لتنفيذ الاستراتيجية على إدارة التطوير التنظيمي بأبعادها مجتمعةً بالتطبيق على وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ للرقابة والتقييم الاستراتيجي على إدارة التطوير التنظيمي بأبعادها مجتمعةً بالتطبيق على وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

نموذج الدراسة

- بُني نموذج الدراسة في ضوء مشكلتها وأهدافها وأسئلتها وفرضياتها، وبما يتسق مع عنوانها ومتغيراتها، سعياً إلى الكشف عن أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها في إدارة التطوير التنظيمي بالتطبيق على وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. ويقوم النموذج على متغير مستقل وآخر تابع، على النحو الآتي:
- **المتغير المستقل:** ممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم الاستراتيجي).
 - **المتغير التابع:** إدارة التطوير التنظيمي بأبعادها (تطوير الهيكل التنظيمي، وتطوير الموارد البشرية، وإدارة التغيير التنظيمي، وتحسين الأداء المؤسسي). ويمثل الشكل (1-1) نموذج الدراسة:



تفترض الدراسة أثراً ذا دلالة إحصائية لممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة في إدارة التطوير التنظيمي بأبعادها الأربعة، بالتطبيق على وزارة التعليم

شكل (1-1): نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء أدبيات الدراسة وفرضياتها.

المنطلقات النظرية للدراسة

تستند الدراسة إلى عدد من النظريات الإدارية التي توطّر العلاقة بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية وإدارة التطوير التنظيمي، وتسدّد النموذج المفاهيمي المقترح، وفيما يأتي عرض لأبرزها:

نظرية النظم (Systems Theory)

تنظر نظرية النظم إلى المنظمة بوصفها نظاماً مفتوحاً تتفاعل داخله أنظمة فرعية (مدخلات، وعمليات، ومخرجات، وتغذية راجعة)، ويتبادل التأثير مع بيئته الخارجية. وتفيد هذه النظرية الدراسة من وجهين: فهي تقرأ ممارسات الإدارة الاستراتيجية بوصفها عملية نظامية تبدأ بالتحليل البيئي (قراءة المدخلات والبيئة)، وتمضي في الصياغة والتنفيذ (العمليات)، وتنتهي بالرقابة والتقييم (التغذية الراجعة)؛ وهي تقرأ التطوير التنظيمي بوصفه استجابة تكيفية للنظام إزاء متغيرات بيئته. وبذلك يبرز المنظور النظمي ترابط أبعاد المتغيرين، فلا يعمل بُعد منها بمعزل عن سواه داخل النظام التنظيمي الواحد.

نظرية الموارد (Resource-Based View – RBV)

تقوم نظرية الموارد على أن الميزة التنافسية المستدامة تتبع من موارد المنظمة وقدراتها متى كانت ذات قيمة، ونادرة، وعصيّة على التقليد، ولا بديل لها (Barney, 1991). وصلتها بالدراسة أن ممارسات الإدارة الاستراتيجية، ولا سيما التحليل البيئي وصياغة الاستراتيجية، تُعنى بتحديد الموارد الاستراتيجية للمنظمة

وحسن توظيفها، في حين يمثل التطوير التنظيمي، ولا سيما بُعد تطوير الموارد البشرية، آليةً لتنمية أصعب هذه الموارد تقليداً وأبعدها أثراً، وهو رأس المال البشري، وهو ما أيدته دراسات ربطت تطوير الموارد البشرية بالفاعلية التنظيمية (Kareem, 2019). ومن ثمّ يسند هذا المنظور النموذج المقترح بربط الممارسة الاستراتيجية بتنمية الموارد بوصفها طريقاً إلى التميّز المؤسسي المستدام.

نظرية التغيير التنظيمي (Organizational Change Theory)

تُعنى نظرية التغيير التنظيمي بكيفية انتقال المنظمة من حالة قائمة إلى حالة مستهدفة عبر مراحل مخططة، كما في نموذج Lewin الكلاسيكي (إذابة الجمود، فالتغيير، وإعادة التجميد) وما تلاه من نماذج لإدارة التغيير. وهي توطّر متغير إدارة التطوير التنظيمي تأطيراً مباشراً؛ إذ يمثل بُعد إدارة التغيير التنظيمي صلبها، كما تفسّر كيف تتحوّل الخيارات الاستراتيجية عند تنفيذها إلى تغييرات فعلية في الهيكل والثقافة والأداء. وقد أكّدت أبحاث حديثة أن قدرة المنظمات العامة على التغيير شرطٌ لنجاح مبادراته (Vanhengel et al., 2026)، وهو ما يدعم ربط تنفيذ الاستراتيجية بإدارة التغيير وتحسين الأداء في النموذج المقترح.

نظرية الإدارة الاستراتيجية (Strategic Management Theory)

ترى نظرية الإدارة الاستراتيجية أن أداء المنظمة في الأمد الطويل تحدّد جملة من القرارات والإجراءات الإدارية، تشمل التحليل البيئي وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها والرقابة عليها وتقييمها (David & David, 2020). وهي الإطار المباشر للمتغير المستقل في هذه الدراسة، ومنها استمدّت أبعاده الأربعة. وقد أسندت الأدلة التجريبية هذا الطرح، إذ أظهرت دراسة تحليلية بعدية أثراً إيجابياً دالاً للتخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي (George et al., 2019).

نظرية المواءمة الاستراتيجية (Strategic Alignment Theory)

تقوم نظرية المواءمة الاستراتيجية على أن فاعلية المنظمة رهناً بانسجام استراتيجيتها مع هيكلها وعملياتها ومواردها وثقافتها؛ فهذه المكونات لا تعمل في عزلة بعضها عن بعض، وإنما في اتساق يخدم الأهداف العليا. وقد بيّنت الأدلة التجريبية أن للمواءمة الاستراتيجية بأبعادها أثراً إيجابياً دالاً في فاعلية القرار والأداء التنظيمي، وأن تكامل أبعادها شرطٌ لتعظيم هذا الأثر (Ghonim et al., 2022).

وتمثّل هذه النظرية حلقة الوصل المباشرة بين متغيري الدراسة؛ فهي تفسّر كيف تتحوّل ممارسات الإدارة الاستراتيجية، وبخاصة صياغة الاستراتيجية وتنفيذها، إلى تطوير تنظيمي فعّال متى ووّمت مع الهيكل التنظيمي والموارد البشرية وعمليات التغيير والأداء المؤسسي. وبهذا المعنى تكون المواءمة هي الجسر الذي تعبر عليه الخيارات الاستراتيجية لتصير مخرجات تطويرية ملموسة في وزارة التعليم.

التعريفات الإجرائية

أولاً: ممارسات الإدارة الاستراتيجية

يُقصد بها إجراءات مجموعة العمليات المتكاملة التي تمارسها وزارة التعليم لإدارة شؤونها الاستراتيجية، وتُقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات الاستبانة الخاصة بأبعادها الآتية:

- **التحليل البيئي الاستراتيجي:** العملية التي تُجرىها الوزارة لفحص بيئتها الخارجية والداخلية لتحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، وتُقاس بدرجة استجابة المبحوث على فقراته.
- **صياغة الاستراتيجية:** العملية التي تحدّد بها الوزارة رسالتها ورؤيتها وأهدافها وخياراتها الاستراتيجية، وتُقاس بدرجة استجابة المبحوث على فقراتها.
- **تنفيذ الاستراتيجية:** العملية التي تترجم بها الوزارة استراتيجيتها إلى خطط وبرامج ومبادرات تنفيذية وتخصيص للموارد، وتُقاس بدرجة استجابة المبحوث على فقراته.
- **الرقابة والتقييم الاستراتيجي:** العملية التي تقيس بها الوزارة مدى تحقق أهدافها الاستراتيجية وتوفّر التغذية الراجعة للتصحيح، وتُقاس بدرجة استجابة المبحوث على فقراته.

ثانياً: إدارة التطوير التنظيمي

يُقصد بها إجراءات العملية الموجهة التي تنشدها وزارة التعليم لإحداث تغيير إيجابي وفعل في مكوناتها التنظيمية، وتُقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات الاستبانة الخاصة بأبعادها الآتية:

- **تطوير الهيكل التنظيمي:** إعادة تصميم البناء التنظيمي للوزارة وتوزيع الأدوار والصلاحيات بما يخدم أهدافها، ويُقاس بدرجة استجابة المبحوث على فقراته.
- **تطوير الموارد البشرية:** الجهود المخططة لتنمية قدرات العاملين ومهاراتهم في الوزارة، ويُقاس بدرجة استجابة المبحوث على فقراته.
- **إدارة التغيير التنظيمي:** العملية الممنهجة التي تدير بها الوزارة انتقالها من حالة قائمة إلى حالة مستهدفة وتقل مقاومة التغيير، وتُقاس بدرجة استجابة المبحوث على فقراته.
- **تحسين الأداء المؤسسي:** مجمل الجهود الرامية إلى رفع كفاءة الوزارة وفعاليتها في تحقيق أهدافها وتحسين مخرجاتها، ويُقاس بدرجة استجابة المبحوث على فقراته.

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته موضوعها وأهدافها؛ فهو يصف الظاهرة كما هي في الواقع، ويجمع البيانات عنها ثم يحللها ويفسرها ويستخلص دلالاتها. وقد اختير لأنه يتيح للباحثة في

الجانب النظري تأصيل متغيرات الدراسة وتوضيحها، ويتيح لها في الجانب الميداني الربط بين النتائج وتفسيرها والحكم عليها، وهو المنهج الأكثر شيوعاً في الدراسات الإدارية التي تتقصى أثر متغير في آخر، وعليه سارت غالبية الدراسات السابقة المماثلة (Mousa et al., 2024؛ Kareem, 2019؛ الرواضية، 2023).

مصادر البيانات

اعتمدت الدراسة في جمع بياناتها ومعلوماتها على نوعين من المصادر، تمييزاً بين ما هو أولي وما هو ثانوي، على النحو الآتي:

- **أولاً: المصادر الأولية:** وهي البيانات الميدانية التي جُمعت مباشرة من أفراد العينة عبر استبانة صُممت لهذا الغرض، وتقيس أبعاد المتغير المستقل (ممارسات الإدارة الاستراتيجية) والمتغير التابع (إدارة التطوير التنظيمي)، فضلاً عما قد يُستكمل بها من مقابلات أو ملاحظات عند الحاجة. وعلى هذه المصادر يقوم الجانب التطبيقي للدراسة واختبار فرضياتها.
- **ثانياً: المصادر الثانوية:** وتشمل الأدبيات الإدارية والكتب العلمية والدوريات المحكّمة والرسائل الجامعية والدراسات السابقة العربية والأجنبية المتصلة بمتغيرات الدراسة، إلى جانب الوثائق والتقارير الرسمية الصادرة عن وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. وقد أفادت الباحثة منها في بناء الإطار النظري، وصياغة المشكلة، وتأصيل المتغيرات، وإعداد الأداة، وتفسير النتائج.

مجتمع الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من العاملين في ديوان وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية من شاغلي المناصب الإدارية والإشرافية (المديرون ونوابهم ورؤساء الأقسام والمشرفون)، ممن تتصل أعمالهم اتصالاً مباشراً بممارسات الإدارة الاستراتيجية وعمليات التطوير التنظيمي في الوزارة.

واختير هذا المجتمع لثلاثة أسباب: أولها أن هذه الفئة أقدر من غيرها على تقدير متغيرات الدراسة بحكم موقعها الوظيفي وقربها من صناعة القرار الاستراتيجي وتنفيذه؛ وثانيها أن اتصالها المباشر بالموضوع يجعل استجاباتها أصدق تمثيلاً للظاهرة المدروسة؛ وثالثها أن وزارة التعليم تحتل موقعاً محورياً في منظومة التحول المؤسسي المرتبطة برؤية المملكة 2030، وتتسم بضخامة هيكلها ومواردها البشرية، وهو ما يجعلها سياقاً ثرياً لاختبار العلاقة بين المتغيرين.

عينة الدراسة

ولكبر حجم المجتمع وتعدد مستوياته الوظيفية، اعتمدت العينة العشوائية الطبقية التناسبية؛ إذ تُقسّم وحدات المجتمع إلى طبقات متجانسة، ثم تُسحب من كل طبقة عينة عشوائية بحجم يتناسب مع حجمها

في المجتمع. وبذلك يتحقق تمثيل عادل للمستويات الوظيفية، ويقلّ التحيز، وترتفع دقة التقديرات وإمكانية تعميم النتائج على المجتمع الأصلي.

وُحِدَ حجم العينة إحصائياً بالمعادلات المعتمدة للمجتمعات كبيرة الحجم (كمعادلة ستيفن ثامبسون أو جدول كريجسي ومورجان Krejcie & Morgan)، عند درجة ثقة (95%) وحدّ خطأ مقبول (5%)، بما يضمن تمثيلاً إحصائياً كافياً. ووُزِعَت الاستبانة إلكترونياً وورقياً على أفراد العينة، واعتمد للتحليل ما استُردّ منها صالحاً، مع حساب معدّل الاستجابة والإفصاح عنه ضمن إجراءات الدراسة الميدانية.

أداة الدراسة

الاستبانة هي الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية، وقد صُمِّمت في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة المتصلة بمتغيرات الدراسة، وجاءت في قسمين رئيسين:

- **القسم الأول:** البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).
- **القسم الثاني:** الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل (ممارسات الإدارة الاستراتيجية) والمتغير التابع (إدارة التطوير التنظيمي)، وتُصاغ وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج من (موافق بشدة) إلى (غير موافق بشدة).

حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على قياس أثر الأبعاد الأربعة لممارسات الإدارة الاستراتيجية في الأبعاد الأربعة لإدارة التطوير التنظيمي، على النحو المحدّد في نموذج الدراسة وتعريفاتها الإجرائية.
- **الحدود المكانية:** وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمانية:** العام الدراسي 2026م.
- **الحدود البشرية:** العاملون من شاغلي الوظائف الإدارية والإشرافية في ديوان وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

خاتمة الفصل

عرض هذا الفصل الإطار العام للدراسة؛ فاستهلّ بمقدمة أبرزت ما تشهده الإدارة الحكومية من تحولات، ومكانة الإدارة الاستراتيجية فيها، ودور التطوير التنظيمي، وصلة ذلك كله بوزارة التعليم ورؤية المملكة 2030. ثم صيغت مشكلة الدراسة في تساؤل رئيس، وبُيِّنَت أهميتها العلمية والتطبيقية، وُحِدَت أهدافها

وأُسئلتها وفرضياتها، وبُنِي نموذجها المفاهيمي الرابط بين المتغير المستقل والمتغير التابع بأبعادهما. كما أُصِلت منطلقاتها النظرية في خمس نظريات، وعُرِّفت متغيراتها إجرائياً، ووُضِّحت منهجيتها ومصادر بياناتها ومجتمعها وعينتها وأداتها وحدودها. وبهذا يكون الفصل قد مهّد للإطار النظري الذي يتناوله الفصل الثاني.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة

يعرض هذا الفصل الإطار النظري الذي تنهض عليه الدراسة، وهو الإطار الذي يؤطر العلاقة بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية وإدارة التطوير التنظيمي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. وقد قُسم الفصل إلى محورين: يتناول الأول ممارسات الإدارة الاستراتيجية من حيث مفهومها وأهميتها وأهدافها وخصائصها وعملياتها وأبعادها واتجاهاتها الحديثة، ويقف عند تطبيقها في المنظمات الحكومية وفي وزارة التعليم؛ ويتناول الثاني إدارة التطوير التنظيمي بأبعادها ونماذجها ومجالاتها.

وقد حرصت الباحثة على أن يكون العرض تحليلياً نقدياً لا مجرد نقلٍ للأطر النظرية، فتناقش الأفكار وتُوزن وتُربط بسياق الدراسة، مع الالتزام بالحياد العلمي وإسناد كل معلومة إلى مصدرها. ويعرض الفصل بعد المحورين الدراسات السابقة العربية ثم الأجنبية، ثم يقارن بينها ليبين أوجه الاتفاق والاختلاف، ويوضح ما يميز الدراسة الحالية عنها، ويُختم بخلاصة.

ويستند الفصل إلى مرجعيات علمية محكمة حديثة، تلتقي فيها الأطر النظرية التأسيسية بالدراسات التجريبية المعاصرة، بما يجمع بين العمق النظري والاتصال بالواقع التطبيقي. ويبدأ المحور الأول بمناقشة مفهوم الإدارة الاستراتيجية بوصفه المنطلق الذي تُبنى عليه بقية المباحث.

المحور الأول: ممارسات الإدارة الاستراتيجية

مفهوم الإدارة الاستراتيجية

تعددت تعريفات الإدارة الاستراتيجية بتعدد المداخل التي انطلق منها الباحثون، غير أنها تلتقي عند جوهر مشترك مؤداه أنها مجموعة من القرارات والإجراءات الإدارية التي تحدّد أداء المنظمة في الأمد الطويل. فيعرفها ويلين وزملاؤه بأنها القرارات والأفعال الإدارية التي تحدّد الأداء طويل الأمد، وتشمل المسح البيئي وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها والرقابة عليها (Wheelen et al., 2018). ويقترب منه ديفيد وديفيد حين يريانها فناً وعلماً لصياغة القرارات متعددة الوظائف وتنفيذها وتقييمها بما يبلّغ المنظمة أهدافها (David & David, 2020).

ويوسّع ويتنغتون وزملاؤه دائرة المفهوم، فينظرون إلى الاستراتيجية بوصفها الأسئلة الكبرى عن اتجاه المنظمة في المدى الطويل وسبل ازدهارها وتجديدها وتغييرها، بما يتجاوز التخطيط المجرد إلى الممارسة الفعلية في سياقاتها المختلفة (Whittington et al., 2020). ويُلاحظ أن هذه التعريفات تنتقل تدريجياً من عدّ الإدارة الاستراتيجية سلسلة قرارات رشيدة متتابعة إلى عدّها ممارسة اجتماعية وتنظيمية تتشكّل في سياقها، وهو تحوّل مفاهيمي تبنته الأدبيات الحديثة.

أما في القطاع العام فيعرّف برايسون التخطيط الاستراتيجي بأنه جهد منضبط لإنتاج قرارات وأفعال جوهرية تشكّل طبيعة المنظمة العامة وتوجّهها وما تفعله ولماذا تفعله، وهو جهد يستلزم جمعاً واسعاً للمعلومات، واستكشافاً للبدائل، ووعياً بما يترتب على قرارات اليوم من تبعات في الغد (Bryson, 2018). ويضيف هذا التعريف إلى المفهوم بُعد المساواة العامة وتعدّد جماعات المصلحة، وهو ما يميّز الممارسة الاستراتيجية في المنظمات العامة.

ويكشف تحليل هذه التعريفات عن تطوّر مفاهيمي انتقل من المدخل العقلاني التخطيطي (Wheelen et al., 2018; David & David, 2020) إلى مدخل الممارسة الذي يرى الاستراتيجية فعلاً تنظيمياً متجذراً في سياقه (Whittington et al., 2020). وليس هذا خلافاً لفظياً، وإنما اختلاف في الافتراضات المتعلقة بكيفية تشكّل الاستراتيجية؛ فالمدخل الأول يفترض قدراً عالياً من الرشد والضبط، في حين يقرّ الثاني بأن الاستراتيجية تتأثر بالعمليات الاجتماعية والسلطوية داخل المنظمة، وهو ما يجعله أقدر على تفسير واقع المنظمات الحكومية المعقّدة.

ويُحسب لهذه التعريفات شمولها عمليات الإدارة الاستراتيجية جميعها (التحليل والصياغة والتنفيذ والتقييم)، واتساقها فيما بينها في الجوهر. غير أن جانباً من التعريفات التقليدية صيغ أصلاً في سياق منظمات الأعمال الربحية، ما يجعل نقله المباشر إلى القطاع الحكومي محلّ نظر. وقد عالج برايسون هذا القصور جزئياً بتعريف خاص بالقطاع العام (Bryson, 2018)، وإن بقيت الحاجة قائمة إلى تكييف المفهوم مع سياق وزارة التعليم تحديداً.

وتتبنّى الدراسة الحالية تعريفاً إجرائياً يتّسق مع المدخل العمليّاتي الذي يقسّم الإدارة الاستراتيجية إلى أربعة أبعاد (التحليل البيئي الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم الاستراتيجي)، وهو تقسيم مستمدّ من التعريفات المحكّمة السابقة، ومتّسق مع ما ورد في الفصل الأول، بما يحفظ الترابط بين الإطار النظري والنموذج المفاهيمي للدراسة.

أهمية الإدارة الاستراتيجية

تتبع أهمية الإدارة الاستراتيجية من أنها تمنح المنظمة قدرة على استشراف مستقبلها وتوجيه مواردها نحو أهداف محددة، بدلاً من الاستجابة العشوائية لما يستجدّ من متغيرات. وقد دعمت الأدلة التجريبية هذه الأهمية؛ إذ خلصت دراسة تحليلية بَعْدِيّة شملت عدداً من الدراسات التجريبية إلى أن للتخطيط الاستراتيجي أثراً إيجابياً معتدلاً ودالاً في الأداء التنظيمي، يزداد وضوحاً حين يقترن بصياغة رسمية منضبطة (George et al., 2019). ويؤيد ذلك ما انتهت إليه دراسة أخرى من أن التطبيق الناجح للإدارة الاستراتيجية يعين المديرين على استشراف المستقبل، وتقليل عدم اليقين، وترشيد استخدام الموارد (Gökçek & Karakaya, 2023).

وتتضاعف هذه الأهمية في القطاع العام؛ فالإدارة الاستراتيجية فيه تربط الموارد العامة المحدودة بالأولويات المجتمعية المتزايدة، وتوفّر إطاراً للمساءلة وقياس الأثر. على أن هذه الأهمية ليست مطلقة؛ حيث أن أدوات الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام قد تمكّن صناعة الاستراتيجية أو تقيدها تبعاً لطريقة استخدامها (Höglund et al., 2018). ومن ثمّ فإن جني ثمار الإدارة الاستراتيجية مرهون بحسن التطبيق ومراعاة سياق المنظمة.

ويُستفاد من الأدبيات أن أهمية الإدارة الاستراتيجية مشروطة لا مطلقة؛ فالأثر الذي رصدته الدراسة التحليلية البعدية (George et al., 2019) كان معتدلاً لا كبيراً، وارتبط بوجود صياغة رسمية منضبطة. وفي هذا ما يدعو إلى التحفّظ في تقدير عوائد الإدارة الاستراتيجية بمعزل عن جودة تطبيقها، وهو تحفّظ يتقاطع مع ما رصدته الدراسات النوعية من عقبات قد تحدّ من فاعليتها في القطاع العام (Höglund et al., 2018).

أهداف الإدارة الاستراتيجية

تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى جملة من الأهداف المترابطة، يتقدّمها تحديد التوجّه الاستراتيجي للمنظمة بصياغة رسالتها ورؤيتها وأهدافها، والمواءمة بين مواردها الداخلية ومتغيرات بيئتها الخارجية، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز قدرتها على التكيف والاستدامة (Wheelen et al., 2018). ويضيف ديفيد وديفيد هدفاً جوهرياً آخر، وهو إيجاد التكامل بين الوظائف الإدارية المختلفة وتوجيهها نحو غايات المنظمة الكبرى (David & David, 2020).

ويتمسّع نطاق هذه الأهداف في المنظمات العامة ليشمل خلق القيمة العامة، وتحسين جودة الخدمة، وتعزيز المساءلة أمام جماعات المصلحة (Bryson, 2018). ويلاحظ أن هذه الأهداف تتقاطع مع مخرجات التطوير التنظيمي؛ فالمواءمة بين الموارد والبيئة وتحسين الأداء المؤسسي غايتان يسعى إليهما التطوير التنظيمي كذلك، وفي هذا ما يكشف عن صلة وثيقة بين متغيري الدراسة.

ويبيّن تحليل هذه الأهداف تداخلاً بينها وبين أهداف التطوير التنظيمي؛ فالمواءمة بين الموارد والبيئة، ورفع الكفاءة، وتعزيز التكيف، أهداف مشتركة بين الحقلين. وليس هذا التداخل ترادفاً، وإنما هو انعكاس لعلاقة سببية مفترضة؛ إذ تمثل أهداف الإدارة الاستراتيجية مدخلات يُتوقع أن تفضي إلى مخرجات التطوير التنظيمي، وهو الافتراض الذي تختبره الدراسة الحالية.

وتتميّز صياغة هذه الأهداف بوضوحها وقابليتها للقياس النسبي، ما يسهّل ترجمتها إلى مؤشرات. غير أن بعض الأدبيات تعرضها قائمةً مثالية دون مناقشة كافية لما قد يقع بينها من تعارض، كالتعارض بين الكفاءة في الأمد القصير والاستدامة في الأمد الطويل، وهو تعارض أبرزته الدراسات النوعية في القطاع العام (Höglund et al., 2018).

وترى الباحثة أن الدراسة الحالية تفيد من هذا التداخل بين الأهداف في بناء نموذجها المفاهيمي الذي يربط أبعاد الإدارة الاستراتيجية بأبعاد التطوير التنظيمي، مع وعي بما قد ينشأ بين الأهداف من تعارض، بما يثري تفسير النتائج لاحقاً في سياق وزارة التعليم.

خصائص الإدارة الاستراتيجية

تتفرد الإدارة الاستراتيجية بخصائص تميزها من الإدارة التشغيلية اليومية؛ فهي مستقبلية النظرة طويلة الأمد، شاملة ترى المنظمة كلاً متكاملًا لا أجزاءً منفصلة، تكاملية تصل بين الوظائف والمستويات الإدارية، وثيقة الصلة بالبيئة الخارجية، معنية بتخصيص الموارد بما يخدم الأولويات الاستراتيجية (Wheelen et al., 2018; David & David, 2020). وهي فوق ذلك عملية مستمرة لا حدث ينتهي، تقتضي مراجعة دورية وتكيفاً مع المتغيرات.

