

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة الأعمال

دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز كفاءة فرق العمل: دراسة تطبيقية

على الشركات الخاصة بالسعودية

إعداد الطالب/

مشعل سعود القحطاني

243000632

إشراف/

أ.د / الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي:

1447 - 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

إلى من غرس في قلبي حبّ الطموح، وكان سندي ودعني في كل خطوةٍ  
خطوتها...

إلى والدي ووالدي، مصدر قوتي ونبع عطائي، شكرًا لأنكما آمنتما بي  
قبل أن أؤمن بنفسي.

إلى كل من علّمني حرفًا، ومن ألهمني فكرة، ومن منحني فرصة...

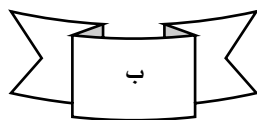
إلى أساتذتي الكرام، وكل من ساعدني خلال مسيرتي العلمية، كل  
التقدير والاحترام.

إلى أصدقائي ورفاق دربي، الذين كانوا شعاع النور في أصعب اللحظات،  
أهديكم هذا الإنجاز، فهو ثمرة دعمكم ومحبتكم.

وأخيرًا...

إلى نفسي، إلى كل لحظة صبر، وكل ساعة سهر، وكل تحدٍّ تجاوزته  
بإيمان،

أهديك هذا الحلم الذي أصبح حقيقة.



# شكر وفخر

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي ،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور /

**د. الفیصل عبدالمحمد**

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري ، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

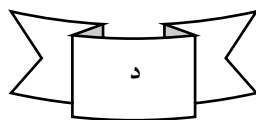
## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في (الرؤية، الأهداف الاستراتيجية، تخصيص الموارد، المتابعة والتقييم) في تعزيز كفاءة فرق العمل داخل الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة وزعت على عينة عشوائية من العاملين في فرق العمل بالشركات الخاصة، بلغ عددهم (420)، وتم تحليل البيانات باستخدام أدوات التحليل الإحصائي (SPSS).

وقد أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في الشركات الخاصة كان مرتفعاً بشكل عام، كما كشفت النتائج عن وجود تأثير دال إحصائياً لجميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي على كفاءة فرق العمل، حيث كان لبعد "الرؤية" و"تحديد الأهداف" التأثير الأكبر، تلتها "المتابعة والتقييم"، ثم "تخصيص الموارد"، كما بينت النتائج أن كفاءة فرق العمل تتأثر إيجاباً بوجود خطط استراتيجية واضحة، وموارد موجهة بفعالية، ونظم متابعة دقيقة.

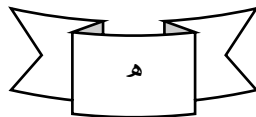
أوصت الدراسة بضرورة دمج فرق العمل في مراحل إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، وتدريب القيادات على مبادئ التخطيط الفعال، وتعزيز استخدام التكنولوجيا الحديثة في عمليات التقييم والمتابعة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، كفاءة فرق العمل، الرؤية، الأهداف الاستراتيجية، تخصيص الموارد، المتابعة والتقييم، الشركات الخاصة، السعودية.

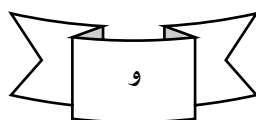


## قائمة المحتويات

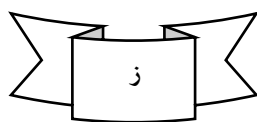
|    |                                         |
|----|-----------------------------------------|
| أ  | بسم الله الرحمن الرحيم.....             |
| ب  | الإهداء.....                            |
| ج  | الشكر والتقدير.....                     |
| د  | المستخلص.....                           |
| هـ | قائمة المحتويات.....                    |
| ح  | قائمة الجداول.....                      |
| 1  | الفصل الأول : الإطار العام للدراسة..... |
| 1  | 1.1 المقدمة.....                        |
| 2  | 2.1 مشكلة الدراسة:.....                 |
| 3  | 3.1 أهمية الدراسة:.....                 |
| 4  | 4.1 أهداف الدراسة:.....                 |
| 4  | 5.1 تساؤلات الدراسة.....                |
| 5  | 6.1 فروض الدراسة:.....                  |
| 6  | 7.1 الدراسات السابقة:.....              |
| 14 | 8.1 الفجوة البحثية.....                 |
| 16 | 9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:.....     |
| 17 | 10.1 المنهجية وطرق البحث:.....          |
| 17 | 11.1 أدوات جمع البيانات:.....           |
| 17 | 12.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:..... |
| 18 | 13.1 حدود الدراسة:.....                 |
| 19 | الفصل الثاني: الإطار النظري.....        |
| 19 | المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي.....  |



|    |                                                                 |
|----|-----------------------------------------------------------------|
| 19 | 1.1.2 التمهيد                                                   |
| 20 | 2.1.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي                                 |
| 21 | 3.1.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي                                 |
| 23 | 4.1.2 أهداف التخطيط الاستراتيجي                                 |
| 25 | 5.1.2 أبعاد التخطيط الاستراتيجي                                 |
| 31 | المبحث الثاني: كفاءة فرق العمل                                  |
| 31 | 1.2.2 التمهيد                                                   |
| 32 | 2.2.2 مفهوم كفاءة فرق العمل                                     |
| 33 | 3.2.2 أهمية كفاءة فرق العمل                                     |
| 34 | 4.2.2 أهداف تحسين كفاءة فرق العمل                               |
| 36 | 5.2.2 العوامل المؤثرة في كفاءة فرق العمل                        |
| 38 | الفصل الثالث: منهجية الدراسة                                    |
| 38 | 1.3 منهج الدراسة                                                |
| 38 | 2.3 مجتمع الدراسة وحجمه                                         |
| 39 | 3.3 عينة الدراسة                                                |
| 40 | 4.3 أداة الدراسة                                                |
| 41 | 5.3 صدق الأداة ومصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل       |
| 42 | 6.3 ثبات الأداة (Reliability)                                   |
| 43 | 7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة                                |
| 46 | الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة                     |
| 46 | 1.4 تحليل البيانات الديموغرافية للمبحوثين                       |
| 48 | 2.4 التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) |
| 57 | 3.4 تحليل الفرضيات                                              |
| 63 | الفصل الخامس: النتائج والتوصيات                                 |



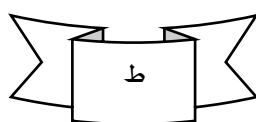
|    |                              |
|----|------------------------------|
| 63 | 1.5 التمهيد.....             |
| 63 | 2.5 مناقشة النتائج.....      |
| 66 | 3.5 التوصيات.....            |
| 68 | Abstract.....                |
| 69 | قائمة المراجع.....           |
| 69 | أولا: المراجع العربية.....   |
| 71 | ثانيا: المراجع الأجنبية..... |
| 73 | الملاحق.....                 |
| 74 | استمارة استبيان.....         |



## قائمة الجداول

| رقم<br>الجدول | اسم الجدول                                                                                      | رقم<br>الصفحة |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1.            | الجدول (1) مصفوفة الارتباط بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي                                        | 41            |
| 2.            | الجدول (2) نتائج معامل كرونباخ ألفا                                                             | 42            |
| 3.            | جدول (3): التوزيع النسبي لأفراد العينة وفقًا للخصائص الديموغرافية                               | 45            |
| 4.            | جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الرؤية                           | 47            |
| 5.            | جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الأهداف الاستراتيجية             | 49            |
| 6.            | جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تخصيص الموارد                    | 51            |
| 7.            | جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المتابعة والتقييم                | 52            |
| 8.            | الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كفاءة فرق العمل                     | 54            |
| 9.            | جدول (9): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي على كفاءة فرق العمل | 56            |
| 10.           | جدول (10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر "الرؤية الاستراتيجية" على "كفاءة فرق العمل"    | 58            |

| رقم<br>الجدول | اسم الجدول                                                                                    | رقم<br>الصفحة |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 11.           | جدول (11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر "الأهداف الاستراتيجية" على "كفاءة فرق العمل" | 59            |
| 12.           | جدول (12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر "تخصيص الموارد" على "كفاءة فرق العمل"        | 60            |
| 13.           | جدول (13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر "المتابعة والتقييم" على "كفاءة فرق العمل"    | 62            |



# الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

## 1.1 المقدمة

يعد التخطيط الاستراتيجي عملية حيوية تهدف إلى تحديد الأهداف الكبرى للمنظمة وتطوير خطط شاملة لتحقيقها، و يتضمن هذا التحليل العميق للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، بما في ذلك تحديد الفرص والتهديدات، وتنظيم الموارد المتاحة بشكل أمثل لتحقيق النجاح المستدام، كما يساعد الشركات في تعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال التنافسية، مما يمكنها من الاستمرار في تحقيق أهدافها على المدى الطويل.(Molete et al., 2025)

يُعزز التخطيط الاستراتيجي قدرة المنظمة على تحديد رؤيتها المستقبلية ووضع أهداف محددة بدقة، تساهم في توجيه جميع الجهود والموارد نحو تحقيق الأهداف، ما يؤدي إلى زيادة كفاءة العمليات وتقليل الفاقد، كما يعمل على ضمان اتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على تحليل دقيق للوضع الحالي والتوقعات المستقبلية، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمنظمة.

يتطلب التخطيط الاستراتيجي أن يشمل آليات متابعة وتقييم مستمرة، مما يساعد في تعديل الاستراتيجيات عند الحاجة وتكشف عن أي مشكلات قد تعيق تقدم المنظمة نحو أهدافها، وبدون هذه الإجراءات، قد يفشل التخطيط الاستراتيجي في تحقيق نتائج ملموسة ويظل مجرد خطط غير قابلة للتنفيذ. (Wang, 2024)

تتطلب كفاءة فرق العمل تحقيق الأهداف المحددة بفعالية، من خلال التعاون الفعال بين الأعضاء وتنسيق الجهود بشكل جماعي لتحقيق أفضل النتائج، حيث تعتمد الكفاءة في العمل الجماعي على وجود بيئة تشجع على التعاون وتبادل المهام والمسؤوليات، مما يؤدي إلى تعزيز أداء الفريق بشكل عام.

وتحفز كفاءة فرق العمل على استخدام إمكانيات الأفراد بأقصى طاقتها من خلال تحديد المهام وتوزيعها وفقاً لمهارات كل عضو، و تتطلب الفرق الناجحة أن يكون الأعضاء ملتزمين بالهدف الجماعي وأن

يتملكوا القدرة على التنسيق بين بعضهم البعض لتسهيل سير العمل. كما يحتاج الأعضاء إلى بيئة عمل مرنة تدعم الابتكار وحل المشكلات بشكل جماعي، حيث تستفيد فرق العمل من المتابعة المستمرة والتقييم الفعال لأدائها، مما يساعد في تحديد المجالات التي يمكن تحسينها، وتوجيه الجهود لتطوير المهارات المطلوبة لضمان النجاح (BARINUA & Deinma, 2022).

و يظهر الربط بين التخطيط الاستراتيجي و كفاءة فرق العمل في حقيقة أن التخطيط الاستراتيجي الجيد لا يقتصر فقط على وضع أهداف طويلة المدى، بل يتطلب أيضاً التنفيذ الفعال لهذه الأهداف من خلال فرق عمل منسقة ومؤهلة، و يعد الإطار العام الذي يوجه جميع جهود المنظمة، ولكن لتحقيق النجاح الفعلي، يجب أن يتوافر كفاءات عالية داخل فرق العمل لتنفيذ هذه الاستراتيجيات بشكل فعال. (Wang, 2024)

## 2.1 مشكلة الدراسة:

تواجه الشركات الخاصة العديد من التحديات في تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال، مما يؤثر على كفاءة فرق العمل، حيث تجد الكثير من الشركات الخاصة صعوبة في تنفيذ هذه الخطط بشكل متكامل، يعود ذلك إلى نقص في آليات المتابعة والتقييم المستمر، ما يعوق قدرة الشركات على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ويؤدي ضعف الثقافة التنظيمية في بعض الشركات الخاصة إلى عدم فهم كافٍ لأهمية التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه، وهذا ينعكس على مستوى التزام الموظفين ويؤثر سلباً على التعاون بين فرق العمل، مما يقلل من الأداء العام للشركة، كما يؤدي نقص الخبرات الإدارية في بعض الشركات إلى غياب التنسيق الفعال بين الإدارات المختلفة، ويحد من القدرة على تخصيص الموارد بشكل مناسب. هذا يؤدي إلى صعوبة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتنفيذها على الوجه الأكمل

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، يتضح أن التخطيط الاستراتيجي يعد من العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الكفاءة في الشركات. على سبيل المثال، أظهرت دراسة

(Molete et al., 2025) أن التخطيط الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات يعزز الكفاءة التشغيلية في الشركات الصغيرة والمتوسطة، ويسهم في تقليل التكاليف وزيادة رضا العملاء. ومع ذلك، تشير الدراسات إلى أن غياب آليات فعّالة للمتابعة والتقييم يشكل عائقًا أمام تطبيق هذه الاستراتيجيات بشكل كامل.

كما أظهرت دراسة (BARINUA & Deinma, 2022) أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين مشاركة الموظفين وزيادة حيويتهم من خلال وضع أهداف استراتيجية واضحة. إلا أن التحدي في تطبيق التخطيط الاستراتيجي يظل قائمًا، حيث تم التأكيد على ضرورة وجود تخطيط قصير المدى وتقييم مستمر لضمان تحقيق النتائج المستهدفة.

ولذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في التحديات التي تواجه الشركات الخاصة في السعودية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال، مما يؤثر على كفاءة فرق العمل.

### 3.1 أهمية الدراسة:

- الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في تعزيز فهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و كفاءة فرق العمل في الشركات الخاصة، لا سيما في السياق السعودي. توفر الدراسة رؤى جديدة حول كيفية تطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال لتحسين الأداء المؤسسي من خلال فرق العمل، مما يعزز الفهم الأكاديمي حول تأثير التخطيط الاستراتيجي على الكفاءة التنظيمية. كما تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بكفاءة فرق العمل في بيئات العمل الخاصة، وتفتح المجال لإجراء دراسات إضافية تستند إلى النتائج التي ستتوصل إليها هذه الدراسة في المستقبل.

- الأهمية التطبيقية:

تساعد هذه الدراسة الشركات الخاصة في السعودية على تحسين استراتيجياتها التنظيمية من خلال تحديد الأبعاد الحيوية للتخطيط الاستراتيجي التي تؤثر على كفاءة فرق العمل. تقدم الدراسة أدوات

وتوصيات قابلة للتنفيذ تساعد الشركات في تحسين إدارة فرق العمل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية أكبر. كما تسهم في تعزيز القدرة التنافسية للشركات الخاصة من خلال تحسين الأداء الجماعي وتطوير مهارات الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والابتكار.

#### 4.1 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الأهداف الاستراتيجية، تخصيص الموارد، المتابعة والتقييم) في تعزيز كفاءة فرق العمل على الشركات الخاصة بالسعودية، وتنبثق العديد من الاهداف فرعية :

- تحديد دور الرؤية الاستراتيجية في تحسين أداء فرق العمل في الشركات الخاصة بالسعودية.
- استكشاف تأثير تحديد الأهداف الاستراتيجية على تعزيز التعاون والالتزام بين أعضاء الفرق على الشركات الخاصة بالسعودية.
- تحليل تأثير تخصيص الموارد على كفاءة فرق العمل وتحقيق الأهداف المشتركة على الشركات الخاصة بالسعودية.
- مراجعة دور المتابعة والتقييم في قياس فعالية فرق العمل وتحفيزها لتحقيق الأداء المثالي على الشركات الخاصة بالسعودية.
- دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة فرق العمل من حيث الابتكار والقدرة على التكيف مع التغيرات السوقية على الشركات الخاصة بالسعودية.

#### 5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي: ما هو دور التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الأهداف الاستراتيجية، تخصيص الموارد، المتابعة والتقييم) في تعزيز كفاءة فرق العمل في الشركات الخاصة بالسعودية؟، وتتفرع منه عدة اهداف فرعية منها :

- كيف يؤثر تحديد الرؤية الاستراتيجية على تعزيز كفاءة فرق العمل في الشركات الخاصة بالسعودية؟
- ما هو تأثير تحديد الأهداف الاستراتيجية على مستوى التعاون والالتزام بين أعضاء فرق العمل في الشركات الخاصة بالسعودية ؟
- كيف يساهم تخصيص الموارد في تحسين أداء فرق العمل وزيادة فعالية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية في الشركات الخاصة بالسعودية ؟
- ما دور المتابعة والتقييم في تحسين فعالية فرق العمل وتحفيزها لتحقيق الأداء المطلوب في الشركات الخاصة بالسعودية ؟
- كيف يعزز التخطيط الاستراتيجي الابتكار والقدرة على التكيف لدى فرق العمل في الشركات الخاصة بالسعودية ؟

## 6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد أعتمد على مجموعة من الفرضيات الآتية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الأهداف الاستراتيجية، تخصيص الموارد، المتابعة والتقييم) على تعزيز كفاءة فرق العمل في الشركات الخاصة بالسعودية، وينبثق من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحديد الرؤية الاستراتيجية على تحسين كفاءة فرق العمل في الشركات الخاصة بالسعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحديد الأهداف الاستراتيجية على تعزيز التعاون والالتزام بين أعضاء فرق العمل في الشركات الخاصة بالسعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخصيص الموارد على كفاءة فرق العمل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في الشركات الخاصة بالسعودية.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمتابعة والتقييم على تحسين أداء فرق العمل في الشركات الخاصة بالسعودية.

## 7.1 الدراسات السابقة:

✍ (Molete et al., 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs)، مع التركيز على الكفاءة التشغيلية، تقليل التكاليف، ورضا العملاء. واستخدمت الدراسة المنهج المراجعة المنهجية، حيث تم تحليل 80 دراسة باستخدام الطرق الكمية والتحليل الموضوعي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تخطيط تكنولوجيا المعلومات الاستراتيجي يساعد في تحسين الكفاءة التشغيلية، تقليل التكاليف بنسبة تصل إلى 20%، وزيادة رضا العملاء بنسبة 15%. كما أظهرت الدراسة أن تكامل استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات مع أهداف الأعمال يُسهم في تحقيق الاستدامة والميزة التنافسية. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين استثمارات تكنولوجيا المعلومات في الشركات الصغيرة والمتوسطة للتغلب على القيود الموارد وضمان النمو المستدام.

