

عنوان البحث

أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة العثيم
القبضة

**The Impact of Strategic Planning on Enhancing Institutional Performance:
An Applied Study of Al Othaim Holding Company**

إعداد الطالب/ أسامة حامد العتيبي

إشراف

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

فهرس المحتويات

٣	مقدمة
٥	مشكلة الدراسة
٨	أهمية البحث
٨	الأهمية العلمية
١٠	الأهمية التطبيقية
١١	أهداف الدراسة
١١	تساؤلات الدراسة
١٢	فروض الدراسة
١٣	الدراسات السابقة
٢١	المنطلقات النظرية للدراسة
٢١	مقدمة المفهوم والإطار العام
٢٢	أبعاد التخطيط الإستراتيجي ووظائفه في تحسين الأداء
٢٢	آليات الربط بين التخطيط الاستراتيجي ومؤشرات الأداء
٢٣	العوامل الوسيطة: الثقافة التنظيمية والقيادة والموارد
٢٤	المنهجية وطرق البحث
٢٤	المنهج المتبع
٢٥	مصادر البيانات

٢٥	المصادر الأولية
٢٥	المصادر الثانوية
٢٥	أدوات الدراسة
٢٦	إجراءات الصلاحية والموثوقية
٢٦	العينة
٢٧	الأساليب الإحصائية والتحليلية المستخدمة
٢٨	حدود الدراسة
٢٨	حدود موضوعية
٢٩	حدود زمنية
٢٩	حدود مكانية
٢٩	حدود بشرية
٣٠	المراجع

مقدمة

يمثل التخطيط الاستراتيجي إحدى الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات المعاصرة في السعي نحو تحسين أدائها وضمان استدامتها في بيئات أعمال معقدة ومتسارعة التغير. فالتخطيط الاستراتيجي يتجاوز كونه وثيقة رسمية أو مجموعة أهداف؛ فهو عملية متكاملة تشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية، صياغة رؤى وأهداف طويلة الأجل، تخصيص الموارد، ووضع آليات للمتابعة والتقييم، بما يتيح للمؤسسة توجيه أنشطتها بفعالية نحو تحقيق مزايا تنافسية مستدامة. تُظهر الأدبيات الأكاديمية أن الربط المنهجي بين الأهداف الاستراتيجية وآليات التنفيذ وقياس النتائج يعدّ محركاً رئيسياً لتحسين الفعالية التنظيمية وكفاءة الأداء المؤسسي. (Mousa, Ali, & Gurler, 2024; George, Walker, & Monster, 2019).

من الناحية النظرية، يساهم التخطيط الاستراتيجي في ترسيخ وضوح الرؤية وتوحيد مسارات اتخاذ القرار داخل المؤسسة، ما يقلل التباينات في الأولويات ويعزز قدرة الموارد البشرية والمالية على دعم المخرجات المتوقعة. كذلك يتيح التخطيط الاستراتيجي إطاراً لقياس الأداء من خلال مؤشرات محددة وربطها بالحوافز والعمليات التشغيلية، وهو ما تؤكد تجارب تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة مترابطة لقياس أثر الاستراتيجية على الأداء (نتشة، ٢٠٢٠). إضافةً إلى ذلك، يعمل التخطيط كآلية للتكيف المؤسسي مع التغيرات الخارجية—اقتصادية، تنظيمية أو سوقية—من خلال سيناريوهات بديلة وخطط طوارئ تقلل من مخاطرة اتخاذ قرارات ارتجالية قاسية تؤثر في استمرارية الأعمال (Jayawarna & Dissanayake, 2019).

تتبلور فوائد التخطيط الاستراتيجي في أبعاد متعددة: أولاً، تحسين جودة اتخاذ القرارات عبر توفير معلومات تحليلية مبنية على تقييم شامل للبيئة التنافسية والقدرات الداخلية؛ ثانياً، تعزيز التناسق بين الموارد والأنشطة التشغيلية مع الأهداف المؤسسية، ما ينعكس إيجابياً على مؤشرات الإنتاجية والكفاءة؛ ثالثاً، تقوية قدرة

المؤسسة على الابتكار واستكشاف فرص نمو جديدة نتيجة وجود خارطة طريق استراتيجية واضحة؛ ورابعاً، رفع مستوى الحوكمة والشفافية من خلال تحديد مسؤوليات واضحة وآليات متابعة ومساءلة. وقد أظهرت دراسات متعددة في سياقات قطاعية وجغرافية متباينة أن هذه الأبعاد تُسهم مجتمعةً في رفع مؤشرات الأداء المالي وغير المالي للمؤسسات (Alabi & Bankole, 2020; Aminu Umar, Muhammad, & Hassan, 2020; Mousa et al., 2024).

مع ذلك، فإن فعالية التخطيط الاستراتيجي ليست مضمونة تلقائياً؛ إذ تعتمد على جودة صياغته، ملاءمته لخصائص المؤسسة، ونجاعة آليات تنفيذه ومتابعته. كثير من الدراسات تشير إلى وجود فجوة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها الناجح، وتربط هذه الفجوة بعوائق مثل ضعف القيادة التنفيذية، نقص القدرات المؤسسية، افتقاد ثقافة مؤسسية داعمة للتغيير، وضعف نظم المعلومات التي تدعم اتخاذ القرار والقياس (أبو سوار، ٢٠١٩، George et al., 2019). وفي السياق العربي والإقليمي، برزت نتائج تطبيقية متباينة؛ فبعض دراسات الحالة أظهرت أثراً إيجابياً قوياً للتخطيط على الأداء في بنوك ومؤسسات عامة وخاصة، بينما أشارت دراسات أخرى إلى أن أثر التخطيط يتوقف على السياق التنظيمي ومستوى التزام القيادات التنفيذية (فركاش وآخرون، ٢٠٢٣؛ نصيرات والخطيب، ٢٠٠٥؛ الغنيم وآخرون، ٢٠٢٥).

تكتسب ممارسة التخطيط الاستراتيجي أهمية خاصة في المؤسسات الكبرى والمتعددة النشاطات مثل شركات القابضة، حيث تتعاضد الحاجة إلى تكامل استراتيجي بين وحدات الأعمال المتنوعة لحشد الموارد بكفاءة، وإدارة محفظة الأنشطة الاستثمارية بصورة تعظيمية للعوائد وتقليل المخاطر. في مثل هذه السياقات يصبح التخطيط أداة مركزية للموازنة بين متطلبات النمو والتوسع من جهة، وحفظ الاستقرار المالي والالتزام بالحوكمة من جهة أخرى. كما أن التطبيق الفعال للتخطيط الاستراتيجي يساهم في توجيه سياسات

المشتريات، الاستثمار، الموارد البشرية، والتحول الرقمي—عناصر أساسية لرفع قدرة المؤسسة التنافسية في الأسواق المحلية والإقليمية). العرافي وأبو كعود، ٢٠٢٥؛ (Mousa et al., 2024)

تُظهر الأدلة الميدانية في المنطقة العربية نتائج تؤكد قابلية التخطيط لتعزيز الأداء عندما يقترن بعوامل تمكينية؛ فدراسات على مؤسسات تعليمية ومصرفية وإدارية أظهرت أن وجود قيادة ملتزمة، بنية تنظيمية مرنة، وأنظمة قياس أداء سليمة يؤدي إلى نتائج تحسينية ملموسة في الأداء المؤسسي (أمهني، ٢٠٢١؛ ثابت والسفياني، ٢٠٢٤؛ الزهرة وواده، ٢٠٢٣). بالمقابل، أشارت دراسات أخرى في بيئات الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى أن تطبيقات التخطيط تحتاج تكييفاً وتبسيطاً لتتناسب قدراتها المؤسسية وعدم فرض نماذج ثقيلة قد تُعيق التنفيذ (الغنايم وآخرون، ٢٠٢٥).