ويضيف ويتبعون وزملاؤه خاصية لافتة، هي أن الاستراتيجية ممارسة تتشكل عبر فاعلين وأدوات وأنشطة، ولا تنحصر في وثائق التخطيط الرسمية، وهو ما يجعلها أعقد وأقل خطية مما تصوّر النماذج التقليدية (Whittington et al., 2020). وتنبّه هذه الخاصية إلى أهمية الجانب السلوكي والتنظيمي في تطبيق الإدارة الاستراتيجية، وهو جانب وثيق الصلة بإدارة التغيير والتطوير التنظيمي.

ويقف الناظر في هذه الخصائص على توتر بين تصوّرين: تصوّر يرى الإدارة الاستراتيجية عملية منظّمة خطية يمكن ضبطها (Wheelen et al., 2018)، وتصور يراها ممارسة معقدة غير خطية تتشكل في سياقها (Whittington et al., 2020). والأرجح أن التصرّين متكاملان لا متعارضان؛ فالمنظمة محتاجة إلى الانضباط في الصياغة والتوثيق، ومحتاجة في الوقت نفسه إلى المرونة في الممارسة والتكيف، وهو توازن بالغ الأهمية في المنظمات الحكومية كبيرة الحجم.

ويُحمد لهذا التناول إبرازه الطبيعة المركّبة للإدارة الاستراتيجية بعيداً عن التبسيط المخلّ. أما مواطن القصور فيه فتتصل بصعوبة القياس الكمي للخصائص ذات الطابع السلوكي والتطبيقي، وهو تحدّي منهجي يواجه الدراسات التي تعتمد الاستبانة أداة رئيسة.

وقد راعت الباحثة هذه الخصائص عند تصميم الأداة، فسعت إلى قياس أبعاد الإدارة الاستراتيجية قياساً يوازن بين الجانب الإجرائي المنظم والجانب التطبيقي، بما يعزّز صدق الأداة في تمثيل واقع وزارة التعليم.

عملية الإدارة الاستراتيجية

تتفق غالبية الأدبيات على أن عملية الإدارة الاستراتيجية مراحل متتابعة مترابطة، تبدأ في معظم النماذج بالمسح أو التحليل البيئي، ثم صياغة الاستراتيجية، فتنفيذها، وصولاً إلى التقييم والرقابة، مع تغذية راجعة

تصل المراحل بعضها ببعض في حلقة مستمرة (Wheelen et al., 2018; David & David, 2020). ويؤكد هذا التصور أن العملية ليست خطية صرفاً، وإنما دائرية تسمح بالتصحيح والتعديل المستمر.

غير أن النماذج الحديثة تنبّه إلى أن هذا التابع المثالي قد لا يعكس واقع المنظمات المعقّدة؛ إذ تتداخل المراحل، وتتأثر بالعمليات السياسية والتنظيمية، وقد يسبق التنفيذ اكتمال الصياغة في حالات غير قليلة (Whittington et al., 2020). ويلتقي ذلك مع ما رصدته دراسة (Höglund et al., 2018) من أن أدوات كل مرحلة قد تمكّن العملية أو تعيّدّها. ومن ثم فإن عدّ العملية مراحل منفصلة تماماً تبسيطاً ينبغي تجاوزه إلى فهم تكاملي تفاعلي.

وفيما يأتي عرض لأبعاد العملية الأربعة التي تبنتها الدراسة (التحليل البيئي الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم الاستراتيجي)، مع تحليل كل بُعد على حدة.

وتبيّن المقارنة بين النماذج التقليدية والحديثة أن الخلاف بينها يدور حول درجة خطية العملية لا حول مكوناتها؛ فالمكونات الأربعة (التحليل، والصياغة، والتنفيذ، والرقابة) محلّ اتفاق واسع، أما العلاقة بينها فمحلّ نقاش بين من يراها متتابعة ومن يراها متداخلة تفاعلية. والأخذ بالتصور التفاعلي أقرب إلى الواقع، وبخاصة في المنظمات الحكومية الكبيرة التي تتعدّد فيها مراكز القرار.

ويتيح اتفاق الأدبيات على المكونات الأساسية أساساً مستقراً لبناء النموذج. غير أن النماذج التقليدية قد توحى بانفصال المراحل بعضها عن بعض، وهو ما قد ينعكس على تصميم أدوات القياس إن لم يُراعَ التداخل بينها.

وقد تبنت الدراسة هذه المكونات الأربعة أبعاداً للمتغير المستقل، مع وعيها بالتداخل التفاعلي بينها، اتساقاً مع نموذجها المفاهيمي المعروض في الفصل الأول، وتمهيداً لتحليل كل بُعد في الأقسام التالية.

التحليل البيئي الاستراتيجي

التحليل البيئي الاستراتيجي هو المرحلة الأولى في عملية الإدارة الاستراتيجية، ويُراد به الرصد المنظم للبيئتين الخارجية والداخلية وتقييمهما، بغية تحديد الفرص والتهديدات في الخارج، ومواطن القوة والضعف في الداخل (Wheelen et al., 2018). وهو يوفّر القاعدة المعرفية التي تُبنى عليها الخيارات الاستراتيجية؛ فلا سبيل إلى صياغة استراتيجية سليمة من غير فهم دقيق للسياق الذي تعمل فيه المنظمة.

وتُستخدم في هذا التحليل أدوات متعددة، من أشهرها تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT)، وتحليل البيئة الكلية، وتحليل القوى التنافسية، إضافةً إلى تحليل الموارد والقدرات الداخلية المستند إلى منظور الموارد (Whittington et al., 2020). ويؤكد هذا المنظور أن الميزة المستدامة تنبع من الموارد ذات القيمة والندرة وصعوبة التقليد، ما يجعل التحليل الداخلي للموارد ركيزة لا تقلّ شأنًا عن التحليل الخارجي (Barney, 1991).

ويكشف تحليل هذا البُعد عن ضرورة التوازن بين النظرة الخارجية والنظرة الداخلية؛ فالإكتفاء بقراءة البيئة الخارجية دون تقدير القدرات الداخلية يفضي إلى استراتيجيات طموحة تعجز المنظمة عن حملها، والعكس صحيح. وقد رصدت الدراسات ارتباط جودة التحليل البيئي بجودة القرار الاستراتيجي اللاحق، وأثر العقلانية الإجرائية في هذه المرحلة في فاعلية القرار وتنفيذه، وبخاصة في المنظمات العامة الخليجية (Al-Hashimi et al., 2022).

ومن مزايا أدوات التحليل البيئي شيوعها وسهولة تطبيقها نسبياً، ما يجعلها صالحة للاستخدام في المنظمات الحكومية. غير أن بعضها، كتحليل SWOT، قد يُطبَّق تطبيقاً شكلياً يفتقر إلى العمق، كما أن البيئة الحكومية سريعة التغير قد تفوق قدرة الأدوات التقليدية على رصدها، وهو ما يستدعي تحديثاً مستمراً للتحليل.

ويمثّل التحليل البيئي الاستراتيجي البُعد الأول للمتغير المستقل في هذه الدراسة، وتقيسه الأداة بفقرات تتناول مدى رصد وزارة التعليم لبيئتها الخارجية والداخلية وتحديد الفرص والتهديدات ومواطن القوة والضعف، بما يصل الإطار النظري بالقياس الميداني.

صياغة الاستراتيجية

في مرحلة الصياغة تتحوّل نتائج التحليل البيئي إلى توجّهات وخيارات استراتيجية؛ فتُحدّد رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها الاستراتيجية، وتُختار الاستراتيجيات الملائمة على مستوى المنظمة ووحداتها ووظائفها (David & David, 2020). وهي جوهر العملية الاستراتيجية، إذ تتبلور فيها الخيارات التي ستوجّه المنظمة في الأمد الطويل.

ويشدّد ويتنغتون وزملاؤه على أن الصياغة ليست عملية عقلانية خالصة، وإنما تتأثر بالعمليات السياسية والإدراكية داخل المنظمة، ويتفاعل الفاعلين الاستراتيجيين واستخدامهم أدوات الاستراتيجية (Whittington et al., 2020). ومن ثمّ لا تتوقف جودة الصياغة على سلامة المنهج وحده، بل على قدرة المنظمة على إدارة هذه العمليات وبناء التوافق حول الخيارات المطروحة، وهو ما يتصل مباشرة بمفهوم المواءمة الاستراتيجية الذي يربط الخيارات بالهيكل والموارد (Ghonim et al., 2022).

وتبدو الصياغة، في ضوء ما تقدّم، نقطة التقاء بين الجانب التحليلي العقلاني والجانب السياسي التنظيمي؛ فالخيار السليم تقنياً قد يتعرّض إن لم يحظَ بالتوافق التنظيمي اللازم. وهذا ما يفسّر بقاء الفجوة بين الصياغة والتنفيذ من أبرز إشكاليات الإدارة الاستراتيجية، وهي فجوة عالجتها دراسات ربطت بين التخطيط والتنفيذ عبر وسائط كالتميز المؤسسي (Al-Dhaafri & Alosani, 2020).

ويقيس البُعد الثاني في أداة الدراسة مدى ممارسة وزارة التعليم لصياغة استراتيجيتها بتحديد الرسالة والرؤية والأهداف والخيارات، بما يتيح اختبار العلاقة بين جودة الصياغة وأبعاد التطوير التنظيمي في السياق الحكومي السعودي.

تنفيذ الاستراتيجية

في مرحلة التنفيذ تتحوّل الخطط والخيارات إلى أفعال وبرامج ومبادرات على أرض الواقع، وتشمل تخصيص الموارد، وتصميم الهيكل الملائم، وتطوير السياسات والإجراءات، وتحفيز العاملين، وبناء ثقافة داعمة (Wheelen et al., 2018). ويكاد الباحثون يُجمعون على أن التنفيذ أصعب مراحل العملية الاستراتيجية وأكثرها عرضة للإخفاق؛ فكم من استراتيجية سليمة الصياغة تعثّرت عند التنفيذ.

ويُتّصل نجاح التنفيذ اتصالاً وثيقاً بقدرة المنظمة على إدارة التغيير؛ إذ يستلزم التنفيذ في الغالب تغييراً في الهياكل والعمليات والسلوكيات، ما يجعل قدرات التغيير التنظيمي شرطاً لنجاحه (Vanhengel et al., 2026). وثمة عوامل عدّة تحكم هذا النجاح، منها القيادة والتواصل والمشاركة والتعامل مع المقاومة (Errida & Lotfi, 2021). ويتقاطع التنفيذ كذلك مع المواءمة الاستراتيجية، فلا يكتمل إلا بمواءمة الاستراتيجية مع الهيكل والموارد والثقافة.

ويتبيّن من ذلك أن التنفيذ هو حلقة الوصل الحاسمة بين الإدارة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي؛ فعنده تتحوّل الخيارات الاستراتيجية إلى تطوير فعلي في الهيكل والموارد البشرية والأداء. وهذا ما يجعل قدرات التغيير التنظيمي (Vanhengel et al., 2026) وعوامل نجاح إدارة التغيير (Errida & Lotfi, 2021) محدّدات مباشرة لنجاح التنفيذ، ويجعل هذا البُعد أوثق الأبعاد صلةً بمتغير التطوير التنظيمي.

ويقيس البُعد الثالث مدى ترجمة وزارة التعليم استراتيجيتها إلى خطط وبرامج ومبادرات تنفيذية وتخصيص للموارد، وهو البُعد الذي يُتوقع أن يكون أوثق الأبعاد صلةً بأبعاد التطوير التنظيمي، ومن ثمّ فهو محور مهم في تفسير نتائج الدراسة.

الرقابة والتقييم الاستراتيجي

الرقابة والتقييم الاستراتيجي هي المرحلة التي تقيس بها المنظمة ما تحقّق من أهدافها الاستراتيجية، فتقارن الأداء الفعلي بالمعايير المخطّطة، وتوفّر التغذية الراجعة اللازمة للتصحيح والتطوير المستمر (David & David, 2020). وتتضمن تحديد مؤشرات الأداء وقياسها، وتحليل الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية. وهي ليست مرحلة منفصلة، وإنما حلقة تصل نهاية العملية ببدايتها عبر التغذية الراجعة.

وقد أبرزت الأدبيات أهمية أنظمة قياس الأداء في القطاع العام، منبّهةً في الوقت نفسه إلى ما ينطوي عليه تصميمها وتطبيقها من تحدّيات، مردّها طبيعة المخرجات العامة وصعوبة قياس بعضها (Höglund

(et al., 2018). كما أوصت دراسات بتطوير مؤشرات أداء أفضل في المؤسسات العامة بوصفه شرطاً لفاعلية الرقابة الاستراتيجية (Gökçek & Karakaya, 2023).

ويبدو أن الرقابة الاستراتيجية في القطاع العام تصطدم بتحدٍ جوهري يتعلق بقياس المخرجات؛ فبعض مخرجات المنظمات العامة، كجودة التعليم، يعزّز قياسه قياساً مباشراً، ما قد يدفع المنظمة إلى الاحتفاء بالمؤشرات الكمية سهلة القياس على حساب المخرجات النوعية الأهم. ولهذا يغدو تصميم نظام الرقابة الاستراتيجي مسألة بالغة الحساسية في وزارة التعليم.

ويقاس البُعد الرابع مدى ممارسة وزارة التعليم للرقابة والتقييم الاستراتيجي وتوفير التغذية الراجعة، وبه يكتمل قياس أبعاد المتغير المستقل الأربعة، ويتاح اختبار أثرها مجتمعةً في التطوير التنظيمي.

الاتجاهات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية

شهدت الإدارة الاستراتيجية في العقود الأخيرة تحولات مفاهيمية ومنهجية، من أبرزها صعود مدخل الاستراتيجية بوصفها ممارسة (Strategy-as-Practice)، الذي نقل التركيز من الاستراتيجية بوصفها ملكاً للمنظمة إلى الاستراتيجية بوصفها نشاطاً يمارسه الفاعلون (Whittington et al., 2020). كما برز الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية والقدرة على التكيف مع البيئات سريعة التغير، وبالاستدامة والابتكار ركيزتين في الصياغة الاستراتيجية المعاصرة (Wheelen et al., 2018).

ومن الاتجاهات البارزة كذلك تنامي الاهتمام بالمواءمة الاستراتيجية بوصفها قدرة تنظيمية تربط الاستراتيجية بالهيكل والعمليات والموارد والتقنية، وقد أظهرت الأدلة أثرها الإيجابي في فاعلية القرار (Ghonim et al., 2022). أما في القطاع الحكومي فقد أعاد التحوّل المؤسسي والتحوّل الرقمي تشكيل ممارسة الإدارة الاستراتيجية، حتى صارت التقنية والبيانات ركيزتين في صناعة القرار الاستراتيجي وتنفيذه (Alojail et al., 2023).

ويكشف تتبّع هذه الاتجاهات عن انتقال محور الاهتمام من السؤال عن ماهية الاستراتيجية إلى السؤال عن كيفية ممارستها، ومن التركيز على الصياغة إلى التركيز على التنفيذ والمواءمة والتحوّل. وهذا الانتقال وثيق الصلة بموضوع الدراسة؛ إذ يضع التطوير التنظيمي والتحوّل المؤسسي في صميم الممارسة الاستراتيجية المعاصرة، بما يعزّز الافتراض الذي تنطلق منه الدراسة عن العلاقة بين المتغيرين.

وتستند الدراسة إلى هذه الاتجاهات، ولا سيما المواءمة الاستراتيجية والتحوّل المؤسسي، في تأطير ما يصل الممارسة الاستراتيجية بمخرجات التطوير في وزارة التعليم، بما يربطها بأحدث ما انتهت إليه الأدبيات.

الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية

تختلف ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية عنها في منظمات الأعمال اختلافاً جوهرياً مردّه خصوصية البيئة العامة؛ فهذه المنظمات تعمل في إطار من المساواة السياسية، وتعدّد جماعات المصلحة، وتعدّد الأهداف التي قد تتجاوز الكفاءة الاقتصادية إلى قيم العدالة والمساواة والمصلحة العامة (Bryson, 2018). ولذلك لا يستقيم تطبيق الإدارة الاستراتيجية في هذا القطاع من غير تكيف للنماذج المستمّدة من القطاع الخاص.

وقد أظهرت الدراسات التجريبية أثراً إيجابياً للتخطيط الاستراتيجي في أداء المنظمات العامة (George et al., 2019)، وأن نجاح تطبيقه يقتضي توجّهاً نحو اللامركزية وهيكلًا تنظيمياً ملائماً (Gökçek & Karakaya, 2023). في المقابل نبّهت دراسات أخرى إلى توترات قد تقيد صناعة الاستراتيجية في القطاع العام (Höglund et al., 2018)، وإلى أهمية العقلانية الإجرائية في فاعلية القرار في السياق الخليجي تحديداً (Al-Hashimi et al., 2022). كما أبرزت دراسات الموارد البشرية بقاء خصوصية القطاع العام في ممارساته على الرغم من التقارب الظاهري مع القطاع الخاص (Knies et al., 2022).

ويتّضح من مجمل هذه الأدبيات إجماع على خصوصية الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام، مع تباين في تقدير مداها؛ فبين من يرى أدوات القطاع الخاص قابلة للتكيف، ومن يرى البيئة العامة تفرض منطقاً مختلفاً في جوهره. والأرجح أن هذه الخصوصية تتفاوت بتفاوت الوظيفة والسياسات الوطني، وهو ما يبرّر دراسة السياق السعودي بعينه بدلاً من الاكتفاء بتعميم نتائج بيانات أخرى عليه.

ويُحسب لهذا التناول تراكم الأدلة التجريبية على أثر الإدارة الاستراتيجية في الأداء الحكومي. غير أن هذه الأدلة تتركّز في سياقات غربية وفي قطاعات غير تعليمية في الغالب، ولا تكاد توجد دراسات تناولت وزارات التعليم في السياق العربي والخليجي.

وفي هذه الفجوة تحديداً تقع الدراسة الحالية، إذ تتناول الإدارة الاستراتيجية في منظمة حكومية كبرى هي وزارة التعليم، في سياق عربي خليجي، بما يثري أدبيات الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام بدليل من بيئة غير غربية.

الإدارة الاستراتيجية في وزارة التعليم

تمثّل وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية نموذجاً للمنظمة الحكومية كبيرة الحجم المعقّدة بنيوياً، وهي تجتاز مرحلة تحوّل مؤسسي عميق في إطار رؤية المملكة 2030. وتظهر ممارستها للإدارة الاستراتيجية فيما تعلنه من توجهات وخطط ومبادرات على مستوى القطاع كله، وفي انتقالها من إدارة الإجراءات إلى إدارة الأهداف وقياس الأثر (وزارة التعليم، 2024). وهي بهذا سياق ملائم لدراسة عمليات الإدارة الاستراتيجية على مستوى وزارة بأكملها.

وقد بدأت الدراسات الحديثة تتناول جوانب من هذا التحوّل؛ فقد تناولت إحداها عوامل النجاح الحرجة والتحديات في تبني التحوّل الرقمي في وزارة التعليم السعودية، وانتهت إلى أن الاستراتيجية ودعم الإدارة العليا والثقافة ومشاركة الموظفين من أبرز عوامل النجاح، وأن مقاومة التغيير والحوكمة والمخاطر التنظيمية من أبرز التحديات (Alojail et al., 2023). ويلتقي ذلك مع ما رصدته دراسات أخرى في التعليم العالي السعودي من فجوة في الممارسة المنتظمة لعناصر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الرغم من إدراك أهميتها (Allui & Sahni, 2016).

ويبقى ما نُشر عن الإدارة الاستراتيجية في وزارة التعليم السعودية محدوداً متفرقاً؛ فقد تناول جوانب جزئية كالتحوّل الرقمي (Alojail et al., 2023) أو التعليم العالي (Allui & Sahni, 2016)، من غير أن يتصدّى لأثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة في إدارة التطوير التنظيمي بأبعادها الأربعة على مستوى الوزارة. وليست هذه الندرة مصادفة، وإنما هي انعكاس لحدثة التحوّل المؤسسي نفسه وقلة ما تراكم من أدلة عنه.

وتتصدّى الدراسة الحالية لهذه الفجوة، إذ تقدّم دراسة كمية تطبيقية على وزارة التعليم تربط أبعاد الإدارة الاستراتيجية بأبعاد التطوير التنظيمي، وهي بذلك، في حدود اطلاع الباحثة، من أوائل الدراسات التي تناولت هذه العلاقة على مستوى الوزارة في هذا السياق، وذلك هو إسهامها العلمي الرئيس.

المحور الثاني: إدارة التطوير التنظيمي

مفهوم التطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي من المفاهيم المحورية في الفكر الإداري المعاصر، وقد تعدّدت تعريفاته بتعدّد المداخل التي تناولته. فيعرّفه كمنغز وورلي بأنه تطبيق منهجي منظم للمعرفة السلوكية في التخطيط لإحداث تطوير مقصود في استراتيجيات المنظمة وهياكلها وعملياتها، بغية تعزيز فاعليتها (Cummings & Worley, 2019). وفي هذا التعريف ثلاث سمات جوهرية: الطابع المخطّط المقصود، والاستناد إلى المعرفة السلوكية، والغاية المتمثلة في تحسين الفاعلية التنظيمية.

ويوسّع نموذج برك ولتون دائرة المفهوم حين يصل التطوير التنظيمي بالأداء والتغيير عبر علاقات سببية تبدأ من البيئة الخارجية، وتمرّ بالرسالة والاستراتيجية والقيادة والثقافة (العوامل التحويلية)، ثم بالهيكل والأنظمة والممارسات (العوامل التبادلية)، وتنتهي إلى الأداء (Burke & Litwin, 1992). ويكشف هذا الربط عن أن التطوير التنظيمي ليس بمعزل عن الاستراتيجية، بل يرتبط بها ارتباطاً سببياً، وهو ما يؤسّس للعلاقة التي تتناولها الدراسة الحالية.

ويظهر من مقارنة التعريفات تحوّل في مفهوم التطوير التنظيمي؛ فقد كان تدخلاً سلوكياً معنياً بالأفراد والجماعات في المدخل الكلاسيكي عند كمنغز وورلي، ثم صار عملية نظامية شاملة ترتبط بالاستراتيجية والأداء عند برك ولتون. وهذا التحوّل جوهري لموضوع الدراسة، إذ ينقل التطوير التنظيمي من هامش الإدارة إلى صميم العملية الاستراتيجية.

وتتبنّى الدراسة مفهوماً إجرائياً ينظر إلى التطوير التنظيمي بوصفه منظومة رباعية تشمل البنية الهيكلية، ورأس المال البشري، وإدارة الانتقال، ومخرجات الأداء، اتساقاً مع المدخل النظامي الشامل ومع النموذج المفاهيمي الوارد في الفصل الأول.

التطور التاريخي للتطوير التنظيمي

ترجع الجذور الفكرية للتطوير التنظيمي إلى أربعينيات القرن الماضي، وتحديدًا إلى أعمال كيرت ليفين في ديناميكية الجماعة والتغيير الاجتماعي، التي قدّمت تصوّرًا للتغيير المخطّط عبر مراحل إذابة الجمود والتحريك وإعادة التجميد (Lewin, 1947). وعلى هذه الأعمال بُنيت نماذج التطوير التنظيمي اللاحقة، إذ ربطت بين فهم القوى الاجتماعية داخل الجماعة وإمكان إحداث تغيير مقصود فيها.

ثم تطوّر الحقل عبر مدارس متعاقبة، من حركة العلاقات الإنسانية وبحوث التدريب المخبري، إلى نماذج البحث الإجرائي، وصولاً إلى المداخل النظامية المعاصرة التي تصل التطوير التنظيمي بالاستراتيجية والأداء (Cumings & Worley, 2019). ويعكس هذا المسار انتقالاً تدريجياً من التركيز على الفرد والجماعة إلى التركيز على المنظمة بوصفها نظاماً متكاملًا مرتبطاً ببيئته.

ويبيّن هذا التتبع التاريخي أن التطوير التنظيمي لم ينشأ أداة استراتيجية، وإنما نشأ تدخلاً سلوكياً ثم اكتسب بعده الاستراتيجي تدريجياً. وفي هذا ما يفسّر جانباً من التوتر القائم في الأدبيات بين من يراه وظيفة سلوكية مرتبطة بالموارد البشرية ومن يراه قدرة استراتيجية، وهو توتر تتعامل معه الدراسة بعدّ التطوير التنظيمي عملية متكاملة لا تُختزل في موقع تنظيمي واحد.

ويُحسب لهذا التأسيس التاريخي إبرازه عمق الحقل وتراكمه المعرفي. غير أن بعض الأطر المبكرة، كنموذج ليفين، قدّمت أفكاراً للاستكشاف أكثر منها نتائج تجريبية محكمة، وهو ما ينبغي أن يُراعى عند الاستناد إليها.

وتفيد الدراسة من هذا الإرث في تأصيل بُعد إدارة التغيير التنظيمي المستمدّ من تقاليد ليفين، مع تبني المدخل النظامي المعاصر الذي يصل التطوير التنظيمي بالاستراتيجية، بما يخدم نموذجها المفاهيمي.

أهمية التطوير التنظيمي

تتبع أهمية التطوير التنظيمي من أنه يمكن المنظمات من التكيف مع متغيرات بيئتها، وتحسين فاعليتها، واستدامة أدائها. وقد دعمت الأدلة التجريبية ذلك؛ فقد بينت دراسة أن تطوير الموارد البشرية، وهو أحد أبعاد التطوير التنظيمي، يرتبط ارتباطاً دالاً بالفاعلية التنظيمية (Kareem, 2019)، كما رُبطت قدرة المنظمات العامة على التغيير ببلوغ أهداف التطوير في وقتها (Vanhengel et al., 2026).

وتتضاعف هذه الأهمية في القطاع الحكومي في ظل برامج التحوّل المؤسسي، إذ يغدو التطوير التنظيمي شرطاً لترجمة التوجهات الاستراتيجية إلى واقع. على أن هذه الأهمية مشروطة بحسن إدارة عملية التطوير؛ فقد بينت الدراسات أن كثيراً من مبادرات التغيير والتطوير يتعرّض لنقص القدرات أو ضعف إدارة العوامل المؤثرة (Errida & Lotfi, 2021).