✍ (BARINUA & Deinma, 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و مشاركة الموظفين، حيث تم فحص أبعاد التخطيط الاستراتيجي مثل التخطيط القصير والطويل المدى، وقياسات مشاركة الموظفين مثل الانتماء والحيوية. واستخدمت الدراسة نظرية باركنسون و نظرية الموارد لدعم التحليل. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يعد مفتاحًا لمشاركة الموظفين وأداء المنظمة الناجح. كما أظهرت الدراسة أن التخطيط القصير المدى يؤثر بشكل إيجابي على حيوية الموظفين واندفاعهم. وأوصت الدراسة بإجراء تخطيط قصير المدى كل ستة أشهر لتقييم التزام وحيوية الموظفين، كما أوصت بوضع أهداف طويلة المدى من قبل الإدارة لتقييم التزام الموظفين تجاه رؤية الشركة وأهدافها طويلة الأجل.

✍ (Parsakia, 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في طهران. استخدمت الدراسة المنهج النوعي، حيث تم إجراء مقابلات شبه هيكلية مع 23 مديرًا ومشرفًا من المستشفيات الخاصة في طهران. أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يعزز الأداء التنظيمي، وتحسين العمليات، وتحسين تخصيص الموارد من خلال الالتزام الإداري، تمكين الموظفين، وشفافية الاتصال. كما تم تحديد بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية كأدوات حاسمة لتحسين أداء المستشفيات. وأوصت الدراسة بأهمية الالتزام الإداري القوي، تخصيص الموارد بشكل كاف، وتقييم وتكييف الاستراتيجيات بشكل مستمر لتحسين الأداء وزيادة الجودة.

✍ (Wang, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقات المعقدة بين التخطيط الاستراتيجي، ممارسات إدارة الموارد البشرية، وضمان الجودة في الجامعات الصينية. وقد تم تقييم التخطيط الاستراتيجي من حيث القيادة والحكومة، تخصيص الموارد والإدارة، الابتكار الأكاديمي وتحسين الجودة، والتفاعل مع البيئة الخارجية وأصحاب المصلحة. كما تم تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في جوانب التوظيف والاحتفاظ، التطوير المهني والتدريب، بناء الفرق والعمل بين التخصصات، وتقييم الأداء والحوافز. وتم تقييم ضمان الجودة من خلال إطار وضمان الجودة والسياسات، المراقبة والتقييم، مشاركة أعضاء هيئة التدريس والموظفين، وردود فعل الطلاب والتحسينات. أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي وممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة تساهم بشكل كبير في ضمان الجودة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجية شاملة وبرنامج تحسين الجودة بناءً على النتائج المستخلصة.

✍ (SHYPILOVA & Shyshatskyi, 2024)

هدفت الدراسة إلى تطوير منهجية لتعزيز فعالية الدعم المعلوماتي والتحليلي للتخطيط الاستراتيجي في مجال الأمن الوطني في أوكرانيا، باستخدام نماذج معرفية غامضة وتقديم توصيات لتحسين

الجوانب القانونية، والميزانية، والتدريب. تم اختيار نظرية النماذج المعرفية الغامضة كأداة رياضية أساسية للدراسة. توصلت الدراسة إلى اقتراح منهجية لزيادة فعالية الدعم المعلوماتي والتحليلي للتخطيط الاستراتيجي في مجال الأمن الوطني الأوكراني. كما قدمت الدراسة توصيات لتحسين فعالية الدعم المعلوماتي، من خلال إنشاء أسس قانونية ملائمة، تخصيص ميزانيات مناسبة، وتوسيع نظام تدريب المتخصصين. وأوصت أيضاً بتنسيق التفاعل بين وحدات الاستخبارات ومراكز التحليل على المستويات الوطنية والإقليمية، فضلاً عن استخدام طرق حديثة لتحسين اتخاذ القرارات وزيادة موثوقية القرارات المتخذة.

✍ (Abbas & Turki, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على الإبداع المؤسسي في مديرية الأعمال الهندسية بوزارة الداخلية العراقية. واستخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع آراء العاملين في المجتمع البحثي (المديرية)، حيث تم جمع البيانات من خلال 350 استبياناً تم تحليل 300 استبياناً منها. توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يواجه العديد من العقبات التي تعيق تنفيذ ومراقبة الخطط، وأهم هذه العقبات هي ضعف الثقافة التنظيمية ونقص الخبرات الإدارية المتعلقة بأدوات الإدارة الاستراتيجية. وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كنهج مهم لتحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الحكومية.

✍ دراسة (المنجي وعواد، 2023)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التخطيط الاستراتيجي على البراعة التنظيمية بأبعادها الاستغلال الاستكشاف واستخدام الباحث المنهج الوصفي، وتم إجراء الدراسة على عينة بلغت (٣١٩) مفردة، وتم جمع البيانات اعتماداً على قائمة الاستقصاء، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامجي SPSS & AMOS. وأظهرت نتائج الدراسة ومن خلال نتائج النموذج الهيكلي أو البنائي لمتغيرات الدراسة وبالاتفاق مع نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير التخطيط الاستراتيجي في أبعاد البراعة التنظيمية، وأن التخطيط الاستراتيجي يؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في الأبعاد البراعة التنظيمية- كل على حده وهي: (الاستغلال

والاستكشاف)، كما أن هناك اعتدال المدركات العاملين بالشركات محل الدراسة للتخطيط الاستراتيجي، وتوافر مدركات العاملين بالمركز أيضا لبعدين البراعة التنظيمية (الاستغلال والاستكشاف).

✍ دراسة (Asbari et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر فعالية الفريق، مناخ الذكاء العاطفي، وتخطيط الفريق العامل بأبعاده (فعالية الفريق، مناخ الذكاء العاطفي، تخطيط الفريق) على أداء فرق الهندسة في صناعة التصنيع. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي باستخدام تحليل المعادلات الهيكلية SEM عبر برنامج SmartPLS 4.0، وتكونت العينة من 157 موظفًا هندسيًا من شركة تصنيع في إندونيسيا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تخطيط الفريق العامل يعمل كوسيط بين فعالية الفريق، مناخ الذكاء العاطفي، وأداء الفريق. وأوصت الدراسة بأهمية أن تولي إدارة الشركات اهتمامًا بكل من العوامل المؤثرة في أداء الفريق سواء من حيث القدرات الشخصية (الفعالية) أو العوامل البيئية (مناخ الذكاء العاطفي) لتحسين أداء فرق الهندسة بشكل مستدام.

✍ (Wang, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على التأزر بين التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة ودمج التكنولوجيا بأبعاده (التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية، التوظيف المدعوم بالذكاء الاصطناعي، منصات التدريب الرقمية، التنوع والشمول) على فعالية المنظمة في السوق العالمي المتطور. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي، وتكونت العينة من دراسات ومراجعات للمنشورات العلمية حول إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا الموارد البشرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دمج التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة مع التقنيات المتقدمة مثل التحليلات التنبؤية والذكاء الاصطناعي يمكن أن يعزز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل، مما يساهم في تحسين الأداء العام وتعزيز الابتكار. وأوصت الدراسة بأهمية دمج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مع أحدث التقنيات لتحقيق الفعالية التنظيمية وتعزيز قدرة المنظمات على التنافس في السوق العالمية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده (المتغيرات البيئية، تقييم الاحتياجات، التعامل مع النتائج، خطة الموارد البشرية) على أداء إدارة المشاريع بأبعادها (الوقت، التكلفة، السلامة، الجودة) في شركات المقاولات للبنية التحتية، وتحديد التفاعل الاستراتيجي بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (HRP) وأداء إدارة المشاريع ودوره في مواجهة التحديات الخارجية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث قام الباحث بتطوير مقياس للإجابة على أسئلة الدراسة. وتكونت العينة من 120 موظفًا في شركات المقاولات للبنية التحتية، تم تقسيمهم إلى مجموعات غير متداخلة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يؤثر بشكل إيجابي على أداء إدارة المشاريع في شركات المقاولات ويعزز استعداد الشركات لمواجهة التحديات الخارجية، مما يمكنها من التنافس مع الشركات الدولية، بالإضافة إلى دوره في مواجهة الآثار السلبية الناتجة عن جائحة كورونا. وأوصت الدراسة بأهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في مساعدة المسؤولين عن إدارة المشاريع في الكشف المبكر عن مناطق الخطر المحتملة وجذب العمال المؤهلين بالمهارات المناسبة للعمل بكفاءة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمة والربحية في صناعة الرعاية الصحية، مع التركيز على إشراك أصحاب المصلحة، وتعزيز التعلم المستمر، ودمج التكنولوجيا، وتسهيل تخصيص الموارد الفعال. واستخدمت الدراسة المنهج المراجعة المنهجية، حيث تم تجميع نتائج من دراسات مختلفة تم إجراؤها بين عامي 2019 و2023. وتكونت العينة من مقالات ومراجعات علمية حول استراتيجيات الإدارة في صناعة الرعاية الصحية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يعزز جودة الخدمة والربحية من خلال إشراك الموظفين والمرضى في عملية التخطيط، مما يزيد من رضا الموظفين وولاء المرضى، ويساهم في تحسين الفعالية التشغيلية وتقليل التكاليف وزيادة الربحية. وأوصت الدراسة بأهمية الدمج الفعال للتكنولوجيا في عملية التخطيط الاستراتيجي لدعم التحول الرقمي، بالإضافة إلى ضرورة تعزيز التعلم المستمر وإدارة المعرفة لتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الاستدامة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي في زيادة التنافسية والكفاءة للكيانات الاقتصادية في ظل الظروف الاقتصادية المتغيرة. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي، وتكونت العينة من تحليل الأدبيات والنماذج المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي مثل SWOT و PEST و GAP. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يُعد أداة هامة لزيادة التنافسية والكفاءة من خلال تحسين العمليات التجارية، تخصيص الموارد بشكل أمثل، وتعزيز التنسيق الداخلي. كما أظهرت أن التخطيط الاستراتيجي يساعد على تقليل المخاطر وخلق مزايا تنافسية مستقرة من خلال تحديد الأهداف طويلة الأجل وضمان التنمية المستدامة. وأوصت الدراسة ب أهمية تكامل التخطيط الاستراتيجي مع التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية لتحسين استجابة الكيانات الاقتصادية للتحديات العالمية وضمان استدامتها.

#### ✍ دراسة (عبود، 2023)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي (الأهداف، الرسالة، الرؤية) والتخطيط لنشاط التسويق في المؤسسة الوطنية للنفط، حيث تم توزيع استبيان على عينة عشوائية بلغ عددها (50) وشملت مدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام، والمراقبين، والموظفين ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وبعض الأساليب الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة وقد تواصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: إن المؤسسة لديها جهود مستمرة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية، وهناك العديد من المبادرات الاستراتيجية لتطوير قطاع النفط والغاز وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات منها: نشر التوعية الجماعية في التخطيط الاستراتيجي وعقد العديد من الدورات التدريبية للعاملين لنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي كما أوصت الدراسة بأهمية الاستعانة ببيوت الخبرة العالمية في مجال إعداد الخطط الاستراتيجية ومتابعتها وتقييمها.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، والمسح البيئي، والأهداف، والاستراتيجيات) في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (التعلم والنمو، والعمليات الداخلية، ورضى الزبائن، والأداء المالي) في شركة مياه اليرموك. وكذلك اختبار تأثير تكنولوجيا المعلومات على تعديل أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها مجتمعة في شركة مياه اليرموك. وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من شركة مياه اليرموك بفروعها ال (10) العاملة في المحافظات الشمالية الأربعة (إربد والمفرق وجرش وعجلون)، وتمثلت وحدة المعاينة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والوحدات بمستوياتها المختلفة، وقد بلغ عددهم (167) مديراً ومسؤولاً. تتجلى مشكلة الدراسة في وجود فجوة بين الأداء المنشود وبين ما يتم تحقيقه على أرض الواقع، ولضرورة التوجه التخطيط الاستراتيجي وصياغة رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية واضحة وقابلة للتحقق من خلال بناء وتنفيذ الاستراتيجيات في عملية متكاملة تعتمد على المعلومات الدقيقة عن البيئتين الخارجية والداخلية التي توفرها للشركة تكنولوجيا المعلومات. وبغرض تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على أفراد وحدة المعاينة، وبعد استردادها كان منها (159) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي الذي أظهر مجموعة من النتائج كان أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها في شركة مياه اليرموك. وتوصلت الدراسة كذلك إلى أن أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها مجتمعة قد زاد في ظل وجود تكنولوجيا المعلومات كمتغير معدل. وبناء على هذه النتائج قدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها: ضرورة استمرار اهتمام شركة مياه اليرموك بعملية التخطيط الاستراتيجي بجميع أبعادها، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الانسجام بين الأهداف الاستراتيجية والاستراتيجيات التي ستنفذ لتحقيق هذه الأهداف. وضرورة تركيز إدارة الشركة على تبادل وتشارك المعلومات بين كافة المستويات الإدارية وفروعها المنتشرة في المحافظات الشمالية الأربعة وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات.

### ✍ دراسة (أل فايع وأل شريان، 2022)

هدفت الدراسة لإبراز أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين الإداريين. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي في الدراسة الميدانية لعرض وتحليل البيانات واختبار الفروض، وتمثلت مشكلة الدراسة في معرفة مستوى التخطيط الاستراتيجي في جامعة نجران وأثره على أداء العاملين الإداريين. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين الإداريين بجامعة نجران، وكذلك وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمشاركة العاملين والموظفين في صياغة الرؤية والرسالة بالجامعة. وضرورة إشعار العاملين بعملية التطوير وإطلاعهم عليها لتحقيق الأهداف، مع الحرص على توفير البرامج التدريبية التي تحقق ذلك.

### ✍ دراسة (سيد واخرون، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التخطيط الاستراتيجي على تحقيق الأداء الاجتماعي، وتم تطبيق الدراسة على العاملين في القطاع الحكومي (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية)، وقد جمعت الباحثة البيانات من عينة عشوائية بسيطة قوامها الإحصائي (٢٠٠) مفردة، وأوضحت الدراسة أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية الأبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، المتابعة والتقويم) على الأداء الاجتماعي، أهم التوصيات: العمل على توفير المزيد من فرص العمل، وتوفير المزيد من الدعم ومنح القوة للعاملين من أجل جعل تمكينهم أكثر فعالية، وإبلاغهم باستمرار عن نتائج تقييم أدائهم ليدركوا قدرتهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم، وتكوين فرق جودة بين العاملين، يقيم فيها أدائهم بين الحين والآخر، كما تخصص مكافآت معنوية ومادية محفزة للفريق الأنجح، يجب أن تستمر الوزارة في وضع الأداء الاجتماعي وتحقيقه وتطبيقه من أولويات التخطيط الاستراتيجي لما لأهمية إشراك العاملين في صنع القرار داخل الوزارة من أهمية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، وكذلك التعرف على متطلبات التحول ارقمي لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، والتعرف على أثر المعوقات التي تحد من فاعلية التحول الرقمي على الأداء الأكاديمي بجامعة الملك عبد العزيز، والتعرف على المعايير الواجب توافرها في هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي في ظل التحول الرقمي، استخدم الباحث المنهج والوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز تم اختيار عينة عشوائية تقدر (599) عضوا، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: يوجد أثر للتحول الرقمي في الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، يوجد إثر دال للتحول الرقمي في متطلبات التحول الرقمي لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، تتوفر فرق عمل من الإداريين للتخطيط والتعلم الرقمي والإعلان عنه، يوجد إثر دال للمعوقات التي تحد من فاعلية التحول الرقمي لأداء هيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، يوجد إثر دال المعايير الواجب توافرها في هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي في ظل التحول الرقمي، يشجع التحول الرقمي على التعامل مع البرمجيات وأساليب الدعم الفني العمل على إزالة المعوقات التي تحد من فاعلية التحول الرقمي على الأداء الأكاديمي، ومن أهم التوصيات التي توصل إليها الباحث: توافر متطلبات التحول الرقمي لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، الالتزام بالمعايير الواجب توافرها في هيئة التدريس لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي في ظل التحول الرقمي، تشجيع التحول الرقمي على التعامل مع البرمجيات وأساليب الدعم الفني.

## 8.1 الفجوة البحثية

تتفق معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في التأكيد على أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي والإبداع المؤسسي. على سبيل المثال، أظهرت دراسة (BARINUA & Deinma,

(2022) أن التخطيط الاستراتيجي يعد مفتاحًا لتحفيز مشاركة الموظفين وأداء المنظمة الناجح، وهو ما يتماشى مع دراسة الدور الحيوي للتخطيط الاستراتيجي في تعزيز كفاءة فرق العمل في الشركات الخاصة بالسعودية.

بينما تركز العديد من الدراسات على تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأبعاد الإدارية والموارد البشرية، مثل دراسات (Wang, 2024) و (Abujraiban & Assaf, 2022) التي استكشفت تأثير التخطيط الاستراتيجي على ضمان الجودة وإدارة الموارد البشرية، فإن الدراسة الحالية تركز بشكل خاص على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة فرق العمل في الشركات الخاصة في السعودية، مما يوفر تحليلًا أكثر تخصصًا للقطاع الخاص وليس القطاع الحكومي أو الصناعي.

الدراسات السابقة استخدمت أدوات متنوعة مثل الاستبيانات (مثل دراسة عباس وتركيا، 2024)، بينما اعتمدت الدراسة الحالية على الأبعاد الأربعة للتخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الأهداف الاستراتيجية، تخصيص الموارد، المتابعة والتقييم) كأداة رئيسية لقياس تأثير التخطيط الاستراتيجي على كفاءة فرق العمل. هذه الأبعاد توفر إطارًا أوسع لقياس الأثر بشكل أكثر تحديدًا على فرق العمل في بيئات العمل الخاصة.

والعديد من الدراسات السابقة مثل دراسة (SHYPILOVA & Shyshatskyi, 2024) التي تركز على مجالات القطاع العام أو العسكري (مثل دراسة الأمن الوطني في أوكرانيا)، فإن الدراسة الحالية تركز على الشركات الخاصة في السعودية، ما يعكس فجوة بحثية في سياق الأعمال الخاصة مقارنة بالقطاع العام أو الصناعي. هذا يبرز الاختلاف في الأهداف البحثية بين المجالات المختلفة.