بالنظر إلى ما سبق، يتضح أن التخطيط الاستراتيجي ليس رفاهية إدارية بل ضرورة عملية لتحقيق تحسين مستدام في الأداء المؤسسي، خصوصاً لدى المؤسسات القابضة التي تتطلب تنسيقاً استراتيجياً دقيقاً بين وحداتها المتنوعة. إن فهم آليات العمل والتحديات المرتبطة بصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها يعدّ شرطاً أساسياً لاستثمار الفائدة المتوقعة من التخطيط، ولتأمين قدرة المؤسسة على مواجهة المتغيرات البيئية وتحويلها إلى فرص للنمو والقيمة المؤسسية (George et al., 2019; نتشة، ٢٠٢٠).

مشكلة الدراسة

على الرغم من الوفرة النسبية في الأدبيات التي تربط بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي، إلا أن النتائج العملية متباينة وتكشف عن فجوات معرفية ومنهجية ذات أهمية تطبيقية، خصوصاً عند الانتقال من دراسات القطاعات الصغيرة أو المنفردة إلى دراسات المؤسسات القابضة متعددة القطاعات. أظهرت تحليلات ميتا ودراسات تجريبية أن وجود إطار استراتيجي واضح يمكن أن يساهم في تحسين الأداء المالي والتشغيلي، لكن أثره يختلف باختلاف جودة الصياغة، قدرة التنفيذ، ومدى تكامل آليات القياس

والمتابعة. (George et al., 2019; Mousa et al., 2024) وهذا يطرح مشكلة عملية: إلى أي حد يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يحسّن الأداء في مؤسسة قابضة كبيرة مثل شركة العثيم القابضة، حيث تتداخل علاقات الملكية، التنوع القطاعي، والعمليات اللامركزية؟

تكمّن إحدى الفجوات الأساسية في أن كثيراً من الدراسات إما تركز على مؤسسات صغيرة ومتوسطة أو على قطاع واحد (ننتشة، ٢٠٢٠؛ الغنايم وآخرون، ٢٠٢٥)، أو أنها تقيس الأداء بوسائل محدودة قد لا تعكس التعقيدات المتعددة الأبعاد في الشركات القابضة. (Alabi & Bankole, 2020) الشركات القابضة تتطلب مخرجات استراتيجية على مستوى المحفظة الاستثمارية، مستوى وحدات الأعمال، ومستوى الشركة الأم فيما يتعلق بالحوكمة وإدارة المخاطر؛ إلا أن الأدلة التجريبية على فعالية أدوات القياس مثل بطاقة الأداء المتوازن في سياق القابضة لا تزال محدودة أو متناقضة (ننتشة، ٢٠٢٠؛ أمهني، ٢٠٢١).

مشكلة أخرى متكررة تتعلق بفجوة التنفيذ: كثير من المنظمات تصيغ استراتيجيات طموحة لكنها تفشل في تحويلها إلى عمليات ملموسة بسبب معوقات تنظيمية وثقافية مثل ضعف التزام القيادة، نقص القدرات المؤسسية، أو غياب نظم معلومات داعمة لاتخاذ القرار والمساءلة (أبو سوار، ٢٠١٩؛ Jayawarna & Dissanayake, 2019). في السياق العربي والإقليمي، تُبرز دراسات حالة أن أثر التخطيط يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى التزام القيادات وتوافق البنية التنظيمية مع متطلبات التنفيذ (فركاش وآخرون، ٢٠٢٣؛ العرافي وأبو كعود، ٢٠٢٥). ولذلك، يصبح من الضروري فحص العوامل الميسرة والمعيقة للتطبيق داخل بنى قابضة كبيرة، لا الاقتصار على قياس الارتباط بين وجود خطة واستجابة المؤشرات فقط.

جانب إضافي يثير القلق البحثي هو محدودية التركيز على عوامل وسيطة ومعدّلة قد تشرح التباينات في النتائج: الثقافة التنظيمية، آليات الحوكمة، هيكل الحوافز، ومستوى التكامل بين وحدات الأعمال كلها عوامل قد تُعدّل من أثر التخطيط على الأداء، وقد أظهرت دراسات أنها تلعب دوراً وسيطاً أو متحوّلاً (أبو

سوار، ٢٠١٩؛ ثابت والسفياني، ٢٠٢٤). علاوة على ذلك، لا تزال هناك حاجة لبحث دور التحوّل الرقمي والقدرات الابتكارية كعناصر تؤثر في تحويل الاستراتيجية إلى نتائج ملموسة—وهي مسألة مهمة لشركات قابضة تسعى لمزامنة محفظتها مع ديناميكيات السوق الحديثة.(Mousa et al., 2024)

بناءً على ما سبق، تتبلور مشكلة هذه الدراسة في الفراغ المعرفي والتطبيقي التالي: رغم الأدلة العامة على أهمية التخطيط الاستراتيجي، يبقى غير واضح كيف ولمدى أي مستوى يؤدي التخطيط الاستراتيجي إلى تحسين الأداء المؤسسي داخل هيكل قابض كبير ومتنوع مثل شركة العثيم القابضة، وما العوامل الداخلية والخارجية التي تعظم أو تقلل من هذا الأثر. كما توجد حاجة لتطبيق أدوات قياس ملائمة ومتعددة الأبعاد تتناسب مع خصائص القابضة، والتحقق من دور عوامل وسيطة مثل الثقافة التنظيمية، الحوكمة، وفعالية نظم متابعتها في تفسير الفجوة بين الصياغة والتنفيذ (George et al., 2019; Aminu Umar et al., 2020).

تتجلى مشكلة الدراسة في:

١. فجوة تطبيقية بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها على مستوى القابضة حيث ان كثير من الشركات تضع خططاً استراتيجية طموحة لكن تعجز عن تحويلها إلى ممارسات قابلة للقياس عبر وحدات الأعمال المتنوعة داخل القابضة، ما يؤدي إلى تفاوت في نتائج الأداء بين الشركة الأم والوحدات التابعة) أبو سوار، ٢٠١٩؛ George et al., 2019).

٢. محدودية أدوات القياس وملاءمتها لخصائص القابضة، فأن غياب مؤشرات متكاملة ومتعددة الأبعاد تقيس أداء المحفظة الاستثمارية ووحدات الأعمال على نحو متناسق يجعل من الصعب

تقييم أثر التخطيط الاستراتيجي في سياق شركة قابضة متعددة الأنشطة (نتشة، ٢٠٢٠؛ Alabi & Bankole, 2020).

٣. العوامل الميسرة والمعيقة غير المفحوصة كلياً في سياق محلي/إقليمي، حيث أن تأثير عناصر مثل الثقافة التنظيمية، الحوكمة، الالتزام القيادي، والقدرات الرقمية على ربط التخطيط بالنتائج لا يزال يحتاج فحصاً تطبيقياً ضمن بيئة الشركات القابضة السعودية خصوصاً الغنאים وآخرون، (٢٠٢٥؛ Mousa et al., 2024).

أهمية البحث

تتبع أهمية هذه الدراسة من حاجة صانعي القرار في الشركات القابضة الكبرى إلى دليل تطبيقي يبين كيف يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يحدث تحسناً فعلياً ومقيساً في الأداء عبر محفظة أنشطة متنوعة. تكمن قيمة البحث أيضاً في سد الفجوة المعرفية بين الأدبيات التي ركزت على مؤسسات صغيرة أو قطاع واحد وبين الواقع التشغيلي المعقد للشركات القابضة. من ثم، توفر الدراسة إطاراً قياسياً وعملياً يمكن أن يساعد في ضبط الأداء المؤسسي وتعزيز الحوكمة وفعالية التنفيذ في سياق سعودي وإقليمي (Mousa et al., 2024؛ نتشة، ٢٠٢٠).

الأهمية العلمية

تكتسب الأهمية العلمية لهذه الدراسة طابعين مترابطين: الأول نظري يتعلّق بتطوير الإطار المفاهيمي لفهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في بيئات قابضة متعددة الأنشطة، والثاني منهجي يتعلّق بتقديم مقارنة قياسية لقياس أثر الاستراتيجية عبر مستويات متعدّدة (مستوى المحفظة، مستوى وحدة الأعمال، ومستوى الشركة الأم).