ويتبين من ذلك أن أهمية التطوير التنظيمي مشروطة بقدرة المنظمة على إدارته؛ فالأثر الإيجابي الذي رصدته الدراسات (Kareem, 2019; Vanhengel et al., 2026) يقابله تعرّض متكرّر للمبادرات حين تغيب القدرات اللازمة (Errida & Lotfi, 2021). وهذا ما يدعو إلى وصل أهمية التطوير التنظيمي بجودة الممارسات الاستراتيجية التي تقوده، وهو جوهر فرضية الدراسة.

أهداف التطوير التنظيمي

يسعى التطوير التنظيمي إلى أهداف مترابطة، أبرزها رفع فاعلية المنظمة وكفاءتها، وتحسين قدرتها على التكيف مع التغيير، وتنمية مواردها البشرية، وتعزيز ثقافتها التنظيمية، ومواءمة هياكلها وعملياتها مع استراتيجيتها (Cummings & Worley, 2019). ويضيف نموذج برك ولتون هدفاً جوهرياً، هو إحداث التغيير التحويلي الذي يطال الرسالة والاستراتيجية والثقافة، لا مجرد تعديلات تبادلية في الهيكل والأنظمة (Burke & Litwin, 1992).

وفي تحليل هذه الأهداف تمييز مهم بين التطوير التبادلي، وهو تحسينات تدريجية في الأنظمة والهياكل، والتطوير التحويلي الذي يغيّر الاستراتيجية والثقافة تغييراً عميقاً. وهذا التمييز وثيق الصلة بوزارة التعليم التي تمرّ بتحوّل مؤسسي تحويلي لا تدريجي، ما يجعل أهداف التطوير التحويلي أقرب إلى سياقها.

وتتسم هذه الأهداف بالوضوح والاتصال بالأداء. غير أن بعضها قد يتعارض مع بعض، كالتعارض بين الاستقرار اللازم للكفاءة والتغيير اللازم للتكيف، وهو تعارض لا تعالجه بعض الأطر بالوضوح الكافي. وقد اختارت الدراسة لأبعاد التطوير التنظيمي ما يعكس هذه الأهداف (الهيكل، والموارد البشرية، والتغيير، والأداء)، بما يتيح قياس مدى تحقيقها في وزارة التعليم وربطها بممارسات الإدارة الاستراتيجية.

خصائص التطوير التنظيمي

للتطوير التنظيمي خصائص عدّة؛ فهو عملية مخطّطة مقصودة لا عشوائية، وشاملة تنظر إلى المنظمة نظاماً متكاملاً، ومستمرة طويلة الأمد لا حدثاً ينتهي، ومستندة إلى المعرفة السلوكية والعلمية، وموجّهة نحو تحسين الفاعلية، وتشاركية تُعنى بإشراك العاملين (Cumming & Worley, 2019). وهو فوق ذلك عملية نظامية تتفاعل فيها مكونات المنظمة بعضها مع بعض، فلا يُطوّر مكون بمعزل عن سائر المكونات (Burke & Litwin, 1992).

وتكشف هذه الخصائص عن الطابع النظامي للتطوير التنظيمي، وهو طابع يجعل تطوير أي بُعد، كالهيكل، مرهوناً بتطوير سائر الأبعاد، كالموارد البشرية والثقافة. وهذا الترابط يفسّر إخفاق مبادرات التطوير الجزئية، ويسند منهج الدراسة في تناول أبعاد التطوير التنظيمي مجتمعة لا منفردة. وقد راعت الباحثة هذا الترابط النظامي عند تصميم الأداة وتفسير النتائج، فلم تنظر إلى أبعاد التطوير التنظيمي بوصفها مستقلة تماماً، وإنما بوصفها مكونات متفاعلة.

مبادئ التطوير التنظيمي

يقوم التطوير التنظيمي على مبادئ توجّه ممارسته؛ منها المشاركة التي تؤكد أهمية إشراك العاملين، والشمولية التي تنظر إلى المنظمة كلاً متكاملاً، والاستناد إلى البيانات الذي يجعل التشخيص أساساً للتدخل، والتعلّم المستمر الذي يصل التطوير بالتغذية الراجعة، ومواءمة التدخلات مع استراتيجية المنظمة وثقافتها (Cumming & Worley, 2019). وتؤكد هذه المبادئ أن التطوير التنظيمي ليس أدوات تُطبّق آلياً، وإنما منهج تحكمه قيم ومبادئ توجّه التطبيق.

ويمثّل مبدأ المواءمة بين التدخلات والاستراتيجية حلقة الوصل المفاهيمية بين التطوير التنظيمي والإدارة الاستراتيجية؛ فالتطوير الفعّال هو ما اتّسق مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة، وهو ما يلتقي مع مفهوم المواءمة الاستراتيجية (Ghonim et al., 2022)، ويعزّز الأساس النظري لفرضية الدراسة. ومن هذا المبدأ تحديداً تنطلق الدراسة في وصلها بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية وأبعاد التطوير التنظيمي في وزارة التعليم.

نماذج التطوير التنظيمي

قدّمت الأدبيات نماذج عدّة لتفسير عملية التطوير التنظيمي وتوجيهها، وفيما يأتي عرض تحليلي لأبرزها:

نموذج ليفين (Lewin Model)

يُعدّ نموذج ليفين أقدم نماذج التغيير المخطّط وأبعدها أثراً، ويقوم على ثلاث مراحل: إذابة الجمود بتهيئة المنظمة للتغيير وإدراك الحاجة إليه، ثم التحرك بالانتقال إلى الحالة المستهدفة، ثم إعادة التجميد ب تثبيت التغيير وترسيخه في ثقافة المنظمة (Lewin, 1947). وعلى بساطته، ما يزال هذا النموذج أساساً مفاهيمياً لكثير من النماذج اللاحقة.

نموذج البحث الإجرائي (Action Research Model)

يقوم نموذج البحث الإجرائي على دورة متكررة من التشخيص وجمع البيانات والتدخل والتقييم، بحيث يستند التطوير إلى الأدلة، ويتجدّد عبر التغذية الراجعة (Cummings & Worley, 2019). ويتميّز بطابعه التشاركي وارتباطه الوثيق بالبيانات، ما يجعله أقرب النماذج إلى مبدأ الاستناد إلى الأدلة في التطوير التنظيمي.

نموذج برك ولتون (Burke-Litwin Model)

يقدم نموذج برك ولتون إطاراً سببياً مفتوح النظام يربط اثني عشر بُعداً تنظيمياً، ويميّز بين العوامل التحولية (البيئة الخارجية، والرسالة والاستراتيجية، والقيادة، والثقافة) والعوامل التبادلية (الهيكل، والأنظمة، والممارسات الإدارية، والمناخ)، ويوضح كيف تؤثر هذه العوامل في الأداء عبر الدافعية (Burke & Litwin, 1992). وهو من أوثق النماذج صلةً بموضوع الدراسة، لأنه يضع الاستراتيجية في قلب عملية التطوير التنظيمي.

نموذج مكنزي السباعي (S Model7 McKinsey)

يقوم نموذج مكنزي السباعي على أن فاعلية المنظمة لا يحددها هيكلها وحده، وإنما مواءمة سبعة عناصر مترابطة هي: الاستراتيجية، والهيكل، والأنظمة، والمهارات، والأسلوب، والكوادر، والقيم المشتركة (Waterman et al., 1980). ويبرز النموذج أن تطوير عنصر واحد لا يكفي ما لم يُؤام مع بقية العناصر، وهو ما يجعله من أصدق النماذج تعبيراً عن الصلة بين الاستراتيجية والتطوير التنظيمي.

نماذج أخرى

والى جانب ما سبق، تطرح الأدبيات نماذج أخرى، كنموذج التغيير المتدرّج وأطر إدارة التغيير القائمة على عوامل النجاح، التي صنّفت محدّدات نجاح التطوير في فئات تشمل القيادة والتواصل والمشاركة وإدارة المقاومة (Errida & Lotfi, 2021). وتلتقي هذه النماذج عند تأكيد الطابع المنهجي للتطوير وارتباطه بإدارة التغيير.

جدول (2-1): مقارنة أبرز نماذج التطوير التنظيمي

النموذج	صلته بالإدارة الاستراتيجية	المكونات الرئيسية
ليفين	يؤطر مرحلة تنفيذ الاستراتيجية بوصفها عملية تغيير مخططاً ومنظماً.	إذابة الجمود - التحرك - إعادة التجميد.
البحث الإجرائي	يربط التطوير بالتغذية الراجعة والرقابة الاستراتيجية والتحسين المستمر.	تشخيص - تدخل - تقييم (دورة متكررة).
برك ولتون	يضع الرسالة والاستراتيجية في قلب عملية التطوير والأداء التنظيمي.	بعداً تشمل العوامل التحويلية 12 والتبادلية.
مكنزي السباعي (S7)	يجعل المواءمة بين الاستراتيجية وبقية العناصر التنظيمية شرطاً لتحقيق الفاعلية.	الاستراتيجية، والهيكل، والأنظمة، والمهارات، والأسلوب، والكوادر، والقيم المشتركة.
أطر عوامل النجاح	تربط نجاح التطوير بجودة إدارة التغيير المصاحبة للتنفيذ الاستراتيجي.	فئة من عوامل نجاح التغيير 12.

ويقوم التطوير التنظيمي في جوهره على منطق دوري متكرر مستمد من نموذج البحث الإجرائي (Action Research)، إذ يبدأ بتشخيص الوضع الراهن، ثم عرض نتائج التشخيص على الأطراف المعنية (التغذية الراجعة للبيانات)، فتخطيط التدخل التطويري، فتنفيذه، فتقييم أثره، وأخيراً مأسسة ما ثبتت جدواه وتثبيتته في الممارسات والأنظمة؛ لتُغذي مخرجات التقييم تشخيص الدورة التالية. ويوضح الشكل (2-1) هذه الدورة بمراحلها الست:

دورة التطوير التنظيمي وفق نموذج البحث الإجرائي



المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى نموذج البحث الإجرائي (Cummings & Worley, 2019)

شكل (1-2): دورة التطوير التنظيمي (نموذج البحث الإجرائي)

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى نموذج البحث الإجرائي (Cummings & Worley, 2019).

وتكشف المقارنة بين هذه النماذج عن تفاوتها في درجة وصلها بالاستراتيجية؛ فبينما ينصرف نموذج ليفين إلى آلية التغيير نفسها، يضع نموذجاً برك ولتون ومكنزي الاستراتيجية في صميم التطوير. وفي هذا سند للأطروحة المركزية للدراسة، وهي أن التطوير التنظيمي قدرة استراتيجية لا مجرد تدخل سلوكي، من غير أن يستلزم ذلك أي توصية بنقل وظيفة التطوير التنظيمي من موقعها في الهيكل. وتستند الدراسة إلى هذه النماذج، ولا سيما نموذجاً برك ولتون ومكنزي، في تأصيل العلاقة بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية وأبعاد التطوير التنظيمي، بما يوفر سندا نظرياً متيناً لنموذجها المفاهيمي.

مراحل التطوير التنظيمي

تمر عملية التطوير التنظيمي بمراحل متتابعة مترابطة؛ تبدأ بالدخول والتعاقد حيث تُحدّد العلاقة بين المنظمة والقائمين على التطوير، ثم التشخيص بجمع البيانات وتحليلها لتحديد مواطن الحاجة، ثم التخطيط للتدخل واختيار الأساليب الملائمة، ثم التنفيذ، وتنتهي بالتقييم والمأسسة حيث تُثبت التغييرات وتُدمج في ثقافة المنظمة (Cummings & Worley, 2019). وهي مراحل دائرية لا خطية، إذ تعود نتائج التقييم لتغذي التشخيص في دورات متجددة.

ويُلاحظ أن منطق هذه المراحل يطابق منطق مراحل الإدارة الاستراتيجية (التحليل والتشخيص، والصياغة والتخطيط، والتنفيذ، والرقابة والتقييم)، وليس هذا التطابق مصادفةً، وإنما هو أثر من آثار الأصل النظري المشترك للحقلين، وفيه ترسيخ للأساس المفاهيمي الذي يربط بين متغيري الدراسة.

وهذا التطابق يسند منطق الدراسة في قياس أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية بمراحلها في أبعاد التطوير التنظيمي بمكوناته في وزارة التعليم.

تطوير الهيكل التنظيمي

تطوير الهيكل التنظيمي أحد الأبعاد الأساسية للتطوير التنظيمي، ويُراد به إعادة تصميم البناء التنظيمي وتوزيع الأدوار والصلاحيات والعلاقات بما يخدم استراتيجية المنظمة. ويؤكد نموذج مكنزي السباعي أن الهيكل عنصر من سبعة ينبغي أن تتواءم مع الاستراتيجية، وأن تطويره بمعزل عن بقية العناصر لا يبلغ بالمنظمة الفاعلية المنشودة (Waterman et al., 1980). وقد أوصت الدراسات في القطاع العام بالتوجّه نحو اللامركزية وإيجاد الهيكل الملائم لتنفيذ الاستراتيجية (Gökçek & Karakaya, 2023).

ويتبين من ذلك أن تطوير الهيكل وسيلة لخدمة الاستراتيجية لا غاية في ذاته؛ فتنبه واترمان وزملائه إلى أن الهيكل ليس هو المنظمة (Waterman et al., 1980) تحذير من اختزال التطوير في إعادة الهيكلة وحدها. وهو تحذير وثيق الصلة بوزارة التعليم التي تشهد إعادة هيكلة واسعة ينبغي أن تقترن بتطوير سائر المكونات.

ويمثّل تطوير الهيكل التنظيمي البُعد الأول للمتغير التابع في الدراسة، وتقيسه الأداة بفقرات تتناول مدى إعادة وزارة التعليم تصميم بنائها التنظيمي بما يخدم أهدافها.

تطوير العمليات والإجراءات

يُعنى تطوير العمليات والإجراءات بإعادة تصميم سير العمل والإجراءات الإدارية لرفع الكفاءة، وتقليل الهدر، وتحسين جودة المخرجات. ويتصل هذا الجانب بالعوامل التبادلية في نموذج برك ولِتُون (الأنظمة والممارسات الإدارية) التي تتأثر بالعوامل التحويلية (الاستراتيجية والثقافة)، وتؤثر بدورها في الأداء (Burke & Litwin, 1992). وقد بيّنت دراسات التميّز المؤسسي أن تحسين العمليات يتوسّط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء (Al-Dhaafri & Alosani, 2020).

والعمليات، بهذا المعنى، حلقة وصل بين الجانب الاستراتيجي والجانب التشغيلي؛ فعندها تتحوّل الاستراتيجية إلى أداء فعلي. وهذا ما يفسّر توسّط التميّز في العمليات بين التخطيط والأداء (Al-Dhaafri & Alosani, 2020)، ويعزّز منطق الدراسة في ربط الممارسات الاستراتيجية بمخرجات التطوير.

ويندرج تطوير العمليات في هذه الدراسة ضمن بُعدي تطوير الهيكل وتحسين الأداء المؤسسي، بوصفه آلية تصل بينهما في سياق وزارة التعليم.

تطوير الموارد البشرية في إطار التطوير التنظيمي

تطوير الموارد البشرية بُعد جوهري من أبعاد التطوير التنظيمي، ويُراد به الجهود المخطّطة لتنمية قدرات العاملين ومهاراتهم ومعارفهم بما يخدم أهداف المنظمة. وقد أظهرت دراسة علاقة دالّة بين تطوير الموارد البشرية والفاعلية التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي (Kareem, 2019). وبيّنت دراسة أخرى بقاء

خصوصية ممارسات الموارد البشرية في القطاع العام مقارنةً بالقطاع الخاص، ولا سيما في تكافؤ الفرص ورفاه الموظفين (Knies et al., 2022).

ويتصل هذا البُعد بنظرية الموارد التي ترى رأس المال البشري من أهمّ الموارد الاستراتيجية وأعصاها على التقليد، ما يجعل تطويره طريقاً إلى الميزة المستدامة (Barney, 1991). ومن ثمّ لا يكون تطوير الموارد البشرية وظيفة معزولة، وإنما قدرة استراتيجية ترتبط بالأداء المؤسسي.

ويقع هذا البُعد عند تقاطع التطوير التنظيمي والإدارة الاستراتيجية ونظرية الموارد؛ فهو من جهة بُعد تطويري، ومن جهة أخرى مصدر للميزة الاستراتيجية (Barney, 1991; Kareem, 2019). وهذا التقاطع يجعله من أوثق الأبعاد صلةً بفرضية الدراسة، من غير أن يعني ذلك توصية بإعادة تموضع وظيفة التطوير التنظيمي في الهيكل.

ويُقاس هذا البُعد، وهو ثاني أبعاد المتغير التابع، بفقرات تتناول ما تبذله وزارة التعليم من جهد في تنمية قدرات العاملين ومهاراتهم.

إدارة التغيير التنظيمي

أما إدارة التغيير التنظيمي فيُراد بها الطريقة المنهجية التي تُدار بها عملية الانتقال داخل المنظمة، بما تتضمنه من تهيئة للعاملين، وتخفيف لمقاومة التغيير، وترسيخ لنتائجه. وقد بيّنت دراسة أن نجاحها يتوقف على عوامل صُنفت في اثنتي عشرة فئة تشمل القيادة والتواصل والمشاركة وإدارة المقاومة (Errida & Lotfi, 2021). وبيّنت دراسة أخرى أن قدرة المنظمات العامة على التغيير شرط لنجاح مبادراته واستدامة ما يتحقق من تحسينات في الأداء (Vanhengel et al., 2026).

وعند هذا البُعد تتحوّل الاستراتيجية إلى تطوير فعلي؛ فتنفيذ الخيارات الاستراتيجية يقتضي تغييراً تنظيمياً، ونجاح هذا التغيير رهناً بقدرات المنظمة وحسن إدارتها له (Errida & Lotfi, 2021; Vanhengel et al., 2026). ولهذا كانت إدارة التغيير أوثق حلقات الوصل بين متغيري الدراسة.

ويُقاس هذا البُعد، وهو ثالث أبعاد المتغير التابع، بفقرات تتناول كيفية إدارة الوزارة لعملية الانتقال وتعاملها مع مقاومة التغيير.

الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي

الثقافة التنظيمية من أهمّ ما يؤثر في نجاح التطوير التنظيمي أو إخفاقه، وقد وضعها نموذج برك ولتوين في العوامل التحويلية التي تؤثر تأثيراً عميقاً في سائر مكونات المنظمة وأدائها (Burke & Litwin, 1992). وقد أبرزت دراسة في وزارة التعليم السعودية أن الثقافة ومقاومة التغيير من أبرز العوامل المؤثرة في تبني التحوّل (Alojail et al., 2023). ومن ثمّ فإن تطويراً تنظيمياً لا يراعي الثقافة السائدة تطويرٌ معرض للإخفاق.

والثقافة التنظيمية، في ضوء ذلك، وسيط خفي بين الاستراتيجية والتطوير؛ فقد تتعثر الخيارات الاستراتيجية السليمة إن اصطدمت بثقافة مقاومة، وهو ما رصدته الدراسة التطبيقية على وزارة التعليم (Alojail et al., 2023)، وفيه ما يعزز إدراج البعد الثقافي في فهم العلاقة بين المتغيرين.

وقد راعت الباحثة البعد الثقافي عند تفسير النتائج، وإن لم تفرده بُعداً مستقلاً، إذ ينعكس أثره في بُعدي إدارة التغيير وتحسين الأداء.

التحول المؤسسي والتطوير التنظيمي

التحول المؤسسي صورة من صور التطوير التنظيمي التحويلي الذي يطال الرسالة والاستراتيجية والثقافة، لا مجرد تعديلات تدريجية، وهو ما يميزه نموذج برك ولِتُون بوصفه استجابةً للبيئة الخارجية تؤثر مباشرةً في توجّه المنظمة (Burke & Litwin, 1992). وفي السياق السعودي يمثل التحول المؤسسي في القطاع الحكومي إحدى ركائز رؤية المملكة 2030، وقد تناولت دراسة حديثة عوامل نجاحه وتحدياته في وزارة التعليم تحديداً (Alojail et al., 2023).

والتحول المؤسسي بذلك هو المستوى الأعمق من التطوير التنظيمي، وأوثقه صلةً بالإدارة الاستراتيجية لأنه يطال الاستراتيجية نفسها. ومن ثم فإن دراسة العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية والتطوير التنظيمي في وزارة تمرّ بتحول مؤسسي دراسةً تقع في صميم هذا المستوى التحويلي. وتتصدى الدراسة الحالية لهذه الفجوة بتناول العلاقة بين المتغيرين في وزارة تخوض تحولاً مؤسسياً عميقاً، بما يجعل نتائجها ذات صلة مباشرة بإدارة هذا التحول.

التميز المؤسسي والتطوير التنظيمي

التميز المؤسسي غاية من غايات التطوير التنظيمي، ويُراد به بلوغ المنظمة مستويات أداء متفوّقة مستدامة عبر تكامل ممارساتها. وقد بيّنت دراسة أنه يتوسّط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ الاستراتيجية والأداء التنظيمي في القطاع العام (Al-Dhaafri & Alosani, 2020). ويكشف هذا الدور الوسيط عن أن التطوير التنظيمي المفضي إلى التميز هو القناة التي تتحوّل عبرها الممارسات الاستراتيجية إلى أداء متفوّق.

وفي هذا الطرح إثراء لفهم العلاقة موضوع الدراسة؛ إذ يشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين قد لا تكون مباشرة تماماً، بل تمرّ عبر قنوات وسيطة كالتميز، وهو ما يستدعي حذراً في تفسير النتائج. وتفيد الدراسة من ذلك في صياغة تفسيراتها، مع تركيزها على العلاقة المباشرة بين أبعاد المتغيرين بوصفها نقطة الانطلاق التحليلية.

الحوكمة والتطوير التنظيمي

الحوكمة هي الإطار الذي يحدّد توزيع السلطات والمسؤوليات وآليات المساءلة والشفافية في المنظمة، وصلتها بالتطوير التنظيمي وثيقة، إذ توفّر البنية التي تضمن استدامته ونزاهته. وفي البيئة السعودية جاءت الحوكمة في مقدمة تحديات تبني التحوّل بوزارة التعليم، وعُدّت أطرها الملائمة شرطاً لنجاحه (Alojail et al., 2023). ويلتقي ذلك مع ما أبرزته دراسات القطاع العام من أهمية العقلانية الإجرائية في فاعلية القرار (Al-Hashimi et al., 2022).

والحوكمة، على هذا، شرط ممكّن للتطوير التنظيمي؛ فبغير أطر واضحة قد يتعرّض التطوير أو ينحرف عن مقصده. وفي هذا بُعد مؤسسي يضاف إلى العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي، إذ تمثّل الحوكمة البنية التي تُمارس ضمنها كلاهما، من غير أن يستلزم ذلك إعادة تموضع وظيفي للتطوير التنظيمي.

وقد أخذت الباحثة الإطار الحوكمي في الاعتبار بوصفه سياقاً مؤسسياً يؤثر في العلاقة بين متغيري الدراسة في وزارة التعليم.

التطوير التنظيمي بوصفه قدرة استراتيجية والنماذج الدولية

تتألف في الأدبيات الحديثة النظر إلى التطوير التنظيمي بوصفه قدرة استراتيجية لا وظيفة داعمة فحسب؛ فالقدرة على التطوير والتغيير غدت من الموارد التي تحقّق الميزة المستدامة وفق منظور الموارد (Barney, 1991)، وصارت قدرة التغيير التنظيمي تُقاس وتُدار بوصفها أصلاً من أصول المنظمة (Vanhengel et al., 2026).

وتتجلى هذه النظرة في نماذج دولية تصل التطوير التنظيمي بالاستراتيجية والتحوّل؛ فنموذج برك ولتوّن يربطه بالرسالة والاستراتيجية والأداء (Burke & Litwin, 1992)، ونموذج مكنزي السباعي يجعله جزءاً من منظومة تدور حول المواءمة الاستراتيجية (Waterman et al., 1980)، وأدبيات المواءمة الاستراتيجية تربط بين الاستراتيجية والهيكل والعمليات والموارد (Ghonim et al., 2022).

ويُلاحظ أن هذه النماذج تصل التطوير التنظيمي بوظائف الاستراتيجية والتحوّل والتميّز المؤسسي ضمن منظومة متكاملة، من غير أن تفرض موقعاً تنظيمياً بعينه لوظيفة التطوير التنظيمي؛ فالربط عندها مفاهيمي ووظيفي لا هيكلي، إذ يمكن أن يتحقق التكامل بين التطوير والاستراتيجية أيّاً كان موقع الوظيفة في الهيكل. وتلتزم الدراسة هذا الفهم المحايد، فلا تقدّم توصية بنقل وظيفة التطوير التنظيمي من إدارة الموارد البشرية إلى مكتب الاستراتيجية أو غيره.

ويبدو في النماذج الدولية إجماع متنامٍ على الربط المفاهيمي بين التطوير التنظيمي والاستراتيجية، وإن تفاوتت درجته. والأهم أن هذا الربط وظيفي لا هيكلي؛ أي إنه يتعلق بتكامل الممارسات لا بموقع الوظيفة في الهيكل، وهو تمييز دقيق تحرص الدراسة على الالتزام به حفاظاً على حيادها العلمي.

وتتبنى الدراسة تصوّر التطوير التنظيمي قدرةً استراتيجية ترتبط بممارسات الإدارة الاستراتيجية ارتباطاً وظيفياً، وهو التصوّر الذي يؤطر فرضيتها المركزية ونموذجها المفاهيمي.

التطوير التنظيمي في المنظمات الحكومية

للتطوير التنظيمي في المنظمات الحكومية خصوصية تتبع من طبيعة البيئة العامة؛ فهذه المنظمات تعمل في ظل قيود تشريعية، ومساءلة سياسية، وتعدّد لجماعات المصلحة، ما يجعل التطوير فيها أشدّ تعقيداً وأبطأ وتيرة. وقد بيّنت الدراسات أن قدرة المنظمات العامة على التغيير شرط لنجاح مبادرات التطوير (Vanhengel et al., 2026)، وأن خصوصية ممارسات الموارد البشرية في القطاع العام باقية (Knies et al., 2022)، وأن تطبيق الإدارة الاستراتيجية فيه يقتضي توجّهاً نحو اللامركزية وهياكل ملائمة (Gökçek & Karakaya, 2023).