تتعامل بعض الدراسات مثل دراسة (السواط والحربي، 2022) مع قضايا مثل التحول الرقمي والبيئة الأكاديمية لهيئة التدريس، لكنها لا تأخذ في الاعتبار التأثير الاجتماعي والثقافي للتخطيط الاستراتيجي على فرق العمل كما تفعل الدراسة الحالية. حيث أن البيئة الاجتماعية والثقافية في الشركات الخاصة في السعودية يمكن أن تؤثر بشكل مختلف على فعالية التخطيط الاستراتيجي مقارنة بالقطاعات الأخرى، وهو ما يشكل نقطة اختلاف مهمة في هذا المجال..

## 9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

### التخطيط الاستراتيجي:

- اصطلاحياً: يُعرّف التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية تحديد الأهداف طويلة المدى للمؤسسة ووضع استراتيجيات وخطط لتحقيق هذه الأهداف، مع مراعاة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في المنظمة. يشمل تحديد الرؤية والرسالة والأهداف وتخصيص الموارد اللازمة، فضلاً عن وضع آليات متابعة التقدم وتقييم الأداء. (Molete et al., 2025)
- إجرائياً: يتم تعريف التخطيط الاستراتيجي في هذه الدراسة على أنه عملية تتضمن تحديد الرؤية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، تخصيص الموارد، وتطوير آليات للمتابعة والتقييم. يتم قياسه بناءً على وضوح الرؤية، تحديد الأهداف الاستراتيجية بشكل دقيق، تخصيص الموارد، وجود آليات التقييم المستمر لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.

### كفاءة فرق العمل:

- اصطلاحياً: تُعرف كفاءة فرق العمل بأنها قدرة الفرق على إنجاز المهام بفعالية ونجاح، من خلال التعاون بين أعضاء الفريق وتحقيق الأهداف في الوقت المحدد. تعتمد الكفاءة على التنسيق بين الأفراد، التواصل الفعال، والتحفيز لتحقيق نتائج إيجابية. (Abbas & Turki, 2024)
- إجرائياً: في هذه الدراسة، يتم قياس كفاءة فرق العمل بناءً على عدد من المعايير مثل التعاون بين أعضاء الفريق، الابتكار في الحلول المقدمة، قدرتهم على العمل ضمن فرق متعددة التخصصات، والالتزام بتحقيق الأهداف ضمن الإطار الزمني المحدد. يتم جمع البيانات من خلال استبيانات تم تصميمها لتقييم هذه المعايير بين أعضاء الفرق في الشركات الخاصة.

## 10.1 المنهجية وطرق البحث:

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، حيث يهدف إلى وصف وتحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة فرق العمل في الشركات الخاصة في السعودية. يعتمد هذا المنهج على جمع البيانات من خلال أدوات متعددة مثل الاستبيانات والمقابلات وتحليل البيانات للوصول إلى نتائج دقيقة حول الموضوع قيد الدراسة.

## 11.1 أدوات جمع البيانات:

سيتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من العينة المستهدفة، والتي تضم أعضاء فرق العمل في الشركات الخاصة في السعودية. سيتم تصميم الاستبيان ليغطي الأبعاد المختلفة للتخطيط الاستراتيجي مثل الرؤية، الأهداف الاستراتيجية، تخصيص الموارد، المتابعة والتقييم، وكذلك لقياس كفاءة فرق العمل من خلال معايير التعاون، الأداء، الابتكار، والالتزام، وسيتم تحكيم الاستبيان من قبل مختصين في المجال لضمان صدق وثبات الأداة، كما سيتم توزيعه إلكترونياً وورقياً على عينة الدراسة التي سيتم اختيارها وفق العينة الطبقية العشوائية. وسيتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى نتائج دقيقة وقابلة للتعميم.

## 12.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

ستعتمد الدراسة على برنامج SPSS في تحليل البيانات الإحصائية، حيث سيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة.

**التحليل الوصفي:** سيتم استخدام التحليل الوصفي لتلخيص البيانات وتقديم رؤية عامة

حول خصائص العينة. سيتضمن ذلك حساب:

- المتوسطات الحسابية لكل بعد .

- الانحرافات المعيارية لقياس مدى تشتت البيانات حول المتوسط.
- النسب المئوية لتحليل توزيع الإجابات على الأسئلة المختلفة.

**التحليل الاستنتاجي:** سيتم استخدام التحليل الإحصائي للانحدار لفحص العلاقة بين

المتغيرات المستقلة والتابعة .

### 13.1 حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على تأثير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الأهداف الاستراتيجية، تخصيص الموارد، المتابعة والتقييم) في تعزيز كفاءة فرق العمل.
- الحدود الزمانية: يتم تطبيق الدراسة خلال الفترة الزمنية 2023-2025م.
- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على الشركات الخاصة بالسعودية.
- الحدود البشرية: تم اختيار عينة من العاملين في فروع مختلفة للشركات الخاصة بالسعودية.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

#### 1.1.2 التمهيد

يشكل التخطيط الاستراتيجي أحد أبرز الأدوات الإدارية الحديثة التي تلجأ إليها المنظمات من أجل توجيه مواردها وتحديد مسارها المستقبلي ضمن بيئة تتسم بالتغير والتنافسية المتزايدة، وقد بات التخطيط الاستراتيجي ضرورة ملحة لا يمكن تجاهلها في عالم الأعمال الحديث، حيث تعتمد عليه المؤسسات الخاصة في المملكة العربية السعودية لصياغة رؤى واضحة وتحديد أهداف قابلة للتحقيق تتماشى مع مستجدات السوق المحلي والدولي.

ويُعدّ هذا التوجه الاستراتيجي انعكاسًا لتحول نوعي في الفكر الإداري من الاعتماد على الخطط التشغيلية اليومية إلى التركيز على الرؤية بعيدة المدى والمبادرات التي تدعم الاستدامة والابتكار وتعزز من جاهزية المؤسسات لمواجهة التحديات المختلفة، وباتت المؤسسات الخاصة تسعى إلى رفع كفاءة فرق العمل لديها باعتبارها المحرك الأساسي لتنفيذ الاستراتيجيات المرسومة وتحقيق التميز المؤسسي، مما يُبرز العلاقة الوثيقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة فرق العمل.

إن فعالية التخطيط الاستراتيجي لا تتحقق بمجرد صياغة خطط نظرية، وإنما تتطلب التفعيل العملي لرؤية واضحة وأهداف دقيقة، وتخصيص فعال للموارد، إلى جانب أنظمة متابعة وتقييم مستمرة.

ومن هنا تنبع أهمية البحث الحالي الذي يسعى إلى دراسة "دور التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الممثلة في (الرؤية، الأهداف الاستراتيجية، تخصيص الموارد، المتابعة والتقييم) في تعزيز كفاءة فرق العمل في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية"، في محاولة لفهم كيفية توظيف هذا النهج التخطيطي في تطوير الأداء الجماعي وتحقيق التكامل الوظيفي.

## 2.1.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي

اتسع الاهتمام بمفهوم التخطيط الاستراتيجي في الأدبيات الإدارية كأداة رئيسية لتوجيه أداء المؤسسات نحو أهداف بعيدة المدى، وقد تنوعت تعريفات الباحثين لهذا المفهوم، إلا أنها تتقاطع في تأكيدها على كونه عملية منهجية تُعنى باستشراف المستقبل وصياغة التوجهات العامة للمنظمة في ضوء مواردها وبيئتها.

فقد عرفه آل فايع وآل شريان (2022) بأنه "العملية التي يتم من خلالها تحديد رؤية المنظمة المستقبلية وصياغة أهداف استراتيجية طويلة الأمد، ثم العمل على تنفيذها عبر تخصيص الموارد ورسم السياسات اللازمة، مع مراقبة الأداء وتقييم النتائج بشكل مستمر".

بينما يرى عبود (2023) أن التخطيط الاستراتيجي هو "عملية تحليلية تعتمد على دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من أجل اتخاذ قرارات استراتيجية تحقق ميزة تنافسية مستدامة"، مما يُظهر أهمية عنصر التحليل البيئي كقاعدة لاتخاذ القرار الاستراتيجي.

ويُقدّمه سعادة وأبو بكر (2022) على أنه "أداة فعالة لإعادة توجيه أنشطة المنظمة ومواردها نحو تحقيق أهداف طويلة المدى، من خلال الاستخدام المنظم لبطاقة الأداء المتوازن التي تربط بين الجوانب المالية وغير المالية للأداء"، مما يُشير إلى البعد التطبيقي للتخطيط الاستراتيجي في ربط الأهداف بقياس الأداء.

كما يعرف الخولاني (2023) التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كونه "عملية تدمج بين أهداف المؤسسة بعيدة المدى واستراتيجيات تنمية رأس المال البشري، من خلال الموازنة بين متطلبات المستقبل والموارد المتاحة"، مما يعكس اتساع تطبيق المفهوم ليشمل مختلف المجالات داخل المؤسسة.

أما Wang (2024) فقد نظر إلى التخطيط الاستراتيجي من زاوية تكامل التكنولوجيا والإدارة، حيث اعتبره "عملية منهجية تقوم على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية وصياغة استجابات استراتيجية فعّالة من خلال التكامل بين القوى العاملة والتقنيات الرقمية".

كذلك أوضح (Abbas & Turki (2024) أن التخطيط الاستراتيجي هو "الإطار الذي تعمل من خلاله المؤسسات على تعزيز الإبداع المؤسسي عبر تمكين الموارد البشرية وتوجيهها نحو أهداف استراتيجية واضحة"، مما يعكس الارتباط الوثيق بين التخطيط والإبداع في الأداء المؤسسي.

وتُجمع هذه التعريفات على أن التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد وثيقة جامدة، بل عملية مستمرة تتضمن:

✍ تحليل البيئة،

✍ صياغة الرؤية والأهداف،

✍ تخصيص الموارد،

✍ المتابعة والتقييم،

وذلك بهدف توجيه المنظمة نحو تحقيق رسالتها بكفاءة وفعالية في بيئة دائمة التغير.

### 3.1.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي

تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في كونه الإطار المرجعي الذي يُوجّه أنشطة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها بعيدة المدى، ويُعدّ أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة – لاسيما في بيئات الأعمال المعقدة – من أجل البقاء والتنافس والنمو، ويتجاوز دوره مجرد وضع الخطط إلى كونه أداة للتفكير المستقبلي وصنع القرارات الاستباقية التي تضمن الاستخدام الأمثل للموارد.

وقد أكد المنجي وعواد (2023) أن التخطيط الاستراتيجي يُسهم في رفع مستوى البراعة التنظيمية للمؤسسات من خلال تحسين القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية وصياغة استجابات فعّالة لها، مما يعزز من مرونة المؤسسة وقدرتها على الابتكار، كما يُعدّ وسيلة لتقليل درجة عدم التأكد، من خلال تحديد اتجاهات واضحة واستشراف التحديات المحتملة.

من جانب آخر، أوضح عبدالله (2024) أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتجلى في أوقات الأزمات، حيث يلعب دورًا محوريًا في إعادة توجيه الموارد وترتيب الأولويات واتخاذ القرارات المناسبة في ظل محدودية الخيارات، بما يُسهم في حماية الكيان المؤسسي من الانهيار.

كما يُبرز جبر (2022) أن التخطيط الاستراتيجي يعزز من فرص التفوق التنظيبي من خلال إشراك المستويات الإدارية المختلفة في إعداد الخطط، مما يولد شعورًا بالملكية والتزامًا جماعيًا بتحقيق الأهداف، وهو ما ينعكس على كفاءة فرق العمل وفعاليتها.

وبحسب سيد وآخرون (2024)، فإن اعتماد منهج التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية ساهم في تحسين الأداء الاجتماعي من خلال صياغة أهداف تتماشى مع متطلبات المجتمع، مما يؤكد أهمية هذه الأداة في تعزيز المسؤولية المجتمعية.

أما على مستوى الموارد البشرية، فقد أشار (Abujraiban & Assaf (2022) إلى أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يُمكن المؤسسة من توقع احتياجاتها المستقبلية من الكفاءات وتطوير خطط ملائمة للتوظيف والتدريب، بما يُسهم في استدامة الأداء ورفع مستوى جاهزية الفرق العاملة.

كما لفت (Gathmyr et al. (2024 إلى أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتزايد في القطاعات الخدمية، مثل الرعاية الصحية، حيث يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات وزيادة الربحية من خلال المواءمة بين الأهداف والرؤية والموارد المتاحة.

ويُظهر ما سبق أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دورًا تكامليًا على عدة مستويات، تشمل:

1. تعزيز القدرة التنافسية
2. تحسين جودة اتخاذ القرار
3. رفع كفاءة استخدام الموارد
4. بناء توافق تنظيبي داخلي
5. تحقيق الاستقرار في بيئة ديناميكية

6. دعم كفاءة فرق العمل من خلال تحديد الأدوار بوضوح

كل هذه الأبعاد تجعل من التخطيط الاستراتيجي أداة لا غنى عنها في بيئة الأعمال المعاصرة، لا سيما في الشركات الخاصة التي تسعى إلى النمو المستدام وتحقيق أداء مؤسسي متميز.

#### 4.1.2 أهداف التخطيط الاستراتيجي

يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الجوهرية التي تُعدّ بمثابة حجر الأساس في بناء الرؤية المستقبلية للمؤسسات وتوجيه أنشطتها ومواردها بشكل منسق ومنهجي، ولا تقتصر هذه الأهداف على الجوانب التشغيلية أو المالية فحسب، بل تمتد لتشمل جوانب تطوير الأداء التنظيمي، ورفع كفاءة فرق العمل، وتحقيق المرونة والتكيف مع التغيرات البيئية.

يذكر عبود (2023) أن من أبرز أهداف التخطيط الاستراتيجي تمكين المؤسسة من تحقيق التوافق بين إمكاناتها الداخلية والفرص المتاحة في البيئة الخارجية، وذلك من خلال تحليل معمّق لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، بما يُعرف بتحليل SWOT ، وهو ما يمكّن المنظمة من اتخاذ قرارات استراتيجية فعّالة مبنية على معلومات واقعية.

وفي السياق ذاته، يؤكد آل فايع وآل شريان (2022) أن التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى تحديد الاتجاه العام للمؤسسة على المدى الطويل من خلال صياغة رؤية واضحة وأهداف محددة، تُرشد المؤسسة في كل ما تتخذه من خطوات تكتيكية أو قرارات تنفيذية، كما يساهم في ترتيب الأولويات وتوجيه الجهود نحو المجالات الأكثر أهمية وتأثيرًا.

أما سعادة وأبو بكر (2022) فقد أشارا إلى أن التخطيط الاستراتيجي يسعى إلى تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى، حيث يساعد في دمج الجوانب التشغيلية واليومية ضمن الإطار العام للأهداف الاستراتيجية، مما ينعكس على تكامل الأداء داخل المؤسسة.

من جانب آخر، يرى النحلة وآخرون (2024) أن أحد الأهداف الأساسية للتخطيط الاستراتيجي يتمثل في تعزيز الأداء الريادي للمؤسسات، من خلال توجيه الموارد البشرية والمادية نحو تنفيذ مبادرات نوعية تسهم في دعم الابتكار والاستجابة السريعة للفرص والتحديات.

ويُشير Wang (2024) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يُعدّ أداة هامة لتحقيق الاستدامة المؤسسية، عبر دعم عمليات اتخاذ القرار المبنية على البيانات، وضمان استمرارية الموارد، والتكيف مع التقنيات الحديثة، وهو ما يعزز من قدرة المؤسسة على النمو والبقاء في بيئات أعمال تنافسية.

كما يضيف BARINUA & Deinma (2022) أن من بين أهداف التخطيط الاستراتيجي تعزيز تفاعل الموظفين وزيادة التزامهم بالأهداف المؤسسية، إذ يساهم في إشراك فرق العمل في بناء التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، مما يخلق شعورًا بالانتماء ويزيد من الحماس التنظيمي.

ويمكن تلخيص الأهداف الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي فيما يلي:

1. تحديد الرؤية والرسالة والأهداف العامة للمؤسسة
2. تحقيق المواءمة بين الموارد والإمكانات والفرص البيئية
3. دعم اتخاذ القرار الاستباقي بناءً على تحليل البيانات
4. رفع كفاءة الأداء التنظيمي وتحسين الإنتاجية
5. تعزيز مرونة المؤسسة في مواجهة الأزمات والتغيرات
6. توجيه فرق العمل للعمل بانسجام ضمن خطة موحدة
7. ضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية
8. تحقيق الريادة والابتكار في تقديم الخدمات أو المنتجات

ويُظهر هذا التنوع في الأهداف مدى شمولية التخطيط الاستراتيجي وأثره العميق على مختلف جوانب المؤسسة، الأمر الذي يجعله عاملاً حاسماً في رفع كفاءة فرق العمل وتحقيق التكامل المؤسسي.

## 5.1.2 أبعاد التخطيط الاستراتيجي

### ✓ بُعد الرؤية

تُعد الرؤية إحدى الركائز الأساسية في أي عملية تخطيط استراتيجي، حيث تمثل الصورة المستقبلية التي تطمح المؤسسة إلى تحقيقها على المدى البعيد، وهي بمثابة البوصلة التي توجه جميع القرارات والخطط داخل المؤسسة، وتمنح العاملين فهمًا مشتركًا للهدف الأعلى الذي يسعون إلى تحقيقه، مما يساهم في تعزيز الانتماء والتماسك داخل فرق العمل.

يشير المنجي وعواد (2023) إلى أن "الرؤية تُعد حجر الزاوية في بناء الاستراتيجية، حيث تحدد بوضوح أين تريد المؤسسة أن تكون في المستقبل، وتُرشد عمليات صنع القرار ضمن إطار طويل الأجل"، وهذا يعني أن الرؤية لا تقتصر على التعبير الإنشائي أو الشعارات، بل يجب أن تكون قابلة للقياس، واقعية، ومرتبطة ببيئة العمل.