من الناحية النظرية، تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات التي تناولت أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء بمقاربة تضع في اعتبارها خصائص القابضة: التعقيد البيوي، التداخل بين وحدات الأعمال، وحاجة الشركة الأم إلى موازنة العوائد عبر المحفظة (George et al., 2019) ؛ Jayawarna & Dissanayake, (2019). بينما أظهرت ميثا-تحليلات ودراسات قطاعية ارتباطات إيجابية عامة بين التخطيط والأداء، إلا أن التعميم على هياكل قابضة يتطلب نماذج تفسيرية أكثر تفصيلاً تدمج متغيرات وسيطة مثل الثقافة التنظيمية وفعالية الحوكمة (أبو سوار، ٢٠١٩؛ ثابت والسفياني، ٢٠٢٤). بالتالي، تضيف هذه الدراسة بعداً جديداً للنقاش النظري عبر اختبار فرضيات وسيطة ومعدلة في سياق تطبيقي سعودي/إقليمي.

من الناحية المنهجية، تسد الدراسة فراغاً في أدوات القياس بتبني مؤشرات أداء متعددة الأبعاد متكاملة تأخذ بعين الاعتبار كلاً من الأداء المالي والتشغيلي وغير المالي (قيادة الابتكار، رضا العملاء، جودة الحوكمة). كثير من البحوث السابقة اعتمدت مؤشرات أحادية أو قياسات قطاعية مما يحدّ من قدرة استخلاص استنتاجات قابلة للتطبيق على شركة قابضة (Alabi & Bankole, 2020) ؛ Aminu Umar et al., (2020). عبر تصميم مقياس يجمع بين بطاقة الأداء المتوازن وتكيفات خاصة بمستوى القابضة، نقدم الدراسة إسهاماً منهجياً يسهّل مقارنة الأداء عبر وحدات الأعمال والمحفظة ككل.

تكتسب الدراسة أهمية علمية عبر اختبارها لعلاقات سببية مفترضة باستخدام طرق تحليلية كمية ونوعية متكاملة (mixed methods)، مما يعزز صلاحية الاستنتاجات ومدى تعميمها النظري. إذ يمكن للناتج أن تشكل قاعدة لإطار نظري مُحسّن حول كيفية تفعيل التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات ذات تراكيب تنظيمية معقّدة، وتوسيع نطاق الأبحاث المستقبلية التي تدرس أثر متغيرات تمكينية مثل التحول الرقمي والحوكمة على فعالية الاستراتيجية (Mousa et al., 2024)؛ (George et al., 2019).

الأهمية التطبيقية

تبرز الأهمية التطبيقية للدراسة في تقديم توصيات عملية وقابلة للتنفيذ لصُنَّاع القرار والإدارة العليا في شركة العثيم القابضة أو شركات قابضة مماثلة. أولاً، من خلال تحديد العوامل الميسرة والمعيقة لنجاح التخطيط الاستراتيجي سيتمكن القادة من إعادة تصميم عملياتهم لتقليل الانحراف بين الخطة والتنفيذ، سواء عبر تعديل هيكل الحوافز أو تعزيز نظم المتابعة والمساءلة (أبو سوار، ٢٠١٩؛ فركاش وآخرون، ٢٠٢٣).

ثانياً، بالطبع أن تطوير مؤشرات أداء متكاملة ملائمة لخصوصية القابضة يوفر أداة عملية لقياس أثر القرارات الاستراتيجية على الأداء المالي والتشغيلي والحوكمي. هذا يمكن مجالس الإدارة من تقييم النتائج بصورة أدق واتخاذ قرارات محفظة تستند إلى بيانات موثوقة بدلاً من قرارات مبنية على أحكام عامة أو بيانات قطاعية غير متكافئة (نتشة، ٢٠٢٠؛ Alabi & Bankole, 2020).

ثالثاً، ستمكّن نتائج الدراسة إدارة العثيم من تصميم برامج تدريبية وتعزيز قدرات قيادية مركزة على الترجمة العملية للاستراتيجيات داخل وحدات الأعمال—من خلال أدوات إدارة التغيير، تفعيل نظم المعلومات الإدارية، وبناء ثقافة مؤسسية داعمة للتعاون بين الوحدات. الأدلة تشير إلى أن التزام القيادة وبناء ثقافة تنفيذية يعتبران من أهم عناصر نجاح تنفيذ الاستراتيجية (العرافي وأبو كعود، ٢٠٢٥؛ أمهني، ٢٠٢١).

رابعاً، توفر الدراسة خارطة طريق لتحسين ممارسات الحوكمة وإدارة المخاطر في القابضة؛ حيث يمكن أن تسهم توصياتها في تهيئة آليات إشراف ومراقبة أفضل لمشروعات الاستثمار، وضبط معايير الإفصاح والتقارير الداخلية بما يعزز الشفافية وثقة المساهمين وأصحاب المصلحة (George et al., 2019).

خامساً، نظراً لأن القابضة قد تستثمر في قطاعات متنوعة، فإن التطبيق العملي لإطار يجمع بين التحليل الاستراتيجي وإدارة المحفظة سيساعد على إعادة تخصيص الموارد بكفاءة أعلى، والتخطيط لسحب أو توسيع

الاستثمارات بناءً على أداء مؤشرات محددة؛ ما يؤدي إلى تحسين عوائد المحفظة وتقليل مخاطر التركيز (Mousa et al., 2024).

ستزود الدراسة صنّاع السياسات وممارسي الإدارة في المنطقة بدليل تطبيقي يمكن تكييفه لمؤسسات قابضة أخرى، مما يساهم في رفع مستوى الإدارة الاستراتيجية على نطاق أوسع داخل الاقتصاد الوطني والإقليمي، ويعالج مشكلة تحويل الخطط إلى نتائج عملية قابلة للقياس. (نتشة، ٢٠٢٠؛ الغنيم وآخرون، ٢٠٢٥).

أهداف الدراسة

- تقييم مدى علاقة التخطيط الاستراتيجي بتحسين الأداء المؤسسي في شركة العثيم القابضة .
- قياس فعالية أدوات القياس الحالية ومدى ملاءمتها لهيكل القابضة.
- تحديد العوامل الميسّرة والمعيقة لنجاح تنفيذ الاستراتيجية داخل وحدات الأعمال المتنوعة.
- فحص دور الثقافة التنظيمية والحوكمة والقدرات الرقمية كعوامل وسيطة أو معدّلة) .ثابت والسفياني،
- اقتراح نموذج تطبيقي متكامل لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي على مستوى المحفظة ووحدات الأعمال.

- تقديم توصيات عملية لإدارة شركة العثيم لتحسين صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها وقياس أثرها.

تساؤلات الدراسة

- التساؤل الرئيسي :إلى أي مدى يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في شركة العثيم القابضة؟(George et al., 2019)

• التساؤلات الفرعية:

١. كيف تُقاس فعالية التخطيط الاستراتيجي على مستويات مختلفة داخل القابضة (محفظة،

وحدات أعمال، شركة أم)؟ (نتشة، ٢٠٢٠)

٢. ما العوامل الداخلية (ثقافة تنظيمية، هيكل حوافز، نظم معلومات) التي تساعد أو تعيق

تحويل الاستراتيجية إلى نتائج قابلة للقياس؟ (أبو سوار، ٢٠١٩)

٣. ما دور آليات الحوكمة وإدارة المخاطر في تعظيم أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء؟

(George et al., 2019)

٤. كيف يؤثر مستوى التكامل بين وحدات الأعمال على فاعلية تطبيق الاستراتيجية في

القابضة؟ (Mousa et al., 2024)

٥. ما التعديلات المنهجية والأدوات التطبيقية المطلوبة لتكييف بطاقة الأداء المتوازن أو

مؤشرات أخرى مع خصوصية القابضة؟ (Alabi & Bankole, 2020)

فروض الدراسة

بناءً على المراجعة النظرية والدراسات التطبيقية السابقة، نفترض الدراسة أن وجود عملية تخطيط استراتيجي

منهجية ومتكاملة يقترن بتحسينات ملموسة في مؤشرات الأداء عند توفر عوامل تمكينية مثل التزام القيادة،

بنية حوافز داعمة، ونظم معلومات إدارية فعّالة. ستُختبر الفرضيات التالية كمنطلق للتحقق التجريبي في

سياق شركة العثيم القابضة (George et al., 2019)؛ نتشة، ٢٠٢٠؛ (Mousa et al., 2024)

- **الفرض الرئيسي:** تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي المنهجية والمتكاملة في تحسين الأداء المؤسسي لشركة العثيم القابضة (George et al., 2019) .