ويتّضح من ذلك أن نقل نماذج التطوير من القطاع الخاص إلى القطاع العام محفوف بالتحديات، وأن نجاح التطوير في المنظمات الحكومية موقوف على بناء قدرات التغيير ومراعاة القيود المؤسسية. وفي هذا ما يبرّر دراسة التطوير التنظيمي في سياق حكومي محدّد بدلاً من تعميم نتائج القطاع الخاص عليه. وتقع الدراسة الحالية في هذا الحقل، إذ تتناول التطوير التنظيمي في منظمة حكومية عربية كبرى، بما يسهم في سدّ فجوة قائمة في الأدبيات.

التطوير التنظيمي في المنظمات التعليمية

وللمنظمات التعليمية خصوصية إضافية في التطوير التنظيمي، مردّها صعوبة قياس مخرجاتها، وتعدّد مستوياتها من الوزارة إلى الإدارات والمدارس، واتصال أدائها بالمجتمع اتصالاً مباشراً. وقد بيّنت دراسة في التعليم العالي السعودي وجود فجوة في الممارسة المنتظمة لعناصر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الرغم من إدراك أهميتها (Allui & Sahni, 2016)، وهو ما يشير إلى أن التطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية قد يتعثّر بين الإدراك والتطبيق.

والفجوة هنا تطبيقية لا معرفية (Allui & Sahni, 2016)، وهو ما يوجّه الدراسة إلى التركيز على ممارسات الإدارة الاستراتيجية بوصفها المحدّد الذي قد يردم هذه الفجوة بين ما يُدرَك وما يُطبّق.

وتتناول الدراسة التطوير التنظيمي في وزارة التعليم، بما يكمل الصورة ويوسّع دائرة المعرفة في هذا الحقل.

التطوير التنظيمي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية

تخوض وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية تطويراً تنظيمياً واسعاً في إطار رؤية المملكة 2030، التي جعلت رفع كفاءة الأداء الحكومي وإعادة هيكلة القطاعات ركيزة أساسية. وقد انعكس ذلك في مسارات عملها التطويرية على مستوى الهيكل والبيئة الإدارية والأداء التشغيلي والصلاحيات الممنوحة للإدارات والمدارس (وزارة التعليم، 2024).

وفي الهيكل التنظيمي المعتمد للوزارة، تتبع الإدارة العامة للتطوير التنظيمي وكالة الموارد البشرية، وتضطلع بمسؤوليات تتصل بتطوير الهياكل والإجراءات التنظيمية وتحسين كفاءة العمل المؤسسي. ويعكس هذا الموقع ارتباط وظيفة التطوير بمنظومة الموارد البشرية في الهيكل الحالي، في حين تتقاطع مهامها مع مجالات التخطيط الاستراتيجي والتحول المؤسسي وإدارة الأداء والحوكمة؛ وهو ما يجعل تتبع أثر الممارسة الاستراتيجية في هذه الوظيفة مسألة جديرة بالبحث داخل البيئة التنظيمية للوزارة.

رؤية المملكة 2030 وبرنامج تنمية القدرات البشرية

يندرج تطوير التعليم ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030، وقد أُطلق برنامج تنمية القدرات البشرية عام 2021م استراتيجياً وطنياً لتطوير منظومة القدرات البشرية من الطفولة المبكرة إلى التعلّم مدى الحياة، عبر مبادرات موجّهة نحو أهداف استراتيجية للرؤية (Vision 2030, 2021). ويمثّل هذا البرنامج الإطار الاستراتيجي الموجّه لتطوير الموارد البشرية في قطاع التعليم، وبه يرتبط التطوير التنظيمي للوزارة بالتوجه الاستراتيجي الوطني.

التحول المؤسسي والحوكمة وإدارة الأداء والمبادرات والإصلاحات التنظيمية

ويشمل التطوير التنظيمي في الوزارة محاور عدّة: التحول المؤسسي بإعادة هيكلة القطاع وتبسيط صناعة القرار، والحوكمة بتطوير أطر المساءلة والشفافية، وإدارة الأداء ببناء مؤشرات لقياس الكفاءة، والمبادرات الاستراتيجية المنبثقة من الرؤية، والإصلاحات التنظيمية في الأنظمة والتعليمات والصلاحيات (وزارة التعليم، 2024). وقد تناولت دراسة حديثة عوامل نجاح هذا التحول وتحدياته، فأبرزت دور الاستراتيجية ودعم الإدارة العليا والثقافة، وتحديات مقاومة التغيير والحوكمة (Alojail et al., 2023).

وتجسّد وزارة التعليم بذلك التقاء المفاهيم السابقة جميعها: التحول المؤسسي، والحوكمة، وإدارة الأداء، وتطوير الموارد البشرية، ضمن إطار استراتيجي وطني تمثّله رؤية 2030 وبرنامج تنمية القدرات البشرية. غير أن ما كُتب عن هذا التطوير ما يزال محدوداً جزئياً، إذ انصرف إلى التحول الرقمي (Alojail et al., 2023) دون أن يتناول أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية في أبعاد التطوير التنظيمي على مستوى الوزارة.

وهذه الفجوة هي ما تتصدى له الدراسة الحالية، إذ تقدّم دراسة كمية تربط أبعاد الإدارة الاستراتيجية بأبعاد التطوير التنظيمي في وزارة التعليم، فتكون بذلك من أوائل الدراسات في هذا المجال على مستوى الوزارة.

الاتجاهات الحديثة في التطوير التنظيمي

شهد حقل التطوير التنظيمي اتجاهات حديثة، أبرزها التحوّل نحو المداخل النظمية والاستراتيجية التي تصل التطوير بالاستراتيجية والأداء (Burke & Litwin, 1992; Cummings & Worley, 2019)، والعناية ببناء قدرات التغيير بوصفها أصلاً تنظيمياً قابلاً للقياس (Vanhengel et al., 2026)، والتحوّل الرقمي محركاً للتطوير المؤسسي في القطاع الحكومي (Alojail et al., 2023)، والاهتمام المتنامي بالمواءمة الاستراتيجية بوصفها قدرة تصل بين مكونات المنظمة (Ghonim et al., 2022).

وتكشف هذه الاتجاهات عن تقارب متزايد بين حقلي التطوير التنظيمي والإدارة الاستراتيجية، حتى لم يعد فهم أحدهما ممكناً بمعزل عن الآخر. وعلى هذا التقارب تنهض الدراسة الحالية، بما يجعلها متّصلة بأحدث ما انتهى إليه الحقل.

وتستثمر الدراسة هذا التقارب في تأطير علاقتها المركزية، وتسهم بدليل تجريبي من بيئة حكومية عربية.

مقارنة تعريفات التطوير التنظيمي

ويلخّص الجدول (2-2) الآتي أبرز تعريفات التطوير التنظيمي ومنطلقاتها، تمهيداً لوصلها بالإدارة الاستراتيجية:

جدول (2-2): مقارنة أبرز تعريفات التطوير التنظيمي

المرجع	جوهر التعريف	المنطلق	صلته بالاستراتيجية
Cummings & Worley, 2019	تطبيق منهجي للمعرفة السلوكية لتطوير الاستراتيجية والهيكل والعمليات.	سلوكي / نظمي	صريحة: يشمل تطوير الاستراتيجية ضمن التعريف.
Burke & Litwin, 1992	تغيير تحويلي وتبادلي يربط البيئة والاستراتيجية بالأداء.	نظمي سببي	مركزية: الاستراتيجية في قلب النموذج.
Waterman et al., 1980	مواءمة سبعة عناصر تنظيمية حول قيم مشتركة.	مواءمة	مركزية: الاستراتيجية أحد العناصر السبعة.
Lewin, 1947	تغيير عبر إذابة الجمود والتحرّك وإعادة التجميد.	تغيير مخطّط	ضمنية: يوطّر تنفيذ التغيير الاستراتيجي.

ربط التطوير التنظيمي بالدراسة الحالية

يظهر من العرض التحليلي للمحور الثاني أن التطوير التنظيمي انتقل مفاهيمياً من تدخّل سلوكي إلى قدرة استراتيجية ترتبط بالاستراتيجية والأداء ارتباطاً وظيفياً، وأن النماذج الدولية الكبرى (برك ولتون، ومكنزي السباعي) والأدبيات الحديثة (المواءمة الاستراتيجية، وقدرة التغيير) تلقت جميعها عند فكرة واحدة، مؤداها أن التطوير التنظيمي الفعّال هو ما وُؤم مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة. وفي هذا الالتقاء سند نظري متين للفرضية المركزية للدراسة القائلة بأن لممارسات الإدارة الاستراتيجية أثراً في إدارة التطوير التنظيمي.

وتجد أبعاد التطوير التنظيمي الأربعة التي تبنتها الدراسة سندها في هذه الأدبيات؛ فتطوير الهيكل يستند إلى نموذج مكنزي (Waterman et al., 1980)، وتطوير الموارد البشرية إلى أدبيات الموارد والفاعلية (Barney, 1991; Kareem, 2019)، وإدارة التغيير إلى تقاليد ليفن وأطر عوامل النجاح (Lewin, 1947; Errida & Lotfi, 2021)، وتحسين الأداء إلى نموذج برّك ولتون وأدبيات التميّز (Burke & Litwin, 1992; Al-Dhaafri & Alosani, 2020). وبذلك يكتمل الأساس النظري الذي يربط محوري الفصل، تمهيداً للدراسة الميدانية.

وتتطلق الدراسة من أهمية مواءمة المواقع التنظيمية للوظائف والوحدات الإدارية مع أدوارها الاستراتيجية ومتطلبات الكفاءة المؤسسية. وعلى هذا الأساس تتقصّى ما تُحدثه الممارسة الاستراتيجية من أثر في وظيفة التطوير داخل الوزارة، وتستكشف مدى توافق الموقع التنظيمي الحالي لهذه الوظيفة مع أدوارها ومسؤولياتها الاستراتيجية والتنظيمية.

كما تسعى إلى تقديم أساس علمي يمكن الاستناد إليه عند مراجعة الهيكل التنظيمي للوزارة وتحديد الموقع الأنسب لوظيفة التطوير التنظيمي، بما يعزّز التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والتحوّل المؤسسي والتطوير التنظيمي، ويسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وبلوغ مستهدفات الوزارة ورؤية المملكة 2030.

وتأسيساً على ما تقدّم، تكمن القيمة العلمية المضافة لهذه الدراسة في تجاوزها الوصف النظري إلى تفسير أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية في إدارة التطوير التنظيمي داخل البيئة الحكومية السعودية، بالتطبيق على وزارة التعليم؛ إذ تسدّ جانباً من الفجوة المعرفية المتصلة بقياس هذا الأثر في سياق مؤسسي كبير معقّد يمرّ بمرحلة تحوّل واسعة، بما يجعل مخرجاتها امتداداً تطبيقياً لأطر النظرية المعروضة وإسهاماً في الأدبيات الإدارية العربية.

الدراسات السابقة

يعرض هذا الجزء مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية الحديثة المتصلة بمتغيرات الدراسة، ويُذكر في كل دراسة صاحبها وسنة نشرها وهدفها ومنهجها وعينتها ومتغيراتها وأهم نتائجها، عرضاً تحليلياً لا وصفيّاً، تمهيداً للمقارنة بينها وتحديد الفجوة البحثية. وقد رُتبت من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

أولاً: الدراسات العربية

دراسة (الرواضية، 2023): سعت إلى الكشف عن أثر التوجه الريادي الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي بالجامعات الأردنية الحكومية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي بالاستبانة على عينة من العاملين في تلك الجامعات، وأخذت التوجه الريادي الاستراتيجي متغيراً مستقلاً والأداء الاستراتيجي متغيراً تابعاً. وانتهت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للأول في الثاني، وأوصت بتعزيز التوجهات الريادية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية. وتشارك مع الدراسة الحالية في القطاع التعليمي الحكومي وفي المنهج والأداة.

دراسة (إبراهيم ومحمد، 2023): تناولت دور ممارسات الإدارة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء، والدور الوسيط لإدارة المخاطر الاستراتيجية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي بالاستبانة. وقامت على ممارسات الإدارة الاستراتيجية متغيراً مستقلاً، والأداء التنظيمي متغيراً تابعاً، وإدارة المخاطر الاستراتيجية وسيطاً بينهما. وخلصت إلى أثر إيجابي للممارسات الاستراتيجية في الأداء التنظيمي، وأوصت بإشراك العاملين في العملية الاستراتيجية. وتلتقي مع الدراسة الحالية في المتغير المستقل، وتفارقها في القطاع (خاص) وبيئة التطبيق.

دراسة (الشويرف وآخرون، 2021): بحثت أثر التطوير التنظيمي بأبعاده (التطوير السلوكي، وتطوير الهياكل التنظيمية، والتطوير التكنولوجي) في موثوقية المعلومات المحاسبية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي بالاستبانة على عينة من شركات التأمين بمصراتة بلغت (67) مستجوباً، فجعلت أبعاد التطوير التنظيمي في موضع المتغير المستقل، وموثوقية المعلومات المحاسبية في موضع المتغير التابع. وانتهت إلى ارتباط التطوير التكنولوجي إيجابياً بالموثوقية، دون أثر دالّ لبعض الأبعاد الأخرى. وتشارك مع الدراسة الحالية في تناول التطوير التنظيمي متغيراً، وتفارقها في المتغير التابع والقطاع.

دراسة (السبيعي والعظامات، 2019): هدفت إلى قياس أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في نجاح التطوير التنظيمي بوزارة الداخلية الكويتية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي بالاستبانة على عينة من المديرين ونوابهم ورؤساء الأقسام والموظفين بلغت (195) مبحوثاً، وقاست أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في نجاح التطوير التنظيمي بأبعاده. وخلصت إلى تأثير دالّ للأولى في الثاني. وهي من أقرب الدراسات إلى الدراسة الحالية لاشتراكهما في المتغير التابع وفي بيئة الوزارة الحكومية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Vanhengel et al., 2026): سعت إلى بناء مقياس لقدرة المنظمات العامة على التغيير التنظيمي (OCC) والتحقق منه، واعتمدت المنهج الكمي عبر مراجعة الأدبيات ومراجعة الخبراء والتحقق التجريبي، على عينة قوامها (333) مهنيّاً في منظمات عسكرية بلجيكية، وتمحورت حول قدرة التغيير التنظيمي وأبعادها. وانتهت إلى أن المنظمات الأعلى قدرةً على التغيير أقرب إلى تحقيق أهدافها في وقتها وإلى

استدامة تحسينات الأداء، وأن كثيراً من مبادرات التغيير في القطاع العام يتعثر لنقص هذه القدرات. وتفيد الدراسة الحالية منها في تأصيل بُعد إدارة التغيير التنظيمي وربطه بتحسين الأداء المؤسسي.

دراسة (Mousa et al., 2024): فحصت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي في القطاع الصناعي العراقي، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي بالاستبانة على عينة قوامها (360) مديراً، ووظفت الإحصاء الوصفي والارتباط والانحدار المتعدد ببرنامج SPSS، فقامت أثر التخطيط الاستراتيجي بوصفه متغيراً مستقلاً في الأداء التنظيمي بوصفه متغيراً تابعاً. وانتهت إلى أثر إيجابي للتخطيط الاستراتيجي في الأداء. وتتقاطع مع الدراسة الحالية في المنهج والأداة والأسلوب الإحصائي، وإن اختلف القطاع وبيئة التطبيق.

دراسة (Vandersmissen et al., 2024): حلّلت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدراك المديرين والمواطنين للأداء عبر وساطات متعددة، واعتمدت نمذجة المعادلة البنائية وتحليل الوساطة، متخذةً من التخطيط الاستراتيجي منطلقاً ومن إدراك الأداء نتيجةً. وخلصت إلى أن أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء يمرّ عبر آليات وسيطة متعددة، وأنه ليس أثراً مباشراً بالضرورة. وفي ذلك تنبيه للدراسة الحالية إلى أهمية فهم مسارات الأثر بين الممارسات الاستراتيجية والمخرجات التطويرية.

دراسة (Gökçek & Karakaya, 2023): بحثت قابلية تطبيق ممارسات الإدارة الاستراتيجية وفعاليتها في تحسين أداء المؤسسات العامة، واعتمدت المنهج الكمي على (26) وكالة تنمية في تركيا، وربطت بين هذه الممارسات وأداء المؤسسات العامة. وانتهت إلى أن التطبيق الناجح للإدارة الاستراتيجية يعين على استشراف المستقبل وتقليل عدم اليقين وترشيد استخدام الموارد، وأوصت باللامركزية لإيجاد الهيكل الملائم للتنفيذ. وهي تصل مباشرةً بين الممارسات الاستراتيجية وتطوير الهيكل التنظيمي، وهو أحد أبعاد المتغير التابع في الدراسة الحالية.

دراسة (Alojail et al., 2023): سعت إلى تحديد عوامل النجاح الحرجة والتحديات في تبني التحول الرقمي بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، واعتمدت المنهج النوعي عبر مقابلات مع قيادات في الوزارة، فتناولت عوامل نجاح التحول الرقمي وتحدياته. وخلصت إلى سبعة عوامل نجاح رئيسة، منها الاستراتيجية ودعم الإدارة العليا والثقافة ومشاركة الموظفين، وسبعة تحديات، منها المخاطر التنظيمية والاستراتيجية ومقاومة التغيير والحوكمة. وهي أقرب الدراسات إلى بيئة الدراسة الحالية لتطبيقها المباشر على وزارة التعليم السعودية.

دراسة (Amoo et al., 2023): راجعت الأدبيات في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء، واقترحت تصميمات مفاهيمية متعددة الأبعاد، واعتمدت المراجعة النظرية النقدية، ودارت حول تطوير الاستراتيجية وتنفيذها والأداء، مع التنفيذ بسيطاً ومعدّلاً. وانتهت إلى أن العلاقة بين التخطيط والأداء متعددة الأبعاد

وتتأثر بطبيعة التنفيذ. وفي ذلك سند لتصور الدراسة الحالية لأبعاد المتغير المستقل، ولا سيما الصياغة والتنفيذ.

دراسة (Knies et al., 2022): بحثت مدى بقاء تميز إدارة الموارد البشرية في القطاع العام مقارنةً بالقطاع الخاص، واعتمدت تحليل اتجاه رباعي الموجات لبيانات من ثماني دول أوروبية استناداً إلى النظرية المؤسسية، فقارنت ممارسات الموارد البشرية بين القطاعين. وانتهت إلى بقاء تميز القطاع العام في ممارسات تكافؤ الفرص ورفاه الموظفين، مع تقارب في ممارسات الأداء. وتفيد منها الدراسة الحالية في إبراز خصوصية القطاع العام عند تفسير بُعد تطوير الموارد البشرية.

دراسة (Ghonim et al., 2022): فحصت أثر المواءمة الاستراتيجية في فاعلية اتخاذ القرار عبر نموذج متكامل رباعي الأبعاد، واعتمدت المنهج الكمي ونمذجة المعادلة البنائية (PLS-SEM) على عينة قوامها (383) موظفاً في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة الدقهلية في مصر، فقااست أثر المواءمة الاستراتيجية بأبعادها في فاعلية القرار. وخلصت إلى أثر إيجابي دال لها، مؤكدة أهمية تكامل أبعاد المواءمة الأربعة. وعليها يقوم منطلق المواءمة الاستراتيجية الذي يربط الممارسات الاستراتيجية بالمرجات التنظيمية في الدراسة الحالية.

دراسة (Al-Hashimi et al., 2022): تناولت صناعة القرار الاستراتيجي وتنفيذه في المنظمات العامة بدول مجلس التعاون الخليجي، ودور العقلانية الإجرائية فيهما، واعتمدت المنهج الكمي على عينة من المنظمات العامة الخليجية، فاختبرت أثر العقلانية الإجرائية في فاعلية القرار الاستراتيجي وتنفيذه. وانتهت إلى أثر مؤثر لها في السياق الخليجي. وتقرب من الدراسة الحالية في الفضاء المؤسسي الخليجي وخصوصيته.

دراسة (Errida & Lotfi, 2021): سعت إلى تحديد العوامل المؤثرة في نجاح إدارة التغيير التنظيمي، وجمعت بين المراجعة النظرية والبحث الإجرائي، فحللت (37) نموذجاً لإدارة التغيير، وأجرت دراسة حالة في شركة إنشاءات مغربية، ودارت حول عوامل نجاح إدارة التغيير. وانتهت إلى تصنيف اثنتي عشرة فئة من هذه العوامل. وتوصلت الدراسة الحالية بها بُعد إدارة التغيير التنظيمي استناداً إلى نماذج التغيير المخطط.

دراسة (Al-Dhaafri & Alosani, 2020): فحصت الأثر الوسيط للتميز المؤسسي في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ الاستراتيجية والأداء التنظيمي في القطاع العام، واعتمدت المنهج الكمي بالاستبانة ونمذجة المعادلة البنائية (SEM)، فربطت بين التخطيط والتنفيذ من جهة والأداء التنظيمي من جهة أخرى عبر التميز المؤسسي. وانتهت إلى أن التخطيط والتنفيذ يؤثران في الأداء، وأن التميز يتوسط هذه العلاقة. وهي تجمع بين بُعدين من أبعاد المتغير المستقل في الدراسة الحالية (الصياغة والتنفيذ) وبين الأداء.

دراسة (Kareem, 2019): بحثت العلاقة بين ممارسات تطوير الموارد البشرية والفاعلية التنظيمية في الجامعات العامة العراقية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي بالاستبانة وتحليل الانحدار، فقااست أثر تطوير الموارد البشرية في الفاعلية التنظيمية. وانتهت إلى وجود علاقة دالة بينهما، وأوصت بتطوير

استراتيجيات للموارد البشرية. وتستمدّ منها الدراسة الحالية سنداً لُبعد تطوير الموارد البشرية في سياق مؤسسات تعليمية عامة.

دراسة (Allui & Sahni, 2016): استكشفت تكامل الاستراتيجيات المؤسسية مع إدارة الموارد البشرية عبر فحص ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الجامعات السعودية، واعتمدت منهجاً استكشافياً كمياً ونوعياً بالاستبانة على منسوبي جامعات سعودية مختارة، وربطت هذه الممارسات بالأداء المؤسسي للجامعات. وانتهت إلى وجود فجوة في الممارسة المنتظمة لتلك العناصر في التعليم العالي السعودي على الرغم من إدراك أهميتها. وفي ذلك ما ينبّه الدراسة الحالية إلى الفارق بين الوعي بالممارسة وتطبيقها في السياق التعليمي السعودي.

دراسة (Höglund et al., 2018): تناولت كيفية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام والأدوات المستخدمة فيها، واعتمدت دراسة الحالة النوعية في هيئة النقل السويدية، وبحثت أدوات الاستراتيجية وعمليات صنعها في المستوى الجزئي. وانتهت إلى ثلاثة توترات (قصير المدى مقابل طويله، والأجزاء مقابل الكل، والتفاعلية مقابل الاستباقية) تُمكن صناعة الاستراتيجية أو تقيدها. وهي تبرز التحديات التي قد تعترض تنفيذ الاستراتيجية في القطاع العام، وقد أخذتها الدراسة الحالية في الاعتبار.

ويتبين من العرض السابق أن معظم هذه الدراسات تجمع بين الإدارة الاستراتيجية وممارساتها من جهة، والأداء أو التطوير التنظيمي من جهة أخرى، وأن أكثرها اعتمد المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة، وأن بيئاتها تنوّعت بين القطاعين العام والخاص وبين دول مختلفة، ولم تتناول أيّ منها وزارة التعليم السعودية تحديداً بالربط بين الأبعاد الأربعة لكلٍ من المتغيرين.

التحليل المقارن للدراسات السابقة

وفي ضوء العرض التحليلي السابق، تعرض الباحثة مقارنة معمّقة توضّح أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات في الموضوع والمنهج والمتغيرات والبيئة التطبيقية والنتائج، على النحو الآتي:

أولاً: أوجه التشابه

- **من حيث الموضوع:** اتفق معظمها على تناول الإدارة الاستراتيجية أو ممارساتها مدخلاً مؤثراً في الأداء أو التطوير التنظيمي (Al-Dhaafri & Alosani, 2020؛ إبراهيم ومحمد، 2023؛ السبيعي والعظامات، 2019).
- **من حيث المنهج:** غلب على أكثرها المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الكمي القائم على الاستبانة، وهو ما يتفق مع منهج الدراسة الحالية (Kareem, 2019؛ Mousa et al., 2024؛ الرواضية، 2023؛ الشويرف وآخرون، 2021).

- من حيث المتغيرات: التقت متغيرات الدراسات عند أبعاد قريبة من أبعاد الدراسة الحالية، كالخطيط والصياغة والتنفيذ في جانب الإدارة الاستراتيجية، وتطوير الموارد البشرية وإدارة التغيير وتطوير الهيكل في جانب التطوير التنظيمي.
- من حيث البيئة التطبيقية: اشترك عدد منها في التطبيق على القطاع العام أو على مؤسسات تعليمية حكومية (الرواضية، 2023؛ Kareem, 2019؛ glund et al., 2018ÖH؛ السبيعي والعظامات، 2019).
- من حيث النتائج: اتفق أكثرها على وجود أثر إيجابي دالّ للممارسات الاستراتيجية في الأداء أو في التطوير التنظيمي.

