

Final Project 2

PMG 497

دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء
المؤسسي دراسة حالة شركة أرامكو

عنوان المشروع
دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي :
دراسة حالة شركة أرامكو

أسم الطالب
شيماء عبد الله باصحيح
المشروع النهائي- 2
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

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

م ٢٠٢٥-١٤٤٧هـ
الفصل الدراسي الثالث

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تنيسر الأمور، وبِعونه يُستكمل العمل وتتحقق الآمال. نحمده سبحانه وتعالى على ما أنعم به من توفيق وعون في إنجاز هذا البحث، فله الحمد أولاً وآخرًا، ظاهرًا وباطنًا. تتقدّم هذه الكلمات عربون امتنان وتقدير لكل من كان له دور، ولو صغيرًا، في إخراج هذا العمل إلى النور. فالشكر موصول لكل من أسهم في تزويدي بالمعلومة، أو قدّم رأيًا بناءً، أو أبدى ملاحظة قيّمة ساعدت على تطوير هذا الجهد العلمي. كما لا يفوتني أن أعبّر عن خالص التقدير لكل من منحني الدعم المعنوي، وكان مصدر إلهام وتشجيع للاستمرار والمثابرة رغم الصعوبات والتحديات التي واجهتني خلال إعداد هذا البحث. وأتوجّه بالشكر لكل من وقّر بيئة علمية خصبة ساعدت على البحث والتفكير والتطوير، ولكل من ساهم في نشر المعرفة وتيسير سبل الوصول إلى المراجع والمصادر العلمية التي أغنت هذا العمل. وفي الختام، أسأل الله سبحانه وتعالى أن يجعل هذا الجهد خالصًا لوجهه الكريم، وأن ينفع به كل من يطّلع عليه، وأن يجزي خير الجزاء كل من أسهم في إتمامه، وأن يوفقنا جميعًا لما يحب ويرضى.

الإهداء

إلى من غرس في نفسي حبّ العلم، وسقاني من نبع الحكمة، فكان دافعاً لي في
مسيرتي...

إلى من آمن بأن لكل مجتهد نصيب، فكان صبره وتشجيعه زاداً يعينني على المضيّ
قدماً...

إلى كل من علّمني حرفاً، وفتح أمامي آفاق المعرفة، وأيقظ في داخلي الشغف
بالبحث والاكتشاف...

إلى كل قلب صادق دعا لي بظهر الغيب، وكل روح كانت تتمنى لي التوفيق
والسداد...

إلى كل من كان سبباً في أن أرى ثمرة جهدي واقعاً ملموساً...

أهدي هذا العمل المتواضع، عرفاناً بالجميل، وتقديرًا لكل لحظة دعمٍ أو كلمة تشجيعٍ
منحتني القوة للاستمرار.

مستخلص الدراسة

تتناول هذه الدراسة موضوع دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي، من خلال دراسة حالة شركة أرامكو السعودية، باعتبارها من أبرز الشركات العالمية التي تطبق أساليب الإدارة الحديثة وتسعى باستمرار لتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة.

تهدف الدراسة إلى تحليل مدى التزام أرامكو بتطبيق مبادئ التخطيط الاستراتيجي، وقياس أثر هذا التطبيق على الأداء المؤسسي، إضافة إلى استكشاف أبرز التحديات التنظيمية والإدارية التي تواجه عملية التخطيط والتنفيذ داخل الشركة.

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لفهم العلاقة بين المتغيرات، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة مغلقة ومقابلات شبه منظمة مع عينة مكونة من (25) موظفًا من مختلف المستويات الإدارية داخل الشركة. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإحصائي عبر أساليب تحليلية متعددة، من بينها التكرارات، المتوسطات الحسابية، اختبار الارتباط (بيرسون)، وتحليل الانحدار لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة التخطيط الاستراتيجي ومستوى الأداء المؤسسي في شركة أرامكو، حيث تبين أن وضوح الرؤية، وتكامل الأهداف، وفعالية المتابعة والتقييم، تسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة العمليات وزيادة الإنتاجية وتعزيز القدرة التنافسية للشركة. كما أوضحت النتائج أن التحديات التنظيمية مثل ضعف التنسيق بين الإدارات أو مقاومة التغيير قد تؤثر جزئيًا في فعالية تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