و يرى عبدالله (2024) أن وجود رؤية واضحة يوفّر للمؤسسة أداة لتقييم مدى اتساق أنشطتها الحالية مع توجهاتها المستقبلية، ويساهم في منع الانحراف عن المسار الإستراتيجي المخطط له. كما يساهم ذلك في تعزيز فعالية فرق العمل من خلال توحيد الجهود نحو هدف واحد مشترك.

وتؤكد Sied et al. (2024) على أن صياغة الرؤية تُعد أولى مراحل التخطيط الاستراتيجي، حيث تُساهم في خلق هوية تنظيمية للمؤسسة وتُحدد إطارًا عامًا للأهداف الاستراتيجية التي سيتم اشتقاقها لاحقًا. كما أن مشاركة الموظفين في صياغة هذه الرؤية يُعزّز من التزامهم تجاه تنفيذها.

من جانبه، أشار Wang (2024) إلى أن الرؤية تمثل عنصر الربط بين القدرات الحالية والتطلعات المستقبلية، حيث تعمل على خلق حالة من التحفيز المستدام داخل فرق العمل من خلال إبراز القيمة التي تضيفها مساهماتهم في تحقيق الصورة الكبرى للمؤسسة.

ووفقًا لما ذكره (Abbas & Turki (2024)، فإن المؤسسات التي تفتقر إلى رؤية واضحة تواجه تحديات في توجيه الأداء، وغالبًا ما تسودها حالة من العشوائية في اتخاذ القرار، مما يُضعف أداء فرق العمل ويُشتت جهودهم.

ويمكن تلخيص خصائص الرؤية الفعالة في النقاط الآتية:

1. واضحة ومحددة: يسهل فهمها من جميع مستويات المؤسسة
  2. ملهمة: تحفز العاملين وتشجعهم على الابتكار
  3. واقعية: قائمة على تحليل بيئة العمل والموارد المتاحة
  4. بعيدة المدى: تعبّر عن الطموح المؤسسي المستقبلي
  5. قابلة للتحقيق: ليست خيالية، بل يمكن السعي نحو تحقيقها بخطوات مدروسة
- إن بُعد "الرؤية" في التخطيط الاستراتيجي لا يُمثل مجرد إطار رمزي، بل هو عنصر جوهري في بناء استراتيجيات فعّالة تُسهم في رفع كفاءة فرق العمل، من خلال توجيههم نحو غاية موحدة تعزز من التركيز والانسجام التنظيمي.

#### ☑ بُعد الأهداف الاستراتيجية

تمثل الأهداف الاستراتيجية الخطوة التالية بعد صياغة الرؤية، حيث تُحوّل التوجهات العامة والطموحات المستقبلية إلى أهداف محددة وقابلة للقياس تُشكّل أساس العمل التنفيذي داخل المؤسسة، وتُعد هذه الأهداف بمثابة خارطة طريق تحدد ما الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه، وكيفية الوصول إليه، وفي أي إطار زمني.

يشير سعادة وأبو بكر (2022) إلى أن الأهداف الاستراتيجية تُمكن المنظمة من توجيه طاقاتها ومواردها نحو تحقيق نتائج ملموسة، وتُسهم في إيجاد حالة من التركيز والتكامل داخل بيئة العمل، فكلما كانت الأهداف مصاغة بشكل واضح ودقيق، كلما أمكن لفرق العمل فهم المطلوب منهم بشكل أفضل، والعمل بانسجام أكبر.

كما يرى آل فايع وآل شريان (2022) أن الأهداف الاستراتيجية تُعدّ نقطة ارتكاز في قياس الأداء المؤسسي، حيث ترتبط بها مؤشرات أداء رئيسية تُستخدم لتقييم مدى تقدم المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها. وبالتالي فإن وجود أهداف محددة هو ما يسمح بعمليات التقييم والمساءلة، ويُحفّز الموظفين نحو الإنجاز. أما النحلة وآخرون (2024) فقد أكدوا أن الأهداف الاستراتيجية الجيدة تُسهم في تحقيق الريادة المؤسسية، إذ تدفع المؤسسة نحو الاستثمار في قدراتها التنافسية وتحديد الأولويات بطريقة استراتيجية، مما يعزّز من موقعها في السوق، وهذا يتطلب أن تكون الأهداف مبنية على تحليل دقيق للبيئة، ومتراصة مع الرؤية المعلنة.

وتُبرز Wang (2024) أهمية ربط الأهداف الاستراتيجية بالتقنية والتحول الرقمي، مشيرة إلى أن المؤسسات الناجحة هي التي تدمج أهدافها بعيدة المدى مع خططها الرقمية المستقبلية لضمان التكامل والاستجابة للتغيرات.

ويؤكد Gathmyr et al. (2024) أن الأهداف الاستراتيجية تُسهم في تحسين كفاءة فرق العمل من خلال منحهم وضوحًا في الاتجاه، مما يُقلل من الازدواجية في الجهود، ويُساعد في توجيه العمل الجماعي نحو نتائج محددة وذات قيمة.

ولتكون الأهداف الاستراتيجية فعّالة، ينبغي أن تتسم بخصائص SMART، أي أن تكون:

1. محددة (Specific): واضحة ومفهومة للجميع
  2. قابلة للقياس (Measurable): يمكن تقييم التقدم نحوها
  3. قابلة للتحقيق (Achievable): ممكنة في ظل الموارد المتاحة
  4. واقعية (Realistic): تنسجم مع الواقع المؤسسي
  5. محددة زمنيًا (Time-bound): ترتبط بإطار زمني محدد
- إن الأهداف الاستراتيجية تُعدّ حلقة الربط بين الرؤية بعيدة المدى والخطط التشغيلية اليومية، ومن خلالها تتمكن فرق العمل من توجيه جهودها بكفاءة نحو تحقيق النتائج المستهدفة، مما يعزز من الانضباط التنظيمي ويسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

## ☑ بُعد تخصيص الموارد

يُعدّ تخصيص الموارد أحد أكثر الأبعاد الاستراتيجية أهمية، لأنه يمثل الجانب العملي لتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف، فحتى أكثر الاستراتيجيات وضوحًا لا يمكن أن تؤتي ثمارها ما لم يتم توفير الموارد المناسبة وتوزيعها بفعالية وفقًا لأولويات المؤسسة، وتشمل الموارد في هذا السياق: الموارد المالية، البشرية، التكنولوجية، والمادية.

يؤكد عبود (2023) أن التخطيط الاستراتيجي لا يحقق أهدافه إلا من خلال "ترجمة التوجهات العامة إلى خطط تمويلية وتشغيلية تتضمن تخصيصًا واقعيًا للموارد"، مشيرًا إلى أن الخلل في توزيع الموارد يمثل أحد أبرز أسباب فشل الخطط الاستراتيجية.

ويشير الخولاني (2023) إلى أن تخصيص الموارد ضمن الإطار الاستراتيجي يجب أن يكون مبنياً على تحليل دقيق لاحتياجات كل وحدة تنظيمية داخل المؤسسة، وذلك من أجل ضمان التوازن في الأداء وتقليل الهدر، كما يُعزز هذا التخصيص قدرة فرق العمل على أداء مهامها بكفاءة، نظرًا لتوفير الأدوات والإمكانات التي تحتاجها.

أما Wang (2024) فيربط بين تخصيص الموارد والتحول الرقمي، حيث يرى أن من أهم تحديات المؤسسات الحديثة هو توجيه الموارد نحو التكنولوجيا والبنية التحتية الذكية، بما يسمح بزيادة مرونة فرق العمل وتحسين أدائها.

ويُبرز Gathmyr et al. (2024) أهمية إدارة الموارد البشرية ضمن هذا البُعد، حيث يشير إلى أن المؤسسة الناجحة هي تلك التي تستطيع "تحفيز وتدريب وتوزيع العاملين بمرونة وفقًا لحاجة كل مرحلة من مراحل تنفيذ الاستراتيجية"، بما ينعكس إيجابًا على جودة الأداء الجماعي.

ويُضيف Asbari et al. (2024) أن تخصيص الموارد يُعدّ أداة لتفعيل روح التعاون داخل فرق العمل، حيث يتطلب الأمر تنسيقًا مستمرًا بين الإدارات المختلفة، وتحديد الأدوار بدقة، مما يُقلل من التداخلات ويعزّز من فعالية العمل الجماعي.

ويجب أن يستند تخصيص الموارد إلى مبادئ أساسية، منها:

1. العدالة والشفافية: في التوزيع بين الأقسام والفرق
2. المرونة: لإعادة توجيه الموارد عند الحاجة
3. الربط بين الموارد والأهداف: لضمان الاتساق في الأداء
4. الاستدامة: من خلال التوازن بين الاستخدام الحالي والاحتياجات المستقبلية
5. دعم فرق العمل: من خلال توفير الاحتياجات التشغيلية والتدريبية

وإن تخصيص الموارد يُعدّ المحرك التنفيذي الرئيسي لأي استراتيجية ناجحة، ويمثل صمام الأمان لضمان تنفيذ الأهداف دون تعطيل أو انحراف، كما أن كفاءة هذا التخصيص تنعكس مباشرة على فعالية فرق العمل، إذ تُزوّد الفرق بما تحتاجه من إمكانيات لتنفيذ المهام الموكلة إليها بأعلى مستوى من الكفاءة والاحترافية.

#### ✓ بُعد المتابعة والتقييم

تُعدّ المتابعة والتقييم من المكونات الأساسية في دورة التخطيط الاستراتيجي، حيث تضمن هذه العملية التحقق من مدى الالتزام بتنفيذ الخطط، وقياس درجة التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب. وتمثل المتابعة المستمرة آلية رقابية تساهم في تعزيز المساءلة والشفافية داخل المؤسسة، بينما يُوفر التقييم معلومات موضوعية لاتخاذ قرارات تحسين الأداء وتطوير العمليات.

يشير آل فايع وآل شريان (2022) إلى أن المتابعة والتقييم تُعتبر "المرحلة الحاسمة في نجاح أو فشل الخطط الاستراتيجية"، إذ تكشف عن مواضع القصور في التنفيذ، وتُساهم في تصحيح المسار عبر إجراءات علاجية. كما أنها تُحفّز فرق العمل على الاستمرار في الأداء الجيد من خلال معرفة نتائج جهودهم.

ويرى سيد وآخرون (2024) أن التقييم الاستراتيجي يُوفر قاعدة بيانات كمية ونوعية تُساهم في تحسين عملية صنع القرار داخل المؤسسة، مشيرين إلى ضرورة ربط مخرجات التقييم بمؤشرات أداء محددة مسبقًا، وذلك لقياس التقدم بشكل دقيق وموضوعي.

أما Gathmyr et al. (2024) فقد شددوا على أهمية توظيف أدوات تكنولوجيا في عمليات المتابعة، مثل أنظمة إدارة الأداء الرقمي، ولوحات التحكم dashboards، ونماذج تقييم الأداء المستندة إلى البيانات، حيث تُسهم هذه الأدوات في توفير تغذية راجعة سريعة ومستمرة لإدارات المؤسسة.

ويضيف Wang (2024) أن المتابعة والتقييم تُسهم في دعم ثقافة التعلم التنظيمي، حيث تُمكن فرق العمل من مراجعة أدائهم بشكل دوري، وتحديد نقاط القوة والضعف، مما يدعم عملية التطوير المستمر داخل الفريق ويُعزز من مرونته.

كما أشار النحلة وآخرون (2024) إلى أن التقييم المنتظم يعكس التزام الإدارة بتطبيق مبادئ الحوكمة، ويُرسخ الشفافية والعدالة في تخصيص الموارد ومحاسبة الفرق، وهو ما يرفع من معنويات فرق العمل ويُعزز من دافعيتهم.

ومن الخصائص الأساسية لنظام متابعة وتقييم فعال:

1. الاستمرارية: نظام دوري وليس مؤقت
2. الشفافية: إتاحة نتائج التقييم لجميع المعنيين
3. المرونة: قابل للتعديل وفق التغيرات الداخلية والخارجية
4. الموضوعية: قائم على مؤشرات أداء محددة مسبقًا
5. التغذية الراجعة: تُستخدم النتائج لتحسين القرارات والخطط

وختامًا، فإن المتابعة والتقييم لا تُعد فقط خطوات إجرائية، بل هي عملية استراتيجية مستمرة تعكس مدى التزام المؤسسة بأهدافها، وتُساعد في الحفاظ على تركيز فرق العمل، وتحفيزهم لتحقيق الأداء المطلوب بكفاءة، كما تُسهم في تصحيح المسار حال حدوث انحرافات، ما يجعلها بُعدًا محوريًا في أي نموذج تخطيط استراتيجي فعال.

## المبحث الثاني: كفاءة فرق العمل

### 1.2.2 التمهيد

أصبحت فرق العمل اليوم تُشكّل القلب النابض لأي منظمة تسعى إلى التطوير والنجاح في بيئة تتسم بالديناميكية والتنافسية المتزايدة. وفي ظل تزايد التحديات والتغيرات المستمرة في سوق العمل، لم يعد الاعتماد على الأداء الفردي كافيًا لتحقيق التميز المؤسسي، بل باتت كفاءة فرق العمل عاملاً حاسماً في رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

لقد تغير مفهوم "العمل الجماعي" من مجرد تجميع لمجموعة من الأفراد في وحدة تنظيمية إلى كونه نظاماً متكاملًا قائمًا على التفاعل والتكامل والالتزام المشترك، وتزداد الحاجة إلى فرق عمل عالية الكفاءة كلما ازدادت تعقيدات المهام وتعاضمت متطلبات الأداء، خاصة في القطاع الخاص الذي يعتمد على التنافسية والابتكار والاستجابة السريعة للسوق.

وتُعدّ كفاءة فرق العمل من العوامل الجوهرية في تنفيذ الخطط الاستراتيجية، حيث تلعب دورًا رئيسيًا في ضمان التحول السلس من الرؤية إلى النتائج، فالفريق الكفء هو القادر على التكيف، والإبداع، وتقديم حلول عملية للتحديات، وهو ما ينعكس مباشرة على الأداء المؤسسي العام.

وتسعى العديد من الدراسات الحديثة إلى قياس كفاءة فرق العمل من خلال مجموعة من الأبعاد التي تشمل جودة الأداء، وفعالية التواصل، ومستوى التعاون، وحل المشكلات، ومدى الالتزام والمرونة.

وانطلاقاً من هذه الرؤية، يأتي هذا المبحث ليسلط الضوء على كفاءة فرق العمل كمتغير تابع مؤثر في نجاح المنظمات، من خلال استعراض مفاهيمها وأهميتها وأهدافها، وتحليل أبعادها المختلفة، مدعوماً بأحدث الدراسات والنماذج النظرية ذات الصلة.

## 2.2.2 مفهوم كفاءة فرق العمل

تعد كفاءة فرق العمل من المفاهيم الحيوية في مجال الإدارة الحديثة، نظراً لارتباطها المباشر بتحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز الأداء الجماعي، وقد تنوعت تعريفات الباحثين لهذا المفهوم، إلا أنها تتفق على أنه يعكس قدرة الفريق على أداء المهام الموكلة إليه بشكل فعال ومنسجم، مع تحقيق نتائج تتسم بالجودة والابتكار في ظل التعاون والتواصل المستمر بين أفراده.

يُعرف الدوسري (2021) كفاءة فرق العمل بأنها "مدى قدرة الفريق على تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة وفعالية من خلال توظيف المهارات والمعارف والموارد المتاحة، مع الحفاظ على التماسك والتناغم بين أعضائه"، مما يُشير إلى أن الكفاءة تتطلب مزيجاً من الأداء العالي والانسجام السلوكي داخل الفريق.

أما زاوي وعيشوش (2024)، فيحددان كفاءة الفريق على أنها "القدرة على التنسيق الفعال بين الأعضاء لتحقيق نتائج تنظيمية عالية الجودة ضمن إطار زمني محدد"، مع التركيز على أهمية التواصل والتفاعل كمكونات رئيسية لنجاح الفريق.

من جانبهما، يرى صيام وآخرون (2023) أن كفاءة فرق العمل تتجسد في "القدرة على تحقيق الرشاقة التنظيمية من خلال سرعة اتخاذ القرار، وحل المشكلات، والعمل الجماعي المنظم"، وهو ما يعكس ارتباط الكفاءة بالقدرة على التكيف والاستجابة للتحديات.

كما يُعرف Deinma & Barinua (2022) كفاءة الفريق بأنها "الفعالية التشغيلية الناتجة عن التفاعل الإيجابي بين الأعضاء، والمبنية على توزيع الأدوار والثقة والالتزام المهني"، مما يُبرز البعد السلوكي والقيمي للكفاءة إلى جانب البعد المهاري.

وتوضح عميرة وبن محمد (2022) أن كفاءة فرق العمل لا تُقاس فقط بإنجاز المهام، بل كذلك بمدى قدرة الفريق على إدارة التنوع، وتجاوز الخلافات، وخلق بيئة عمل محفزة وآمنة نفسياً لأفراده، وهو ما يتوافق مع التوجهات الحديثة التي ترى في الكفاءة بُعداً ثقافياً وتنظيمياً وليس فقط وظيفياً.

فإن كفاءة فرق العمل تمثل معياراً جوهرياً لنجاح أي مؤسسة، إذ تُسهم في تحويل الاستراتيجيات والخطط إلى نتائج ملموسة من خلال قوة الأداء الجماعي، وتُعدّ عاملاً فاصلاً في القدرة التنافسية للمؤسسات في القطاع الخاص، لاسيما في بيئات الأعمال الديناميكية.

### 3.2.2 أهمية كفاءة فرق العمل

تكتسب كفاءة فرق العمل أهمية متزايدة في بيئات الأعمال المعاصرة، إذ أصبحت أحد العوامل الأساسية التي تميز المؤسسات الناجحة عن غيرها في ظل تصاعد وتيرة التحديات والتغيرات المستمرة في الأسواق، ولم يعد النجاح المؤسسي قائماً على الجهود الفردية فقط، بل على مدى فعالية الفرق في التعاون، والابتكار، وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية، ويُنظر إلى كفاءة فرق العمل باعتبارها عنصراً حاسماً في تحقيق التكامل الوظيفي، وتعزيز مستوى الإنتاجية، ودعم التنفيذ الفعّال للاستراتيجيات.