• الفروض الرئيسية:

١. تسهم جودة صياغة الاستراتيجية في رفع كفاءة الأداء التشغيلي للوحدات التابعة.
٢. تساعد أنظمة المتابعة وقياس الأداء المكثفة لخصوصية القابضة على تحسين النتائج المالية للمحفظة الاستثمارية.
٣. تعزز ثقافة مؤسسية داعمة للتغيير من قدرة القابضة على تنفيذ الاستراتيجيات المقررة.
٤. تقلل حوكمة فعّالة وممارسات إدارة مخاطر متقدمة من الفجوة بين الصياغة والتنفيذ الاستراتيجي .
٥. تساعد قدرات التحول الرقمي والابتكار على تحويل الخطط الاستراتيجية إلى مخرجات تنافسية قابلة للقياس.

الدراسات السابقة

دراسة الغنايم وآخرون (2025)

قام الغنايم، عبد الله بن غنايم، غوش، أبهجيت، شمسي، ومحمد أنس (٢٠٢٥) بدراسة ميدانية هدفت إلى تقييم دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي داخل عينة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الأداة الاستقصائية (الاستبيان) لجمع البيانات من مجتمع شمل ٢٢ شركة صغيرة ومتوسطة؛ حيث حُدِدت عينة مقدارها ١٩٣ فردًا واستُعيدت

١٨٢ استبانة، ثم استُبعدت ١٤ استبانة لعدم الصلاحية فأصبحت العينات الصالحة ١٦٨ استبانة، وتمت معالجة البيانات إحصائيًا باستخدام برنامج SPSS. ركزت الدراسة على قياس متغيرات التخطيط الاستراتيجي من حيث الرؤية والرسالة والأهداف وتحقيق الربط بينها وبين مؤشرات الأداء (الكفاءة، الفاعلية، والتميز). أظهرت النتائج وجود أثر ذا دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تحسين مؤشرات الأداء على مستوى الشركات الصغيرة والمتوسطة، واقرحت الدراسة مجموعة توصيات عملية حول تعزيز الدور الاستراتيجي للقيادات وتنمية ثقافة التخطيط داخل المؤسسات وتطوير أدلة التخطيط الاستراتيجي كمرجع تنظيمي (الغنايم وآخرون، ٢٠٢٥).

من منظور نقدي وتوظيفي، تمثل هذه الدراسة إضافة مهمة للأدبيات المحلية بسبب طابعها التطبيقي وتركيزها على قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة، كما تميّزت بمنهجية كمية واضحة وعينة ممثلة نسبياً داخل نطاق الدراسة. مع ذلك، تبرز حدود منهجية ينبغي مراعاتها: أولاً، تطبيق النتائج على سياقات تنظيمية مختلفة (مثل الشركات القابضة متعددة القطاعات) محدود؛ لأن خصائص الشركات الصغيرة والمتوسطة تختلف جوهرياً عن ديناميكيات القابضة من حيث تعدد المحفظة، السيطرة المركزية، وآليات الحوكمة. ثانياً، اعتماد الدراسة على استبانات تمثل آراء العاملين قد يتضمن تحيزات ذاتية، ولا يغطي بالضرورة بيانات مالية أو مؤشرات موضوعية متعمقة للمقارنة على مستوى المحفظة. لذلك، ورغم تأكيدها لعلاقة إيجابية بين التخطيط والأداء، فإن انتقال هذه الاستنتاجات إلى حالة شركة قابضة مثل العثيم يتطلب توسيع أدوات القياس لتشمل أبعاداً محفظية وحوكمة وتحليل عوامل وسيطة قد تعدّل العلاقة المرصودة (الغنايم وآخرون، ٢٠٢٥). تُفيد هذه الدراسة البحث الحالي بإثبات أثر التخطيط على الأداء في سياق محلي، لكنها تبرز الحاجة لتكييف الإطار القياسي لمؤسسات ذات تركيب قابضي متنوع.

دراسة أمهني(2021)

هدفت دراسة أمهني، نجوى رمضان (٢٠٢١) إلى استكشاف أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي من منظور الموظفين العاملين في جامعة سرت. اعتمدت الدراسة تصميمًا وصفيًا استقصائيًا استهدف موظفي إدارات الجامعة، حيث اختيرت عينة مقدارها حوالي ١٢٣ مشاركًا بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة، واستُخدمت أدوات تحليلية وصفية واستدلالية عبر برنامج SPSS (متوسطات، انحراف معياري، تحليل الانحدار الخطي). تناولت الدراسة أبعاد التخطيط (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) وقيمت تأثيرها على الأداء الوظيفي، وخلصت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي الجامعة، مؤكدة أن التخطيط يُعد عاملاً محوريًا في توجيه السلوك الوظيفي وتحسين مخرجات العمل الإداري والأكاديمي (أمهني، ٢٠٢١).

من زاوية التقييم والتوظيف البحثي، تمنح دراسة أمهني رؤية قيّمة حول آلية عمل التخطيط الاستراتيجي على مستوى الأفراد والوظائف داخل مؤسسة تعليمية كبيرة، وتبرز أهمية نظرة العاملين الذاتية تجاه ممارسات الاستراتيجية في تفسير نتائج الأداء. غير أن لإجراءات الدراسة حدودًا عند محاولة تعميم النتائج: القطاع الأكاديمي يختلف في بنيته الحافزية وثقافته التنظيمية عن قطاعات الأعمال التجارية أو القابضة؛ فالعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في الجامعة (مثل الحوافز الأكاديمية، الاستقلالية العلمية، وخيارات الترقية) قد لا تنطبق مباشرة على بيئة الشركات القابضة. كذلك، تركيز الدراسة على المؤشرات الذاتية بدلًا من مؤشرات أداء تشغيلية ومالية موضوعية يقلل من قدرتها على تفسير أثر التخطيط على مستوى المحفظة أو النتائج المالية. لذلك، تستفيد دراستنا الحالية من نتائج أمهني في إبراز أهمية بُعد المورد البشري وضرورة تضمين قياسات رأي الموظفين كجزء من أداة قياس متعددة الأبعاد، مع ضرورة دمجها بمؤشرات موضوعية وحساسيات سياقية عند تطبيقها على شركة قابضة مثل العثيم (أمهني، ٢٠٢١).

دراسة العرافي وأبو كعود (2025)

تناولت دراسة العرافي وتوفيق أي.أ.، وأبو كعود، غازي ر.أ. (٢٠٢٥) أثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي على مستوى وزارة التربية والتعليم الليبية، مستهدفة العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى بعدد مجتمع إحصائي قدره ٢٣٦ فردًا، وتمت عملية المسح الشامل وتوزيع الاستبانات على الجميع، مع استرداد ٢٠٩ استبانات صالحة (نسبة ٨٧.٤٪). اعتمدت الدراسة أبعادًا واضحة للتخطيط (التحليل الاستراتيجي، تحديد التوجه، الاختيار الاستراتيجي) ومجموعة أبعاد للأداء المؤسسي (البعد المالي، العمليات الداخلية، رضا متلقي الخدمة، الابتكار والنمو)، واستخدمت تحليلات إحصائية لاختبار أثر الأبعاد الاستراتيجية على الأداء المؤسسي. أظهرت النتائج وجود أثر معنوي ومباشر للتخطيط الاستراتيجي على مجمل أبعاد الأداء في الوزارة، وقدمت توصيات تتضمن إعداد خطط استراتيجية شاملة تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الأربعة الأساسية للأداء المؤسسي (العرافي وأبو كعود، ٢٠٢٥).