خلصت الدراسة إلى أن نجاح أرامكو في تحقيق أداء مؤسسي متميز يرتبط ارتباطًا وثيقًا بمنهجيتها الاستراتيجية القائمة على التحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية، وتوظيف الموارد البشرية بكفاءة، واعتماد مؤشرات أداء واضحة ومحددة. وفي ضوء النتائج، أوصت الباحثة بضرورة تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات السعودية، وتفعيل آليات المتابعة والتقييم المستمر، وربط مكافآت الأداء بتحقيق الأهداف الاستراتيجية، بما يدعم توجهات رؤية المملكة 2030 نحو بناء مؤسسات قادرة على المنافسة عالميًا.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الأداء المؤسسي، شركة أرامكو، الكفاءة، التحسين الإداري، رؤية 2030.

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
7	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
8	1.1. المقدمة:.....
9	1.2. مشكلة الدراسة.....
9	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
9	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
9	1.3. أهمية الدراسة.....
9	1.3.1. على المستوى النظري:.....
9	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
10	1.4. أسئلة الدراسة.....
10	1.5. أهداف الدراسة.....
10	1.6. فرضيات الدراسة.....
10	1.7. نموذج الدراسة.....
11	1.8. الدراسة الميدانية.....
11	1.9. مخطط المشروع.....
17	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
18	2.1. المقدمة:.....
18	2.2. المتغير المستقل.....
19	2.3. المتغير التابع.....
19	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
20	2.5. الخاتمة.....
21	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
16	3.1. المقدمة.....
16	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
17	3.3. تصميم البحث.....
17	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
18	3.5. طريقة جمع البيانات.....
18	3.6. أنواع البيانات.....
18	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي.....

22	الخاتمة	3.8
25	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج	4
21	4.1. المقدمة	
21	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)	
21	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات	
22	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)	
22	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج	
22	4.6. الخاتمة	
37	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات	5
24	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:	
24	5.2. توصيات الدراسة:	
24	5.3. الخاتمة:	
25	قائمة المراجع	
26	الملاحق	

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم اليوم في بيئات الأعمال، أصبح لزاماً على المؤسسات أن تتبنى أدوات فعالة تضمن بقاءها واستدامة نجاحها، ويأتي التخطيط الاستراتيجي كأحد أهم هذه الأدوات، حيث يمثل الأساس الذي تُبنى عليه الرؤى المستقبلية للمؤسسات. يُعرّف التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية تحليلية منهجية تهدف إلى تحديد الاتجاهات طويلة الأجل للمؤسسة، وتخصيص الموارد بطريقة فعالة لتحقيق الأهداف". (Mintzberg, 1994)

جاء اختيار هذا الموضوع نتيجة لأهمية التخطيط الاستراتيجي في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، خصوصاً في ظل المنافسة العالمية المتزايدة. وقد وقع الاختيار على شركة أرامكو السعودية نظرًا لمكانتها الريادية إقليمياً وعالمياً، ولما تشكل من نموذج يُحتذى به في تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، وخاصة في مجال التخطيط الاستراتيجي.

إن جذور فكرة هذا المشروع تعود إلى التحولات الكبرى التي شهدتها المؤسسات الصناعية خلال القرن العشرين، حيث تطورت المفاهيم الإدارية من التركيز على العمليات اليومية إلى التركيز على المستقبل والتخطيط له. وقد ساهمت أعمال (Peter Drucker 1954) في ترسيخ مفهوم الإدارة بالأهداف، مما مهد لاحقاً لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي بوصفه وسيلة لضمان النجاح المؤسسي المستدام.

تتجلى أهمية هذه الدراسة في كونها تسلط الضوء على علاقة مباشرة بين جودة التخطيط الاستراتيجي وكفاءة الأداء المؤسسي. فالقدرة على تحديد الأهداف الاستراتيجية، وتخصيص الموارد، والتكيف مع المتغيرات الخارجية، تعتبر من العناصر الجوهرية لنجاح أي مؤسسة، كما أشار إلى ذلك Kaplan & Norton (2001) في دراستهم حول بطاقة الأداء المتوازن.