ويشير الدوسري (2021) إلى أن أهمية كفاءة فرق العمل تتمثل في:

1. قدرتها على تحقيق التكامل بين المهارات المتنوعة لأعضاء الفريق في بيئة عمل واحدة.
2. تحسين جودة القرارات المتخذة من خلال مشاركة جماعية تعتمد على الخبرات التكميلية.
3. تعزيز الانتماء المؤسسي وتقوية الروح الجماعية داخل بيئة العمل.

ويرى ديوب وخطاب (2022) أن كفاءة فرق العمل تُعد عاملاً حاسماً في:

1. سرعة التكيف مع التغيرات المفاجئة ومواجهة الأزمات التنظيمية بمرونة.
2. بناء بيئة داعمة للإبداع والابتكار من خلال تفاعل الأعضاء وتنوع خلفياتهم.
3. تقليل معدلات الأخطاء وتحسين فعالية التنفيذ من خلال تحسين التواصل الداخلي.

كما يؤكد زاوي وعيشوش (2024) على أهمية كفاءة فرق العمل في:

1. تسهيل تدفق المعلومات داخل المؤسسة بفضل تحسين قنوات الاتصال.
2. ترسيخ مبدأ العمل الجماعي في الثقافة التنظيمية بما يعزز الانسجام والتماسك.

3. زيادة مستوى الالتزام الوظيفي من خلال وضوح الأدوار وتوزيع المسؤوليات بعدالة.

ويشير حسن ورضوان (2024) إلى أن الفرق الكفؤة تتيح للقيادة الإدارية:

1. تفويض المهام بثقة وتقليل الرقابة المباشرة على التفاصيل التشغيلية.
2. بناء أنظمة مرنة لإدارة الأداء مع تقليل الاعتماد على الأوامر المباشرة.
3. التفرغ للتخطيط والتطوير بدلاً من الانشغال بإدارة العمليات اليومية.

وتُبرز هذه الرؤى مجتمعة أن كفاءة فرق العمل ليست فقط عنصرًا داعمًا للعمل المؤسسي، بل هي رافعة استراتيجية تدعم القدرة على النمو، والابتكار، وتحقيق أهداف الاستدامة والجودة في كافة مراحل العمل التنظيمي.

#### 4.2.2 أهداف تحسين كفاءة فرق العمل

يمثل تحسين كفاءة فرق العمل أحد الأهداف الجوهرية التي تسعى المؤسسات المعاصرة إلى تحقيقها في ظل بيئات تتسم بالتحول السريع والمنافسة العالية، فالفريق الكفؤ لا يُسهم فقط في إنجاز المهام، بل يخلق بيئة عمل ديناميكية قائمة على التعاون والابتكار وحل المشكلات، ويعزز الأداء الجماعي في مختلف مستويات المؤسسة.

و تُصبح مسألة رفع كفاءة فرق العمل ضرورة استراتيجية لضمان النجاح المؤسسي والاستدامة التنظيمية.

ويشير النحلة وآخرون (2024) إلى أن تحسين كفاءة فرق العمل يهدف إلى:

1. تحقيق مواءمة أكبر بين الأهداف المؤسسية والأنشطة اليومية للفريق، بما يضمن انسجام الجهود وتوجيهها نحو الأولويات الاستراتيجية.
2. رفع مستوى الالتزام والتحفيز الداخلي لدى أعضاء الفريق من خلال إشراكهم في وضع الأهداف وصنع القرار.

3. تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة عبر زيادة مرونة الفريق وقدرته على تقديم حلول مبتكرة في مواجهة التحديات.

ويرى صيام وآخرون (2023) أن المؤسسات تسعى لتحسين كفاءة فرقها من أجل:

1. رفع جودة المنتجات والخدمات من خلال تحسين دقة التنفيذ وتقليل الأخطاء.
2. تحقيق التكامل الوظيفي بين الإدارات، حيث تساهم الفرق الكفؤة في كسر الحواجز التنظيمية وتسهيل التنسيق.
3. تعزيز سرعة الاستجابة للتغيرات في السوق أو البيئة الخارجية، مما يدعم مرونة المؤسسة ويدفعها نحو التكيف المستمر.

كما يوضح ديوب وخطاب (2022) أن من أبرز أهداف تحسين كفاءة فرق العمل:

1. تقليل النزاعات الداخلية الناتجة عن ضعف التواصل أو تداخل الأدوار.
2. زيادة فعالية اتخاذ القرار الجماعي بناءً على توزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل منظم.
3. تحقيق بيئة عمل إيجابية تدعم السلامة النفسية والاحتواء داخل الفريق.

ويؤكد الدوسري (2021) أن تطوير كفاءة فرق العمل يُسهم في:

1. خفض التكاليف التشغيلية الناتجة عن الأخطاء، وسوء التنسيق، وضعف الإنتاجية.
2. دعم الابتكار المؤسسي من خلال منح الفرق مزيداً من الاستقلالية والمرونة في العمل.
3. زيادة رضا العملاء كنتيجة مباشرة لتحسن الأداء الداخلي للفريق.

وبالتالي، يمكن تلخيص الأهداف العامة لتحسين كفاءة فرق العمل في:

- تعزيز فعالية الأداء الجماعي والتنفيذي.
- رفع مستوى التفاعل والتكامل بين الأفراد.
- تقوية الانضباط والتناغم التنظيمي.

- تعزيز مهارات التفكير الجماعي وحل المشكلات.
- تحسين الإنتاجية العامة للمؤسسة.
- خلق بيئة مهنية محفزة ومستقرة.

إن هذه الأهداف تعكس الأهمية الاستراتيجية التي تحظى بها فرق العمل داخل المؤسسات، إذ لا يمكن تحقيق التميز المؤسسي دون فرق متماسكة، متفاعلة، ومنسجمة وقادرة على العطاء ضمن إطار تنظيمي واضح ومحفّز.

## 5.2.2 العوامل المؤثرة في كفاءة فرق العمل

تلعب كفاءة فرق العمل دورًا محوريًا في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، غير أن هذه الكفاءة لا تتحقق بمعزل عن مجموعة من العوامل التي تُشكّل البيئة الداعمة أو المعيقة لعمل الفرق، فالفريق لا يعمل في فراغ، بل يتأثر بعناصر متعددة تتداخل فيما بينها لتحديد مستوى أدائه وفاعليته. وتتنوع هذه العوامل بين تنظيمية وسلوكية وبيئية وتقنية، مما يجعل إدارتها ضرورة استراتيجية لضمان استمرارية الأداء الفعّال.

ويشير الدوسري (2021) إلى أن هناك عدة عوامل تؤثر في كفاءة فرق العمل، أبرزها:

1. وضوح الأدوار والمسؤوليات: فكلما كان لكل عضو دور محدد بوضوح، قلّت حالات التداخل وسوء الفهم، وزادت سرعة الإنجاز.
2. مستوى القيادة والإشراف: القادة الداعمون يُسهّمون في توجيه الفريق، وتحفيزه، وحل النزاعات، مما ينعكس إيجابًا على الكفاءة العامة.
3. توفر الموارد اللازمة: سواء كانت أدوات، أو معلومات، أو وقت، فقلة الموارد تؤثر سلبيًا على قدرة الفريق على الإنجاز بجودة.

## ويرى ديوب وخطاب (2022) أن من أبرز العوامل المؤثرة:

1. ديناميكيات الفريق الداخلية: وتشمل الثقة بين الأعضاء، والاحترام المتبادل، والقدرة على العمل تحت الضغط.
2. التواصل الداخلي: ضعف قنوات الاتصال ينعكس فوراً على التنسيق والتفاعل داخل الفريق.
3. الهيكل التنظيمي: فالهياكل المرنة التي تمنح الفريق حرية اتخاذ القرار تساعد في تحفيز الأداء ورفع الكفاءة.

## أما زاوي وعيشوش (2024) فقد أضافا عاملاً مهماً يتمثل في:

1. الاختلافات الثقافية والشخصية: فالتنوع قد يكون مصدراً للإثراء أو للصراع، بحسب أسلوب الإدارة.
2. نظام الحوافز والتقدير: وجود مكافآت عادلة ومشجعة يعزز الالتزام والانتماء داخل الفريق.
3. توفر فرص التدريب والتطوير: الفرق التي تتلقى تدريباً دورياً تتمتع بقدرة أعلى على حل المشكلات وتطوير أساليب عملها.

ويشير حسن ورضوان (2024) إلى أن البيئة النفسية تعد عاملاً حساساً جداً، ففرق العمل تحتاج إلى بيئة آمنة خالية من الخوف، وقائمة على الاحترام، لتمكين الأفراد من التعبير عن آرائهم والمساهمة الفعالة دون تردد.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 1.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة موضوع الدراسة وأهدافها. فالمنهج الوصفي يُستخدم لرصد الظواهر كما هي في الواقع، وتحليل مكوناتها، وفهم أبعادها من خلال جمع البيانات الكمية أو النوعية المتعلقة بها، ثم تفسير هذه البيانات واستخلاص المؤشرات التي تسهم في تعميق الفهم حول طبيعة العلاقة بين المتغيرات.

ويُعد المنهج الوصفي التحليلي من أكثر المناهج شيوعاً في البحوث الإدارية والسلوكية، حيث يسمح بدراسة الظواهر التنظيمية من خلال تتبع خصائصها، وتحديد أنماط العلاقات بينها، وهو ما يتناسب تمامًا مع أهداف هذه الدراسة التي تسعى إلى تحليل دور التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية، الأهداف الاستراتيجية، تخصيص الموارد، المتابعة والتقييم) في تعزيز كفاءة فرق العمل في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية.

وقد تم تطبيق هذا المنهج من خلال تصميم استبانة ميدانية مُحكمة، بهدف جمع البيانات من عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، ثم تحليلها إحصائيًا للتعرف على مدى تأثير المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) في المتغير التابع (كفاءة فرق العمل)، واختبار الفرضيات التي تم صياغتها في ضوء الأدبيات السابقة.

### 2.3 مجتمع الدراسة وحجمه

يتكوّن مجتمع الدراسة الحالي من جميع العاملين في الشركات الخاصة داخل المملكة العربية السعودية، حيث يُمثّلون الفئة المستهدفة لتحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة فرق العمل في بيئة عمل ديناميكية ومفتوحة على التحديات التقنية والإدارية، ويُعد هذا المجتمع من المجتمعات الحيوية التي

تلعب دورًا فاعلاً في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، لا سيّما فيما يتصل بتعزيز مساهمة القطاع الخاص في الاقتصاد الوطني ورفع كفاءة رأس المال البشري.

وبالرجوع إلى البيانات الرسمية الصادرة عن المرصد الوطني للعمل (NLO) في أبريل 2024، بلغ عدد العاملين في القطاع الخاص بالمملكة 11,274,689 موظفًا، منهم ما يقارب 2,356,829 موظفًا سعوديًّا، والبقية من العمالة الوافدة، ويُعدّ هذا العدد هو الحجم الحقيقي لمجتمع الدراسة الذي تنتمي إليه العينة، ويشمل مختلف القطاعات الخاصة، كالصناعة، والتقنية، والتجارة، والخدمات.

ويمثّل هذا المجتمع بيئة مثالية لاختبار متغيرات الدراسة، نظرًا لما تشهده الشركات الخاصة من توسع في تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة، لا سيما التخطيط الاستراتيجي وبناء فرق العمل عالية الأداء، الأمر الذي يجعل نتائج الدراسة ذات أهمية تطبيقية وعلمية في آنٍ واحد، ويمنحها القدرة على التعميم بدرجة معقولة على بيانات مماثلة.

### 3.3 عينة الدراسة

تم اختيارها بطريقة علمية لتمثّل مجتمع الدراسة تمثيلًا موضوعيًا يُمكن من تعميم النتائج بدرجة مقبولة من الدقة، وقد تمثّل مجتمع الدراسة في العاملين في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية، والذي يبلغ حجمه وفقًا لآخر الإحصاءات الرسمية الصادرة عن المرصد الوطني للعمل نحو 11,274,689 موظفًا.

ونظرًا لضخامة حجم المجتمع، ولصعوبة إجراء مسح شامل لكل أفرادهِ، تم اللجوء إلى أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وذلك لضمان تمثيل كافة الفئات بصورة عادلة دون تحيّز. ولتحديد الحجم المناسب للعينة، تم الاستناد إلى معادلة كرجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد حجم العينة المثالي بناءً على حجم المجتمع ومستوى الثقة المطلوب (95%) وهامش الخطأ المقبول (±5%) وبناءً عليه، فإن الحجم المناسب لعينة مجتمع يبلغ أكثر من 1,000,000 فرد هو 384 مفردة على الأقل، ومن أجل زيادة دقة النتائج وتعزيز موثوقيتها، تم توسيع حجم العينة المستهدفة لتصل إلى 420

استبانة موزعة على مختلف القطاعات داخل الشركات الخاصة، مع مراعاة التنوع في التخصصات والمهام الإدارية والتنفيذية.

### 4.3 أداة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، نظرًا لكونها من أكثر أدوات البحث ملائمة للمنهج الوصفي التحليلي، وفاعلية في الوصول إلى عدد كبير من المشاركين في وقت قصير، وبتكلفة منخفضة. كما أنها تتيح قياس آراء المبحوثين واتجاهاتهم بدقة من خلال بنود مغلقة قائمة على مقياس ليكرت الخماسي.

وقد تم إعداد الاستبانة بعناية، وبالاعتماد على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة، وهما:

- التخطيط الاستراتيجي بأبعاده: الرؤية، الأهداف الاستراتيجية، تخصيص الموارد، المتابعة والتقييم)
- كفاءة فرق العمل

تكوّنت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

1. البيانات العامة (الديموغرافية): وتشمل معلومات حول المبحوث (مثل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، القطاع الذي يعمل فيه).
2. محور التخطيط الاستراتيجي: ويتضمن مجموعة من الفقرات المصممة لقياس مدى ممارسة الشركة لأبعاد التخطيط الاستراتيجي وفق وجهة نظر الموظف.
3. محور كفاءة فرق العمل: ويتضمن فقرات تهدف إلى قياس مستوى الكفاءة الجماعية للفرق الذي ينتهي إليه المبحوث.

وقد تم تصميم فقرات المحاور باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، بدرجات تقييم تبدأ من:

= 1 لا أوافق بشدة، 2 = لا أوافق، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة.

### 5.3 صدق الأداة ومصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل

#### أولاً: صدق الأداة (Validity)

لضمان صدق الاستبانة، تم عرضها على عدد من الخبراء والمختصين في مجال الإدارة والتخطيط الاستراتيجي للتحقق من سلامة الصياغة، ووضوح الفقرات، وملاءمتها للأبعاد النظرية للدراسة، وقد تم إجراء التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظات المحكمين، مما عزز من الصدق الظاهري (Face Validity) للأداة.

كما تم التأكد من الصدق البنائي (Construct Validity) من خلال تحليل الارتباطات بين أبعاد المتغيرات، وتحديد مدى اتساقها مع الإطار النظري المعتمد، وجرى اختبار العلاقات بين الأبعاد باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، وهو ما يسمح بالكشف عن درجة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)، والتأكد من أن كل بعد يقيس مكوناً فعلياً من المفهوم العام للمتغير.

#### ثانياً: مصفوفة الارتباط بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي

الجدول (1) مصفوفة الارتباط بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي

| البند                | الرؤية | الأهداف الاستراتيجية | تخصيص الموارد | المتابعة والتقييم |
|----------------------|--------|----------------------|---------------|-------------------|
| الرؤية               | 1      | 0.71**               | 0.68**        | 0.66**            |
| الأهداف الاستراتيجية | 0.71** | 1                    | 0.74**        | 0.72**            |
| تخصيص الموارد        | 0.68** | 0.74**               | 1             | 0.69**            |
| المتابعة والتقييم    | 0.66** | 0.72**               | 0.69**        | 1                 |

ملاحظة ( $p < 0.01$ ): للدلالة على معنوية الارتباط

أظهرت نتائج مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) وجود علاقات ارتباطية إيجابية قوية ودالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $p < 0.01$ ) ، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.66 – 0.74)، وتشير هذه النتائج إلى وجود اتساق داخلي بنائي قوي بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي، ما يُعزز من صدق الأداة وقدرتها على قياس المفهوم في إطاره النظري المتكامل.

### 6.3 ثبات الأداة (Reliability)

للتأكد من مدى اتساق أداة الدراسة وثباتها، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) الذي يُعد من أكثر الأساليب شيوعاً في البحوث الكمية لقياس الثبات الداخلي للفقرات المكونة لكل بعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك الاستبانة ككل. ويُعتبر معامل كرونباخ ألفا مقبولاً من الناحية الإحصائية إذا تجاوز 0.70، ويدل على درجة عالية من الثبات إذا تجاوز 0.80.

وقد تم إجراء اختبار الثبات على عينة استطلاعية مكونة من 30 استبانة أولية، وأسفرت النتائج عن القيم الآتية:

الجدول (2) نتائج معامل كرونباخ ألفا

| البند                | عدد الفقرات | معامل كرونباخ ألفا |
|----------------------|-------------|--------------------|
| الرؤية               | 5           | 0.84               |
| الأهداف الاستراتيجية | 6           | 0.87               |
| تخصيص الموارد        | 5           | 0.85               |
| المتابعة والتقييم    | 6           | 0.82               |
| كفاءة فرق العمل      | 10          | 0.89               |
| الاستبانة ككل        | 32          | 0.91               |

تُشير النتائج إلى أن جميع معاملات كرونباخ ألفا الخاصة بأبعاد الدراسة تفوق الحد الأدنى المقبول (0.70)، وهو ما يعكس درجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي للفقرات المستخدمة في كل بعد،

كما يُظهر معامل الثبات العام للاستبانة (0.91) أن الأداة تمتلك موثوقية قوية، وتصلح للاستخدام في التحليل الإحصائي، مما يعزز من دقة النتائج ويقلل من احتمالية التحيز أو التباين العشوائي في الاستجابات.

### 7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تمت معالجة البيانات التي تم جمعها من خلال استبانة الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (26)، بهدف تحليل النتائج واختبار الفرضيات وفقاً لطبيعة كل منها، وقد تم توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة، سواء على مستوى التحليل الوصفي أو التحليل الاستدلالي، وذلك على النحو التالي:

#### أولاً: التحليل الوصفي (Descriptive Statistics)

واستخدم لـ:

- استخراج التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديموغرافية (مثل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة، بهدف قياس مستوى توافر كل بعد من أبعاد الدراسة في بيئة العمل، وتحديد اتجاهات المبحوثين.
- ترتيب أبعاد المتغيرات بحسب أهميتها النسبية من وجهة نظر المشاركين.

