

رسالة: "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء
المؤسسي"

د. عبدالله بن غنايم الغنايم | المجلة الدولية لنشر البحوث
والدراسات، العدد ٦٤، فبراير ٢٠٢٥

<https://www.ijrsp.com/pdf/issue-64/4.pdf>



إعداد

بدر العنزي

المقدمة

يتناول هذا التقرير التحليل النقدي للدراسة المعنونة بـ "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية"، التي أعدها الدكتور عبدالله بن غنايم الغنايم بالاشتراك مع الدكتور ابهيжит غوش والدكتور محمد أنس شمسي. نُشرت الدراسة في المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات ((IJRSP)، المجلد السادس، الإصدار الرابع والستون (العدد ٦٤)، في شهر فبراير ٢٠٢٥م. ينتمي الباحث الرئيسي إلى كلية إدارة الأعمال بجامعة لينكولن في ماليزيا حيث حصل على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال.

وقع اختياري على هذه الدراسة لعدة اعتبارات: أولها حدوثها الزمنية (٢٠٢٥م)، وثانيها ارتباطها المباشر بمجال الإدارة الاستراتيجية الذي يمثل محوراً جوهرياً في تخصص إدارة الأعمال، وثالثها تركيزها على الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية وهو قطاع حيوي يحظى باهتمام متزايد في ظل رؤية ٢٠٣٠، فضلاً عن اعتمادها على منهجية ميدانية تتيح تحليلاً نقدياً معمّقاً لعناصرها البحثية.

نقاط القوة

تتميز هذه الدراسة بعدد من الجوانب الإيجابية التي تستحق الإشارة إليها. من حيث موضوعية الاختيار وراهنيته، فقد جاء اختيار موضوع التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصغيرة والمتوسطة متوافقاً مع التوجهات التنموية الحالية في المملكة العربية السعودية، حيث يُعدّ هذا القطاع ركيزة أساسية في رؤية ٢٠٣٠ وأحد المحركات الرئيسية للتنويع الاقتصادي. كما أن ربط التخطيط الاستراتيجي بالأداء المؤسسي يعكس وعياً بأهمية تقديم أدلة تجريبية على العلاقة بين هذين المتغيرين في السياق السعودي تحديداً.

من حيث وضوح البنية البحثية، فقد صيغت مشكلة البحث بشكل منطقي ومتسلسل انطلاقاً من التحديات التي تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة وصولاً إلى السؤال البحثي الرئيسي، مع تفريع أسئلة فرعية واضحة ومحددة. كذلك جاءت الفرضيات مصاغة بصورة إحصائية سليمة (فرضيات صفرية) تسمح باختبارها إحصائياً.

نقاط القوة

من حيث المنهجية، فإن اختيار المنهج الوصفي التحليلي جاء مناسباً لطبيعة الدراسة التي تسعى لاستكشاف واقع التخطيط الاستراتيجي وقياس أثره. كما أن نسبة الاسترداد الصالحة (٩٢.٣٠%) تُعدّ مرتفعة وجيدة، مما يعزز مصداقية البيانات المُجمعة. واستخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي يُعدّ خياراً مناسباً ومعتمداً في الدراسات الكمية.

من حيث الإطار النظري، فقد استعانت الدراسة بمجموعة متنوعة من المراجع العربية والأجنبية التي غطّت جوانب مختلفة من التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، مما يُظهر اطلاعاً على الأدبيات السابقة في الموضوع.

نقاط القوة

من حيث المنهجية، فإن اختيار المنهج الوصفي التحليلي جاء مناسباً لطبيعة الدراسة التي تسعى لاستكشاف واقع التخطيط الاستراتيجي وقياس أثره. كما أن نسبة الاسترداد الصالحة (٩٢.٣٠%) تُعدّ مرتفعة وجيدة، مما يعزز مصداقية البيانات المُجمعة. واستخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي يُعدّ خياراً مناسباً ومعتمداً في الدراسات الكمية.

من حيث الإطار النظري، فقد استعانت الدراسة بمجموعة متنوعة من المراجع العربية والأجنبية التي غطّت جوانب مختلفة من التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، مما يُظهر اطلاعاً على الأدبيات السابقة في الموضوع.