تُعد هذه الدراسة مهمة لعدة أسباب منهجية وتطبيقية: أولاً، تصميمها شمل مؤسسة كبيرة ذات هيكل بيروقراطي وأثرت بوضوح على أبعاد أداء متعددة، مما يجعلها نموذجًا مناسبًا لمقارنة تأثير التخطيط في مؤسسات كبيرة ذات طابع إداري مركزي. ثانياً، استخدام مقياس أداء متنوع (مالي، تشغيلي، رضا المستفيدين، ابتكار) يقدّم قاعدة لقياس الأداء متعدد الأبعاد يمكن تكييفها لمؤسسات أخرى. مع ذلك، يجب الانتباه إلى حدين أساسيين: السياق العام للدراسة (قطاع عام ليبي) يحمل سمات مؤسسة عامة قد تختلف في قواعد الحوكمة والدافعية والتمويل عن شركة قابضة تجارية خاصة في السعودية؛ كما أن التصميم المسحي يعرض الدراسة لقيود الارتباط السببي ولاتساع تأثير المتغيرات الخارجية. من الناحية التطبيقية لبحثنا، تستفيد الدراسة في إبراز ضرورة دمج أبعاد الأداء المتعددة عند تقييم أثر التخطيط، لكنها تشير أيضًا إلى ضرورة ضبط الفرضيات والأدوات لخصوصية البيئة السوقية والحوكمة في شركة قابضة خاصة

مثل العثيم، مع اختبار الوسائط والضوابط التي قد تميز أثر التخطيط في بيئة قطاعية خاصة مقارنة بالقطاع العام (العرافي وأبو كعود، ٢٠٢٥).

دراسة فركاش وآخرون (2023)

قامت فركاش وآخرون (٢٠٢٣) بدراسة حالة تهدف إلى إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة، مع تركيز تطبيقي على مصرف الجمهورية فرعي أحمد الشريف والميدان في ليبيا. اتبع الباحثون منهجاً وصفيًا في الجانب النظري ومنهجًا تحليليًا في الجانب العملي، واستخدموا الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة متخصصة في فروع المصرف. عُولجت البيانات باستخدام حزمة SPSS التحليلية، وتم التركيز في أدوات القياس على أبعاد التخطيط الاستراتيجي (من حيث خطوات الصياغة والتوجيهات والسياسات) وعلاقتها بمؤشرات الأداء المصرفي مثل كفاءة العمليات، جودة خدمة العملاء، والامتثال للمعايير الرقابية. خلصت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المصرف موضوع الدراسة، مع توصيات عملية موجهة للمصارف لتعزيز دور التخطيط في عملياتها التشغيلية واتخاذ القرار.

من زاوية نقدية وتوظيف بحثي، تقدم هذه الدراسة قيمة تطبيقية مهمة لقطاع الخدمات المالية في سياق ليبي، حيث تؤكد أن التبنّي المنهجي للتخطيط يمكن أن يسهم في تحسين مؤشرات الأداء الخاصة بالمصرفية. مع ذلك، هناك نقاط يجب مراعاتها عند نقل نتائجها لمؤسسة قابضة سعودية متعددة القطاعات مثل شركة العثيم: أولاً، خصوصية القطاع المصرفي من حيث الرقابة والبيئة التشغيلية تختلف عن قطاع التجزئة أو الصناعة، مما يستلزم تعديل مؤشرات القياس لتتلاءم مع طبيعة وحدات الأعمال المختلفة داخل القابضة. ثانياً، اعتماد تصميم حالة واحدة يحد من تعميم النتائج؛ لذا من المفيد أن تُكْمَل دراستنا الحالية

هذا النوع من الأدلة بحلول مقارنة عبر وحدات متعددة داخل القابضة، وإدماج قياسات مالية ومؤشرات محفظية تعكس تأثير التخطيط على مستوى المحفظة ككل (فركاش وآخرون، ٢٠٢٣).

دراسة (Mousa, K. M.; Ali, K. A. A.; & Gurler, S. (2024)

استهدفت دراسة (Mousa et al. (2024) فحص العلاقة بين عناصر عملية التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي في قطاع التصنيع العراقي، مستندةً إلى بيانات ميدانية جمعت من ٣٦٠ مديراً عبر شركات تصنيع متعددة المواقع. استخدمت الدراسة استبياناً منظماً شمل أبعاداً مثل المسح البيئي، مشاركة الإدارة، رسمية التخطيط، واستراتيجية وتقنية التنفيذ، وتم تحليل البيانات باستخدام أساليب وصفية واختبارات الارتباط والانحدار المتعدد عبر SPSS. أظهرت النتائج أن عملية التخطيط الاستراتيجي تسهم إيجابياً في الأداء المالي، كما أن المسح البيئي يرتبط بعلاقة ذات دلالة معنوية مع الأداء غير المالي. كذلك بينت الدراسة أن مشاركة الإدارة ورسمية التخطيط تؤثران إيجاباً على الأداء غير المالي بمستوى دلالة إحصائية عند ١٠٪، بينما لم يظهر بعد الاستراتيجية والتقنية أثراً معنوياً قوياً على الأداء غير المالي في عيّنهم.

تحليلياً، تضيف هذه الدراسة بعداً كمياً ومنهجياً مهماً في فهم أي عناصر من عملية التخطيط الأكثر تأثيراً على أنواع الأداء المختلفة؛ فهي تفصل بين الأداء المالي وغير المالي وتبرز أهمية المسح البيئي ومشاركة الإدارة. هذا له دلالات واضحة لبحثنا عن شركة قابضة: فالتنوع القطاعي داخل القابضة يجعل من المسح البيئي المتقن ومشاركة القيادات عنصرين حاسمين لنجاح الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال والمحفظة. كما تلمح الدراسة إلى أن رسمية التخطيط وحدها ليست كافية دائماً لتحويل الاستراتيجية إلى نتائج غير مالية إذا لم تُدعم بعناصر تنفيذية وتقنية فعالة — ما يستدعي فحص قدرات التحول الرقمي وملاءمة آليات التنفيذ عند تطبيق إطار استراتيجي في القابضة (Mousa et al., 2024) أخيراً، فروق

الدلالة عند مستويات مختلفة تبرز أهمية اختبار الوسائط والضوابط في نموذجنا البحثي، مثل الحوكمة والقدرات التنظيمية، لفهم لماذا يختلف أثر عناصر التخطيط بين أنواع الأداء.

دراسة (Aminu Umar, A.; Muhammad, N.; & Hassan, I. (2020)

قدّمت مراجعة الأدبيات التي أعدها Aminu Umar وآخرون (٢٠٢٠) تناولاً منهجياً لتأثير عملية التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في القطاع العام النيجيري. ركّز البحث على مراجعة نظرية وتجريبية لنتائج دراسات سابقة ومستخلصات تتعلق بكيفية تطبيق خطط استراتيجية في مؤسسات عامة، مع إبراز أن تبني التخطيط بشكل منهجي يمكّن المنظمات من تحسين العمليات، زيادة فاعلية الأداء، وتعزيز استدامة النتائج المالية والتشغيلية. كما استنتجت المراجعة أن المنظمات الكبيرة تعتمد عمليات التخطيط بصورة دورية وأن تطبيقها يرتبط بتحسينات فعلية في الأداء، مع دعوة عامة لتوسيع اعتماد التخطيط في القطاع العام كوسيلة لتعزيز الاستمرارية والفعالية المؤسسية. البحث راجع أيضاً الصعوبات المنهجية والبيئية التي قد تعوق نجاح التخطيط مثل ضعف الالتزام القيادي، والبيروقراطية، ونقص الموارد.

من منظور توظيفي في سياق بحثنا، تفيد هذه المراجعة في تقديم قاعدة نظرية قوية تؤكد أن عملية التخطيط - عند تنفيذها بشكل منهجي ومتكامل - عادةً ما تُحسن أداء المؤسسات عبر قطاعات مختلفة، بما في ذلك القطاعات العامة والخاصة. ومع ذلك، تكمن قيمة المراجعة أيضاً في تحذيرها من أن نتائج التخطيط تعتمد بشكل كبير على جودة تطبيقه والبيئة المؤسسية المحيطة؛ وهو ما يدعم ضرورة تضمين متغيرات وسيطة (مثل التزام القيادة، البنية الحوافزية، والحوكمة) في نموذج الدراسة على شركة العنيم القابضة. كما تشير المراجعة إلى أن الأدلة من سياقات مختلفة قد لا تكون قابلة للنقل دون تكييف، مما يعزز الحاجة إلى منهج مقرون بتحليل السياق وتقييم أدوات قياس متعددة الأبعاد عند دراسة شركة قابضة متعددة الفروع

(Aminu Umar et al., 2020).