ثانياً: أوجه الاختلاف

- من حيث القطاع: تنوّعت بين القطاع العام (Gökçek & Karakaya, 2023; Al-Hashimi et al., 2022) والقطاع الخاص والصناعي (Mousa et al., 2024؛ إبراهيم ومحمد، 2023؛ الشويرف وآخرون، 2021).
- من حيث الدولة: توزعت بين تركيا وبلجيكا ودول الخليج والعراق والأردن وليبيا والسويد وعدد من الدول الأوروبية، ولم تتناول أيّ منها المملكة العربية السعودية في سياق وزارة التعليم.
- من حيث المجتمع والعينة: تباينت المجتمعات وأحجام العينات بين (26) وكالة، و(333) مهنيًا، و(360) مديراً، و(195) محوثنًا، و(67) مستجوباً، تبعاً لطبيعة كل دراسة ومجتمعها.
- من حيث المتغيرات والأبعاد: اختلف المتغير التابع بين الأداء الاستراتيجي، والأداء التنظيمي، وموثوقية المعلومات المحاسبية، والفاعلية التنظيمية، وقدرة التغيير؛ في حين تنفرد الدراسة الحالية بالجمع بين أربعة أبعاد للمتغير المستقل وأربعة أبعاد للمتغير التابع في نموذج واحد.
- من حيث المنهجية: تراوحت بين المنهج الكمي بالاستبانة، ونمذجة المعادلة البنائية (Al- (Dhaafri & Alosani, 2020; Vandersmissen et al., 2024) ودراسة الحالة النوعية (Höglund et al., 2018)، والمراجعة النظرية (Amoo et al., 2023)، وبناء المقاييس (Vanhengel et al., 2026).

ثالثاً: تحليل النتائج (أين اتفقت وأين اختلفت ولماذا)

اتفق أكثر الدراسات على الأثر الإيجابي الدالّ للممارسات الاستراتيجية في الأداء والتطوير التنظيمي، غير أن بعضها جاء بنتائج متباينة على مستوى الأبعاد؛ فدراسة (الشويرف وآخرون، 2021) لم تجد أثراً ذا شأن لبعض أبعاد التطوير التنظيمي في المتغير التابع، وأبرزت (Höglund et al., 2018) توترات قد تقيد صناعة الاستراتيجية، وبيّنت (Vandersmissen et al., 2024) أن الأثر يمرّ عبر وساطات متعددة لا مباشرة. ويُردّ هذا الاختلاف إلى تباين القطاعات وطبيعة المنظمات وأحجام العينات والأدوات الإحصائية

والسياقات الثقافية والمؤسسية، وهو ما يؤكد أن أثر الممارسات الاستراتيجية ليس مطلقاً وإنما مشروط بسياق التطبيق، ويبرّر دراسته في وزارة التعليم السعودية تحديداً.

وفي ضوء ما تقدّم، تتبلور الفجوة التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها في المحاور الآتية:

- **ما الذي تناولته الدراسات السابقة؟** تناولت العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وممارستها من جهة، والأداء أو التطوير التنظيمي أو الفاعلية التنظيمية من جهة أخرى، في بيئات متعددة شملت القطاع الخاص والصناعي وبعض القطاعات الحكومية والجامعات والمنظمات الدولية، وبمناهج وأدوات إحصائية متنوعة.
- **ما الذي لم تناولته؟** لم تتناول، في حدود اطلاع الباحثة، أثر أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية الأربعة في أبعاد إدارة التطوير التنظيمي الأربعة، بالتطبيق على وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في مرحلة تحوّلها المؤسسي المرتبط برؤية المملكة 2030.
- **ولماذا هذه الدراسة ضرورية؟** لأن الأدلة تشير إلى أن أثر الممارسات الاستراتيجية مشروط بالسياق ولا يُنقل من بيئة إلى أخرى نقلاً مباشراً، ولأن وزارة التعليم تجتاز تحولاً مؤسسياً عميقاً يقتضي فهماً دقيقاً قائماً على الأدلة للعلاقة بين ممارساتها الاستراتيجية ونجاح تطويرها التنظيمي.
- **ولماذا تمثّل وزارة التعليم السعودية سياقاً مختلفاً؟** لاتساع هيكلها الإداري وتعدّد مستوياته من المركز إلى إدارات التعليم بالمناطق والمدارس، ولضخامة مواردها البشرية، ولخصوصية بيئتها المؤسسية الخليجية التي أبرزت الأبحاث تميّزها (Al-Hashimi et al., 2022)، ولاتصال مخرجاتها المباشر بمستهدفات رؤية 2030؛ وهي خصائص لا تجتمع في البيئات التي تناولتها الأبحاث السابقة.
- **وما قيمتها العلمية المضافة؟** تقدّم الدراسة نموذجاً مفاهيمياً يربط أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية الأربعة بأبعاد إدارة التطوير التنظيمي الأربعة في سياق حكومي عربي لم يُدرّس كفاية، بما يثري الأدبيات الإدارية، ويوفّر أساساً تطبيقياً لمتّخذي القرار في الوزارة، ويسدّ فجوة معرفية وجغرافية وقطاعية في وقت واحد.

ويمكن تصنيف الفجوة البحثية المستخلصة من الأدبيات في أربعة أنواع متكاملة:

- **الفجوة النظرية (Theoretical Gap):** انصرفت الدراسات السابقة إلى ربط الإدارة الاستراتيجية بالأداء أو بأبعاد مفردة من التطوير التنظيمي، من غير أن تقدّم نموذجاً نظرياً متكاملاً يجمع أبعاد المتغيرين الأربعة في إطار واحد؛ وهو ما تعالجه الدراسة الحالية بتكامل نظريات النظم والموارد والتغيير التنظيمي والإدارة الاستراتيجية والمواءمة الاستراتيجية.

- **الفجوة المنهجية (Methodological Gap):** تباينت مناهج الدراسات السابقة بين النوعي ودراسة الحالة والمراجعة النظرية، وافترق جانب منها إلى القياس الكمي لأثر الأبعاد مجتمعة؛ وتسّد الدراسة الحالية هذا الجانب باعتماد المنهج الوصفي التحليلي وتحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع قياساً كمياً منضبطاً.
- **الفجوة التطبيقية (Application Gap/Practical):** لم تُترجم نتائج الدراسات السابقة إلى إطار تطبيقي موجّه لوزارة التعليم في مرحلة تحوّلها المؤسسي؛ وتقدّم الدراسة الحالية مخرجات وتوصيات قابلة للتطبيق تسند متّخذي القرار في الوزارة في مساراتهم التطويرية.
- **الفجوة الجغرافية (Geographical Gap):** أُجريت الدراسات السابقة في بيئات متعددة (تركيا، وبلجيكا، والعراق، والأردن، وليبيا، والسويد، ومصر، ودول أوروبية)، ولم تتناول أيّ منها وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية؛ حتى أقرب الدراسات السعودية إنما تناولت التعليم العالي أو التحوّل الرقمي، لا أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية في التطوير التنظيمي بأبعاده، وهو ما تنفرد به الدراسة الحالية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

يتبيّن من العرض التحليلي للدراسات السابقة أن الدراسة الحالية تكتسب قيمة مضافة، وتتمايز عنها في جوانب يمكن إجمالها فيما يأتي:

من حيث الموضوع: تجمع بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية وإدارة التطوير التنظيمي في إطار تحليلي واحد، في حين اقتصرَت غالبية الدراسات السابقة على أحد المتغيرين أو ربطته بمتغيرات أخرى.

من حيث المجتمع: أُجريت على منسوبي وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وهو مجتمع حكومي تعليمي واسع لم تفرده الدراسات السابقة، في حدود اطلاع الباحثة، بدراسة مستقلة تجمع بين المتغيرين.

من حيث المتغيرات: تبنّت أبعاداً محدّدة لكل من المتغيرين (التحليل البيئي، والصياغة، والتنفيذ، والرقابة) و(تطوير الهيكل، والموارد البشرية، وإدارة التغيير، وتحسين الأداء)، بما يتيح قياساً أدقّ من دراسات اكتفت بقياس كلي.

من حيث البيئة التطبيقية: اختارت القطاع الحكومي التعليمي السعودي في ظل مستهدفات رؤية المملكة 2030، وهي بيئة تختلف عن البيئات التي أُجريت فيها أغلب الدراسات السابقة.

من حيث المنهج: اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي بالاستبانة، مع أساليب إحصائية استدلالية (الارتباط والانحدار)، بما يوفر أدلة كمية على العلاقة بين المتغيرين في السياق المدروس.

من حيث القيمة العلمية: تقدّم نموذجاً مفاهيمياً يربط ممارسات الإدارة الاستراتيجية بإدارة التطوير التنظيمي، وتسهم في سدّ الفجوات النظرية والمنهجية والتطبيقية والجغرافية التي كشف عنها تحليل الدراسات السابقة.

خاتمة الفصل

تتاول هذا الفصل الإطار النظري في محوريه: ممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة، وإدارة التطوير التنظيمي بأبعادها الأربعة، فعرض المفاهيم والأهمية والنماذج والاتجاهات الحديثة، ووصلها بسياق وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

كما عرض جملة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، وقارن بينها مقارنة أبرزت أوجه الاتفاق والاختلاف، واستخلص الفجوة البحثية التي تنطلق منها الدراسة الحالية وأوجه تميّزها عنها.

وبذلك يكون الفصل قد أرسى الأساس النظري والمعرفي للدراسة، ومهّد للانتقال إلى الفصل الثالث الذي يعرض منهجية الدراسة وإجراءاتها من حيث المنهج والمجتمع والعينة والأداة وإجراءات الصدق والثبات والأساليب الإحصائية المستخدمة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يعرض هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي سارت عليها الباحثة لبلوغ أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها؛ فيبين المنهج المعتمد، ويحدّد المجتمع والعينة، ويصف خصائص أفرادها، ويعرض أداة الدراسة وكيفية بنائها، ويتحقق من صدقها وثباتها، ثم يبين الأساليب الإحصائية التي عولجت بها البيانات وحُلّت. وهو حلقة الوصل بين الإطار النظري المعروض في الفصلين السابقين والدراسة الميدانية التي تُعرض نتائجها لاحقاً، إذ عليه تقوم مصداقية النتائج وإمكانية تعميمها.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لطبيعة موضوعها وأهدافها؛ فهو يصف الظاهرة كما هي في الواقع وصفاً دقيقاً، ويجمع ما يتصل بها من بيانات ومعلومات، ثم يحللها ويفسرها ويستخلص دلالاتها، متجاوزاً الوصف إلى تحليل العلاقات بين المتغيرات. وقد اختير لأنه يمكّن الباحثة في الجانب النظري من تأصيل متغيرات الدراسة، ويمكّنها في الجانب الميداني من قياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع وتفسير النتائج والحكم عليها.

وهو المنهج الأكثر شيوعاً وملاءمةً في الدراسات الإدارية التي تتقصّى أثر متغير في آخر، وعليه سارت غالبية الدراسات السابقة التي تناولت أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية في الأداء أو التطوير التنظيمي (George et al., 2019; Mousa et al., 2024). وهو ينسجم مع طبيعة متغيري الدراسة: المتغير المستقل المتمثل في ممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (التحليل البيئي الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم الاستراتيجي)، والمتغير التابع المتمثل في إدارة التطوير التنظيمي بأبعادها الأربعة (تطوير الهيكل التنظيمي، وتطوير الموارد البشرية، وإدارة التغيير التنظيمي، وتحسين الأداء المؤسسي).

مجتمع الدراسة وعينتها

أولاً: مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من منسوبي وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ديوان الوزارة، ممن ترتبط طبيعة أعمالهم أو خبراتهم بموضوع الدراسة ومتغيريها (ممارسات الإدارة الاستراتيجية وإدارة التطوير التنظيمي). ولعدم توافر إحصائية رسمية دقيقة لأعداد هذا المجتمع وقت إجراء الدراسة، وُزعت الاستبانة إلكترونياً على من أمكن الوصول إليه من أفراد المجتمع المستهدف خلال فترة التطبيق.

ثانياً: عينة الدراسة

اعتمدت الباحثة في اختيار العينة على التوزيع الإلكتروني للاستبانة على أفراد المجتمع المستهدف من منسوبي ديوان وزارة التعليم المرتبطين بمجال الإدارة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي. وقد بلغ عدد الاستجابات المستلمة الصالحة للتحليل الإحصائي (269) استجابة، اعتمدت جميعها في التحليل. ولم تُعتمد تقديرات لحجم المجتمع الكلي لعدم توافر إحصائية رسمية دقيقة عنه وقت إجراء الدراسة، فاقْتَصِر في التحليل على الاستجابات الفعلية الصالحة التي جُمعت خلال فترة التطبيق.

خصائص أفراد العينة

تُوصف خصائص أفراد العينة في ضوء المتغيرات الديموغرافية والوظيفية التي تضمّنها القسم الأول من الاستبانة، تكويناً لصورة دقيقة عن طبيعة العينة تُفسّر النتائج في ضوءها. وتشمل هذه الخصائص: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي. وقد عولجت هذه البيانات بالتكرارات والنسب المئوية لوصف توزيع أفراد العينة على فئات كل متغير.

ويوضّح الجدول (3-1) الآتي البنية التصنيفية لمتغيرات وصف العينة وفئاتها، أما توزيعاتها الفعلية فتُعرض في الفصل الرابع ضمن نتائج الدراسة الميدانية:

جدول (3-1): متغيرات وصف أفراد العينة وفئاتها

المتغير	الفئات
النوع الاجتماعي	ذكر / أنثى
العمر	أقل من 30 سنة / من 30 إلى أقل من 40 سنة / من 40 إلى أقل من 50 سنة / 50 سنة فأكثر
المؤهل العلمي	دبلوم / بكالوريوس / ماجستير / دكتوراه
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات / من 5 إلى أقل من 10 سنوات / من 10 إلى أقل من 15 سنة / 15 سنة فأكثر
المسمى الوظيفي	مدير عام / مدير إدارة / رئيس قسم / أخصائي / مختص

ويُلاحظ أن هذا الجدول بنيوي الطابع، يعرض فئات المتغيرات لا نتائجها؛ أما النتائج الفعلية لخصائص أفراد العينة وتوزيعاتهم الديموغرافية والوظيفية فتُعرض في الفصل الرابع.

أداة الدراسة

اعتمدت الباحثة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، لملاءمتها طبيعة الدراسة الوصفية التحليلية، ولقدرتها على جمع بيانات كمية من عدد كبير من المبحوثين بكفاءة. وقد صُممت في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة المتصلة بمتغيري الدراسة، بما يضمن تمثيلها للأبعاد المعتمدة في النموذج المفاهيمي. وتقع في قسمين:

- **القسم الأول:** البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).
- **القسم الثاني:** عبارات الدراسة التي تقيس متغيريها بأبعادهما، وعددها (41) فقرة موزعة على محورين هما: ممارسات الإدارة الاستراتيجية، وإدارة التطوير التنظيمي، وتُقاس الاستجابة عنها وفق مقياس ليكرت الخماسي المترج.

وقد نُظِّمَت فقرات القسم الثاني في محورين يقابلان متغيري الدراسة، يندرج تحت كل محور أربعة أبعاد، على النحو الذي يبيّنه الجدول (2-3) الآتي:

جدول (2-3): البنية المحورية لأداة الدراسة وأبعادها

المحور (المتغير)	الأبعاد
المتغير المستقل: ممارسات الإدارة الاستراتيجية	التحليل البيئي الاستراتيجي / صياغة الاستراتيجية / تنفيذ الاستراتيجية / الرقابة والتقييم الاستراتيجي
المتغير التابع: إدارة التطوير التنظيمي	تطوير الهيكل التنظيمي / تطوير الموارد البشرية / إدارة التغيير التنظيمي / تحسين الأداء المؤسسي

ويُلاحظ أن هذه البنية مطابقة للنموذج المفاهيمي ولأبعاد المتغيرات كما وردت في الفصلين الأول والثاني، بما يحقق الاتساق بين الإطار النظري وأداة القياس.

النموذج المفاهيمي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء أدبيات الدراسة

شكل (1-3): النموذج المفاهيمي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء أدبيات الدراسة.

مقياس الدراسة

اعتمد في قياس استجابات أفراد العينة عن عبارات القسم الثاني مقياس ليكرت الخماسي المتدرج، إذ يحدّد المستجيب درجة موافقته على كل عبارة وفق خمسة مستويات، أُعطيت أوزاناً رقمية على النحو الآتي:

أوافق بشدة = 5

أوافق = 4

محايد = 3

غير موافق = 2

غير موافق بشدة = 1

وعلى هذا المقياس، يدل ارتفاع المتوسط الحسابي لأي عبارة أو بُعد على ارتفاع درجة الموافقة عليه، ويدل انخفاضه على انخفاضها. وقد اعتمد في الحكم على المتوسطات تقسيم مدى المقياس إلى فئات متساوية لتحديد مستوى الموافقة (منخفض، ومتوسط، وعال).

صدق أداة الدراسة

يُراد بصدق الأداة قدرتها على قياس ما وُضعت لقياسه، وقد تحققت الباحثة من صدق أدواتها بطريقتين متكاملتين:

أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على (12) محكماً من ذوي الاختصاص والخبرة في مجالي الإدارة والإحصاء، لإبداء آرائهم في وضوح الفقرات وسلامة صياغتها اللغوية، وانتماء كل فقرة إلى البُعد الذي وُضعت لقياسه، وسلامة البناء العام للأداة. وقد أخذ بملاحظاتهم، وأُجريت التعديلات المناسبة، ثم اعتمدت الاستبانة في صورتها النهائية.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي

وبعد الصدق الظاهري، تحققت الباحثة من صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية لبُعدها بعد استبعاد أثرها منه (Corrected Item-Total Correlation)، مع حساب قيمة ألفا في حال حذف الفقرة. وجاءت معاملات الارتباط جميعها موجبة ودالة، وتراوحَت بين (0.549) و(0.703) بمتوسط (0.622)، وهي قيم تفوق الحدّ المقبول (0.30)؛ كما لم يؤدّ حذف أي فقرة إلى رفع ألفا بُعدها، ممّا يعني أنه لا توجد فقرة تُضعف اتساق الأداة وتستدعي الحذف. ويلخّص الجدول (3-3) هذه النتائج على مستوى الأبعاد، وتفصيلها الكامل لكل فقرة من الفقرات الإحدى والأربعين في الملحق (ج).

جدول (3-3): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات الأداة (ملخصة بحسب الأبعاد)

البُعد	الفقرات	مدى الارتباط	المتوسط	ألفا عند الحذف	ألفا البُعد
التحليل البيئي الاستراتيجي	5	0.662 - 0.703	0.680	0.827 - 0.838	0.862
صياغة الاستراتيجية	5	0.576 - 0.641	0.610	0.773 - 0.793	0.819
تنفيذ الاستراتيجية	5	0.619 - 0.689	0.656	0.808 - 0.827	0.848
الرقابة والتقييم الاستراتيجي	5	0.564 - 0.630	0.613	0.780 - 0.799	0.821
تطوير الهيكل التنظيمي	6	0.549 - 0.604	0.579	0.781 - 0.794	0.816
تطوير الموارد البشرية	5	0.567 - 0.673	0.617	0.772 - 0.803	0.824
إدارة التغيير التنظيمي	5	0.589 - 0.657	0.619	0.778 - 0.798	0.824
تحسين الأداء المؤسسي	5	0.557 - 0.662	0.613	0.771 - 0.801	0.820
الأداة ككل	41	0.549 - 0.703	0.622	0.771 - 0.838	0.939

ثبات أداة الدراسة

يُراد بثبات الأداة استقرار نتائجها وعدم تناقضها لو أُعيد تطبيقها على العينة نفسها في ظروف مماثلة. وقد تحققت الباحثة منه بمعامل كرونباخ ألفا (s Alpha'Cronbach) الذي يقيس الاتساق الداخلي لفقرات كل بُعد ولكل محور ولأداة ككل، ويُعدّ بلوغ (0.70) فأكثر مؤشراً مقبولاً على الثبات في الدراسات الإدارية والسلوكية. ويبين الجدول (3-4) الآتي قيم معاملات الثبات المحسوبة:

جدول (3-4): معاملات ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

البُعد / المحور	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	التقييم
التحليل البيئي الاستراتيجي	5	0.862	جيد جداً
صياغة الاستراتيجية	5	0.819	جيد جداً
تنفيذ الاستراتيجية	5	0.848	جيد جداً
الرقابة والتقييم الاستراتيجي	5	0.821	جيد جداً
تطوير الهيكل التنظيمي	6	0.816	جيد جداً
تطوير الموارد البشرية	5	0.824	جيد جداً
إدارة التغيير التنظيمي	5	0.824	جيد جداً
تحسين الأداء المؤسسي	5	0.820	جيد جداً
محور: ممارسات الإدارة الاستراتيجية	20	0.898	جيد جداً
محور: إدارة التطوير التنظيمي	21	0.892	جيد جداً
الأداة ككل	41	0.939	ممتاز

يتبين من الجدول (3-4) أن قيم معامل كرونباخ ألفا جميعها، على مستوى الأبعاد الثمانية والمحورين والأداة ككل، تجاوزت الحد المقبول إحصائياً (0.70)؛ إذ تراوحت قيم الأبعاد بين (0.816) و(0.862)، وبلغت في محور ممارسات الإدارة الاستراتيجية (0.898)، وفي محور إدارة التطوير التنظيمي (0.892)، وبلغت للأداة ككل (0.939). وتدل هذه القيم المرتفعة على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، وأنها صالحة للتطبيق على عينة الدراسة وللاعتناء على نتائجها في اختبار الفرضيات.

جودة البيانات وصلاحياتها للتحليل

قبل الشروع في التحليل، أجرت الباحثة جملة من فحوصات جودة البيانات للتحقق من صلاحيتها؛ فتحرقت من خلل السجلات من القيم المفقودة ومن التكرار، ومن عدم وجود أنماط استجابة متطابقة تدل على استجابة عشوائية أو نمطية، ومن اتساق اتجاه الفقرات وعدم حاجتها إلى عكس الترميز. ويلخص الجدول (3-5) نتائج هذه الفحوصات:

جدول (5-3): نتائج فحوصات جودة البيانات

النتيجة	الفحص
269 سجلاً	عدد السجلات المعتمدة للتحليل
41 فقرة (1Q - 41Q)	عدد فقرات الاستبانة
لا توجد	القيم المفقودة
لا توجد	المعرفات المكررة
لا توجد	أنماط الاستجابة المتطابقة
11 سجلاً في متغير النوع الاجتماعي، عوملت بيانات مفقودة لهذا المتغير وحده	القيم خارج نطاق الترميز
لا توجد؛ جميع الفقرات موجبة الصياغة وارتباطاتها موجبة	الحاجة إلى عكس ترميز الفقرات
0.622 (ارتباط قوي)	متوسط ارتباط الفقرة ببعدها
0.263 (موجب ومقبول)	متوسط الارتباط البيني بين الفقرات
البيانات متماسكة داخلياً وصالحة للتحليل الإحصائي والاستدلال	الخلاصة

ويتبين من الجدول أن البيانات خلت من المشكلات التي قد تهدد صدق النتائج، وأن الاستثناء الوحيد يتصل بمتغير النوع الاجتماعي الذي وردت فيه (11) استجابة بقيمة خارج نطاق الترميز المعتمد، فعوملت بيانات مفقودة في هذا المتغير دون سواه؛ ومن ثم يقوم تحليل النوع الاجتماعي على (258) استجابة صالحة، في حين تقوم بقية التحليلات على (269) استجابة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

عولجت بيانات الدراسة وحُللت واختُبرت فرضياتها ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences - SPSS)، عبر أساليب إحصائية تناسب طبيعة البيانات وأهداف الدراسة، هي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة.
- المتوسطات الحسابية: لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة عن فقرات كل بُعد ومحور.
- الانحرافات المعيارية: لقياس درجة تشتت إجابات أفراد العينة حول متوسطاتها.

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات الأداة واتساقها الداخلي.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson): لقياس العلاقة بين متغيري الدراسة، ويُستخدم في اختبار فرضيات الدراسة في الفصل الرابع.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع، ويُستخدم في اختبار الفرضيات في الفصل الرابع.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل مجتمعةً في المتغير التابع، ويُستخدم في اختبار الفرضيات في الفصل الرابع.
- اختبار (t) للعينات المستقلة (Independent Samples t-test): لبيان دلالة الفروق في تصورات أفراد العينة تبعاً للنوع الاجتماعي، مسبقاً باختبار ليفين لتجانس التباين.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): لبيان دلالة الفروق تبعاً للفئة العمرية والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.
- اختبارات افتراضات الانحدار: شابيرو-ويلك لاعتدالية البواقي، وبروش-جاغان لتجانس التباين، ودربن-واتسون لاستقلال البواقي، ومعامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح (Tolerance) للكشف عن الازدواج الخطي، ومسافة ماها لانوبيس للقيم المتطرفة.

خاتمة الفصل

عرض هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة؛ فبيّن اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته طبيعتها وأهدافها، وحدّد مجتمعها بمنسوبي ديوان وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية المرتبطين بمجالي الإدارة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي، ووُزعت الاستبانة إلكترونياً على المجتمع المستهدف، فبلغت الاستجابات الصالحة للتحليل (269) استجابة اعتمدت جميعها.

كما عُرضت الاستبانة بقسميها ومحوريها وفقراتها الإحدى والأربعين المقيسة بمقياس ليكرت الخماسي. وتحقّقت الباحثة من الصدق الظاهري بعرض الأداة على (12) محكّماً، ومن صدق الاتساق الداخلي، ومن الثبات بمعامل كرونباخ ألفا الذي جاء قيمه مرتفعة متجاوزة الحد المقبول (0.70) على مستوى الأبعاد والمحاور والأداة ككل، إذ بلغ للأداة ككل (0.939). وختم الفصل ببيان الأساليب الإحصائية التي ستُوظف في تحليل البيانات واختبار الفرضيات في الفصل الرابع.

الفصل الرابع

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها والتوصيات والمقترحات

مقدمة الفصل

يعرض هذا الفصل ما توصلت إليه الدراسة الميدانية من نتائج، ويناقشها ويفسرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة. ويبدأ بوصف خصائص أفراد العينة وفق متغيراتهم الديموغرافية والوظيفية، ثم يعرض مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية ومستوى إدارة التطوير التنظيمي في وزارة التعليم بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ثم يختبر فرضيات الدراسة بمعامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، ثم يناقش النتائج ويصلها بنتائج الدراسات السابقة، ويختم بأبرز ما انتهت إليه الدراسة وما انبثق عنه من توصيات ومقترحات لدراسات مستقبلية. وقد بلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل (269) استجابة، اعتمدت جميعها.