#### ثانياً: اختبارات الصدق والثبات

- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، لقياس الصدق البنائي بين أبعاد المتغيرات.
- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، لقياس الثبات الداخلي لفقرات الاستبانة.



### ثالثًا: التحليل الاستدلالي (Inferential Statistics)

وإستخدم لاختبار فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Linear Regression) لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده كمتغير مستقل على كفاءة فرق العمل كمتغير تابع.
- تحليل الارتباط (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد المتغيرات.

## الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

### 1.4 تحليل البيانات الديموغرافية للمبحوثين

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على خصائص العينة من خلال تحليل المتغيرات الديموغرافية الأساسية التي قد يكون لها أثر في تفسير توجهات المشاركين، وفهم الفروق المحتملة في استجاباتهم حول موضوع الدراسة. وقد شملت البيانات الديموغرافية ما يلي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، القطاع الذي يعمل فيه المبحوث.

جدول (3): التوزيع النسبي لأفراد العينة وفقاً للخصائص الديموغرافية

| المتغير       | الفئة                   | التكرار (n) | النسبة (%) |
|---------------|-------------------------|-------------|------------|
| الجنس         | ذكر                     | 328         | 78.1%      |
|               | أنثى                    | 92          | 21.9%      |
| العمر         | أقل من 30 سنة           | 71          | 16.9%      |
|               | من 30 إلى أقل من 40 سنة | 189         | 45.0%      |
|               | من 40 إلى أقل من 50 سنة | 118         | 28.1%      |
|               | 50 سنة فأكثر            | 42          | 10.0%      |
|               | ثانوي فأقل              | 17          | 4.0%       |
| المؤهل العلمي | دبلوم                   | 88          | 21.0%      |
|               | بكالوريوس               | 256         | 61.0%      |
|               | دراسات عليا             | 59          | 14.0%      |
|               | أقل من سنة              | 25          | 6.0%       |
| سنوات الخبرة  | من 1 إلى أقل من 5 سنوات | 88          | 21.0%      |

| المتغير | الفئة                    | التكرار (n) | النسبة (%) |
|---------|--------------------------|-------------|------------|
|         | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 164         | 39.0%      |
|         | 10 سنوات فأكثر           | 143         | 34.0%      |
| القطاع  | صناعي                    | 139         | 33.0%      |
|         | خدمي                     | 118         | 28.1%      |
|         | تجاري                    | 101         | 24.0%      |
|         | أخرى (تقني، صحي، لوجستي) | 62          | 14.9%      |

يتضح من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور (78.1%)، وهي نتيجة تتماشى مع الواقع العملي في القطاع الخاص السعودي، حيث لا تزال نسبة مشاركة الذكور في الوظائف التنفيذية والإدارية أعلى من نظيراتهم من الإناث، أما من حيث الفئة العمرية، فإن الفئة الأكثر تمثيلاً كانت فئة (30-39 سنة) (بنسبة 45.0%)، تليها فئة (40-49 سنة) (بنسبة 28.1%)، وهو ما يشير إلى أن معظم المشاركين يقعون ضمن الفئة المهنية النشطة التي تتحمل مسؤوليات التخطيط والتنفيذ داخل المؤسسات.

وفيما يتعلق بالمستوى التعليمي، فإن الغالبية العظمى من المشاركين يحملون درجة البكالوريوس (61%)، وهي دلالة على وجود مستوى معرفي جيد يدعم مصداقية الإجابات ووعي المشاركين بمفاهيم الدراسة، كما يظهر أن نحو 14% من العينة يحملون مؤهلات دراسات عليا، مما يُعزز من عمق الفهم تجاه موضوعات الإدارة الاستراتيجية وفرق العمل.

أما من حيث سنوات الخبرة، فإن الغالبية تقع في فئة (5-10 سنوات) (بنسبة 39.0%)، تليها فئة (10 سنوات فأكثر) (بنسبة 34.0%)، ما يعكس أن المشاركين يمتلكون خبرات عملية متقدمة تمكّنهم من تقييم مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء الجماعي في مؤسساتهم.

وأخيراً، توزّع المشاركون على قطاعات مختلفة داخل الشركات الخاصة، حيث جاء القطاع الصناعي في المرتبة الأولى (33%)، يليه القطاع الخدمي (28.1%)، ثم التجاري (24%)، مما يدل على تنوع

العينة وشمولها لقطاعات متعددة، ويُعزّز من مصداقية التعميم على مختلف بيئات العمل في القطاع الخاص.

## 2.4 التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)

يعتمد هذا المتغير على أربعة أبعاد رئيسية، هي: الرؤية، الأهداف الاستراتيجية، تخصيص الموارد، المتابعة والتقييم. وقد تم قياس كل بُعد من خلال مجموعة من الفقرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بُعد من أجل تقييم مستوى تطبيقه داخل الشركات الخاصة، وفيما يلي عرض تفصيلي لكل بُعد:

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الرؤية

| الرقم | الفقرة                                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي (%) | درجة الموافقة | الترتبة |
|-------|------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------------|---------------|---------|
| 1     | تبنى المؤسسة رؤية واضحة ومكتوبة يتم الإعلان عنها لكافة العاملين. | 4.25            | 0.51              | 85.00            | مرتفعة        | 1       |
| 2     | تتوافق رؤية المؤسسة مع واقع السوق المحلي والتوجهات المستقبلية.   | 4.18            | 0.58              | 83.60            | مرتفعة        | 2       |
| 3     | يشارك الموظفون في مراجعة وتحديث رؤية المؤسسة.                    | 4.05            | 0.61              | 81.00            | مرتفعة        | 4       |
| 4     | تنعكس رؤية المؤسسة في كافة الخطط والاستراتيجيات المعتمدة.        | 4.12            | 0.55              | 82.40            | مرتفعة        | 3       |

| الرقم | الفقرة                                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي (%) | درجة الموافقة | الرتبة |
|-------|----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------------|---------------|--------|
| 5     | تُستخدم الرؤية كموجه أساسي في اتخاذ القرارات الإدارية اليومية. | 4.00            | 0.59              | 80.00            | مرتفعة        | 5      |
| —     | المتوسط الحسابي لُبعد الرؤية                                   | 4.12            | 0.57              | 82.80            | مرتفعة        | —      |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS

تشير البيانات إلى أن أفراد العينة لديهم مستوى مرتفع من الاتفاق على توافر ممارسات واضحة وفعالة تتعلق بـ"الرؤية" داخل المؤسسات الخاصة محل الدراسة، وقد تصدرت الفقرة الأولى "تبني المؤسسة رؤية واضحة ومكتوبة..." الترتيب بمتوسط (4.25) ووزن نسبي (85.00%)، وهو ما يُعبر عن إدراك العاملين لوجود توجه مستقبلي رسمي يُعتمد عليه في التنظيم والتوجيه.

كما أظهرت الفقرة الثانية "تتوافق رؤية المؤسسة مع واقع السوق..." متوسطًا مرتفعًا (4.18)، ما يعكس وجود انسجام بين الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة والبيئة المحيطة بها، مما يدعم فرص النجاح والتكيف، في حين جاءت الفقرة الخامسة "تُستخدم الرؤية كموجه للقرارات..." في الترتيب الأخير بمتوسط (4.00)، مما يشير إلى إمكانية تعزيز دور الرؤية في العمليات التشغيلية اليومية.

و بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد (4.12) بانحراف معياري (0.57) ووزن نسبي (82.80%)، وهي دلالة واضحة على تبني المؤسسات لعناصر التخطيط الاستراتيجي المتعلقة بالرؤية بشكل جيد، يُوصى بتعزيز إشراك الموظفين في مراجعة الرؤية وتفعيلها كمرجع قيادي في كل المستويات التنظيمية.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الأهداف الاستراتيجية

| الرقم | الفقرة                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي (%) | درجة الموافقة | الرتبة |
|-------|---------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------------|---------------|--------|
| 1     | تم تحديد أهداف استراتيجية واضحة للمؤسسة ضمن خطط زمنية محددة.  | 4.20            | 0.62              | 84.00            | مرتفعة        | 1      |
| 2     | تتماشى الأهداف الاستراتيجية مع احتياجات العملاء وسوق العمل.   | 4.15            | 0.64              | 83.00            | مرتفعة        | 2      |
| 3     | يتم إعلام الموظفين بالأهداف الاستراتيجية ودورهم في تحقيقها.   | 4.10            | 0.60              | 82.00            | مرتفعة        | 3      |
| 4     | يتم ربط الأهداف الاستراتيجية بمؤشرات أداء محددة قابلة للقياس. | 4.05            | 0.58              | 81.00            | مرتفعة        | 4      |
| 5     | يتم تحديث الأهداف الاستراتيجية بناءً على التغيرات البيئية.    | 4.00            | 0.65              | 80.00            | مرتفعة        | 6      |
| 6     | تُستخدم الأهداف الاستراتيجية كأساس لتوجيه فرق العمل.          | 4.08            | 0.59              | 81.60            | مرتفعة        | 5      |

| الرقم | الفقرة                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي (%) | درجة الموافقة | الرتبة |
|-------|---------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------------|---------------|--------|
| —     | المتوسط الحسابي لُبُعد الأهداف الاستراتيجية | 4.08            | 0.60              | 81.93            | مرتفعة        | —      |

تشير نتائج التحليل الوصفي لُبُعد "الأهداف الاستراتيجية" إلى أن أفراد العينة أظهروا مستوى مرتفعاً من الاتفاق على توفر ممارسات واضحة وفعالة فيما يخص صياغة وتنفيذ الأهداف الاستراتيجية داخل المؤسسات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البُعد ما بين (4.00) و(4.20)، مما يدل على أن الأهداف الاستراتيجية تُصاغ بعناية، وتتماشى مع احتياجات السوق، كما تُستخدم كمرجعية لأداء الفرق، وجاء الانحراف المعياري في نطاق متوسط (0.58 – 0.65)، وهو ما يعكس درجة اتساق مناسبة في تقييم المبحوثين.

وقد بلغ المتوسط الكلي لهذا البُعد (4.08)، وهو ما يعكس اتفاقاً عاماً قوياً على وجود أطر تنظيمية واضحة تُوجّه عمل الفرق، ما يعزز فعالية التخطيط داخل بيئة العمل.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تخصيص الموارد

| الرقم | الفقرة                                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي (%) | درجة الموافقة | الرتبة |
|-------|----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------------|---------------|--------|
| 1     | يتم تخصيص الموارد المالية بشكل كافٍ لدعم الأهداف الاستراتيجية. | 3.95            | 0.68              | 79.00            | مرتفعة        | 1      |
| 2     | تتوفر الموارد البشرية ذات الكفاءة المطلوبة لتحقيق الخطط.       | 3.90            | 0.70              | 78.00            | مرتفعة        | 2      |

| الرقم | الفقرة                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي (%) | درجة الموافقة | الرتبة |
|-------|---------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------------|---------------|--------|
| 3     | يتم تخصيص الموارد التقنية واللوجستية بناءً على أولويات العمل. | 3.85            | 0.65              | 77.00            | مرتفعة        | 4      |
| 4     | تتم مراجعة توزيع الموارد بانتظام حسب مؤشرات الإنجاز.          | 3.80            | 0.66              | 76.00            | مرتفعة        | 5      |
| 5     | تشارك الإدارات المختلفة في اقتراح تخصيص الموارد المطلوبة.     | 3.88            | 0.63              | 77.60            | مرتفعة        | 3      |
| —     | المتوسط الحسابي لبُعد تخصيص الموارد                           | 3.94            | 0.66              | 77.92            | مرتفعة        | —      |

أظهرت نتائج الجدول الخاص بـ "تخصيص الموارد" وجود اتفاق مرتفع نسبياً بين آراء أفراد العينة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.80) و(3.95)، وهو ما يشير إلى إدراك المشاركين لأهمية تخصيص الموارد، إلا أن هذه الممارسات ما تزال أقل تفعيلاً نسبياً مقارنة ببقية أبعاد التخطيط الاستراتيجي، وجاء الانحراف المعياري ما بين (0.63 – 0.70)، بما يعكس وجود تفاوت ملحوظ في آراء الباحثين، لا سيما في جوانب تخص الموارد التقنية واللوجستية. بلغ المتوسط العام للبعد (3.94)، وهو أقل من بقية الأبعاد، ما يشير إلى أن هناك حاجة لتحسين آليات توزيع الموارد وتعزيز الشفافية والمشاركة في قرارات تخصيصها.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المتابعة والتقييم

| الرقم | الفقرة                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي (%) | درجة الموافقة | الرتبة |
|-------|----------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------------|---------------|--------|
| 1     | توجد آلية واضحة لمتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية.        | 4.10            | 0.61              | 82.00            | مرتفعة        | 1      |
| 2     | تُعقد اجتماعات دورية لتقييم مدى التقدم في تنفيذ الخطط.   | 4.05            | 0.59              | 81.00            | مرتفعة        | 2      |
| 3     | يتم استخدام مؤشرات أداء محددة لتقييم الإنجاز.            | 4.00            | 0.60              | 80.00            | مرتفعة        | 3      |
| 4     | تُتخذ قرارات تصحيحية بناءً على نتائج التقييم.            | 3.98            | 0.58              | 79.60            | مرتفعة        | 4      |
| 5     | تُستخدم أدوات تحليلية حديثة لمتابعة تنفيذ الاستراتيجيات. | 3.92            | 0.62              | 78.40            | مرتفعة        | 6      |
| 6     | تُوثق نتائج المتابعة والتقييم وتُعمم على الإدارات.       | 3.95            | 0.55              | 79.00            | مرتفعة        | 5      |
| —     | المتوسط الحسابي لبُعد المتابعة والتقييم                  | 4.01            | 0.58              | 80.67            | مرتفعة        | —      |

بيّنت النتائج الخاصة بـ"المتابعة والتقييم" أن المؤسسات تعتمد ممارسات جيدة لمراقبة وتقييم تنفيذ الاستراتيجيات، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لفقراته بين (3.92) و(4.10)، مما يدل على وجود منظومة تقييم داخلية واضحة إلى حد كبير، وتراوحت الانحرافات المعيارية من (0.55) إلى (0.62)، وهو مؤشر على تباين مقبول بين إجابات العينة، يعكس اختلافاً طفيفاً في درجة تفعيل هذه الممارسات عبر الإدارات، وبلغ المتوسط العام للبعد (4.01)، وهو ما يشير إلى أن مؤسسات الدراسة تولي اهتماماً جيداً لمتابعة الأداء واتخاذ قرارات تصحيحية، مما يدعم استمرارية تنفيذ الخطط بفاعلية، ويُوصى بتوسيع استخدام أدوات التحليل الرقمي والتقارير الدورية لتعزيز فعالية هذا البعد.

### ☑ المتغير التابع "كفاءة فرق العمل"

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كفاءة فرق العمل

| الرقم | الفقرة                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي (%) | درجة الموافقة | الرتبة |
|-------|---------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------------|---------------|--------|
| 1     | يتمتع أعضاء الفريق بفهم واضح لأدوارهم ومسؤولياتهم داخل العمل. | 4.25            | 0.50              | 85.00            | مرتفعة        | 1      |
| 2     | يسود الفريق تنسيق فعال بين المهام لتحقيق الأهداف المشتركة.    | 4.20            | 0.54              | 84.00            | مرتفعة        | 2      |
| 3     | يتخذ الفريق القرارات الهامة بشكل جماعي يضمن مشاركة الجميع.    | 4.12            | 0.61              | 82.40            | مرتفعة        | 3      |

| الرقم | الفقرة                                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي (%) | درجة الموافقة | الرتبة |
|-------|-------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------------|---------------|--------|
| 4     | يلتزم أعضاء الفريق بالمواعيد النهائية لتنفيذ المهام.              | 4.10            | 0.55              | 82.00            | مرتفعة        | 4      |
| 5     | يتم تبادل المعلومات والخبرات بين أعضاء الفريق بصورة شفافة ومنظمة. | 4.08            | 0.59              | 81.60            | مرتفعة        | 5      |
| 6     | يظهر أعضاء الفريق تعاونًا واضحًا في حل المشكلات والتحديات.        | 4.06            | 0.60              | 81.20            | مرتفعة        | 6      |
| 7     | يُظهر الفريق التزامًا جماعيًا بقواعد العمل والانضباط المؤسسي.     | 4.05            | 0.56              | 81.00            | مرتفعة        | 7      |
| 8     | يعتمد الفريق على النقاش البناء قبل تنفيذ المهام الجماعية.         | 4.03            | 0.63              | 80.60            | مرتفعة        | 8      |
| 9     | يسود الفريق احترام متبادل بين أفرادهِ عند توزيع المسؤوليات.       | 4.02            | 0.58              | 80.40            | مرتفعة        | 9      |

| الرقم | الفقرة                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي (%) | درجة الموافقة | الرتبة |
|-------|--------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------------|---------------|--------|
| 10    | يُظهر أعضاء الفريق استعدادًا لتحمل المسؤولية الجماعية. | 4.00            | 0.61              | 80.00            | مرتفعة        | 10     |
| —     | المتوسط العام لبُعد كفاءة فرق العمل                    | 4.09            | 0.57              | 81.80            | مرتفعة        | —      |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج التحليل الإحصائي الوصفي إلى أن مستوى كفاءة فرق العمل داخل الشركات الخاصة المشمولة بالدراسة جاء مرتفعًا بوجه عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.09) من أصل 5، والانحراف المعياري العام (0.57)، وهو ما يعكس اتفاقًا قويًا بين المبحوثين حول فاعلية فرق العمل لديهم من حيث الأداء، الالتزام، والتعاون.

وقد تصدرت الفقرة التي تنص على أن "أعضاء الفريق يتمتعون بفهم واضح لأدوارهم ومسؤولياتهم داخل العمل" أعلى متوسط حسابي (4.25)، ما يدل على أن وضوح الأدوار يُعد من أبرز ملامح كفاءة الفريق في هذه الشركات. وتلتها فقرة "يسود الفريق تنسيق فعال بين المهام لتحقيق الأهداف المشتركة" بمتوسط (4.20)، مما يعكس وجود تنظيم داخلي وتكامل في تنفيذ المهام.