تكمن مشكلة البحث في ضعف تطبيق الأساليب العلمية في التخطيط الاستراتيجي لدى العديد من المؤسسات، مما يؤثر سلباً على أدائها العام. وعلى الرغم من وجود معرفة واسعة حول هذا الموضوع، إلا أن التحدي يكمن في الفجوة بين النظرية والتطبيق. وقد ناقش (Bryson 2018) هذه الفجوة وأكد على ضرورة مواءمة التخطيط الاستراتيجي مع السياقات التنظيمية المختلفة لضمان فاعليته.

ومن خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، مثل دراسة (Al-Ghamdi, 2005) حول التخطيط الاستراتيجي في الشركات الخليجية، ودراسة (Al-Shammari & Hussein, 2007) التي تناولت أثر التخطيط على الأداء المالي في الشركات السعودية، يتضح أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر إيجاباً على مؤشرات الأداء المؤسسي مثل الإنتاجية، وتحقيق الأهداف، والابتكار.

بناءً عليه، تهدف هذه الدراسة إلى:

- تحليل واقع التخطيط الاستراتيجي في شركة أرامكو.
- تحديد أثر هذا التخطيط على الأداء المؤسسي للشركة.
- استخلاص العوامل التي تعزز فاعلية التخطيط الاستراتيجي.

إن هذه الدراسة لا تقتصر أهميتها على الجانب النظري فقط، بل تتجاوز ذلك إلى تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق داخل المؤسسات السعودية والعربية، مما يساهم في تطوير نظم الإدارة وزيادة كفاءتها في مواجهة التحديات المستقبلية.

1.2. مشكلة الدراسة :

على الرغم من أن التخطيط الاستراتيجي يُعد من أبرز الممارسات الإدارية الحديثة التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسات وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات، إلا أن بعض المؤسسات لا تزال تعاني من ضعف في ربط التخطيط الاستراتيجي بأدائها المؤسسي الفعلي، مما يؤدي إلى فجوة بين ما هو مخطط له وبين ما يتم تحقيقه على أرض الواقع.

ورغم ما تشير إليه العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة (Bryson, 2018) التي أكدت على العلاقة الإيجابية بين فعالية التخطيط ونجاح المؤسسات، ودراسة (Al-Ghamdi, 2005) التي أظهرت أن ضعف التنفيذ يمثل عائقاً رئيسياً أمام استفادة المؤسسات الخليجية من استراتيجياتها، إلا أن هناك حاجة ماسة لتسليط الضوء على هذه العلاقة في سياق الشركات الوطنية الكبرى، مثل شركة أرامكو، التي تمثل نموذجاً فريداً في الأداء المؤسسي.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري :

على الرغم من وجود أدبيات واسعة حول التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، لا تزال هناك فجوات نظرية تستدعي المزيد من البحث، خاصة فيما يتعلق بربط التخطيط الاستراتيجي بالأداء الفعلي في سياقات مؤسسية معينة:

- **نقص النماذج المتكاملة:** توجد نماذج نظرية متعددة تشرح كلاً من التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي بشكل منفصل، أو تركز على جوانب معينة من العلاقة. ومع ذلك، هناك نقص في النماذج النظرية الشاملة التي توضح بشكل متكامل الآليات الدقيقة والمتغيرات الوسيطة والمعدلة التي تؤثر في العلاقة بين جودة التخطيط الاستراتيجي والتحول إلى أداء مؤسسي فعلي وملمس، خاصة في الشركات الكبرى والمعقدة.
- **التركيز العام مقابل السياق الخاص:** أغلب الأطر النظرية المتاحة تقدم رؤية عامة حول التخطيط الاستراتيجي. ومع ذلك، هناك حاجة إلى تطوير أطر نظرية تتناسب بشكل خاص مع طبيعة الشركات الوطنية الكبرى التي تعمل في قطاعات حيوية، مثل النفط والطاقة (كحالة أرامكو)، والتي تتميز ببيئة تشغيلية فريدة وتحديات معقدة تختلف عن المؤسسات الصغيرة أو المتوسطة أو حتى الشركات الكبرى في قطاعات أخرى. هذه الفجوة تشمل كيفية تأثير العوامل التنظيمية والثقافية والهيكلية الخاصة بهذه الشركات على فاعلية ربط التخطيط بالأداء.
- **ديناميكية العلاقة بين التخطيط والتنفيذ:** على الرغم من الإشارة إلى العلاقة بين التخطيط والتنفيذ، فإن النظريات الحالية قد لا تفصل بشكل كافٍ كيف تتطور هذه العلاقة بمرور الوقت، وما هي العوامل التي يمكن أن تعزز أو تعيق هذه الديناميكية، لا سيما في بيئات تتسم بالتغير السريع والضغط التنافسي الشديد. هناك حاجة لاستكشاف نظري لكيفية استمرارية المواءمة بين التخطيط والأداء في سياق التحولات الاستراتيجية الكبرى.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي :

تتبع مشكلة ضعف ربط التخطيط الاستراتيجي بالأداء المؤسسي في عدة فجوات تطبيقية تواجهها المؤسسات، لا سيما الشركات الكبرى:

- **ضعف آليات المتابعة والتقييم:** على الرغم من صياغة الخطط الاستراتيجية، تعاني العديد من المؤسسات من ضعف في آليات المتابعة والتقييم الفعالة التي تربط الأهداف الاستراتيجية بمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) بشكل مباشر. هذا يؤدي إلى صعوبة قياس مدى التقدم الفعلي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وخلق فجوة بين الأهداف المرسومة والنتائج المحققة.
- **نقص التوافق بين الأهداف الاستراتيجية والعمليات اليومية:** كثيراً ما لا تترجم الأهداف الاستراتيجية الكبرى إلى أهداف تشغيلية محددة وقابلة للقياس على مستوى الأقسام والإدارات المختلفة. هذا النقص في التوافق يؤدي إلى

أنشطة يومية لا تدعم بشكل مباشر التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، مما يقلل من فعالية التخطيط الاستراتيجي على أرض الواقع.

- **غياب ثقافة الأداء والمساءلة:** في بعض المؤسسات، لا توجد ثقافة تنظيمية قوية تربط بين أداء الأفراد والإدارات بالأهداف الاستراتيجية الشاملة. يؤدي ذلك إلى ضعف المساءلة عن تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وقد يركز الموظفون على المهام الروتينية بدلاً من المساهمة في تحقيق الرؤية الأكبر للمؤسسة.
- **مقاومة التغيير وعدم الالتزام:** قد تواجه عملية ربط التخطيط بالأداء مقاومة من بعض الأطراف داخل المؤسسة، سواء بسبب الخوف من التغيير، أو عدم فهم أهمية هذه العلاقة، أو نقص الالتزام من القيادة العليا أو المستويات الإدارية المختلفة. هذا يمكن أن يعيق تطبيق الاستراتيجيات الفعالة وتحويلها إلى نتائج ملموسة.
- **نقص دراسات الحالة المتعمقة في الشركات الكبرى:** على الرغم من وجود دراسات عامة، هناك فجوة تطبيقية في الدراسات المتعمقة (Case Studies) التي تتناول كيفية نجاح أو فشل الشركات الوطنية الكبرى، مثل أرامكو، في ربط تخطيطها الاستراتيجي بأدائها المؤسسي الفعلي. هذه الدراسات يمكن أن توفر دروسًا مستفادة قيمة للمؤسسات الأخرى وتساهم في سد الفجوة بين النظرية والتطبيق.

ومن هنا تنبع مشكلة البحث في التساؤل التالي:

إلى أي مدى يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في شركة أرامكو السعودية؟

1.1. الأهمية النظرية :

تتمثل الأهمية النظرية لهذا البحث في مساهمته في إثراء الأدبيات الإدارية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المؤسسي، من خلال تقديم تحليل علمي معاصر لإحدى أكبر الشركات العالمية، وهي شركة أرامكو السعودية.