نقاط الضعف

أولاً — على مستوى العنوان ومشكلة البحث:

العنوان الأصلي "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي" جاء عاماً نسبياً وكان من الأفضل أن يتضمن الإشارة إلى السياق المكاني (المملكة العربية السعودية) ونوع المنظمات (الشركات الصغيرة والمتوسطة) مباشرة في العنوان الرئيسي بدلاً من وضعها في العنوان الفرعي فقط، وذلك لتحقيق دقة أكبر في تحديد نطاق الدراسة. أما بالنسبة لمشكلة البحث، فرغم تقديم سرد نظري مطوّل حول أهمية التخطيط الاستراتيجي، إلا أن صياغة المشكلة افتقرت إلى أدلة تجريبية وإحصائيات محددة تثبت وجود المشكلة فعلياً في الشركات الصغيرة والمتوسطة السعودية، كنسب تبني التخطيط الاستراتيجي أو معدلات فشل هذه الشركات المرتبطة بغياب التخطيط.

نقاط الضعف

ثانياً — على مستوى الإطار النظري والدراسات السابقة:

يُلاحظ أن معظم المراجع العربية المستخدمة هي رسائل ماجستير ودكتوراه غير منشورة، مع محدودية الاستعانة بدراسات منشورة في مجلات علمية محكمة ذات معامل تأثير. كما أن عدد المراجع الأجنبية محدود نسبياً (٩ مراجع فقط)، وبعضها لا يرتبط ارتباطاً مباشراً بموضوع الدراسة مثل دراسة (Trivedi & Yadav (2020 المتعلقة بنوايا إعادة الشراء الإلكتروني. كذلك تفتقر الدراسة إلى مراجعة نظريات أساسية في مجال التخطيط الاستراتيجي مثل نظرية الموارد (Resource-Based View) أو نظرية التخطيط التكيفي (Adaptive Planning Theory) التي كان يمكن أن تُعزز الإطار النظري بشكل كبير. كما لم تتم مناقشة الفجوة البحثية بشكل كافٍ وواضح يُبين ما الذي تضيفه هذه الدراسة تحديداً مقارنة بالدراسات السابقة.

نقاط الضعف

ثالثاً على مستوى المنهجية:

تُعدّ هذه النقطة من أبرز جوانب الضعف في الدراسة، وتتضمن عدة ملاحظات جوهرية:

فيما يتعلق بمجتمع الدراسة وعينتها، فإن اقتصار الدراسة على ٢٢ شركة في مدينة الرياض فقط يُضعف بشكل كبير إمكانية تعميم النتائج على جميع الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة، خاصة أن المملكة تضم مناطق اقتصادية متنوعة (جدة، الدمام، المنطقة الشرقية) ذات خصائص اقتصادية مختلفة. كما أن الدراسة لم توضح معايير اختيار هذه الشركات الـ ٢٢ تحديداً، ولم تُحدّد القطاعات التي تنتمي إليها (صناعية، تجارية، خدمية)، وهو ما يُثير تساؤلات حول التمثيلية.

نقاط الضعف

فيما يتعلق بأداة الدراسة، فإن الاعتماد الكلي على الاستبانة كأداة وحيدة لجمع البيانات يُعدّ قصوراً منهجياً، إذ كان من الأنسب استخدام منهج مختلط يجمع بين الاستبانة والمقابلات شبه المنظمة مع مديري هذه الشركات للحصول على فهم أعمق وأكثر ثراءً. كما لم تُقدّم الدراسة تفاصيل كافية حول إجراءات التحقق من الصدق البنائي والتمييزي للاستبانة، واكتفت بالإشارة العامة إلى الصدق والثبات.

فيما يتعلق بالتحليل الإحصائي، فإن الدراسة ذكرت استخدام برنامج SPSS لكنها لم تُفصّل الاختبارات الإحصائية المستخدمة بشكل كافٍ في الملخص والأجزاء المتاحة. كما أن قياس "الأثر" يتطلب عادةً استخدام تحليل الانحدار المتعدد أو نمذجة المعادلات البنائية (SEM)، ولم يتضح ما إذا كانت الدراسة قد استخدمت هذه الأساليب المتقدمة أم اكتفت بأساليب بسيطة.