دراسة (Alabi, Y., & Bankole, I. (2020)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي، من خلال دراسة تطبيقية على عدد من فروع بنك غارانتى ترست (GTBank) في ولاية كوارا بنيجيريا. وانطلقت الدراسة من إشكالية ضعف تنفيذ الخطط الاستراتيجية في العديد من المنظمات، رغم أهميتها في مواجهة التحديات وتحقيق الاستفادة القصوى من الفرص المتاحة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت تصميم المسح الميداني، حيث تم جمع البيانات من خلال الاستبانة الموزعة على عينة مكونة من (٧٨) موظفًا من أصل مجتمع الدراسة البالغ (٩٧) موظفًا، وتم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة تارو ياماني.

ركزت الدراسة على عدد من الأبعاد المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي، من أبرزها: تحديد الأهداف، وضوح الرؤية والرسالة، وتقييم الاستراتيجية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين وضوح الأهداف الاستراتيجية وربحية البنك، كما تبين أن صياغة الرؤية والرسالة تسهم في توسيع الحصة السوقية للمؤسسة، في حين كان لتقييم الاستراتيجية أثر ملحوظ في رفع كفاءة الأداء التنظيمي. وخلصت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي، عند تطبيقه بصورة فعالة، يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية.

دراسة (Jayawarna, S., & Dissanayake, R. (2019)

سعت هذه الدراسة إلى مراجعة وتحليل الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي، مع التركيز على تطور هذا المفهوم والجدل القائم حول نتائجه الإيجابية والسلبية. وانطلقت الدراسة من ملاحظة أن نتائج البحوث السابقة حول أثر التخطيط الاستراتيجي على

الأداء جاءت متباينة، خاصة في الدراسات التي أجريت في الدول المتقدمة. اعتمد الباحثان على منهج المراجعة النظرية التحليلية، حيث تمت دراسة عدد كبير من الأبحاث السابقة التي تناولت التخطيط الاستراتيجي من الزاويتين المفاهيمية والتطبيقية. وأظهرت نتائج المراجعة أن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي لا تقتصر على كونها علاقة مباشرة، بل تتأثر بعدد من العوامل الداخلية والخارجية، مثل البيئة التنظيمية، والثقافة المؤسسية، ومستوى مشاركة الإدارة العليا، ودرجة مرونة الخطط.

وأكدت الدراسة أن التوجه البحثي الحديث ينبغي أن ينتقل من سؤال: هل يؤدي التخطيط إلى تحسين الأداء؟ إلى تساؤلات أعمق مثل: كيف ومتى ولماذا يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء؟، خاصة في السياقات النامية مثل سريلانكا، حيث لا تزال الدراسات التطبيقية في هذا المجال محدودة. وخلصت الدراسة إلى ضرورة إجراء بحوث مستقبلية تربط التخطيط الاستراتيجي بسياقه التنظيمي والبيئي لتحقيق فهم أكثر شمولاً لأثره في الأداء المؤسسي.

المنطلقات النظرية للدراسة

مقدمة المفهوم والإطار العام

يمثل التخطيط الاستراتيجي أحد الركائز الأساسية لإدارة الموارد وتحقيق الأهداف المؤسسية على المدى المتوسط والطويل. يقصد به العملية المنهجية لتحديد الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية ووضع سياسات وبرامج لتحقيقها، مع الأخذ في الاعتبار بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية. يرى عدد من الباحثين أن التخطيط الاستراتيجي لا يقتصر على صياغة وثائق وإنما يشمل آليات التطبيق والمتابعة والتقييم التي ترتقي بقدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات ورفع مستوى كفاءتها (Jayawarna & Dissanayake, 2019; موسى وآخرون، ٢٠٢٤). ومن هنا تتبع أهمية دراسة أثره على الأداء المؤسسي، لا سيما في

مؤسسات كبرى متعددة القطاعات مثل شركة العثيم القابضة التي تتطلب تنسيقاً استراتيجياً بين وحداتها المختلفة.

أبعاد التخطيط الإستراتيجي ووظائفه في تحسين الأداء

ينقسم التخطيط الاستراتيجي نظرياً إلى مكونات أساسية تشمل التحليل البيئي (SWOT) أو ما شابهه)، تحديد الاتجاه الاستراتيجي (رؤية ورسالة وأهداف)، صياغة الاستراتيجيات، وخطط التنفيذ والمتابعة. تشير الأدبيات إلى أن فعالية هذه المكونات مرتبطة بوضوح السياسات، وتكامل الموارد، وقدرة القيادات على التنفيذ. (Alabi & Bankole, 2020; Aminu Umar et al., 2020) كما تؤكد الدراسات التطبيقية أن المؤسسات التي تتبع ممارسات تخطيط استراتيجي منهجية تحقق نتائج أداء أعلى من حيث الفعالية والكفاءة والقدرة التنافسية. (Mousa et al., 2024; George et al., 2019) في السياق المؤسسي، يؤدي التخطيط الواضح إلى توجيه الموارد نحو الأولويات وتقليل الازدواجية وتحسين اتخاذ القرار، وهو ما ينعكس إيجاباً على مؤشرات الأداء المالي والتشغيلي.

آليات الربط بين التخطيط الاستراتيجي ومؤشرات الأداء

تسعى الدراسات إلى تفسير الكيفية التي يؤثر بها التخطيط الاستراتيجي على الأداء، فتبرز آليتان رئيسيتان: الأولى تتعلق بتوجيه الموارد والعمليات نحو أهداف محددة، والثانية تتعلق بتطوير نظم القياس والتقييم مثل بطاقة الأداء المتوازن. استخدمت نتشة (٢٠٢٠) بطاقة الأداء المتوازن كأداة عملية لقياس أثر التخطيط على الأداء في القطاع الصحي، ما أظهر كيف يمكن لآليات القياس أن تحول الاستراتيجية إلى قابلية للتنفيذ والمتابعة. كذلك، أظهرت دراسات ميدانية في قطاعات مصرفية وصناعية أن الربط بين مؤشرات الأداء والاستراتيجية يزيد من وضوح المسألة ويحفز التحسين المستمر (فرকাশ وآخرون، ٢٠٢٣ ; Mousa et al., 2024).

العوامل الوسيطة: الثقافة التنظيمية والقيادة والموارد

تؤكد الأدبيات أن أثر التخطيط الاستراتيجي لا يظهر انعزالياً، بل يتأثر بمتغيرات وسيطة من أهمها الثقافة التنظيمية والقيادة وكفاءة الموارد البشرية والمالية. على سبيل المثال، أظهرت دراسة أبو سوار (٢٠١٩) أن الثقافة التنظيمية تعمل كمتغير وسيط يحدد مدى فعالية التخطيط في تحسين الأداء؛ فثقافة داعمة للابتكار والمساءلة تعزز من تطبيق الاستراتيجية وتحقيق نتائج ملموسة. بالمثل، تؤكد دراسات أخرى أن جودة القيادة وقدرة المدراء على ترجمة الاستراتيجية إلى ممارسات يومية من العوامل الحاسمة في تحويل الخطط إلى نتائج (ثابت والسفياني، ٢٠٢٤؛ العرافي وأبو كعود، ٢٠٢٥).