وصف خصائص أفراد عينة الدراسة

فيما يأتي عرض لتوزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتهم الديموغرافية والوظيفية، باستخدام التكرارات والنسب المئوية:

جدول (1-4): توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي

الفئة	التكرار	النسبة من إجمالي العينة	النسبة الصحيحة (Valid) (%)
ذكر	126	46.8%	48.8%
أنثى	132	49.1%	51.2%
قيم خارج نطاق الترميز (مستبعدة)	11	4.1%	—
الإجمالي	269	100%	100% (بناءً على 258)

بلغ عدد الاستجابات الصالحة لمتغير النوع الاجتماعي (258) استجابة، إذ وردت (11) استجابة برمز خارج نطاق الترميز المعتمد لهذا المتغير، فعوملت بيانات مفقودة فيه دون سواه. وعليه حُسبت النسبة الصحيحة (Valid Percent) على أساس (258) استجابة، فبلغت نسبة الذكور (48.8%) والإناث (51.2%)، في حين حُسبت النسبة من إجمالي العينة على أساس (269). ولم يرد نقص في بيانات بقية المتغيرات، فقامت تحليلاتها جميعها على (269) استجابة.

جدول (4-2): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
30-39	84	%31.2
40-49	89	%33.1
50 فأكثر	96	%35.7
الإجمالي	269	%100

جدول (4-3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
ماجستير	83	%30.9
دكتوراه	111	%41.3
أخرى	75	%27.9
الإجمالي	269	%100

جدول (4-4): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
5-9	85	%31.6
10-14	106	%39.4
15 فأكثر	78	%29.0
الإجمالي	269	%100

جدول (5-4): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
مدير عام	57	21.2%
مدير إدارة	48	17.8%
رئيس قسم	79	29.4%
أخصائي/مختص	85	31.6%
الإجمالي	269	100%

ويتضح من الجداول السابقة تنوع خصائص أفراد العينة تنوعاً يعزّز تمثيلها لمجتمع الدراسة؛ إذ توزعت على فئتي النوع الاجتماعي، وعلى مختلف الفئات العمرية والمؤهلات العلمية وسنوات الخبرة والمسميات الوظيفية، بما يثري البيانات ويدعم الاعتماد على نتائجها. ويلاحظ تركّز أفراد العينة في الفئات ذات الخبرة والمسؤولية الإدارية، وهو ما يتفق مع طبيعة مجتمع الدراسة المرتبط بمجالي الإدارة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي.

نتائج ثبات أداة الدراسة

للتثبت من صلاحية الأداة للتحليل، حُسب معامل كرونباخ ألفا، فجاءت القيم جميعها مرتفعة متجاوزة الحد المقبول (0.70)؛ إذ تراوحت معاملات ثبات الأبعاد بين (0.816) و(0.862)، وبلغ معامل ثبات محور ممارسات الإدارة الاستراتيجية (0.898)، ومحور إدارة التطوير التنظيمي (0.892)، وبلغ للأداة ككل (0.939). وفي ذلك دليل على تمتّع الأداة بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي تؤهلها للاعتماد عليها في التحليل واختبار الفرضيات.

نتائج مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية

للإجابة عن السؤال المتعلق بمستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية في وزارة التعليم، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاده الأربعة وللمحور ككل، ورُتبت تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي:

جدول (4-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط	البُعد
1	عالية	0.763	3.909	صياغة الاستراتيجية
2	عالية	0.81	3.848	التحليل البيئي الاستراتيجي
3	عالية	0.812	3.752	تنفيذ الاستراتيجية
4	عالية	0.824	3.694	الرقابة والتقييم الاستراتيجي
-	عالية	0.602	3.801	محور ممارسات الإدارة الاستراتيجية (الكلي)

يُظهر الجدول (4-6) أن مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية في وزارة التعليم جاء بدرجة (عالية)، بمتوسط حسابي عام بلغ (3.801) وانحراف معياري (0.602). وتصدّر بُعد «صياغة الاستراتيجية» الترتيب بأعلى متوسط (3.909)، وجاء بُعد «الرقابة والتقييم الاستراتيجي» في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.694)، مع بقاء الأبعاد جميعها في المستوى العالي. ويعكس ذلك وعياً واضحاً لدى منسوبي الوزارة بممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها كافة، وهو ما يتسق مع توجه الوزارة إلى التخطيط الاستراتيجي في إطار رؤية المملكة 2030.

وللوقوف على تفصيل هذه النتيجة على مستوى الفقرات، حُسبت المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات المحور العشرين، ورُتبت داخل كل بُعد، على النحو الذي يبيّنه الجدول (4-7):

جدول (4-7): المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات محور ممارسات الإدارة الاستراتيجية

الترتيب داخل البُعد	الانحراف المعياري	المتوسط	رقم الفقرة	البُعد
1	1.000	3.881	5	التحليل البيئي الاستراتيجي
2	0.971	3.859	1	التحليل البيئي الاستراتيجي
3	0.999	3.844	4	التحليل البيئي الاستراتيجي
4	1.028	3.833	3	التحليل البيئي الاستراتيجي

المُعد	رقم الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب داخل المُعد
التحليل البيئي الاستراتيجي	2	3.825	1.049	5
صياغة الاستراتيجية	8	3.955	0.992	1
صياغة الاستراتيجية	6	3.941	1.039	2
صياغة الاستراتيجية	9	3.933	1.027	3
صياغة الاستراتيجية	7	3.914	0.928	4
صياغة الاستراتيجية	10	3.803	1.020	5
تنفيذ الاستراتيجية	14	3.796	1.047	1
تنفيذ الاستراتيجية	11	3.762	1.031	2
تنفيذ الاستراتيجية	13	3.740	1.029	3
تنفيذ الاستراتيجية	15	3.736	1.012	4
تنفيذ الاستراتيجية	12	3.729	1.032	5
الرقابة والتقييم الاستراتيجي	17	3.732	1.059	1
الرقابة والتقييم الاستراتيجي	18	3.714	1.101	2
الرقابة والتقييم الاستراتيجي	20	3.699	1.114	3
الرقابة والتقييم الاستراتيجي	19	3.677	1.063	4
الرقابة والتقييم الاستراتيجي	16	3.651	1.064	5

ويتبين أن أعلى فقرات المحور هي الفقرة (8) المتعلقة بمشاركة المستويات الإدارية في صياغة الاستراتيجية (بمتوسط 3.955)، وأدناها الفقرة (16) المتعلقة بوجود نظام واضح لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية (بمتوسط 3.651)؛ وجميع الفقرات وقعت في المستوى (العالي).

نتائج مستوى إدارة التطوير التنظيمي

وللإجابة عن السؤال المتعلق بمستوى إدارة التطوير التنظيمي، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاده الأربعة وللمحور ككل:

جدول (4-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة التطوير التنظيمي

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط	البُعد
1	عالية	0.766	3.893	تحسين الأداء المؤسسي
2	عالية	0.777	3.862	إدارة التغيير التنظيمي
3	عالية	0.785	3.816	تطوير الموارد البشرية
4	عالية	0.754	3.734	تطوير الهيكل التنظيمي
-	عالية	0.576	3.822	محور إدارة التطوير التنظيمي (الكلي)

يُظهر الجدول (4-8) أن مستوى إدارة التطوير التنظيمي في وزارة التعليم جاء بدرجة (عالية)، بمتوسط حسابي عام (3.822) وانحراف معياري (0.576). وتصدر بُعد «تحسين الأداء المؤسسي» الترتيب بمتوسط (3.893)، وجاء بُعد «تطوير الهيكل التنظيمي» أخيراً بمتوسط (3.734)، مع بقاء الأبعاد جميعها في المستوى العالي. ويشير ذلك إلى عناية الوزارة بجوانب التطوير التنظيمي كافة، وبتحسين الأداء المؤسسي على وجه الخصوص.

وعلى مستوى الفقرات، جاءت المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الإحدى والعشرين على النحو الذي يوضحه الجدول (4-9):

جدول (4-9): المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات محور إدارة التطوير التنظيمي

الترتيب داخل البُعد	الانحراف المعياري	المتوسط	رقم الفقرة	البُعد
1	1.102	3.773	25	تطوير الهيكل التنظيمي

الترتيب داخل البُعد	الانحراف المعياري	المتوسط	رقم الفقرة	البُعد
2	1.072	3.740	23	تطوير الهيكل التنظيمي
3	1.011	3.740	24	تطوير الهيكل التنظيمي
4	0.973	3.725	26	تطوير الهيكل التنظيمي
5	1.035	3.714	22	تطوير الهيكل التنظيمي
6	1.071	3.710	21	تطوير الهيكل التنظيمي
1	1.012	3.859	27	تطوير الموارد البشرية
2	1.016	3.814	29	تطوير الموارد البشرية
3	1.051	3.807	30	تطوير الموارد البشرية
4	0.994	3.803	28	تطوير الموارد البشرية
5	1.054	3.796	31	تطوير الموارد البشرية
1	0.956	3.896	33	إدارة التغيير التنظيمي
2	0.999	3.874	36	إدارة التغيير التنظيمي
3	1.057	3.855	32	إدارة التغيير التنظيمي
4	1.021	3.855	34	إدارة التغيير التنظيمي
5	1.033	3.829	35	إدارة التغيير التنظيمي
1	0.975	3.959	41	تحسين الأداء المؤسسي
2	0.986	3.900	40	تحسين الأداء المؤسسي

المُبد	رقم الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب داخل المُبد
تحسين الأداء المؤسسي	39	3.888	0.982	3
تحسين الأداء المؤسسي	37	3.859	1.041	4
تحسين الأداء المؤسسي	38	3.859	1.034	5

ويتبين أن أعلى فقرات المحور هي الفقرة (41) المتصلة بتحقيق الوزارة لأهدافها الاستراتيجية (بمتوسط 3.959)، وأدناها الفقرة (21) المتصلة بمرونة الهيكل التنظيمي (بمتوسط 3.710).

التحقق من افتراضات تحليل الانحدار

قبل إجراء تحليلي الانحدار، تحققت الباحثة من استيفاء الافتراضات الإحصائية التي يقوم عليهما، وهي: اعتدالية توزيع البواقي، وتجانس تباينها، واستقلالها، وانتفاء الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة، وخلو البيانات من القيم المتطرفة المؤثرة. ويعرض الجدول (10-4) نتائج هذه الفحوص:

جدول (10-4): نتائج التحقق من افتراضات تحليل الانحدار

الافتراض	الاختبار / المؤشر	القيمة	المحك	النتيجة
اعتدالية البواقي	شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk)	$W = 0.990$, $Sig. = 0.078$	Sig. أكبر من 0.05	متحقق
اعتدالية البواقي	الالتواء والتقلطح	الالتواء = 0.024، التقلطح = 0.179	ضمن (1±)	متحقق
تجانس التباين	بروش-باجان (Breusch-Pagan)	$LM = 7.92$, $Sig. = 0.094$	Sig. أكبر من 0.05	متحقق
استقلال البواقي	درين-واتسون (Durbin-Watson)	1.87	قريب من 2 (2.5 - 1.5)	متحقق
انتفاء الازدواج الخطي	معامل تضخم التباين (VIF)	من 1.287 إلى 1.499	أقل من 5	متحقق

الاقتراض	الاختبار / المؤشر	القيمة	المحك	النتيجة
انتفاء الازدواج الخطي	التباين المسموح (Tolerance)	من 0.667 إلى 0.777	أكبر من 0.20	متحقق
القيم المتطرفة	(D ²) مسافة ماها لانوبيس	لا توجد حالة تتجاوز المحك	D ² أقل من 18.47	متحقق

ويتبين من الجدول أن جميع الافتراضات متحققة؛ فالبواقي موزعة اعتدالياً ومتجانسة التباين ومستقلة، وقيم معامل تضخم التباين جميعها دون (5) والتباين المسموح فوق (0.20)، وهو ما ينفي وجود ازدواج خطي بين الأبعاد الأربعة، ولم ترصد حالات متطرفة مؤثرة. وعليه فإن نتائج تحليل الانحدار الآتين تُعدّ صالحة للتفسير والاستدلال.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: العلاقة الارتباطية

نصّت الفرضية على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية وإدارة التطوير التنظيمي، واستُخدم للتحقق منها معامل ارتباط بيرسون، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (11-4): معامل ارتباط بيرسون بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية وإدارة التطوير التنظيمي

المتغيران	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (.Sig)	حجم العينة (N)
ممارسات الإدارة الاستراتيجية ↔ إدارة التطوير التنظيمي	0.759	أقل من 0.001	269

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي. الارتباط دالّ عند مستوى (0.01). ويتضح من الجدول وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ودالة إحصائية بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية وإدارة التطوير التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط ($r = 0.759$) عند مستوى دلالة أقل من (0.001) وحجم عينة ($N = 269$)، ويفسر مربع معامل الارتباط ما نسبته (57.6%) من التباين المشترك بين المتغيرين.

وبذلك تُقبل الفرضية؛ فكلما ارتفع مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية ارتفع معه مستوى إدارة التطوير التنظيمي في الوزارة.

الفرضية الثانية: الأثر (الانحدار البسيط)

نصت الفرضية على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات الإدارة الاستراتيجية في إدارة التطوير التنظيمي، واستُخدم للتحقق منها تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (12-4): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية في إدارة التطوير التنظيمي

المؤشر	القيمة	المؤشر	القيمة
(R) معامل الارتباط	0.759	B (الثابت)	1.057
(R ²) معامل التحديد	0.576	B (المتغير المستقل)	0.727
معامل التحديد المعدل	0.575	Beta	0.759
F (1, 267) قيمة	363.20	t (الثابت)	7.20
(Sig.) مستوى الدلالة	أقل من 0.001	t (المتغير المستقل)	19.06

يتبين من الجدول أن النموذج دالّ إحصائياً؛ إذ بلغت قيمة ($F = 363.20$) عند درجتَي حرية (1، 267) ومستوى دلالة أقل من (0.001)، وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.576$) ومعامل التحديد المعدل (0.575)، أي إن ممارسات الإدارة الاستراتيجية تفسّر (57.6%) من التباين في إدارة التطوير التنظيمي. وبلغ معامل الانحدار المعياري ($Beta = 0.759$) عند ($t = 19.06$, $p > 0.001$)، وقيمة الثابت (1.057) عند ($t = 7.20$). وبذلك تُقبل الفرضية القائلة بوجود أثر دالّ لممارسات الإدارة الاستراتيجية في إدارة التطوير التنظيمي.

الفرضية الثالثة: أثر الأبعاد (الانحدار المتعدد)

نصت الفرضية على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية الأربعة مجتمعة في إدارة التطوير التنظيمي، واستُخدم للتحقق منها تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (13-4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية في إدارة التطوير التنظيمي

البُعد المستقل	B	Beta	t	.Sig	الدلالة
التحليل البيئي الاستراتيجي	0.175	0.246	5.20	أقل من 0.001	دالّ
صياغة الاستراتيجية	0.195	0.258	5.67	أقل من 0.001	دالّ
تنفيذ الاستراتيجية	0.194	0.273	5.56	أقل من 0.001	دالّ
الرقابة والتقييم الاستراتيجي	0.166	0.237	4.87	أقل من 0.001	دالّ

نتائج النموذج: $R^2 = 0.577$ ، $F = 90.03$ ، مستوى الدلالة $0.001 > 0.001$.

يتبين من الجدول أن النموذج المتعدد دالّ إحصائياً ($F = 90.03$ ، $p > 0.001$)، وأن معامل التحديد ($R^2 = 0.577$)، أي إن الأبعاد الأربعة مجتمعة تفسّر (57.7%) من التباين في إدارة التطوير التنظيمي. كما يتبين أن هذه الأبعاد جميعها (التحليل البيئي الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم الاستراتيجي) ذات أثر موجب دالّ إحصائياً، إذ جاءت قيم الدلالة كلها أقل من (0.001)، وبذلك تُقبل الفرضية.

الفروق في تصورات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية

استكمالاً لاختبار الفرضيات، تقصّت الباحثة ما إذا كانت تصورات أفراد العينة تختلف باختلاف خصائصهم الديموغرافية والوظيفية؛ فاستُخدم اختبار (t) للعينات المستقلة في متغير النوع الاجتماعي (بعد التحقق من تجانس التباين باختبار ليفين)، وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) في المتغيرات ذات الفئات الثلاث فأكثر. ويعرض الجدول (14-4) نتائج اختبار (t):

جدول (14-4): نتائج اختبار (t) للفروق تبعاً للنوع الاجتماعي

المحور	الفئة	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة t	الدلالة (.Sig)
ممارسات الإدارة الاستراتيجية	ذكر	126	3.823	0.586	0.525	0.600

الدلالة (.Sig)	قيمة t	الانحراف	المتوسط	العدد	الفئة	المحور
—	—	0.614	3.784	132	أنثى	ممارسات الإدارة الاستراتيجية
0.461	-0.739	0.600	3.790	126	ذكر	إدارة التطوير التنظيمي
—	—	0.555	3.843	132	أنثى	إدارة التطوير التنظيمي

يتبين أن الفروق تبعاً للنوع الاجتماعي غير دالة إحصائياً في المحورين (Sig. أكبر من 0.05)، بدرجتي حرية (256)، أي إن تصورات الذكور والإناث متقاربة. ويعرض الجدول (4-15) نتائج تحليل التباين الأحادي لبقية المتغيرات:

جدول (4-15): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق تبعاً للعمر والمؤهل والخبرة والمسمى الوظيفي

المتغير	المحور	قيمة F	درجات الحرية	الدلالة (.Sig)	النتيجة
الفئة العمرية	ممارسات الإدارة الاستراتيجية	0.104	(2، 266)	0.902	غير دالة
الفئة العمرية	إدارة التطوير التنظيمي	0.374	(2، 266)	0.688	غير دالة
المؤهل العلمي	ممارسات الإدارة الاستراتيجية	3.803	(2، 266)	0.024	دالة
المؤهل العلمي	إدارة التطوير التنظيمي	3.768	(2، 266)	0.024	دالة
سنوات الخبرة	ممارسات الإدارة الاستراتيجية	3.621	(2، 266)	0.028	دالة
سنوات الخبرة	إدارة التطوير التنظيمي	4.807	(2، 266)	0.009	دالة
المسمى الوظيفي	ممارسات الإدارة الاستراتيجية	2.012	(3، 265)	0.113	غير دالة
المسمى الوظيفي	إدارة التطوير التنظيمي	2.604	(3، 265)	0.052	غير دالة

وتكشف النتائج عن فروق دالة إحصائية تبعاً للمؤهل العلمي ولسنوات الخبرة في المحورين معاً، في حين لم تظهر فروق دالة تبعاً للفئة العمرية أو المسمى الوظيفي. وبمقارنة المتوسطات، جاءت تصورات حملة الماجستير أدنى من غيرهم (بمتوسط 3.653 للإدارة الاستراتيجية مقابل 3.852 لحملة الدكتوراه و3.890 لغيرهم)، كما جاءت تصورات ذوي الخبرة المتوسطة (10 - 14 سنة) أدنى من ذوي الخبرة الأقل والأكثر (بمتوسط 3.687 مقابل 3.835 و3.919)، وهو نمط يشير إلى أن الفئة الوسطى من حيث الخبرة أكثر تحفظاً في تقييمها، ولعل ذلك يعود إلى قربها من تفاصيل التنفيذ اليومي وما يرافقه من عوائق، مقارنةً بمن هم أحدث عهداً أو أطول خبرة وأقرب إلى المستويات القيادية.

مناقشة النتائج

أظهرت النتائج أن مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية ومستوى إدارة التطوير التنظيمي في وزارة التعليم جاءا بدرجة (عالية)، ويمكن تفسير ذلك في ضوء التحوّلات المؤسسية التي تشهدها الوزارة ضمن رؤية المملكة 2030 وبرنامج تنمية القدرات البشرية، وما رسّخته من ثقافة تخطيط استراتيجي وتطوير تنظيمي. وتلتقي هذه النتيجة مع ما أبرزته الدراسات السابقة من تنامي الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية في القطاع الحكومي.

أما العلاقة بين المتغيرين فقد أكدت النتائج وجود ارتباط موجب قوي ودال ($r = 0.759$)، وأثر دال تفسّر فيه ممارسات الإدارة الاستراتيجية (57.6%) من التباين في إدارة التطوير التنظيمي. وتتسجم هذه النتيجة مع الأدبيات التي وصلت بين الإدارة الاستراتيجية والأداء والتطوير التنظيمي؛ فهي تتفق مع ما انتهت إليه دراسة (George et al., 2019) من أثر إيجابي للتخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي في القطاع العام، ومع دراسة (Mousa et al., 2024) من وجود أثر دال للتخطيط الاستراتيجي في الأداء. وتتسق كذلك مع منطق نموذج برك ولتون (Burke & Litwin, 1992) الذي يضع الرسالة والاستراتيجية في مرتبة العوامل التحويلية المؤثرة في الأداء والتطوير، ومع نموذج مكنزي السباعي (Waterman et al., 1980) الذي يجعل مواءمة الاستراتيجية مع بقية عناصر المنظمة شرطاً لفاعلية التطوير.

وتدعم نتائج الانحدار المتعدد هذا التفسير؛ إذ تبين أن أبعاد الإدارة الاستراتيجية الأربعة جميعها تسهم إسهاماً دالاً في تفسير التطوير التنظيمي، وهو ما يؤكد أن التطوير الفعال مرهون بتكامل هذه الممارسات من تحليل بيئي وصياغة وتنفيذ ورقابة، لا ببعد واحد منها. وتتفق هذه النتيجة مع ما أبرزته أدبيات المواءمة الاستراتيجية (Ghonim et al., 2022) من أن مواءمة الاستراتيجية مع الهيكل والعمليات والموارد شرط لفاعلية التطوير التنظيمي.

وتؤكد النتائج في مجملها صحة فرضيات الدراسة، وتسد القول بأن لممارسات الإدارة الاستراتيجية أثراً إيجابياً دالاً في إدارة التطوير التنظيمي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، بما يتسق مع الإطار النظري للدراسة ونموذجها المفاهيمي.

وتكشف قراءة النتائج على مستوى الأبعاد عن مفارقة جديرة بالتأمل؛ فبعد صياغة الاستراتيجية تصدّر أبعاد المتغير المستقل بمتوسط (3.909)، في حين جاء بُعد الرقابة والتقييم الاستراتيجي في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.694). ويشير هذا الترتيب إلى أن الوزارة أرسخ في صياغة توجهاتها منها في متابعة ما تحدّثه هذه التوجهات من أثر، وهو ما يجعل حلقة الرقابة والتغذية الراجعة أقل حلقات العملية الاستراتيجية نضجاً نسبياً، وإن بقيت في المستوى العالي.

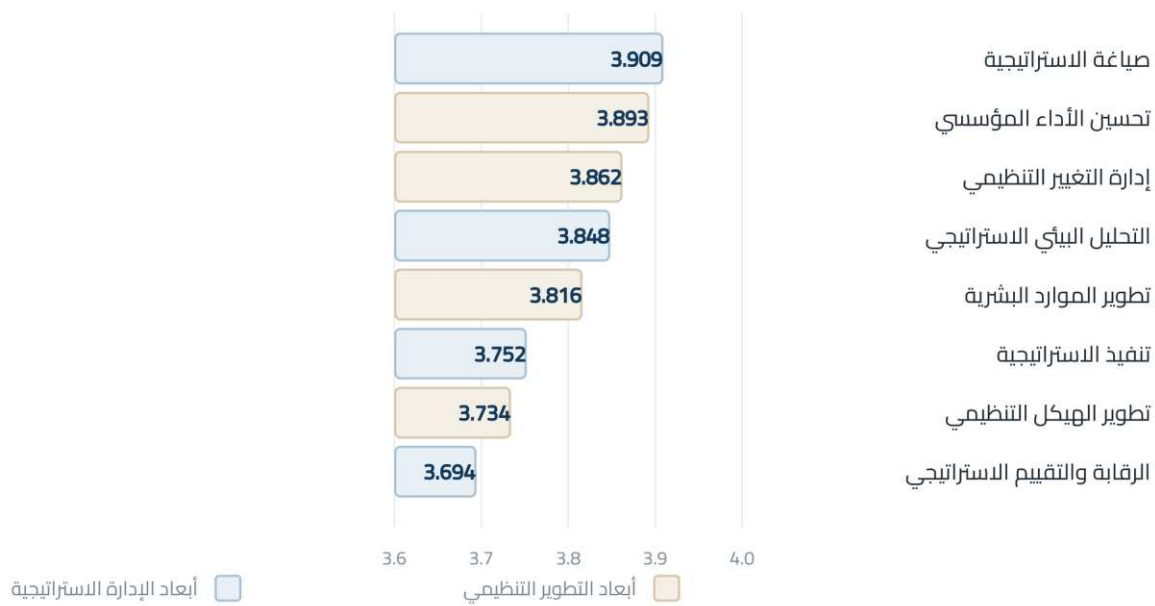
ويوضّح الجدول (4-16) الترتيب العام لأبعاد المتغيرين الثمانية بحسب المتوسط الحسابي، بما يتيح مقارنتها مقارنة شاملة:

جدول (4-16): الترتيب العام لأبعاد متغيري الدراسة بحسب المتوسط الحسابي

الترتيب	البُعد	المحور	المتوسط	الانحراف المعياري
1	صياغة الاستراتيجية	الإدارة الاستراتيجية	3.909	0.763
2	تحسين الأداء المؤسسي	التطوير التنظيمي	3.893	0.766
3	إدارة التغيير التنظيمي	التطوير التنظيمي	3.862	0.777
4	التحليل البيئي الاستراتيجي	الإدارة الاستراتيجية	3.848	0.810
5	تطوير الموارد البشرية	التطوير التنظيمي	3.816	0.785
6	تنفيذ الاستراتيجية	الإدارة الاستراتيجية	3.752	0.812
7	تطوير الهيكل التنظيمي	التطوير التنظيمي	3.734	0.754
8	الرقابة والتقييم الاستراتيجي	الإدارة الاستراتيجية	3.694	0.824

ويوضّح الشكل (4-1) هذا الترتيب بصرياً، بما يُبرز تقارب الأبعاد الثمانية وتموضعها جميعاً في المستوى (العالي):

المتوسطات الحسابية لأبعاد متغيري الدراسة



شكل (1-4): المتوسطات الحسابية لأبعاد متغيري الدراسة
المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي.