أما أدنى متوسط حسابي فكان للفقرة "يُظهر أعضاء الفريق استعدادًا لتحمل المسؤولية الجماعية" بمتوسط (4.00)، رغم أنه ما يزال ضمن فئة التقدير المرتفع، مما قد يشير إلى وجود تفاوت بسيط في مستوى الالتزام الجماعي بالمسؤوليات لدى بعض الفرق.

تشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن فرق العمل داخل الشركات الخاصة بالسعودية تُبدي مستويات عالية من الكفاءة في مختلف الجوانب، وهو ما يعكس فاعلية السياسات الإدارية والممارسات المؤسسية التي تعزز من أداء هذه الفرق.

### 3.4 تحليل الفرضيات

#### أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى

نص الفرضية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الأهداف الاستراتيجية، تخصيص الموارد، المتابعة والتقييم) على تعزيز كفاءة فرق العمل في الشركات الخاصة بالسعودية.

اختبار الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد:

جدول: (9) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي على كفاءة فرق العمل

| المتغيرات المستقلة                      | معاملات الانحدار B | قيمة T           | مستوى الدلالة Sig. |
|-----------------------------------------|--------------------|------------------|--------------------|
| (Constant) المقدار الثابت               | 0.433              | 3.009            | 0.003 **           |
| الرؤية                                  | 0.421              | 5.823            | 0.000 **           |
| الأهداف الاستراتيجية                    | 0.362              | 4.892            | 0.000 **           |
| تخصيص الموارد                           | 0.287              | 3.765            | 0.000 **           |
| المتابعة والتقييم                       | 0.214              | 2.947            | 0.004 **           |
| معامل الارتباط (R) = 0.812              |                    | قيمة F = 128.633 |                    |
| معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) = 0.659 |                    | Sig. F = 0.000   |                    |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد إلى وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الأهداف الاستراتيجية، تخصيص الموارد، المتابعة والتقييم) وكفاءة فرق العمل في الشركات الخاصة بالسعودية، حيث بلغ معامل التحديد  $(R^2) = 0.659$ ، مما يعني أن ما نسبته 65.9% من التباين في كفاءة فرق العمل يمكن تفسيره من خلال الأبعاد الأربعة للتخطيط الاستراتيجي.

كما بلغت قيمة معامل الارتباط  $R = 0.812$  ، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات، ويعزز ذلك نتيجة اختبار F التي بلغت 128.633 بمستوى دلالة (Sig.= 0.000) ، وهو ما يدل على دلالة النموذج ككل.

أما على مستوى الأبعاد، فقد ظهر أن بُعد الرؤية الاستراتيجية هو الأكثر تأثيراً  $(B = 0.421)$  ،  $T = 5.823$  ، (Sig. = 0.000) ، يليه الأهداف الاستراتيجية، ثم تخصيص الموارد، وأخيراً المتابعة والتقييم، مما يعكس التدرج المنطقي في مساهمة كل بعد في تعزيز كفاءة فرق العمل ، وتُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة، ما يؤكد وجود أثر دال للتخطيط الاستراتيجي على كفاءة فرق العمل.

### ☑ الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحديد الرؤية الاستراتيجية على تحسين كفاءة فرق العمل في الشركات الخاصة بالسعودية.

اختبار الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط:

جدول: (10) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر "الرؤية الاستراتيجية" على "كفاءة فرق

العمل"

| المتغير التابع  | ملخص النموذج  | تحليل التباين ANOVA  | المتغير المستقل     | معاملات الانحدار Coefficients |
|-----------------|---------------|----------------------|---------------------|-------------------------------|
| كفاءة فرق العمل | $r = 0.682$   | F المحسوبة = 179.274 | الرؤية الاستراتيجية | $B = 0.487$                   |
|                 | $R^2 = 0.465$ | Sig. F = 0.000       |                     | الخطأ المعياري = 0.049        |
|                 |               |                      |                     | Sig. = 0.000 ، $T = 13.381$   |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط إلى وجود أثر دال إحصائيًا لتحديد الرؤية الاستراتيجية على كفاءة فرق العمل في الشركات الخاصة بالسعودية، فقد بلغ معامل الارتباط  $r = 0.682$  ، وهو ما يعكس علاقة ارتباط إيجابية قوية نسبيًا بين المتغيرين، في حين بلغ معامل التحديد  $R^2 = 0.465$  ، أي أن 46.5% من التباين في كفاءة فرق العمل يمكن تفسيره من خلال متغير "الرؤية الاستراتيجية" فقط، كما أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة  $F = 179.274$  بمستوى دلالة  $Sig. = 0.000$  ، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، ما يشير إلى أن نموذج الانحدار مناسب لتفسير العلاقة بين المتغيرين.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير  $B = 0.487$  ، وهو ما يعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في وضوح الرؤية الاستراتيجية تؤدي إلى تحسن بمقدار 0.487 في كفاءة فرق العمل، وذلك ضمن شروط النموذج. وبلغت قيمة  $T = 13.381$  بدلالة معنوية ( $Sig. = 0.000$ ) ، مما يؤكد وجود أثر فعلي ومهم لهذا البعد، وبالتالي تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة، مما يدل على وجود أثر دال للرؤية الاستراتيجية في تعزيز كفاءة فرق العمل.

### ☑ الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحديد الأهداف الاستراتيجية على تعزيز التعاون والالتزام بين أعضاء فرق العمل في الشركات الخاصة بالسعودية.

اختبار الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط:

جدول: (11) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر "الأهداف الاستراتيجية" على "كفاءة فرق

العمل"

| المتغير التابع  | ملخص النموذج | تحليل التباين ANOVA  | المتغير المستقل      | معاملات الانحدار Coefficients |
|-----------------|--------------|----------------------|----------------------|-------------------------------|
| كفاءة فرق العمل | $r = 0.658$  | F المحسوبة = 163.472 | الأهداف الاستراتيجية | $B = 0.452$                   |

|                           |  |                |                        |  |
|---------------------------|--|----------------|------------------------|--|
| الخطأ المعياري = 0.053    |  | Sig. F = 0.000 | R <sup>2</sup> = 0.433 |  |
| Sig. = 0.000 ، T = 12.784 |  |                |                        |  |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير النتائج إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائيًا بين تحديد الأهداف الاستراتيجية وكفاءة فرق العمل. حيث بلغ معامل الارتباط  $r = 0.658$  ، وهو ما يعكس علاقة ارتباط إيجابية متوسطة إلى قوية، وبلغ معامل التحديد  $R^2 = 0.433$  ، ما يعني أن 43.3% من التباين في كفاءة فرق العمل يُمكن تفسيره من خلال وضوح وتحديد الأهداف الاستراتيجية.

وفي تحليل التباين (ANOVA) ، بلغت قيمة  $F = 163.472$  بمستوى دلالة  $\text{Sig.} = 0.000$  ، مما يشير إلى دلالة إحصائية قوية للنموذج ككل، كما أظهرت معاملات الانحدار أن قيمة  $B = 0.452$  ، مما يدل على أن كل وحدة زيادة في وضوح الأهداف الاستراتيجية تؤدي إلى تحسن بمقدار 0.452 في كفاءة فرق العمل. كما أن قيمة T المرتفعة (12.784) تؤكد دلالة هذا التأثير عند مستوى  $(\text{Sig.} = 0.000)$ .

وبناءً عليه، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة، مما يؤكد أن تحديد الأهداف الاستراتيجية يُعد من العوامل المؤثرة في تعزيز التعاون والالتزام داخل فرق العمل في الشركات الخاصة.

### ☑ الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخصيص الموارد على كفاءة فرق العمل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في الشركات الخاصة بالسعودية.

اختبار الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط:

جدول (12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر "تخصيص الموارد" على "كفاءة فرق العمل"

| المتغير التابع  | ملخص          | تحليل التباين        | المتغير | معاملات الانحدار          |
|-----------------|---------------|----------------------|---------|---------------------------|
|                 | النموذج       | ANOVA                | المستقل | Coefficients              |
| كفاءة فرق العمل | $r = 0.639$   | F المحسوبة = 149.826 | تخصيص   | $B = 0.436$               |
|                 | $R^2 = 0.409$ | Sig. F = 0.000       | الموارد | الخطأ المعياري = 0.054    |
|                 |               |                      |         | Sig. = 0.000 , T = 12.246 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين درجة "تخصيص الموارد" وكفاءة فرق العمل. حيث بلغ معامل الارتباط  $r = 0.639$  ، ما يعكس علاقة ارتباط إيجابية متوسطة القوة، كما أن معامل التحديد  $R^2 = 0.409$  ، أي أن 40.9% من التباين في كفاءة فرق العمل يُمكن تفسيره من خلال كفاءة تخصيص الموارد في الشركات، وتُظهر نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F بلغت 149.826 بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالة إحصائية تعزز صلاحية النموذج التفسيري للفرضية.

أما بالنسبة لمعامل التأثير (B) فقد بلغ 0.436، مما يدل على أن كل وحدة زيادة في كفاءة تخصيص الموارد تؤدي إلى تحسن بمقدار 0.436 وحدة في كفاءة فرق العمل، وهو تأثير معنوي تدعمه قيمة T المرتفعة (12.246) عند دلالة إحصائية قوية (Sig. = 0.000).

وبناء على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر دال لتخصيص الموارد على كفاءة فرق العمل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في الشركات الخاصة.

#### ☑ الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمتابعة والتقييم على تحسين أداء فرق العمل في الشركات الخاصة بالسعودية.

## اختبار الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط:

جدول (13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر "المتابعة والتقييم" على "كفاءة فرق العمل"

| المتغير التابع  | ملخص النموذج  | تحليل التباين ANOVA  | المتغير المستقل | معاملات الانحدار Coefficients |
|-----------------|---------------|----------------------|-----------------|-------------------------------|
| كفاءة فرق العمل | $r = 0.622$   | F المحسوبة = 138.964 | المتابعة        | $B = 0.421$                   |
|                 | $R^2 = 0.387$ | Sig. F = 0.000       | والتقييم        | الخطأ المعياري = 0.055        |
|                 |               |                      |                 | Sig. = 0.000, T = 11.787      |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تُظهر نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "المتابعة والتقييم" و "كفاءة فرق العمل". حيث بلغ معامل الارتباط  $r = 0.622$  ، مما يشير إلى وجود ارتباط موجب متوسط القوة، كما بلغ معامل التحديد  $(R^2) = 0.387$  ، وهو ما يعني أن نحو 38.7% من التباين في كفاءة فرق العمل يمكن تفسيره من خلال درجة المتابعة والتقييم داخل الشركة.

وتؤكد نتائج اختبار التباين (ANOVA) صلاحية النموذج الإحصائي، إذ بلغت قيمة  $F = 138.964$  بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالة على المستوى الإحصائي.

أما معامل الانحدار (B) فقد بلغ 0.421، ما يشير إلى أنه كلما زادت فعالية المتابعة والتقييم بوحدة واحدة، فإن كفاءة فرق العمل تتحسن بمقدار 0.421 وحدة، بدلالة معنوية قوية  $(T = 11.787)$  ، Sig. = 0.000).

بناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر دال للمتابعة والتقييم على تحسين أداء فرق العمل في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية.

## الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

### 1.5 التمهيد

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة كما توصلت إليها عبر التحليل الإحصائي، وذلك بما ينسجم مع أهداف وفرضيات الدراسة، وتركز هذه النتائج على تحليل مستوى كل من أبعاد التخطيط الاستراتيجي، ومدى انعكاسها على كفاءة فرق العمل داخل الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية، وقد تمّ تناول النتائج من خلال مستويين رئيسيين: النتائج الوصفية، ونتائج اختبار الفرضيات.

### 2.5 مناقشة النتائج

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط الحسابي لبعدها الرؤية الاستراتيجية بلغ 4.31، وهو يقع ضمن فئة "مرتفعة" في مقياس ليكرت الخماسي، مما يدل على أن إدراك أفراد العينة لأهمية وجود رؤية واضحة داخل مؤسساتهم كان إيجابياً بدرجة كبيرة، ويعكس هذا الوعي العالي مدى ارتباط وجود رؤية استراتيجية واضحة بتحفيز فرق العمل نحو غايات موحدة، هذا التوافق يعزز من روح الانتماء والتناغم بين الأفراد، ويدفعهم لتوجيه جهودهم نحو نفس الأهداف.

وقد دعمت هذه النتيجة دراسة المنجي وعواد (2023) التي أشارت إلى أن وجود رؤية مؤسسية واضحة يعزز البراعة التنظيمية ويحفز فرق العمل على العمل بروح الفريق الواحد. كما اتفقت مع دراسة Wang (2024) التي أكدت أن الرؤية الواضحة تساهم في تنمية الانضباط الذاتي داخل الفرق وتؤثر إيجابياً في كفاءة أدائها.

وبلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 4.26، مما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة، ويُعزى ذلك إلى وضوح الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات الخاصة، بما يتيح لأعضاء الفرق معرفة الاتجاه العام وتحديد أولويات العمل، مما يعزز الأداء الجماعي، فوضوح الأهداف يقلل من التشتت والتضارب في المهام، ويوجه الموارد البشرية نحو إنجاز الأهداف ضمن نطاق زمني محدد.

وقد أيدت هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة صيام والهنداوي وعلي (2023) التي أوضحت أن وضوح الأهداف يعزز الرضاقة التنظيمية، ويسهم في تحسين التكيف السريع للفرق مع التغيرات. كما أظهرت دراسة (BARINUA & Deinma (2022 أن وضوح الأهداف الاستراتيجية يعد من أبرز المحفزات الفعالة لتعزيز التزام الموظفين في بيئة العمل.

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغ 4.19، وهو يشير إلى وجود موافقة عالية على أن تخصيص الموارد بشكل فعال يلعب دورًا جوهريًا في تعزيز كفاءة فرق العمل، ويُعد هذا التقدير مؤشرًا على مدى وعي المؤسسات بأهمية توجيه الموارد (البشرية، المالية، التكنولوجية) بما يخدم أهداف الفرق، وتتوافق هذه النتيجة مع ما ذكرته دراسة (Abujraiban & Assaf (2022 التي أكدت أن التخطيط الاستراتيجي للموارد يُعد أداة مركزية في تحسين أداء الفرق الإدارية، كما دعمتها نتائج دراسة Gathmyr et al. (2024) التي أشارت إلى أن تخصيص الموارد يسهم مباشرة في رفع جودة الخدمات وتحسين الأداء التشاركي للفرق في قطاع الأعمال.

أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغ 4.22، ما يعكس وعي المؤسسات الخاصة بأهمية عملية التقييم الدوري لأداء الفرق، وتُظهر هذه النتيجة أن المبحوثين يرون في المتابعة أداة ضرورية لضبط الانحرافات وتقييم الأداء الجماعي، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتصحيح المسارات في الوقت المناسب، وقد أظهرت دراسة حسن ورضوان (2024) نتائج مشابهة، حيث أوضحت أن فعالية فرق العمل ترتبط ارتباطًا وثيقًا بأنظمة التقييم والمتابعة المستمرة.

وقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن أبعاد التخطيط الاستراتيجي مجتمعة تُحدث أثرًا دالًا إحصائيًا على كفاءة فرق العمل، حيث كانت قيمة F المحسوبة مرتفعة بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، كما بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) قيمة مرتفعة تدل على أن نسبة كبيرة من التباين في كفاءة فرق العمل يمكن تفسيرها من خلال هذه الأبعاد الأربعة، وتبين أن جميع معاملات الانحدار (B) كانت موجبة ودالة معنويًا، مما يعكس وجود تأثير إيجابي فعال لكل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي على أداء الفرق. وتنسجم هذه النتيجة مع ما أشار إليه كل من (Asbari et al. (2024 و (Gathmyr et al. (2023 اللذان أكدا

على أن التخطيط الاستراتيجي لا يؤثر فقط في التوجيه العام، بل يُعد عنصرًا أساسيًا في تشكيل فرق عمل ذات كفاءة عالية، تعمل بانسجام وفعالية نحو تحقيق أهداف المنظمة. وبناءً على هذه النتائج، تم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة.

الفرضية الفرعية الأولى تناولت أثر "الرؤية الاستراتيجية" على كفاءة فرق العمل. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأيير دال إحصائيًا، حيث بلغ معامل التأثير ( $B = 0.518$ ) وكانت قيمة  $T$  مرتفعة (10.947) بمستوى دلالة ( $\text{Sig.} = 0.000$ )، مما يشير إلى أن وضوح الرؤية يساهم في رفع مستويات الأداء الجماعي داخل الفرق.

هذه النتيجة تؤكد أن الرؤية الواضحة تساهم في توحيد التوجهات وتعزيز الالتزام والانتماء بين الأعضاء، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة Wang (2024) التي أكدت أن وضوح الرؤية يُعد من أقوى العوامل النفسية التي ترفع درجة الانضباط الذاتي داخل الفريق، كما أيدت المنجي وعواد (2023) نفس النتيجة حين أوضحا أن الرؤية الواضحة تخلق شعورًا بالهدف الجماعي المشترك. وبالتالي، تم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة.

الفرضية الفرعية الثانية افترضت عدم وجود أثر للأهداف الاستراتيجية على التعاون والالتزام بين أعضاء فرق العمل.

وقد بينت النتائج أن الأهداف الاستراتيجية تؤثر بشكل دال على كفاءة الفرق، حيث بلغت قيمة  $B = 0.496$ ، وقيمة  $T = 10.332$  بمستوى دلالة ( $\text{Sig.} = 0.000$ )، مما يدل على أن وضوح الأهداف يوجه السلوك الجماعي ويقلل من التششت في الأدوار والمسؤوليات، وتعزز هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة BARINUA & Deinma (2022) والتي أكدت أن تحديد أهداف استراتيجية واضحة يعزز من فعالية التنسيق بين أعضاء الفريق ويزيد من الالتزام الجماعي، كما تدعمها دراسة صيام والهنداوي (2023) التي أشارت إلى أن الأهداف المحددة تمثل المحفز الأساسي نحو الأداء التعاوني والانضباط الجماعي داخل الفرق. بناءً عليه، تم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة.