نقاط الضعف

رابعاً — على مستوى النتائج:

جاءت النتيجة الرئيسية (وجود أثر ذي دلالة إحصائية) متوقعة إلى حد كبير ومتسقة مع أغلب الدراسات السابقة في هذا المجال، مما يُثير تساؤلاً حول القيمة المضافة الحقيقية لهذه النتيجة. كان من المفيد تقديم تحليل أكثر عمقاً يكشف عن أيّ أبعاد التخطيط الاستراتيجي أكثر تأثيراً وأيّها أقل، مع تقديم تفسيرات سياقية مرتبطة بخصوصية بيئة الأعمال السعودية. كما أن الدراسة لم تناقش حجم التأثير (Effect Size) الذي يُعدّ مؤشراً مهماً يتجاوز مجرد الدلالة الإحصائية.

نقاط الضعف

خامساً — على مستوى التوصيات:

جاءت التوصيات عامة وتقليدية إلى حد كبير (تعزيز دور القيادات، تكريس ثقافة التخطيط، دعم الإدارة العليا) دون تقديم توصيات محددة وعملية وقابلة للقياس. فمثلاً، عبارة "تعزيز الدور الاستراتيجي للقيادات" تحتاج إلى تفصيل: كيف؟ من خلال أي آليات؟ وما المؤشرات التي تدل على تحقق هذا التعزيز؟ كما أن التوصيات لم تُراعِ خصوصية الشركات الصغيرة والمتوسطة التي قد لا تملك الموارد الكافية لتطبيق تخطيط استراتيجي شامل.

التوصيات لتطوير الدراسة

بناءً على التحليل النقدي السابق، يمكن اقتراح عدد من التحسينات التي كان من شأنها تعزيز جودة هذه الدراسة وقيمتها العلمية:

توسيع النطاق الجغرافي والقطاعي: كان من الأنسب أن تشمل الدراسة شركات صغيرة ومتوسطة من عدة مدن سعودية (الرياض، جدة، الدمام، المدينة المنورة) ومن قطاعات متنوعة (صناعي، تجاري، خدمي، تقني) مع إجراء مقارنات بين القطاعات والمناطق، وهو ما كان سيُعطي النتائج قدرة أكبر على التعميم وعمقاً أكبر في التحليل.

استخدام منهج بحثي مختلط: الجمع بين الأسلوب الكمي (الاستبانة) والأسلوب الكيفي (المقابلات المعمّقة مع المديرين التنفيذيين ودراسات الحالة) كان سيُثري النتائج ويوفّر فهماً سياقياً أعمق لكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي فعلياً في هذه الشركات والتحديات الواقعية التي تواجهها.

إضافة متغيرات وسيطة ومعدّلة: كان من الممكن إدراج متغيرات مثل حجم الشركة، وعمرها، وقطاعها، ومستوى تأهيل القيادات، والثقافة التنظيمية كمتغيرات وسيطة أو معدّلة، مما كان سيقدّم صورة أكثر تعقيداً وواقعية عن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء

المؤسسي.

مقترحات لبحوث مستقبلية

استناداً إلى الفجوات والقيود التي تم رصدها في هذه الدراسة، يُمكن طرح المقترحات البحثية المستقبلية التالية:

المقترح الأول: إجراء دراسة مقارنة لدور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي بين الشركات الصغيرة والمتوسطة في مختلف مناطق المملكة العربية السعودية، مع التركيز على أثر المتغيرات البيئية والاقتصادية المحلية في تشكيل هذه العلاقة. هذا المقترح يعالج قصور التركيز الجغرافي على مدينة الرياض فقط.

المقترح الثاني: دراسة أثر التحول الرقمي كمتغير وسيط في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة السعودية. يستجيب هذا المقترح لاتجاهات التحول الرقمي المتسارعة في المملكة ولم تتطرق إليه الدراسة الحالية.

المقترح الثالث: إجراء دراسة طولية (Longitudinal Study) تتتبع تطور ممارسات التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بمؤشرات الأداء المؤسسي على مدار ٣ إلى ٥ سنوات في عينة من الشركات الصغيرة والمتوسطة، للكشف عن العلاقة السببية الحقيقية بدلاً من الارتباطية المقطعية التي قدّمتها الدراسة الحالية.

المقترح الرابع: دراسة معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصغيرة والمتوسطة السعودية باستخدام منهج بحثي كفي (مقابلات معمّقة ودراسات حالة)، بهدف الكشف عن الأسباب الجذرية التي تحول دون تبني هذه الشركات لممارسات التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال.



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