غير أن قوة الأثر لا تتبع بالضرورة ترتيب المتوسطات؛ فقد بيّن تحليل الانحدار المتعدد أن أقوى الأبعاد إسهاماً في تفسير التطوير التنظيمي هو تنفيذ الاستراتيجية ($Beta = 0.273$)، مع أنه احتل المرتبة الثالثة في المتوسطات. وفي هذا تأكيد لما ذهبت إليه الأدبيات من أن الفجوة بين الصياغة والتنفيذ هي مكن الإشكال في القطاع العام (Höglund et al., 2018)، وأن ترجمة الاستراتيجية إلى خطط وموارد وحوافز هي ما يحدث الأثر الفعلي في الهيكل والموارد البشرية والأداء.

ويترتب على ذلك أن تركيز الوزارة جهودها في رفع كفاءة التنفيذ وإزالة عوائقه، وفي تطوير منظومة الرقابة والتقييم والتغذية الراجعة، هو الأجدى في تعزيز التطوير التنظيمي، وهو ما تصبّ فيه توصيات الدراسة الآتية.

وتتسق النتيجة الأولى، القائلة بوجود أثر دالّ لممارسات الإدارة الاستراتيجية في إدارة التطوير التنظيمي، مع ما انتهت إليه التحليلات البعدية في القطاع العام من أن للتخطيط الاستراتيجي أثراً إيجابياً معتدلاً ودالاً في الأداء التنظيمي (George et al., 2019)، ومع ما توصلت إليه دراسة (Al-Dhaafri & Alosani, 2020) من أن التخطيط والتنفيذ يؤثران معاً في أداء المنظمات العامة. غير أن الدراسة الحالية تتجاوزهما بربط الممارسة الاستراتيجية بمخرجات تطويرية محددة (الهيكل، والموارد البشرية، والتغيير، والأداء) لا بالأداء العام وحده.

وتلتقي النتيجة الخاصة بـبعد تنفيذ الاستراتيجية بوصفه أقوى المتنبئات مع ما ذهبت إليه دراسة (Höglund et al., 2018) من أن الفجوة بين الصياغة والتنفيذ هي مكمّل الإشكال في القطاع العام، ومع ما أبرزته دراسة (Amoo et al., 2023) من أن التنفيذ يتوسّط العلاقة بين التخطيط والأداء. وتختلف بذلك عن دراسة (Vandersmissen et al., 2024) التي رأت أن أثر التخطيط يمرّ عبر آليات وسيطة متعددة لا عبر التنفيذ وحده؛ ويعود هذا الاختلاف في تقدير الباحثة إلى طبيعة المتغير التابع، إذ يقيس هذا البحث مخرجات تطويرية داخلية تتأثر بالتنفيذ مباشرة، لا إدراكاً عاماً للأداء.

وتنسجم نتيجة ارتفاع بُعد تطوير الموارد البشرية (بمتوسط 3.816) مع ما توصّلت إليه دراسة (Kareem, 2019) من ارتباط دالّ بين تنمية الموارد البشرية والفاعلية التنظيمية، غير أنها تفارق ما رصدته دراسة (Allui & Sahni, 2016) في الجامعات السعودية من فجوة بين إدراك أهمية الممارسات وتطبيقها الفعلي؛ ولعلّ ذلك راجع إلى ما شهده القطاع الحكومي السعودي من نضج في برامج تنمية القدرات البشرية منذ إطلاق رؤية المملكة 2030.

أما ضعف بُعد الرقابة والتقييم الاستراتيجي نسبياً (بمتوسط 3.694) فينسجم مع ما رصدته دراسة (Alojail et al., 2023) في وزارة التعليم السعودية نفسها من أن الحوكمة والمخاطر التنظيمية من أبرز تحديات التحوّل، ومع ما أكّدته دراسة (Errida & Lotfi, 2021) من أن المتابعة والتقييم من عوامل نجاح إدارة التغيير. وتتفق الدراسة الحالية كذلك مع دراسة (السبيعي والعظامات، 2019) في أن نجاح التطوير التنظيمي في الوزارات الحكومية مرهون بجودة الممارسات الاستراتيجية المصاحبة له، وإن اختلف المتغير المستقل بينهما.

وبعد عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، يُختم الفصل بعرض ختامي يستعرض أبرز ما توصّلت إليه الدراسة، وما انبثق عنه من توصيات عملية، ويعرض أحد البدائل التنظيمية المقترحة في ضوء هذه النتائج، ويقدم جملة من المقترحات لدراسات مستقبلية متصلة بالموضوع. وهذا الجزء خلاصة الجهد البحثي، وحلقة الوصل بين ما انتهت إليه الدراسة وما يمكن أن يُبنى عليه من تطبيقات وبحوث لاحقة.

نتائج الدراسة

ويلخّص الجدول (4-17) الآتي نتائج اختبار فرضيات الدراسة الست وقراراتها الإحصائية:

جدول (4-17): ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

م	الفرضية	الأسلوب الإحصائي	المؤشر والقيمة	القرار
1	وجود علاقة ارتباطية بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية وإدارة التطوير التنظيمي	ارتباط بيرسون	$r = 0.759$ ، $\text{Sig.} < 0.001$	قبول الفرض البدل
2	وجود أثر دالّ لممارسات الإدارة الاستراتيجية في إدارة التطوير التنظيمي	انحدار خطي بسيط	$R^2 = 0.576$ ، $F = 363.20$	قبول الفرض البدل
3	وجود أثر دالّ للتحليل البيئي الاستراتيجي	انحدار متعدد	$\text{Beta} = 0.246$ ، $\text{Sig.} < 0.001$	قبول الفرض البدل
4	وجود أثر دالّ لصياغة الاستراتيجية	انحدار متعدد	$\text{Beta} = 0.258$ ، $\text{Sig.} < 0.001$	قبول الفرض البدل
5	وجود أثر دالّ لتنفيذ الاستراتيجية	انحدار متعدد	$\text{Beta} = 0.273$ ، $\text{Sig.} < 0.001$	قبول الفرض البدل (أقوى الأبعاد)
6	وجود أثر دالّ للرقابة والتقييم الاستراتيجي	انحدار متعدد	$\text{Beta} = 0.237$ ، $\text{Sig.} < 0.001$	قبول الفرض البدل

ويعرض الجدول (4-18) قراءةً تفصيلية لأبرز نتائج الدراسة، تربط بين النتيجة الرقمية ودلالاتها الإحصائية وتفسيرها البحثي وما تقتضيه من توصية:

جدول (4-18): التفسير التفصيلي لنتائج الدراسة وربطها بالتوصيات

المجال	النتيجة الرقمية	القراءة الإحصائية	التفسير البحثي	التوصية المرتبطة
ثبات الأداة	$\alpha = 0.939$	ثبات ممتاز	فقرات الأداة متسقة وتقيس البناء العام بدرجة موثوقة	اعتماد الأداة أساساً للتحليل والاستدلال

المجال	النتيجة الرقمية	القراءة الإحصائية	التفسير البحثي	التوصية المرتبطة
صياغة الاستراتيجية	M = 3.909، SD = 0.763	المرتبة الأولى بمستوى عالٍ	وضوح الرؤية والأهداف والمشاركة والواقعية من أبرز مواطن التميز	المحافظة على المشاركة وربط الصياغة بقياس النتائج
تحسين الأداء المؤسسي	M = 3.893، SD = 0.766	أعلى أبعاد التطوير التنظيمي	ممارسات تطويرية مرتبطة بالكفاءة وجودة الخدمات	تعزيز مؤشرات الأداء وربطها بمبادرات التطوير
الرقابة والتقييم	M = 3.694، SD = 0.824	المرتبة الأخيرة رغم بقائها في المستوى العالي	المجال الأقل نضجاً نسبياً في المنظومة الاستراتيجية	تطوير التغذية الراجعة والإجراءات التصحيحية الدورية
العلاقة بين المتغيرين	$r = 0.759, p < 0.001$	ارتباط موجب قوي ودالّ	تحسّن الإدارة الاستراتيجية يتزامن مع تحسّن التطوير التنظيمي	إدارة المجالين بوصفهما منظومة واحدة مترابطة
الانحدار الكلي	$R^2 = 0.576, F = 363.20$	نموذج قوي ودالّ	أكثر من نصف تباين التطوير التنظيمي يفسّره المتغير المستقل	توجيه الموارد نحو تحسين الممارسات الاستراتيجية
أقوى متنبئ	Beta = 0.273 (تنفيذ الاستراتيجية)	أعلى إسهام نسبي بين الأبعاد	تحويل الاستراتيجية إلى خطط وموارد وحوافز هو الأكثر أثراً	رفع كفاءة التنفيذ والمتابعة وإزالة العوائق
جودة البيانات	N = 269 (النوع: 258)	فقد جزئي في متغير واحد	لا يؤثر في تحليلات المحاور، ويخفّض قاعدة النسب في متغير النوع	ضبط ترميز البيانات الديموغرافية في أي إعادة تحليل

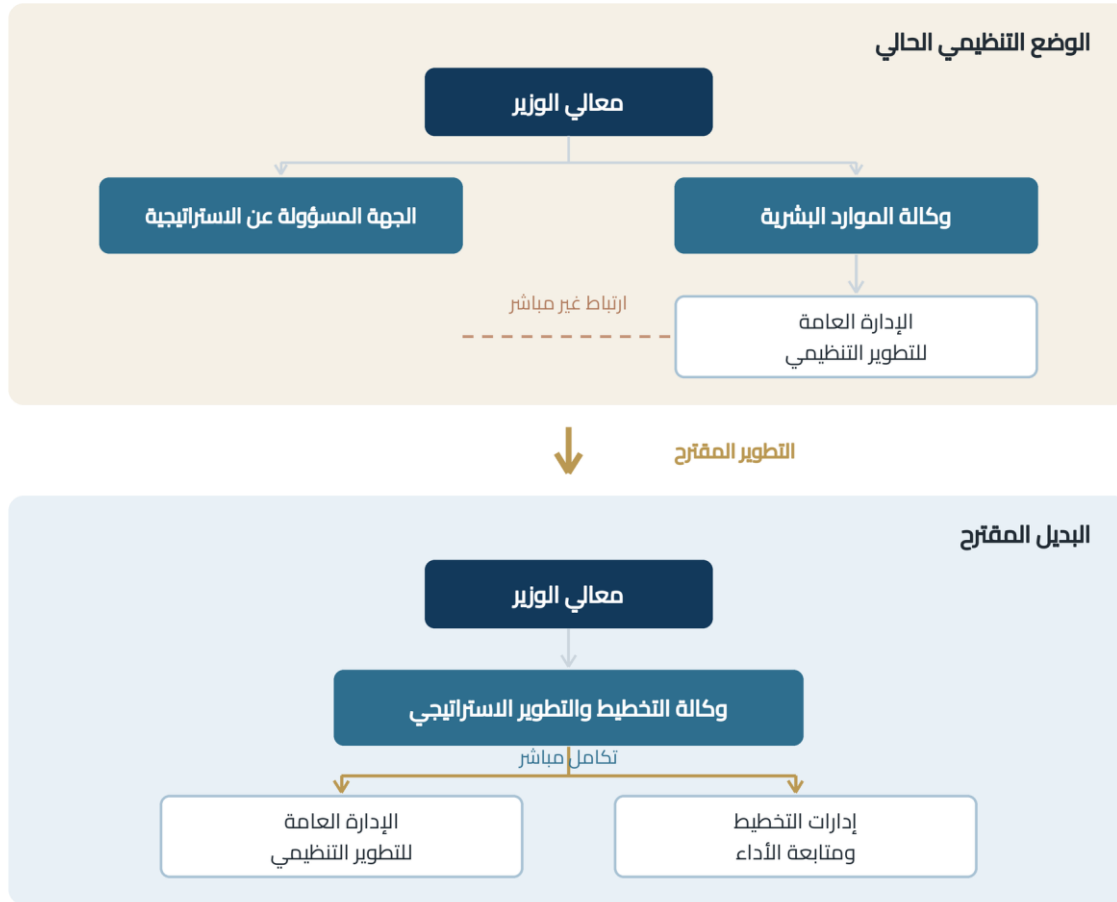
انتهت الدراسة، من تحليل بياناتها الميدانية، إلى جملة من النتائج، أبرزها:

- جاء مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية في وزارة التعليم بدرجة (عالية)، بمتوسط حسابي عام بلغ (3.801)، وقد جاء بُعد «صياغة الاستراتيجية» في المرتبة الأولى، يليه بقية الأبعاد ضمن المستوى العالي.
 - جاء مستوى إدارة التطوير التنظيمي في وزارة التعليم بدرجة (عالية)، بمتوسط حسابي عام بلغ (3.822)، وقد جاء بُعد «تحسين الأداء المؤسسي» في المرتبة الأولى، يليه بقية الأبعاد ضمن المستوى العالي.
 - وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ودالة إحصائياً بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية وإدارة التطوير التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط ($r = 0.759$) عند مستوى دلالة أقل من (0.001).
 - وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لممارسات الإدارة الاستراتيجية في إدارة التطوير التنظيمي، إذ فسّرت ممارسات الإدارة الاستراتيجية ما نسبته (57.6%) من التباين في إدارة التطوير التنظيمي.
 - دلالة أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية الأربعة جميعها (التحليل البيئي الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم الاستراتيجي) في تفسير إدارة التطوير التنظيمي، بما يؤكد أهمية تكامل هذه الأبعاد في إحداث التطوير التنظيمي.
- تشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية وإدارة التطوير التنظيمي، وهو ما يدعم أهمية مواءمة الموقع التنظيمي للإدارة العامة للتطوير التنظيمي مع طبيعة أدوارها الاستراتيجية، بما يعزّز تكاملها مع منظومة التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار. وفي ضوء ذلك تعرض الباحثة البديل التنظيمي الآتي تصوراً مقترحاً مستنداً إلى النتائج، لا توصية تنظيمية ملزمة.

البديل التنظيمي المقترح لتعزيز التكامل بين الاستراتيجية والتطوير التنظيمي

استناداً إلى ما أظهرته النتائج من علاقة ارتباطية قوية وأثر دال لممارسات الإدارة الاستراتيجية في إدارة التطوير التنظيمي، يُطرح فيما يأتي أحد البدائل التنظيمية التي يمكن دراستها لتعزيز التكامل بين الجانبين، من غير أن يكون ذلك مقترح إعادة هيكلة إلزامياً.

البديل التنظيمي المقترح لتعزيز التكامل بين الاستراتيجية والتطوير التنظيمي



المسوّغ: ارتباط موجب قوي ($r = 0.759$) وقدرة تفسيرية بلغت 57.6% من التباين في إدارة التطوير التنظيمي

شكل (2-4): أحد البدائل التنظيمية المقترحة لتعزيز التكامل بين الاستراتيجية والتطوير التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى نتائج الدراسة.

ويقوم هذا البديل على دراسة إمكانية تعزيز الارتباط التنظيمي بين الإدارة العامة للتطوير التنظيمي والجهة المسؤولة عن الاستراتيجية في الوزارة، بما يتيح تدفقاً أوضح للمعلومات وتنسيقاً أوثق بين التخطيط الاستراتيجي ومبادرات التطوير التنظيمي. وهو مطروح بوصفه أحد البدائل الممكنة لا توصيةً قطعية بإعادة الهيكلة، إذ إن أي قرار تنظيمي يستلزم دراسة تفصيلية مستقلة تراعي البنية التنظيمية القائمة للوزارة وأنظمتها. ويُتوقع أن يسهم تعزيز هذا الارتباط في مواءمة أكبر بين مبادرات التطوير التنظيمي والتوجهات الاستراتيجية، وفي تقليل ازدواجية الجهود، ورفع فاعلية التطوير التنظيمي، بما ينسجم مع ما انتهت إليه الدراسة من تأثير الممارسات الاستراتيجية في التطوير التنظيمي.

ويستند هذا البديل إلى ما أظهرته النتائج من علاقة ارتباطية موجبة قوية بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية وإدارة التطوير التنظيمي ($r = 0.759$)، ومن قدرة هذه الممارسات على تفسير (57.6%) من

التباين في إدارة التطوير التنظيمي؛ وهي نتائج تسند منطق تعزيز التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والتطوير التنظيمي، وتحسين مواءمة المبادرات التطويرية مع التوجهات الاستراتيجية للوزارة.

التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة، تقدّم الباحثة التوصيات الآتية:

١. تعزيز ممارسات التحليل البيئي الاستراتيجي بصورة مستمرة، عبر المتابعة الدورية لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للوزارة بما يدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي.
٢. تطوير آليات صياغة الاستراتيجية ومتابعتها، بما يضمن وضوح الأهداف الاستراتيجية وقابليتها للقياس ومواءمتها لإمكانات الوزارة.
٣. تعزيز تنفيذ الاستراتيجية وربطها بمؤشرات الأداء، بما يضمن ترجمة الخطط الاستراتيجية إلى نتائج فعلية قابلة للقياس.
٤. تعزيز التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وجهود التطوير التنظيمي، بحيث تنبثق مبادرات التطوير من التوجهات الاستراتيجية للوزارة وتخدمها.
٥. دعم برامج إدارة التغيير التنظيمي، عبر تهيئة العاملين لتقبل التغيير والتعامل بفاعلية مع مقاومته وترسيخ نتائجه.
٦. تطوير برامج تنمية الموارد البشرية وربطها بالأهداف الاستراتيجية للوزارة، بما يرفع كفاءة العاملين ويخدم توجهات التطوير.
٧. بناء مؤشرات أداء لقياس أثر مبادرات التطوير التنظيمي، بما يتيح تقييم فاعليتها وتطويرها باستمرار.
٨. تعزيز المراجعة الدورية للأداء المؤسسي وربطه بالأهداف الاستراتيجية، بما يدعم التحسين المستمر.
٩. دراسة إمكانية تعزيز الارتباط التنظيمي بين الإدارة العامة للتطوير التنظيمي ومكتب الاستراتيجية (أو الجهة المسؤولة عن الاستراتيجية في الوزارة)؛ بما يعزز التكامل بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية وجهود التطوير التنظيمي، ويسهم في مواءمة مبادرات التطوير التنظيمي مع الأهداف والتوجهات الاستراتيجية لوزارة التعليم.
١٠. تطوير منظومة الرقابة والتقييم الاستراتيجي والتغذية الراجعة، وتفعيل الإجراءات التصحيحية الدورية؛ إذ جاء هذا البعد في المرتبة الأخيرة بين أبعاد الدراسة الثمانية (بمتوسط 3.694)، وهو ما يجعله المجال الأقل نضجاً نسبياً والأولى بالتطوير.
١١. مراجعة إجراءات ترميز البيانات الديموغرافية في الاستبانات الإلكترونية وضبطها، تفادياً لما وقع في متغير النوع الاجتماعي من قيم خارج نطاق الترميز أفضت إلى استبعاد (11) استجابة من تحليل هذا المتغير.

المقترحات

وفي ضوء النتائج ذاتها، تقترح الباحثة إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:

١. إجراء دراسات مماثلة تتناول أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية في إدارة التطوير التنظيمي في قطاعات حكومية أخرى، بهدف المقارنة وتعميم النتائج.
٢. دراسة أثر متغيرات وسيطة أو معدّلة في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي، مثل الثقافة التنظيمية أو القيادة أو الحوكمة.
٣. دراسة أثر إدارة التغيير التنظيمي بوصفها متغيراً مستقلاً في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة التعليم.
٤. دراسة دور تطوير الموارد البشرية في تعزيز قدرات التطوير التنظيمي في القطاع التعليمي.
٥. دراسة أثر الحوكمة المؤسسية في فاعلية مبادرات التطوير التنظيمي في القطاع الحكومي.
٦. دراسة العلاقة بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية وتحسين الأداء المؤسسي في وزارة التعليم باستخدام مناهج كمية ونوعية مدمجة.
٧. إجراء دراسات طولية تتتبع أثر مبادرات التطوير التنظيمي في وزارة التعليم عبر الزمن في ضوء التحوّلات المؤسسية المرتبطة برؤية المملكة 2030.

خاتمة الفصل

عرض هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها؛ فبيّن خصائص أفراد العينة (269 مستجيباً)، وأظهر أن مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية (بمتوسط 3.801) ومستوى إدارة التطوير التنظيمي (بمتوسط 3.822) جاءا بدرجة عالية. وأكّد اختبار الفرضيات وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ودالة ($r = 0.759$)، وأثراً دالاً لممارسات الإدارة الاستراتيجية في إدارة التطوير التنظيمي يفسّر (57.6%) من التباين، مع إسهام دالّ لأبعادها الأربعة جميعها. ثم نوقشت النتائج وفُسّرت ووُصلت بالدراسات السابقة، وعُرضت أبرز نتائج الدراسة وما انبثق عنها من توصيات ومقترحات لدراسات مستقبلية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

إبراهيم، ياسر عبدالله عبدالعال، ومحمد، محمد سعد (2023). دور ممارسات الإدارة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص: الدور الوسيط لعملية إدارة المخاطر الاستراتيجية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 14(3)، 279-305.

الرواضية، وليد (2023). أثر التوجه الريادي الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي للجامعات الأردنية الحكومية. *مجلة مؤتة للدراسات الإنسانية والاجتماعية*، 38(4)، 77-116.

السبيعي، عبدالعزيز بدر سعود، والعظامات، عبدالله مطر نجم (2019). أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت.

الشويرف، عبدالله مفتاح، وأبو شيبه، إبراهيم علي، وزبلح، علي حسين (2021). أثر التطوير التنظيمي على موثوقية المعلومات المحاسبية: دراسة تطبيقية في شركات التأمين العاملة بمدينة مصراتة. *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*، 8(2)، 40-70.

وزارة التعليم (2024). *الدليل التنظيمي لوزارة التعليم (دليل الأهداف والمهام)*. وزارة التعليم.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Al-Dhaafri, H., & Alosani, M. (2020). Closing the strategic planning and implementation gap through excellence in the public sector: Empirical investigation using SEM. *Measuring Business Excellence*, 24(4), 553–573. <https://doi.org/10.1108/MBE-12-2019-0128>

Al-Hashimi, K., Weerakkody, V., Elbanna, S., & Schwarz, G. (2022). Strategic decision making and implementation in public organizations in the Gulf Cooperation Council: The role of procedural rationality. *Public Administration Review*, 82(5), 905–919. <https://doi.org/10.1111/puar.13447>

Allui, A., & Sahni, J. (2016). Strategic human resource management in higher education institutions: Empirical evidence from Saudi. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 361–371. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.044>

Alojail, M., Alshehri, J., & Bhatia Khan, S. (2023). Critical success factors and challenges in adopting digital transformation in the Saudi Ministry of Education. *Sustainability*, 15(21), 15492. <https://doi.org/10.3390/su152115492>

Amoo, N., Lodorfos, G., & Mahtab, N. (2023). Over half a century of strategic planning performance research – what have we been missing? *International Journal of Organizational Analysis*, 31(5), 1623–1652. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2021-2919>

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). John Wiley & Sons.

- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18(3), 523–545. <https://doi.org/10.1177/014920639201800306>
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2019). *Organization development and change* (11th ed.). Cengage Learning.
- David, F. R., & David, F. R. (2020). *Strategic management: Concepts and cases* (17th ed.). Pearson Education.
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 1–15. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>
- 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>
- Ghonim, M. A., Khashaba, N. M., Al-Najaar, H. M., & Khashan, M. A. (2022). Strategic alignment and its impact on decision effectiveness: A comprehensive model. *International Journal of Emerging Markets*, 17(1), 198–218. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-04-2020-0364>
- Gökçek, 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>
- Höglund, L., Holmgren Caicedo, M., Mårtensson, M., & Svärdesten, F. (2018). Strategic management in the public sector: How tools enable and constrain strategy making. *International Public Management Journal*, 21(5), 822–849. <https://doi.org/10.1080/10967494.2018.1427161>
- Kareem, M. A. (2019). The impact of human resource development on organizational effectiveness: An empirical study. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 7(1), 29–50. <https://doi.org/10.25019/MDKE/7.1.02>
- Knies, E., Borst, R. T., Leisink, P., & Farndale, E. (2022). The distinctiveness of public sector HRM: A four-wave trend analysis. *Human Resource Management Journal*, 32(4), 799–825. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12440>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- 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. <https://doi.org/10.3390/su16156690>
- Vandersmissen, L., George, B., & Voets, J. (2024). Strategic planning and performance perceptions of managers and citizens: Analysing multiple mediations. *Public Management Review*, 26(2), 514–538. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2103172>
- Vanhengel, S., George, B., Letens, G., & Verweire, K. (2026). The organizational change capability of public organizations: Concept and measurement. *Public Money & Management*, 46(1), 112–123. <https://doi.org/10.1080/09540962.2025.2506732>

- Vision 2030. (2021). Human Capability Development Program. Kingdom of Saudi Arabia.
<https://www.vision2030.gov.sa/en/explore/programs/human-capability-development-program>
- Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14–26. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90027-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0)
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (15th ed.). Pearson Education.
- Whittington, R., Angwin, D., Regnér, P., Johnson, G., & Scholes, K. (2020). *Exploring strategy: Text and cases* (12th ed.). Pearson Education.