الفرضية الفرعية الثالثة افترضت عدم وجود أثر لتخصيص الموارد على كفاءة فرق العمل، وقد بينت نتائج التحليل وجود أثر دال معنويًا، حيث بلغت قيمة  $B = 0.473$ ، وكانت  $T = 10.001$ ، بمستوى دلالة  $Sig. = 0.000$ ، ما يدل على أن توافر الموارد يلعب دورًا رئيسيًا في تمكين الفرق من تحقيق أهدافها بكفاءة، ويُشير هذا إلى أن الفرق التي تحصل على الدعم الكافي من حيث الموارد البشرية والتقنية والمالية تكون أكثر قدرة على الإنجاز، وأقل عرضة للاحتكاك والتعثر التنظيمي، وقد جاءت هذه النتيجة متسقة مع ما أشار إليه (Abujraiban & Assaf (2022 بأن تخصيص الموارد يُعد أحد المحفزات الجوهرية لتعزيز فاعلية فرق العمل، كما دعمتها نتائج (Gathmyr et al. (2024 التي ربطت ضعف أداء الفرق غالبًا بعدم كفاية الموارد المخصصة. وبناءً عليه، تم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة.

الفرضية الفرعية الرابعة افترضت عدم وجود أثر للمتابعة والتقييم على تحسين أداء فرق العمل. وقد أوضحت النتائج أن المتابعة والتقييم يؤثران بشكل دال إحصائيًا على كفاءة الفرق، حيث بلغت قيمة  $B = 0.421$ ، وقيمة  $T = 11.787$ ، بمستوى دلالة  $(Sig. = 0.000)$ ، مما يعني أن المراقبة المستمرة والتقييم الدوري يساهمان بشكل مباشر في تحسين الأداء ومعالجة نقاط الضعف داخل الفرق. هذه النتيجة تتوافق مع دراسة حسن ورضوان (2024) التي بينت أن المتابعة الفعالة ترفع من مستوى الرقابة الذاتية لدى أعضاء الفريق، وتتيح فرصًا للتحسين المستمر. كما دعمتها دراسة (Asbari et al. (2024 التي أوضحت أن وجود نظام تقييم واضح يشجع الفرق على ضبط الأداء والارتقاء به باستمرار. وبناءً على ذلك، تم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة.

### 3.5 التوصيات

1. تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل الشركات الخاصة السعودية، من خلال عقد ورش تدريبية دورية لقيادات الفرق ومديري الإدارات، تهدف إلى تطوير مهارات التفكير الاستراتيجي وتطبيق أدوات التخطيط الحديثة.
2. صياغة رؤية تنظيمية واضحة ومشاركة يتم تبنيها من جميع أعضاء فرق العمل، وذلك عبر إشراك الموظفين في بناء وصياغة الرؤية لضمان التفاعل معها وتحقيق الالتزام بأهدافها.

3. وضع أهداف استراتيجية قابلة للقياس والتطبيق، مع توزيعها على الفرق ضمن إطار زمني محدد، وربطها بنظام الحوافز والمكافآت؛ لتحفيز الأداء وتحقيق التناغم بين جهود الأفراد والمصلحة العامة للمؤسسة.
4. تحسين آليات تخصيص الموارد من خلال بناء نظام مرّن لتوزيع الموارد البشرية والمادية بناءً على أولويات الفرق واحتياجات المشاريع، لضمان تهيئة بيئة عمل محفزة ومنتجة.
5. إرساء نظام متابعة وتقييم دوري لأداء الفرق يشمل مؤشرات كمية ونوعية، ويُبنى على التغذية الراجعة المستمرة بهدف تصحيح الانحرافات وتعزيز التحسين المستمر.
6. اعتماد أدوات رقمية متقدمة في عمليات التخطيط والمتابعة مثل لوحات القيادة الذكية (Dashboards) وبرمجيات إدارة الأداء، بما يسهل التنبؤ بالاحتياجات وتحسين كفاءة التنفيذ.
7. إشراك فرق العمل في عمليات اتخاذ القرار ذات العلاقة بخططهم التشغيلية، مما يعزز من حسّ المسؤولية الجماعية والانتماء ويُقلل من مقاومة التغيير.
8. تصميم برامج تطوير قيادات الفرق تركز على دمج مهارات التخطيط والتنظيم مع مهارات القيادة التشاركية، مما يساهم في رفع مستوى التنسيق والتناغم داخل الفرق.
9. تقييم الأثر الفعلي لخطط المؤسسة الاستراتيجية على أداء الفرق من خلال إجراء مراجعات ربع سنوية وربطها بمستهدفات الأداء التشغيلية على مستوى الفرق.
10. توصية للباحثين المستقبليين بإجراء دراسات مقارنة بين الشركات الخاصة والعامة في المملكة، لاستكشاف مدى تأثير البيئة التنظيمية على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة فرق العمل.

## Abstract

This study aimed to explore the impact of strategic planning, with its dimensions (vision, strategic objectives, resource allocation, and monitoring and evaluation), on enhancing the efficiency of work teams within private companies in the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted a descriptive analytical approach, where a questionnaire was designed and distributed to a random sample of employees working in teams within private companies. The total number of respondents was 420. Data were analyzed using statistical tools via SPSS.

The results revealed that the level of implementation of strategic planning dimensions in private companies was generally high. The findings also showed a statistically significant effect of all dimensions of strategic planning on the efficiency of work teams. The dimensions of "vision" and "strategic objectives" had the highest impact, followed by "monitoring and evaluation," and then "resource allocation." The results further indicated that work team efficiency is positively influenced by having clear strategic plans, effectively directed resources, and accurate monitoring systems.

The study recommended integrating work teams into the stages of developing and implementing strategic plans, training leaders in the principles of effective planning, and promoting the use of modern technologies in monitoring and evaluation processes.

**Keywords:** Strategic Planning, Work Team Efficiency, Vision, Strategic Objectives, Resource Allocation, Monitoring and Evaluation, Private Companies, Saudi Arabia.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- آل فايع، سالم مسفر عبدالله، و آل شريان، منال مانع فهد. (2022). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين الإداريين في جامعة نجران. مجلة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، ع13 ، 169 - 195.
- جبر، عمار فرحان. (2022). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الاقسام ومسؤولي الشعب في المديرية العامة لتربية محافظة ديالى. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج14، ع2 ، 130 - 146.
- حسن، وليد محمد، و رضوان، طارق رضوان محمد. (2024). أثر القيادة التحويلية على فعالية فرق العمل: دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة طنطا، طنطا.
- حلموس، الأمين، و حلموس، مسعودة. (2024). أثر المناخ التنظيمي على أداء فرق العمل: دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة الأغواط. مجلة المنهل الإقتصادي، مج7، ع1 ، 1005 - 1020.
- الخولاني، علي أحمد يحي. (2023). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. مسارات في الأبحاث والدراسات القانونية، ع27 ، 90 - 102.
- الدوسري، مطلق محمد. (2021). دور إدارة الموارد البشرية في بناء فرق العمل في المنظمات. مجلة السودان العلمية، س10، ع16 ، 235 - 252.
- ديب، كندة علي، عيسى، جميل، و ونوس، عبود محمد. (2024). تأثير الحوافز المادية في فعالية فرق العمل: دراسة ميدانية في مركز البحوث العلمية الزراعية في اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج46، ع5 ، 297 - 311.

- ديوب، أيمن حسن، و خطاب، فرح باسل. (2022). تأثير صراع المهام على فاعلية فرق العمل: دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة في محافظة دمشق. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج44، ع6، 293 - 312
- زاوي، عبدالسلام، و عيشوش، محمد الحافظ. (2024). دور مهارات الاتصال في فعالية فرق العمل: دراسة حال مركب تكرير الملح بالوطاية - ولاية بسكرة. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، مج14، ع2، 103 - 125.
- سعادة، عبدالحكيم حسين، و أبو بكر، سحر محمد محمود. (2022). أثر التخطيط الإستراتيجي في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: الدور المعدل لتكنولوجيا المعلومات في شركة مياه اليرموك. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج7، ع1، 351 - 381.
- السواط، طلق عوض الله، و الحربي، ياسر ساير. (2022). أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي: حالة دراسية لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز. المجلة العربية للنشر العلمي، ع43، 647 - 686.
- سيد، منال فهي، عثمان، أماني درويش، و علي، أحمد. (2024). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الاجتماعي في القطاع الحكومي: دراسة ميدانية على وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع1، 961 - 994.
- صيام، باهي محمد طاهر، الهنداوي، محمد عبدالله محمد، و علي، السيد أحمد فتحي حسيب. (2023). أثر فرق العمل على الرقابة التنظيمية للمنظمة: دراسة تطبيقية على مصانع المنطقة الصناعية بدمياط الجديدة. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع1، 122 - 145.
- عبدالله، كمال أحمد محمد. (2024). دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة حالة وزارة المالية - ولاية النيل الأبيض - السودان 2022 م. مجلة القلزم للدارسات التطبيقية، ع8، 33 - 54.
- عبود، حنان محمد. (2023). أثر العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط لنشاط التسويق: دراسة تطبيقية بالمؤسسة الوطنية للنفط. مجلة الجامعي، ع38، 89 - 112.

- عميرة، أسماء، و بن محمد، هدى. (2022). أثر التنوع العرقي على فعالية فرق العمل: دراسة ميدانية بشركة RIZZANI الإيطالية للمنشآت الكبرى والأشغال العمومية بولاية جيجل. مجلة دراسات اقتصادية، مج9، ع1، 310 - 334.
- المنجي، محمد إسلام طه أحمد، و عواد، عمرو محمد أحمد. (2023). أثر التخطيط الاستراتيجي على البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص للمقاولات والصناعات المعدنية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع4، 355 – 392
- النحلة، أميرة أنور مفلح، العطيات، زكريا أحمد عبدالرحمن، و أبو حمور، حسام محمود جميل. (2024). دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي: دراسة تطبيقية في مجمع الملك الحسين للأعمال (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- النعيمات، حنين محمد صالح، و أبو زيد، محمد خير سليم. (2021). أثر القيادة التحويلية وجودة فريق العمل في أداء فريق العمل: دراسة تطبيقية على مشاريع تكنولوجيا المعلومات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abbas, S. A., & Turki, A. (2024). The Impact of Strategic Planning to Empower Human Resources in Achieving Organizational Creativity an Applied Study in the Engineering Works Directorate - Iraqi Ministry of Interior. International Journal of Religion, 5(11), 4459–4475. <https://doi.org/10.61707/djf5pa38>
- Abujraiban, A., & Assaf, G. J. (2022). Effect of Strategic Planning of Human Resources in Management Performance. Civil Engineering Journal, 8(8), 1725–1738. <https://doi.org/10.28991/cej-2022-08-08-014>
- Asbari, M., Novitasari, D., Monoarfa, M., & Wardoyo, S. (2024). Strategic Team Management for Improved Engineering Performance: A Collaborative Perspective. 1(01), 43–55. <https://doi.org/10.70508/mrvbxq04>

- BARINUA, V., & Deinma, E. (2022). Strategic planning and employee engagement: theoretical review. <https://doi.org/10.61426/sjbcm.v9i1.2235>
  
- Gathmyr, D., Purwana, D., Wahono, P., & Wang, L. (2024). The Role of Strategic Planning In Improving Service Quality and Profitability of the Healthcare Industry: A Systematic Review. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 07(06). <https://doi.org/10.47191/jefms/v7-i6-34>
  
- Molete, O., Mokhele, S., Ntombela, S., & Thango, B. (2025). The Impact of IT Strategic Planning Process on SME Performance: A Systematic Review. *Businesses*, 5(1), 2. <https://doi.org/10.3390/businesses5010002>
  
- SHYPILOVA, L., & Shyshatskyi, A. (2024). Ways to improve the efficiency of information and analytical support of strategic planning in the sphere of national security of ukraine. 1(1), 51–60. <https://doi.org/10.17721/3041-1912.2024/1-6/11>
  
- Wang, A. (2024). Advancing Organizational Effectiveness Through Strategic Workforce Planning and Technology Integration. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 121(1), 107–112. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/121/20242362>
  
- Wang, Y. (2024). Strategic Planning, Human Resource Management Practices, and Quality Assurance in Selected Chinese Universities. 12(2), 1–11. <https://doi.org/10.70979/gkaj5932>
  
- Проценко, В. М., Yanchak, Y. O., Sobina, Y. V., & Slieptsov, O. V. (2024). Strategic Planning as a Tool for Increasing the Competitiveness and Efficiency of Economic Entities. *Business Inform*, 10(561), 478–484. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-478-484>

# الملاحق

## استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز كفاءة فرق العمل:

دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالسعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

## أولاً: البيانات الشخصية

- 1- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 30 – 40 سنة ☐ من 40 – 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ ثانوي فأقل ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
- 4- سنوات الخبرة ☐ سنة فأقل ☐ من 1 – 5 سنوات ☐ من 5 – 10 سنوات ☐ من 10 سنوات فأكثر
- 5- القطاع ☐ صناعي ☐ تجاري ☐ خدمي ☐ أخرى (تقني / صحي / لوجستي)

## ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

| البعد                                                            |  |  |  |  | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|------------|-------|-------|-------|------------|
| الرؤية                                                           |  |  |  |  |            |       |       |       |            |
| تبنى المؤسسة رؤية واضحة ومكتوبة يتم الإعلان عنها لكافة العاملين. |  |  |  |  |            |       |       |       |            |
| تتوافق رؤية المؤسسة مع واقع السوق المحلي والتوجهات المستقبلية.   |  |  |  |  |            |       |       |       |            |
| يشارك الموظفون في مراجعة وتحديث رؤية المؤسسة.                    |  |  |  |  |            |       |       |       |            |
| تنعكس رؤية المؤسسة في كافة الخطط والاستراتيجيات المعتمدة.        |  |  |  |  |            |       |       |       |            |
| تُستخدم الرؤية كموجه أساسي في اتخاذ القرارات الإدارية اليومية.   |  |  |  |  |            |       |       |       |            |
| الأهداف الاستراتيجية                                             |  |  |  |  |            |       |       |       |            |
| تم تحديد أهداف استراتيجية واضحة للمؤسسة ضمن خطط زمنية محددة.     |  |  |  |  |            |       |       |       |            |
| تتماشى الأهداف الاستراتيجية مع احتياجات العملاء وسوق العمل.      |  |  |  |  |            |       |       |       |            |
| يتم إعلام الموظفين بالأهداف الاستراتيجية ودورهم في تحقيقها.      |  |  |  |  |            |       |       |       |            |

|                   |  |  |  |  |                                                                |
|-------------------|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------|
|                   |  |  |  |  | يتم ربط الأهداف الاستراتيجية بمؤشرات أداء محددة قابلة للقياس.  |
|                   |  |  |  |  | يتم تحديث الأهداف الاستراتيجية بناءً على التغيرات البيئية.     |
|                   |  |  |  |  | تُستخدم الأهداف الاستراتيجية كأساس لتوجيه فرق العمل.           |
| تخصيص الموارد     |  |  |  |  |                                                                |
|                   |  |  |  |  | يتم تخصيص الموارد المالية بشكل كافٍ لدعم الأهداف الاستراتيجية. |
|                   |  |  |  |  | تتوفر الموارد البشرية ذات الكفاءة المطلوبة لتحقيق الخطط.       |
|                   |  |  |  |  | يتم تخصيص الموارد التقنية واللوجستية بناءً على أولويات العمل.  |
|                   |  |  |  |  | تتم مراجعة توزيع الموارد بانتظام حسب مؤشرات الإنجاز.           |
|                   |  |  |  |  | تشارك الإدارات المختلفة في اقتراح تخصيص الموارد المطلوبة.      |
| المتابعة والتقييم |  |  |  |  |                                                                |
|                   |  |  |  |  | توجد آلية واضحة لمتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية.              |
|                   |  |  |  |  | تُعقد اجتماعات دورية لتقييم مدى التقدم في تنفيذ الخطط.         |

|  |  |  |  |  |                                                          |
|--|--|--|--|--|----------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | يتم استخدام مؤشرات أداء محددة لتقييم الإنجاز.            |
|  |  |  |  |  | تُتخذ قرارات تصحيحية بناءً على نتائج التقييم.            |
|  |  |  |  |  | تُستخدم أدوات تحليلية حديثة لمتابعة تنفيذ الاستراتيجيات. |
|  |  |  |  |  | تُوثق نتائج المتابعة والتقييم وتُعمم على الإدارات.       |

✿ المحور الأول: كفاءة فرق العمل ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

| المعيار                                                           | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|-------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| يتمتع أعضاء الفريق بفهم واضح لأدوارهم ومسؤولياتهم داخل العمل.     |            |       |       |       |            |
| يسود الفريق تنسيق فعال بين المهام لتحقيق الأهداف المشتركة.        |            |       |       |       |            |
| يتخذ الفريق القرارات الهامة بشكل جماعي يضمن مشاركة الجميع.        |            |       |       |       |            |
| يلتزم أعضاء الفريق بالمواعيد النهائية لتنفيذ المهام.              |            |       |       |       |            |
| يتم تبادل المعلومات والخبرات بين أعضاء الفريق بصورة شفافة ومنظمة. |            |       |       |       |            |
| يظهر أعضاء الفريق تعاونًا واضحًا في حل المشكلات والتحديات.        |            |       |       |       |            |
| يُظهر الفريق التزامًا جماعيًا بقواعد العمل والانضباط المؤسسي.     |            |       |       |       |            |
| يعتمد الفريق على النقاش البناء قبل تنفيذ المهام الجماعية.         |            |       |       |       |            |
| يسود الفريق احترام متبادل بين أفرادهِ عند توزيع المسؤوليات.       |            |       |       |       |            |

| <div> <div> أوافق<br/>بشدة </div> <div> أوافق<br/>بشدة </div> <div> محايد </div> <div> معارض<br/>بشدة </div> <div> معارض<br/>بشدة </div> </div> |  |  |  |  | البعد                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                 |  |  |  |  | يُظهر أعضاء الفريق استعدادًا لتحمل المسؤولية الجماعية. |

**Mid-Ocean University**

**College of Management**

**Specialization: Business Administration**



**The Role of Strategic Planning in Enhancing Team Efficiency:**

**An Applied Study on Private Companies in Saudi Arabia**

**Preparation:**

**MASHAL SAUD ALKAHTANI**

**243000632**

**Supervision:**

**Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed**

**1447 – 2025**