تتسم نتائج البحوث التطبيقية بالتنوع حسب السياق القطاعي والجغرافي. فقد وجدت دراسات في السعودية وليبيا واليمن والأردن والدول الإفريقية أن التخطيط الاستراتيجي يساهم إيجاباً في تطوير الأداء، لكنه ليس حلاً سحرياً؛ إذ يعتمد أثره على جودة التطبيق ووجود نظم متابعة وتقييم فعالة (الغنايم، ٢٠٢٥؛ العرافي وأبو كعود، ٢٠٢٥؛ نصيرات والخطيب، ٢٠٠٥). في الدراسات السعودية تحديداً، لوحظ دور التخطيط في تعزيز القدرة التنافسية للشركات وتحسين الأداء التشغيلي عند توافر دعم قيادي وتناغم ثقافي (الغنايم، ٢٠٢٥). من جانب آخر، قدمت المراجعات المنهجية والميتا-تحليل نتائج متباينة تفيد أن التخطيط يساعد غالباً لكنه قد لا يؤدي دائماً إلى تأثيرات إيجابية قابلة للقياس إذا افترقت المؤسسات إلى المرونة والتكيف الجيد. (George et al., 2019)

عند تطبيق هذه المنطلقات على شركة العثيم القابضة، يصبح ضرورياً تبني إطار نظري يربط بين عناصر التخطيط الاستراتيجي ومؤشرات الأداء الملائمة لطبيعة أعمال الشركة المتعددة (تجزئة، استثمارات، خدمات). يتطلب ذلك دمج أدوات قياس مثل بطاقة الأداء المتوازن مع تحليل للثقافة التنظيمية ومدى جاهزية القيادة والموارد، بالإضافة إلى مراعاة خصوصية السوق السعودي (نتائج مشابهة لوصف الغنايم،

٢٠٢٥؛ وأبحاث Mousa et al., 2024 تعطي دلائل عامة عن القطاعات الصناعية والخدمية .(كما ينبغي أن تدرس العلاقة السببية المحتملة بين التخطيط والأداء مع إدخال المتغيرات الوسيطة في نموذج تحليلي يسهل اختباره ميدانيًا.

بناءً على ما سبق، يجب أن يعتمد الإطار النظري لهذه الدراسة على مفهومية واضحة للتخطيط الاستراتيجي كعملية ديناميكية، وتحديد آليات ترجمة الاستراتيجية إلى ممارسات قياسية من خلال بطاقة الأداء وأدوات التقييم، مع إدراج المتغيرات الوسيطة (الثقافة التنظيمية، القيادة، الموارد). كما ينبغي الاستفادة من نتائج الدراسات التطبيقية المحلية والإقليمية لتكييف الفرضيات واختبارها في بيئة شركة العثيم القابضة بهدف استخراج توصيات عملية قابلة للتنفيذ (أمهني، ٢٠٢١؛ نتشة، ٢٠٢٠؛ أبو سوار، ٢٠١٩).

المنهجية وطرق البحث

المنهج المتبع

المنهج الكمي الوصف

ستعتمد الدراسة على تصميم مقطعي قائم على استبيان لقياس ممارسات التخطيط الاستراتيجي ومؤشرات الأداء في شركة العثيم القابضة، ثم فحص العلاقات والآثار (ارتباطية وتفسيرية) بين المتغيرات، وإدخال متغيرات وسيطة/معدلة عند الحاجة (مثل الثقافة التنظيمية أو القيادة). هذا المنهج مناسب لقياس الأنماط الحالية واختبار الفرضيات حول أثر التخطيط على الأداء .

مصادر البيانات

المصادر الأولية

الاستبيان الموجّه إلى عيّنة من موظفي شركة العثيم القابضة (الإدارة العليا، الإدارية الوسطى، وممثّلو التشغيل والفروع). الاستبيان سيقاس متغيرات مثل: جودة التخطيط الاستراتيجي (مراحل التحليل، الصياغة، التطبيق، المتابعة)، مؤشرات الأداء (مالية وتشغيلية واستراتيجية)، بالإضافة إلى متغيرات وسيطة (الثقافة التنظيمية، دعم الإدارة، الموارد)

المصادر الثانوية

- التقارير السنوية لشركة العثيم القابضة، وثائق التخطيط الاستراتيجي الداخلية (إن أمكن)، دراسات سابقة ومراجع علمية وتقارير سوقية لتغذية بناء أداة القياس ومقارنة النتائج. (الغنايم، ٢٠٢٥؛ نصيرات & الخطيب، ٢٠٠٥).

أدوات الدراسة

استبيان مُهيكل

- أجزاء الاستبيان المقترحة:

١. بيانات ديموغرافية: العمر، الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، موقع العمل/الوحدة.

٢. مقياس التخطيط الاستراتيجي: عناصر قياس مثل وضوح الرؤية والرسالة، جودة التحليل

البيئي، مشاركة أصحاب المصلحة، صياغة الاستراتيجيات، خطط التنفيذ، نظم المتابعة

والتقويم. استخدم عناصر مُقاسة بمقياس ليكرت. (1-5)

٣. مقياس الأداء المؤسسي: عناصر تتضمن مؤشرات مالية (نمو الإيرادات، الربحية)، تشغيلية (مستوى الخدمة، مؤشرات الجودة)، واستراتيجية/غير مالية (الابتكار، رضى العملاء، كفاءة سلسلة الإمداد). يمكن الاستناد إلى نموذج بطاقة الأداء المتوازن لهيكله العناصر. (نتشة، ٢٠٢٠).

٤. متغيرات وسيطة/معدلة: الثقافة التنظيمية، دعم القيادة، توافر الموارد، الرقمنة.

٥. أسئلة مفتوحة قصيرة (اختياري): للتقاط معطيات نوعية تشرح الأسباب أو أمثلة تطبيقية.

إجراءات الصلاحية والموثوقية

- اختبار المحتوى عبر حكم الخبراء لضمان الصلاحية الظاهرية والمحتوى.
- اختبار تجريبي (Pilot) على عينة صغيرة (٣٠-٥٠ مشاركاً) لتعديل البنود.
- تحليل الموثوقية: حساب معامل كرونباخ ألفا (α Cronbach's) لكل مقياس؛ معيار القبول $\alpha \geq 0.70$.
- التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) للتحقق من بنية المقاييس (إذا دعت الحاجة)، ومن ثم يمكن إجراء التحليل العاملي التأكيدى (CFA) أو نمذجة المعادلات البنائية إن توفّر عدد كافٍ من الحالات. (Mousa et al., 2024).

العينة

- المجتمع المستهدف: جميع موظفي شركة العثيم القابضة (الإدارة العليا، المتوسطة، والعاملين في الفروع والوحدات التشغيلية داخل المملكة العربية السعودية).

- أسلوب العينة :عينة طبقية عشوائية (Stratified Random Sampling) بحيث تمثل كل شريحة (الإدارة العليا، المتوسطة، التشغيل/الفروع) بنسبة ما في المجتمع. هذا يقلل التحيز ويوفر تمثيلاً جيداً لوحدات الشركة المتعددة.

- حجم العينة : ١٥٠ مشاركاً كحد أمثل للاستدلال الإحصائي، ومع الأخذ في الاعتبار قواعد عملية الانحدار والتحليل العاملي) قاعدة $N \geq 200$ thumb: لا SEM أو $N \geq 50+8m$ للانحدار متعدد المتغيرات حيث m عدد المتغيرات المستقلة .(اختر حجماً أعلى إذا أمكن لضمان قوة إحصائية جيدة

الأساليب الإحصائية والتحليلية المستخدمة

التحليل الوصفي

- التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات، والانحرافات المعيارية لكل بند ومتغير.

خطوات صلاحية الأداة وموثوقيتها

- Cronbach's α ، معامل الارتباط البند-المقياس، (EFA محددات مثل Kaiser-Meyer-Olkin و Bartlett's test).

اختبارات افتراضية للعلاقات

- اختبار الارتباط (Pearson r) لفحص العلاقات البسيطة بين متغيرات التخطيط ومؤشرات الأداء.
- الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لفحص أثر متغيرات التخطيط على الأداء مع احتساب المتغيرات الوسيطة/الضابطة.

- تحليل الوساطة/التحوير (Mediation/Moderation) باستخدام نهج bootstrap أو PROCESS macro لفحص أدور الوسائط (مثل الثقافة التنظيمية) أو التأثيرات المعدلة . (George et al., 2019).