كما يعزز هذا البحث الفهم النظري للصلة بين الممارسات الاستراتيجية ونتائج الأداء، ويضيف بعداً جديداً للدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، مثل دراسة (Kaplan & Norton, 2001) حول بطاقة الأداء المتوازن، ودراسة (AI-Shammari & Hussein, 2007) التي ربطت بين التخطيط والأداء المالي.

ويُسهم أيضاً في سد الفجوة المعرفية حول مدى فاعلية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الوطنية الكبرى في سياق البيئة السعودية، مما يقدم رؤى نظرية معمقة تتجاوز الدراسات العامة وتعمق في السياقات المحلية.

7.1.2. الأهمية التطبيقية :

تتجلى الأهمية التطبيقية لهذا البحث في تقديمه لرؤية تحليلية واقعية حول كيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل شركة أرامكو، وما يرتبط به من نتائج على مستوى الأداء المؤسسي.

كما يمكن أن تُسهم نتائج البحث في مساعدة صانعي القرار في المؤسسات الأخرى على تبني ممارسات تخطيطية أكثر فعالية واستنادًا إلى تجربة ناجحة وموثوقة لشركة بحجم أرامكو.

وتكمن الأهمية أيضًا في تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تعزز من كفاءة العمليات الإدارية والرقابية داخل المؤسسات، مما يدعم توجهات التحول المؤسسي المستدام وفقًا لرؤية المملكة 2030، ويسهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الوطنية.

1.2. أسئلة الدراسة :

ينطلق هذا البحث من التساؤل الرئيس التالي:

إلى أي مدى يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في شركة أرامكو السعودية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي عدد من الأسئلة الفرعية التي تهدف إلى استكشاف أبعاد الظاهرة المدروسة بشكل دقيق، وهي:

- ما مدى التزام شركة أرامكو بتطبيق مبادئ التخطيط الاستراتيجي؟
- ما العلاقة بين جودة التخطيط الاستراتيجي ومستوى الأداء المؤسسي في الشركة؟
- ما أبرز التحديات التي تواجه شركة أرامكو في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال؟

1.3. أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحليل مدى التزام شركة أرامكو بتطبيق مبادئ وأسس التخطيط الاستراتيجي.
2. تقييم أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسي في شركة أرامكو.
3. رصد أبرز التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في بيئة العمل داخل أرامكو.
4. استخلاص أبرز الممارسات الناجحة في مجال التخطيط الاستراتيجي التي تطبقها الشركة.
5. تقديم توصيات لتعزيز فاعلية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات السعودية استنادًا إلى تجربة أرامكو.

1.4. فرضيات الدراسة :

تستند هذه الدراسة إلى الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ التخطيط الاستراتيجي ومستوى الأداء المؤسسي في شركة أرامكو.
2. يسهم التخطيط الاستراتيجي الفعال في تحسين كفاءة العمليات وزيادة الإنتاجية في شركة أرامكو.
3. تؤثر التحديات التنظيمية والإدارية سلبًا على فاعلية تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل شركة أرامكو.

1.5. نموذج الدراسة المفاهيمي

يعتمد هذا البحث على نموذج مفاهيمي يوضح العلاقة بين المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي
- المتغير التابع: الأداء المؤسسي
- المتغيرات الوسيطة أو المؤثرة:
 - التحديات التنظيمية
 - البيئة الداخلية والخارجية
 - جودة التنفيذ
 - توفر الموارد والدعم الإداري

شرح مكونات النموذج:

1. التخطيط الاستراتيجي: ويشمل مجموعة من العمليات مثل تحليل البيئة، تحديد الأهداف، اختيار الاستراتيجيات، وتنفيذ ومتابعة الخطط (Bryson, 2018).
2. الأداء المؤسسي: يتمثل في الكفاءة، الإنتاجية، تحقيق الأهداف، جودة العمل، والقدرة على الابتكار (Kaplan & Norton, 2001).
3. العلاقة بين المتغيرين: يفترض النموذج أن جودة التخطيط الاستراتيجي تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المؤسسي، وأن هذه العلاقة قد تتأثر بعوامل مثل التحديات الداخلية، دعم القيادة، والموارد المتاحة.