الملاحق

الملحق (أ): تحكيم أداة الدراسة

أسماء السادة المحكمين

م	اسم المحكم	الدرجة العلمية	الجامعة / جهة العمل
1	أ.د. عاصم عمر	استاذ	جامعة الملك خالد
2	د. منى الزهراني	أستاذ مشارك	جامعة الملك خالد
3	د.سعد الشهراني	أستاذ مشارك	جامعة الإمام محمد بن سعود
4	د. وفاء الاحمري	أستاذ مساعد	وزارة التعليم
5	د. فاطمة الشهراني	أستاذ مساعد	وزارة التعليم

الملحق (ب): الاستبانة النهائية

استبانة بحثية علمية

أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية على إدارة التطوير التنظيمي

دراسة تطبيقية على وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية

عزيزي المشارك / عزيزتي المشاركة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

تتشرف الباحثة بوضع هذه الاستبانة بين أيديكم بوصفها أداة لجمع البيانات اللازمة لدراسة علمية بعنوان: «أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية على إدارة التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية». وتهدف الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم الاستراتيجي) في إدارة التطوير التنظيمي بأبعادها (تطوير الهيكل التنظيمي، وتطوير الموارد البشرية، وإدارة التغيير التنظيمي، وتحسين الأداء المؤسسي) في وزارة التعليم.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ومعرفة بطبيعة العمل في الوزارة، فإن آراءكم تمثل ركيزة أساسية لإنجاز هذه الدراسة وتحقيق أهدافها العلمية. لذا يرجى التكرم بقراءة فقرات الاستبانة بعناية، والإجابة عنها بدقة وموضوعية بما يعكس واقع العمل الفعلي.

تؤكد الباحثة أن جميع البيانات والمعلومات التي تُجمع عبر هذه الاستبانة ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمي فقط، ولن يُكشف عن هوية أيٍّ من المشاركين. كما أن المشاركة في هذه الدراسة طوعية بالكامل، ولكم الحق في الانسحاب في أي وقت دون أي أثر يترتب على ذلك. ولا تتطلب الاستبانة ذكر الاسم أو أي بيانات تعريفية شخصية.

تعليمات الإجابة:

- تتكوّن الاستبانة من قسمين: القسم الأول للبيانات الأولية، والقسم الثاني لعبارات الدراسة.
- يرجى قراءة كل عبارة بعناية قبل الإجابة عنها.
- توضع علامة (✓) في الخانة التي تعبّر عن درجة موافقتكم على كل عبارة.
- تُقاس درجة الموافقة وفق مقياس ليكرت الخماسي على النحو الآتي: موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1).
- يرجى الإجابة عن جميع العبارات، إذ إن ترك أي عبارة دون إجابة قد يؤثر في صلاحية الاستبانة للتحليل.

القسم الأول: البيانات الأولية

يُرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

المتغير	الفئات (ضع علامة ✓ أمام الفئة المناسبة)
النوع الاجتماعي	() ذكر () أنثى
العمر	() أقل من 30 سنة () 30 - أقل من 40 () 40 - أقل من 50 () 50 فأكثر
المؤهل العلمي	() دبلوم () بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه
سنوات الخبرة	() أقل من 5 () 5 - أقل من 10 () 10 - أقل من 15 () 15 فأكثر
المسمى الوظيفي	() مدير عام () مدير إدارة () رئيس قسم () مشرف () أخصائي / مختص

القسم الثاني: عبارات الدراسة

فيما يأتي مجموعة من العبارات موزعة على محورين رئيسيين، يندرج تحت كل محور أربعة أبعاد. يُرجى تحديد درجة موافقتكم على كل عبارة بوضع علامة (✓) في الخانة المناسبة.

المحور الأول: ممارسات الإدارة الاستراتيجية

البُعد: التحليل البيئي الاستراتيجي

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تحرص الوزارة على تحليل بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف.					
2	تتابع الوزارة المتغيرات في بيئتها الخارجية لرصد الفرص والتهديدات.					
3	تستند الوزارة إلى بيانات ومعلومات دقيقة عند تحليل بيئتها.					

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
4	تستخدم الوزارة أدوات علمية في تحليلها الاستراتيجي (مثل تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات).					
5	تُحدّث الوزارة تحليلها البيئي بصورة دورية بما يواكب المتغيرات.					

البُعد: صياغة الاستراتيجية

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
6	تمتلك الوزارة رؤية ورسالة واضحتين تُوجّهان عملها.					
7	تُصاغ الأهداف الاستراتيجية للوزارة بصورة واضحة وقابلة للقياس.					
8	تُشارك المستويات الإدارية المعنية في صياغة استراتيجية الوزارة.					
9	تتّسم الخيارات الاستراتيجية للوزارة بالواقعية والقابلية للتطبيق.					
10	تراعي الوزارة مواردها وإمكاناتها عند صياغة استراتيجيتها.					

البُعد: تنفيذ الاستراتيجية

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
11	تترجم الوزارة استراتيجيتها إلى خطط وبرامج تنفيذية واضحة.					
12	تُخصّص الوزارة الموارد اللازمة لتنفيذ خططها الاستراتيجية.					
13	تُهيئ الوزارة هيكلها التنظيمي بما يدعم تنفيذ الاستراتيجية.					
14	تعمل الوزارة على تحفيز العاملين لدعم تنفيذ الاستراتيجية.					
15	تتجاوز الوزارة معوقات التنفيذ بما يضمن تحقيق أهدافها.					

البُعد: الرقابة والتقييم الاستراتيجي

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16	تضع الوزارة مؤشرات أداء لقياس مدى تحقق أهدافها الاستراتيجية.					
17	تقارن الوزارة الأداء الفعلي بالمعايير المخططة بصورة دورية.					
18	تتخذ الوزارة إجراءات تصحيحية عند رصد الانحرافات.					
19	توظف الوزارة نتائج التقييم في تطوير استراتيجيتها.					

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
20	تتوافر لدى الوزارة تغذية راجعة فاعلة تدعم القرار الاستراتيجي.					

المحور الثاني: إدارة التطوير التنظيمي

البُعد: تطوير الهيكل التنظيمي

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
21	تُعِيد الوزارة تصميم هيكلها التنظيمي بما يخدم أهدافها الاستراتيجية.					
22	يَتَّسِم الهيكل التنظيمي للوزارة بالمرونة في الاستجابة للمتغيرات.					
23	تُوزَّع الأدوار والصلاحيات في الوزارة بصورة واضحة.					
24	يدعم الهيكل التنظيمي التنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة.					
25	تتبنّى الوزارة اللامركزية بما يعزّز كفاءة اتخاذ القرار.					
26	يتم تحديد مواقع الوحدات التنظيمية في الهيكل الإداري بما يتوافق مع طبيعة أدوارها ومسؤولياتها الاستراتيجية.					

البُعد: تطوير الموارد البشرية

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
27	توفّر الوزارة برامج تدريب وتطوير مستمرة للعاملين.					
28	تربط الوزارة تطوير الموارد البشرية بأهدافها الاستراتيجية.					
29	تعمل الوزارة على تنمية مهارات العاملين بما يواكب المتغيرات.					
30	تتبنّى الوزارة سياسات عادلة لتقييم أداء العاملين وتحفيزهم.					
31	تسهم برامج تطوير الموارد البشرية في رفع كفاءة العاملين.					

البُعد: إدارة التغيير التنظيمي

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
32	تدير الوزارة عمليات التغيير التنظيمي وفق منهجية واضحة.					
33	تعمل الوزارة على تهيئة العاملين لتقبّل التغيير.					
34	تتعامل الوزارة بفاعلية مع مقاومة التغيير.					
35	تُشرك الوزارة العاملين في مبادرات التغيير التنظيمي.					

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
---	---------	---------------	-------	-------	--------------	----------------------

36 تتابع الوزارة نتائج التغيير وتعمل على ترسيخها.

الْبُعد: تحسين الأداء المؤسسي

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
---	---------	---------------	-------	-------	--------------	----------------------

37 تسعى الوزارة باستمرار إلى رفع كفاءة أدائها المؤسسي.

38 تحسّن الوزارة جودة الخدمات التي تقدّمها.

39 تعتمد الوزارة معايير واضحة لقياس أدائها المؤسسي.

40 تسهم ممارسات التطوير التنظيمي في تحسين أداء الوزارة.

41 تحقّق الوزارة تحسّناً ملموساً في مخرجاتها المؤسسية.

انتهت عبارات الاستبانة، شاكرة لكم حسن تعاونكم ومشاركتم القيّمة.

الملحق (ج): أهم مخرجات برنامج SPSS

يعرض هذا الملحق أبرز مخرجات التحليل الإحصائي التي أجريت ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، مرتبة بحسب تسلسل إجراءات التحليل في الدراسة. وجميع القيم الواردة هنا مطابقة للقيم المعروضة في الفصلين الثالث والرابع.

أولاً: بيانات عامة عن الاستجابات

البيان	القيمة	ملاحظات
عدد الاستجابات المستلمة الصالحة للتحليل (N)	269	اعتُمدت جميعها
عدد فقرات الأداة	41	للمتغير المستقل و21 و20 للمتغير التابع
عدد أبعاد المتغير المستقل	4	،التحليل، الصياغة، التنفيذ الرقابة
عدد أبعاد المتغير التابع	4	،الهيكـل، الموارد البشرية التغيير، الأداء
مقياس الاستجابة	ليكرت الخماسي	من 1 (غير موافق بشدة إلى موافق بشدة (5)
البيانات المفقودة	11	في متغير النوع الاجتماعي فقط

ثانياً: الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة (Frequencies)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة من الإجمالي	النسبة الصحيحة
النوع الاجتماعي	ذكر	126	46.8%	48.8%
النوع الاجتماعي	أنثى	132	49.1%	51.2%
النوع الاجتماعي	قيم خارج نطاق الترميز (مستبعدة)	11	4.1%	—
الفئة العمرية	30 – 39	84	31.2%	31.2%
الفئة العمرية	40 – 49	89	33.1%	33.1%

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة من الإجمالي	النسبة الصحيحة
الفئة العمرية	فأكثر 50	96	35.7%	35.7%
المؤهل العلمي	ماجستير	83	30.9%	30.9%
المؤهل العلمي	دكتوراه	111	41.3%	41.3%
المؤهل العلمي	أخرى	75	27.9%	27.9%
سنوات الخبرة	5 – 9	85	31.6%	31.6%
سنوات الخبرة	10 – 14	106	39.4%	39.4%
سنوات الخبرة	فأكثر 15	78	29.0%	29.0%
المسمى الوظيفي	مدير عام	57	21.2%	21.2%
المسمى الوظيفي	مدير إدارة	48	17.8%	17.8%
المسمى الوظيفي	رئيس قسم	79	29.4%	29.4%
المسمى الوظيفي	أخصائي / مختص	85	31.6%	31.6%

النسبة الصحيحة (Valid Percent) في متغير النوع الاجتماعي محسوبة على أساس (258) استجابة صالحة بعد استبعاد (11) استجابة وردت برمز خارج نطاق الترميز المعتمد، أما بقية المتغيرات فقائمة على (269) استجابة كاملة.

ثالثاً: معيار الحكم على المتوسطات الحسابية

حُدِّد طول الفئة بقسمة مدى المقياس (5 - 1 = 4) على عدد مستوياته (5)، فبلغ (0.80)، وعلى أساسه قُيِّرت المتوسطات على النحو الآتي:

المدى	درجة الموافقة	التفسير
1.00 – 1.79	منخفضة جداً	ممارسة شبه غائبة
1.80 – 2.59	منخفضة	ممارسة ضعيفة

المدى	درجة الموافقة	التفسير
2.60 – 3.39	متوسطة	ممارسة متذبذبة
3.40 – 4.19	عالية	ممارسة واضحة ومستقرة
4.20 – 5.00	عالية جداً	ممارسة راسخة

رابعاً: صدق الاتساق الداخلي (Corrected Item-Total Correlation)

حُسب معامل ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية لبعدها بعد استبعاد أثرها منه، وحُسبت قيمة ألفا عند حذف الفقرة. وجاءت المعاملات جميعها موجبة ودالة، وتراوحَت بين (0.549) و(0.703) بمتوسط عام (0.622)، ولم يرفع حذف أي فقرة قيمة ألفا لبعدها. ويوضِّح الجدول الآتي مدى هذه المعاملات في كل بُعد، وتفصيلها الكامل في الجدول (3-3) من الفصل الثالث:

البُعد	عدد الفقرات	أدنى ارتباط	أعلى ارتباط	ألفا للبعد
التحليل البيئي الاستراتيجي	5	0.662	0.703	0.862
صياغة الاستراتيجية	5	0.576	0.641	0.819
تنفيذ الاستراتيجية	5	0.619	0.689	0.848
الرقابة والتقييم الاستراتيجي	5	0.564	0.630	0.821
تطوير الهيكل التنظيمي	6	0.549	0.604	0.816
تطوير الموارد البشرية	5	0.567	0.673	0.824
إدارة التغيير التنظيمي	5	0.589	0.657	0.824
تحسين الأداء المؤسسي	5	0.557	0.662	0.820

وفيما يأتي التفصيل الكامل للفقرات الإحدى والأربعين:

الْبُعد	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة بالْبُعد (المصحح)	ألفا عند حذف الفقرة
التحليل البيئي الاستراتيجي	1	0.662	0.838
التحليل البيئي الاستراتيجي	2	0.675	0.834
التحليل البيئي الاستراتيجي	3	0.703	0.827
التحليل البيئي الاستراتيجي	4	0.698	0.828
التحليل البيئي الاستراتيجي	5	0.663	0.837
صياغة الاستراتيجية	6	0.606	0.784
صياغة الاستراتيجية	7	0.620	0.781
صياغة الاستراتيجية	8	0.576	0.793
صياغة الاستراتيجية	9	0.608	0.784
صياغة الاستراتيجية	10	0.641	0.773
تنفيذ الاستراتيجية	11	0.668	0.813
تنفيذ الاستراتيجية	12	0.661	0.816
تنفيذ الاستراتيجية	13	0.689	0.808
تنفيذ الاستراتيجية	14	0.645	0.820
تنفيذ الاستراتيجية	15	0.619	0.827
الرقابة والتقييم الاستراتيجي	16	0.564	0.799
الرقابة والتقييم الاستراتيجي	17	0.627	0.781
الرقابة والتقييم الاستراتيجي	18	0.630	0.780
الرقابة والتقييم الاستراتيجي	19	0.617	0.784
الرقابة والتقييم الاستراتيجي	20	0.626	0.781
تطوير الهيكل التنظيمي	21	0.597	0.783

الْبُعد	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة بالْبُعد (المصَحَّح)	ألفا عند حذف الفقرة
تطوير الهيكل التنظيمي	22	0.566	0.790
تطوير الهيكل التنظيمي	23	0.604	0.781
تطوير الهيكل التنظيمي	24	0.562	0.790
تطوير الهيكل التنظيمي	25	0.549	0.794
تطوير الهيكل التنظيمي	26	0.598	0.783
تطوير الموارد البشرية	27	0.630	0.785
تطوير الموارد البشرية	28	0.567	0.803
تطوير الموارد البشرية	29	0.592	0.796
تطوير الموارد البشرية	30	0.625	0.786
تطوير الموارد البشرية	31	0.673	0.772
إدارة التغيير التنظيمي	32	0.657	0.778
إدارة التغيير التنظيمي	33	0.610	0.792
إدارة التغيير التنظيمي	34	0.608	0.793
إدارة التغيير التنظيمي	35	0.629	0.786
إدارة التغيير التنظيمي	36	0.589	0.798
تحسين الأداء المؤسسي	37	0.652	0.773
تحسين الأداء المؤسسي	38	0.608	0.786
تحسين الأداء المؤسسي	39	0.585	0.793
تحسين الأداء المؤسسي	40	0.557	0.801
تحسين الأداء المؤسسي	41	0.662	0.771

خامساً: معاملات الثبات (Reliability Statistics – Cronbach's Alpha)

البُعد / المحور	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	التقييم
التحليل البيئي الاستراتيجي	5	0.862	جيد جداً
صياغة الاستراتيجية	5	0.819	جيد جداً
تنفيذ الاستراتيجية	5	0.848	جيد جداً
الرقابة والتقييم الاستراتيجي	5	0.821	جيد جداً
تطوير الهيكل التنظيمي	6	0.816	جيد جداً
تطوير الموارد البشرية	5	0.824	جيد جداً
إدارة التغيير التنظيمي	5	0.824	جيد جداً
تحسين الأداء المؤسسي	5	0.820	جيد جداً
محور: ممارسات الإدارة الاستراتيجية	20	0.898	جيد جداً
محور: إدارة التطوير التنظيمي	21	0.892	جيد جداً
الأداة ككل	41	0.939	ممتاز

جميع القيم تتجاوز الحد المقبول (0.70)، وأدنى قيمة على مستوى الأبعاد (0.816) لبُعد تطوير الهيكل التنظيمي، وأعلاها (0.862) لبُعد التحليل البيئي الاستراتيجي، وبلغ ثبات الأداة ككل (0.939) وهو ثبات مرتفع جداً.

سادساً: الإحصاءات الوصفية لأبعاد المتغير المستقل (Descriptive Statistics)

البُعد	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
صياغة الاستراتيجية	3.909	0.763	عالية	1
التحليل البيئي الاستراتيجي	3.848	0.810	عالية	2
تنفيذ الاستراتيجية	3.752	0.812	عالية	3
الرقابة والتقييم الاستراتيجي	3.694	0.824	عالية	4

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط	البُعد
---------	---------	-------------------	---------	--------

المحور ككل — عالية 0.602 3.801

سابعاً: الإحصاءات الوصفية لأبعاد المتغير التابع (Descriptive Statistics)

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط	البُعد
---------	---------	-------------------	---------	--------

1 عالية 0.766 3.893 تحسين الأداء المؤسسي

2 عالية 0.777 3.862 إدارة التغيير التنظيمي

3 عالية 0.785 3.816 تطوير الموارد البشرية

4 عالية 0.754 3.734 تطوير الهيكل التنظيمي

المحور ككل — عالية 0.576 3.822

يُلاحظ أن الفارق بين أعلى الأبعاد وأدناها في المحورين لا يتجاوز (0.215) و(0.159) على التوالي، وأن الأبعاد جميعها وقعت في المستوى (العالي) وفق معيار الحكم المعتمد.

الترتيب العام لأبعاد المتغيرين الثمانية بحسب المتوسط:

الترتيب	البُعد	المحور	المتوسط	الانحراف المعياري
---------	--------	--------	---------	-------------------

1 صياغة الاستراتيجية الإدارية الاستراتيجية 3.909 0.763

2 تحسين الأداء المؤسسي التطوير التنظيمي 3.893 0.766

3 إدارة التغيير التنظيمي التطوير التنظيمي 3.862 0.777

4 التحليل البيئي الاستراتيجي الإدارة الاستراتيجية 3.848 0.810

5 تطوير الموارد البشرية التطوير التنظيمي 3.816 0.785

6 تنفيذ الاستراتيجية الإدارة الاستراتيجية 3.752 0.812

الترتيب	البُعد	المحور	المتوسط	الانحراف المعياري
7	تطوير الهيكل التنظيمي	التطوير التنظيمي	3.734	0.754
8	الرقابة والتقييم الاستراتيجي	الإدارة الاستراتيجية	3.694	0.824

ثامناً: معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)

المتغيران	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (.Sig)	حجم العينة (N)
ممارسات الإدارة الاستراتيجية ↔ إدارة التطوير التنظيمي	0.759	أقل من 0.001	269

العلاقة موجبة قوية ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، ويفسر مربع معامل الارتباط ($r^2 = 0.576$) ما نسبته (57.6%) من التباين المشترك بين المتغيرين.

تاسعاً: الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)

(أ) ملخص النموذج (Model Summary):

R	R^2	R^2 المعدل	نسبة التباين المفسر
0.759	0.576	0.575	57.6%

(ب) تحليل التباين للانحدار (ANOVA):

المصدر	درجات الحرية (df)	قيمة F	مستوى الدلالة (.Sig)
الانحدار	1	363.20	أقل من 0.001
البواقي	267	—	—
الإجمالي	268	—	—

(ج) معاملات الانحدار (Coefficients):

التموذج	B	Beta	t	مستوى الدلالة (.Sig)
الثابت (Constant)	1.057	—	7.20	أقل من 0.001
ممارسات الإدارة الاستراتيجية	0.727	0.759	19.06	أقل من 0.001

معادلة الانحدار: إدارة التطوير التنظيمي = $1.057 + (0.727 \times \text{ممارسات الإدارة الاستراتيجية})$ ؛ أي إن زيادة مقدارها درجة واحدة في ممارسات الإدارة الاستراتيجية تصاحبها زيادة قدرها (0.727) درجة في إدارة التطوير التنظيمي.

عاشراً: الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)

(أ) ملخص النموذج وتحليل التباين:

مستوى الدلالة (.Sig)	F (4, 264)	R ² المعدل	R ²	R
أقل من 0.001	90.03	0.571	0.577	0.760

(ب) معاملات الأبعاد المستقلة (Coefficients):

البُعد المستقل	B	Beta	t	.Sig	الدلالة
التحليل البيئي الاستراتيجي	0.175	0.246	5.20	أقل من 0.001	دالّ
صياغة الاستراتيجية	0.195	0.258	5.67	أقل من 0.001	دالّ
تنفيذ الاستراتيجية	0.194	0.273	5.56	أقل من 0.001	دالّ
الرقابة والتقييم الاستراتيجي	0.166	0.237	4.87	أقل من 0.001	دالّ

(ج) ترتيب الأبعاد بحسب قوة إسهامها في تفسير التطوير التنظيمي (Beta):

الترتيب	البُعد	Beta
1	تنفيذ الاستراتيجية	0.273
2	صياغة الاستراتيجية	0.258
3	التحليل البيئي الاستراتيجي	0.246
4	الرقابة والتقييم الاستراتيجي	0.237

تفسر الأبعاد الأربعة مجتمعةً (57.7%) من التباين في إدارة التطوير التنظيمي، وجميعها دالة إحصائية، وأقواها إسهاماً بُعد تنفيذ الاستراتيجية، وأقلها بُعد الرقابة والتقييم الاستراتيجي، مع تقارب القيم فيما بينها.

حادي عشر: ملخص نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية	الأسلوب الإحصائي	النتيجة الإحصائية	القرار
وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين	ارتباط بيرسون	$r = 0.759$ ، $\text{Sig.} < 0.001$	قبول الفرض البديل
أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية في إدارة التطوير التنظيمي	انحدار خطي بسيط	$R^2 = 0.576$ ، $F = 363.20$	قبول الفرض البديل
أثر التحليل البيئي الاستراتيجي	انحدار متعدد	$\text{Beta} = 0.246$ ، $t = 5.20$	قبول الفرض البديل
أثر صياغة الاستراتيجية	انحدار متعدد	$\text{Beta} = 0.258$ ، $t = 5.67$	قبول الفرض البديل
أثر تنفيذ الاستراتيجية	انحدار متعدد	$\text{Beta} = 0.273$ ، $t = 5.56$	قبول الفرض البديل (أقوى الأبعاد)
أثر الرقابة والتقييم الاستراتيجي	انحدار متعدد	$\text{Beta} = 0.237$ ، $t = 4.87$	قبول الفرض البديل

ثاني عشر: فحوصات جودة البيانات (Data Screening)

الفحص	النتيجة
عدد السجلات	269

الفحص	النتيجة
القيم المفقودة	لا توجد
المعرفات المكررة	لا توجد
أنماط الاستجابة المتطابقة	لا توجد
القيم خارج نطاق الترميز	11 سجلاً في متغير النوع الاجتماعي (عوملت مفقودة في هذا المتغير وحده)
الحاجة إلى عكس الترميز	لا توجد؛ جميع الفقرات موجبة الصياغة
متوسط ارتباط الفقرة ببعدها	0.622
متوسط الارتباط البيني بين الفقرات	0.263
الخلاصة	البيانات متماسكة داخلياً وصالحة للتحليل والاستدلال

ثالث عشر: القيم الدقيقة لمستويات الدلالة

الاختبار	الإحصاء	القيمة الدقيقة لمستوى الدلالة (Sig.)
ارتباط بيرسون بين المتغيرين	$r = 0.759$	1.04×10^{-51}
الانحدار البسيط (النموذج)	$F = 363.20$	1.04×10^{-51}
الانحدار البسيط (الثابت)	$t = 7.20$	6.11×10^{-12}
الانحدار المتعدد (النموذج)	$F = 90.03$	3.66×10^{-48}
التحليل البيئي الاستراتيجي	$t = 5.20$	4.08×10^{-7}
صياغة الاستراتيجية	$t = 5.67$	3.65×10^{-8}
تنفيذ الاستراتيجية	$t = 5.56$	6.44×10^{-8}
الرقابة والتقييم الاستراتيجي	$t = 4.87$	1.92×10^{-6}

Abstract

This study aimed to identify the impact of strategic management practices, in their dimensions (strategic environmental analysis, strategy formulation, strategy implementation, and strategic control and evaluation), on organizational development management, in its dimensions (organizational structure development, human resources development, organizational change management, and institutional performance improvement), applied to the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia, in light of the broad institutional transformations the Ministry is undergoing within the framework of Saudi Vision 2030.

The study adopted the descriptive-analytical approach and used a questionnaire as the main data-collection tool. The questionnaire consisted of two main axes comprising a total of (41) items measured on a five-point Likert scale. It was distributed electronically to employees of the Ministry of Education at the Ministry's headquarters whose work or expertise relates to the fields of strategic management and organizational development. The number of valid responses for analysis reached (269). The Cronbach's alpha reliability coefficient for the instrument as a whole was (0.939), indicating a high degree of reliability.

The study found that the level of strategic management practices in the Ministry of Education was high, with an overall arithmetic mean of (3.801), and that the level of organizational development management was high, with an overall arithmetic mean of (3.822). The results also revealed a strong, positive, and statistically significant correlation between the two variables, with a correlation coefficient of ($r = 0.759$), as well as a statistically significant positive impact of strategic management practices on organizational development management, explaining (57.6%) of the variance in organizational development management, with all four dimensions being statistically significant in the explanation.

In light of these results, the study presented a set of recommendations aimed at strengthening the integration between strategic practices and organizational development efforts in the Ministry of Education, in addition to proposing one of the suggested organizational alternatives and a number of proposals for related future studies.

Keywords: Strategic management practices, organizational development management, Ministry of Education, Kingdom of Saudi Arabia, Vision 2030.

**The Impact of Strategic Management Practices on Organizational
Development Management:
An Applied Study at the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi
Arabia**

Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master in
Administration Specialization: Business Administration

Prepared by:

Fatimah Abdullah Mohammed Al Khursan

Academic ID: 253001277

Supervised by:

Dr. Faisal Abdulhamid Mohammed

Dr. Fayez Jarad

Academic Year

2026