نمذجة المعادلات البنائية (اختياري)

- إذا كان حجم العينة كافياً، استخدام AMOS SEM أو SmartPLS لبناء نموذج قياسي يضم المسارات المباشرة وغير المباشرة بين التخطيط والأداء والمتغيرات الوسيطة. هذا يعطي فحصاً أكثر صرامة للعلاقات السببية المفترضة.

الإجراءات العملية لجمع البيانات والاعتبارات الأخلاقية

- الحصول على موافقة إدارة شركة العثيم لجمع البيانات والوصول إلى قوائم الموظفين.
- إرسال الاستبيان عبر قناة إلكترونية) مثل Google Forms أو نظام داخلي (أو توزيعه ورقياً حسب ظروف الوصول.
- إعلان صريح عن سرية البيانات، الاستخدام البحثي فقط، وخيار الانسحاب.
- تخزين البيانات بشكل آمن وحذف البيانات الشخصية إن لم تكن ضرورية للبحث.

حدود الدراسة

حدود موضوعية

- الدراسة تركز على أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي من منظور الموظفين داخل شركة العثيم القابضة، وبالتالي لا تغطي بشكل مباشر آراء العملاء أو الموردين أو المستثمرين؛

كما أنها تركز على المتغيرات المُختارة (تخطيط، أداء، وسيط/معدل) دون معالجة كل العوامل المحتملة.

حدود زمنية

- **النطاق الزمني للبيانات:** ستُقاس الانطباعات والأداء بالنسبة لفترة زمنية محددة (مثلاً: الأداء خلال السنوات الثلاث الأخيرة: ٢٠٢٢-٢٠٢٤) — أي تصميم مقطعي يعتمد على بيانات واستجابات تلك الفترة، مما يحد من القدرة على استنتاج علاقات سببية زمنية طويلة الأمد.

حدود مكانية

- **المكان:** مقر ووحدات شركة العثيم القابضة داخل المملكة العربية السعودية فقط؛ النتائج قد لا تكون قابلة للتعميم على فروع خارج المملكة أو على شركات قابضة أخرى في بيئات تشريعية/سوقية مختلفة.

حدود بشرية

- **الدراسة تعتمد على تصريحات الموظفين وملاحظاتهم الذاتية (مسح ذاتي)** مما قد يُدخل تحيزات تقديرية أو أثر طريقة القياس؛ كما أن الوصول إلى جميع الفئات الإدارية قد يكون محدوداً (خصوصاً الإدارة العليا)، مما يؤثر على التمثيل إذا لم تُخطَّط إجراءات وصول مناسبة. يُقترح التعامل مع هذا عبر طبقة العينة وتشجيع الاستجابة وتحفيز المشاركة.

المراجع

- الغنايم، عبد الله بن غنايم، غوش، أبهجيت، شمسي، محمد أنس. (٢٠٢٥). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي (دراسة ميدانية على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية). International Journal of Research and Studies Publishing, المجلد ٦ (٦٤). <https://www.ijrsp.com/pdf/issue-64/4.pdf>
- أمهني، نجوى رمضان. (٢٠٢١). التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في جامعة سرت. <https://bwu.edu.ly/nchel2021/wp-content/uploads/SNC21-013.pdf>
- العرافي، توفيق أي.أ.، أبو كعود، غازي ر.أ. (٢٠٢٥). أثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم الليبية. Manarah – Business Series, 4(2). https://www.researchgate.net/publication/394657448_athr_altkhtyt_alastratyjy_fy_ttwyr_alada_almwssy-_drast_ttbyqyt_ly_wzart_altrbyt_waltlym_allybyt
- نصيرات، فريد، الخطيب، صالح. (٢٠٠٥). التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية. دراسات العلوم الإدارية. https://www.researchgate.net/publication/260575446_atkhityt_alastratyjy_walada_almwssy_drast_thlylyt_lqta_snat_aladwyt_alardny_Strategic_Pla

nnng_and_Organizational_Performance_An_Analytical_Study_of_Jordan
_Pharmaceutical_Industry

نتشة، دعاء عادل. (٢٠٢٠). تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في مستشفى المقاصد [رسالة ماجستير]. مستودع جامعة القدس.

<https://dspace.alquds.edu/items/5bf8dc6d-467f-4769-84df-95f9d81e7261>

أبو سوار، أبو القاسم علي حسن. (٢٠١٩). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي: الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على شركة أوتوباش المحدودة للسيارات). رسالة دكتوراه — مستودع جامعة النيلين. [https://repository.neelain.edu.sd/items/887eb424-](https://repository.neelain.edu.sd/items/887eb424-86ef-4d90-a797-4b635f3c5269)

[86ef-4d90-a797-4b635f3c5269](https://repository.neelain.edu.sd/items/887eb424-86ef-4d90-a797-4b635f3c5269)

ثابت، حنان أحمد محمد، السفيناني، عبدالرحمن محمد أحمد. (٢٠٢٤). أثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء بمؤسسات التعليم العالي اليمنية (دراسة ميدانية — جامعة السعيد). مجلة جامعة السعيد للعلوم الإنسانية، ٧(٤).

<https://journal.alsaheeduni.edu.ye/index.php/sjhas/article/view/245>

الزهرة، فاطمة بوقنه، واده، إيمان. (٢٠٢٣). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء في المؤسسة: دراسة حالة مديرية الموارد المائية بالوادي. [https://archives.univ-](https://archives.univ-eloued.dz/items/a7fcc7e5-d79e-44e1-bf44-9a7e1063cfc7)

[eloued.dz/items/a7fcc7e5-d79e-44e1-bf44-9a7e1063cfc7](https://archives.univ-eloued.dz/items/a7fcc7e5-d79e-44e1-bf44-9a7e1063cfc7)

فركاش، مودة أحمد؛ العصاوي، فاطمة محمد؛ سليم، فاطمة علي؛ الشريف، حسن محمد. (٢٠٢٣). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة (دراسة حالة — مصرف الجمهورية، فروع

<https://stcrs.com.ly/hcsj/docs/volumes/Role%20of%20strategic%20planning.pdf>

Mousa, K. M., Ali, K. A. A., & Gurler, S. (2024). Strategic planning and organizational performance: an empirical study on the manufacturing sector. Sustainability, 16(15), 6690 .<https://www.mdpi.com/2071-1050/16/15/6690>

Aminu Umar, A., Muhammad, N., & Hassan, I. (2020). Strategic planning process and organizational performance in Nigerian public sector: A review of literature. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 10(7), 367–382 .
<https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm?abstractid=3858417>

Alabi, Y., & Bankole, I. (2020). Impact of Strategic Planning on Organisational Performance (A Study of GTBank Plc). ADEDIPE, Oluwaseyi Ayodele OLADEJI, Ige Olubunmi, 97 .
https://www.researchgate.net/profile/Aderemi-Adebayo/publication/358582434_Value_Relevance_of_Accounting_Information_in_Post_IFRS_Adoption_Period_Evidence_from_Listed_Consumer_Goods_firms_in_Nigeria/links/620a4196afa8884cabe2e1a1/Value-

Relevance-of-Accounting-Information-in-Post-IFRS-Adoption-Period-Evidence-from-Listed-Consumer-Goods-firms-in-Nigeria.pdf#page=97

Jayawarna, S., & Dissanayake, R. (2019). Strategic planning and organization performance: A review on conceptual and practice perspectives.

Archives of Business Research, 7(6), 155-163 .

[https://www.researchgate.net/profile/Ravindra-](https://www.researchgate.net/profile/Ravindra-Dissanayake/publication/334811200_2019_Strategic_Planning_and_Performancepdf/data/5d41d1aa92851cd04696d82e/2019-Strategic-Planning-and-Performance.pdf)

[Dissanayake/publication/334811200_2019_Strategic_Planning_and_Performancepdf/data/5d41d1aa92851cd04696d82e/2019-Strategic-Planning-and-Performance.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ravindra-Dissanayake/publication/334811200_2019_Strategic_Planning_and_Performancepdf/data/5d41d1aa92851cd04696d82e/2019-Strategic-Planning-and-Performance.pdf)

George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. Public administration review, 79(6), 810-819 .

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/puar.13104>