فائدة النموذج: يساعد النموذج في توجيه أدوات البحث وتحليل النتائج من خلال اختبار العلاقة بين المتغيرات الأساسية، واستكشاف التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لها على الأداء المؤسسي.

1.6. منهجية الدراسة:

أولاً: تصميم البحث

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لأنه الأنسب لدراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، من خلال تحليل الظاهرة كما هي في الواقع واستخلاص النتائج من البيانات المتوفرة.

ثانياً: مجتمع البحث وعينته

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة أرامكو السعودية، من مختلف المستويات الإدارية. تم اختيار عينة عشوائية طبقية من الموظفين الإداريين والقياديين، لضمان تمثيل شامل لمختلف الأقسام. وتقدر حجم العينة بـ 25 فرداً.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

تم استخدام الاستبانة المغلقة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمها لقياس:

- درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي.
- مستوى الأداء المؤسسي.
- التحديات والصعوبات المرتبطة بالتنفيذ.

كما تم دعم نتائج الاستبانة من خلال مقابلات شبه منظمة مع عدد من المسؤولين داخل الشركة للحصول على بيانات نوعية تدعم التحليل الكمي.

رابعاً: طرق تحليل البيانات

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، من خلال:

- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.
- اختبار العلاقة بين المتغيرات باستخدام اختبار بيرسون (Pearson Correlation).
- تحليل الانحدار لتحديد أثر المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) على المتغير التابع (الأداء المؤسسي).

خامساً: الاعتبارات الأخلاقية

تم التأكيد على احترام الخصوصية والسرية الكاملة للمشاركين، وأبلغ جميع أفراد العينة بأن مشاركتهم طوعية، ولهم الحق في الانسحاب في أي وقت دون أي تبعات. كما تم استخدام البيانات لأغراض علمية فقط، وتم ضمان عدم استخدامها في أي أغراض شخصية أو تجارية.

1.3. الدراسة الميدانية

اعتمدت الدراسة على تطبيق أداة الاستبانة المغلقة لجمع البيانات من داخل شركة أرامكو السعودية، حيث استهدفت عينة من 25 موظفًا من مختلف المستويات الإدارية (إدارية وقيادية)، باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل شامل لكافة الأقسام.

وتم تصميم الاستبانة لتقيس المحاور التالية:

- درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل الشركة.
- مستوى الأداء المؤسسي كما يراه العاملون.
- أبرز التحديات والصعوبات المرتبطة بالتخطيط والتنفيذ.

كما دُعِمَت الباحثة البيانات الكمية المستخلصة من الاستبانة بـ مقابلات شبه منظمة مع عدد من مسؤولي الأقسام للحصول على رؤى نوعية تُثري تحليل النتائج وتعطي عمقاً للفهم.

أدوات التحليل:

استخدمت الدراسة برنامج SPSS لتحليل البيانات من خلال:

- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.
- اختبار بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي.

1.4. مخطط المشروع المقترح

المرحلة	النشاط	التفاصيل	المدة الزمنية	الجهات المسؤولة
1	تحديد المشكلة	تحليل الفجوة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في أرامكو	الأسبوع 1	الباحثة تحت إشراف الدكتور
2	مراجعة الأدبيات	تحليل الدراسات السابقة والنماذج المفاهيمية ذات العلاقة	الأسبوع 2-3	الباحثة
3	إعداد أداة الاستبانة	تصميم الأسئلة المرتبطة بالمحاور الثلاثة (تطبيق التخطيط - الأداء - التحديات)	الأسبوع 4	الباحثة
4	اختيار العينة	تحديد واختيار 25 موظفًا من مختلف المستويات بشركة أرامكو	الأسبوع 5	الباحثة
5	توزيع الاستبانات وجمع البيانات	توزيع الأداة إلكترونياً أو ورقياً + إجراء مقابلات شبه منظمة	الأسبوع 6-7	الباحثة
6	تحليل البيانات	إدخال البيانات وتحليلها باستخدام SPSS + التفسير	الأسبوع 8	الباحثة والمشرف
7	كتابة النتائج والمناقشة	ربط النتائج بالأدبيات والفرضيات واستخلاص الدلالات	الأسبوع 9	الباحثة
8	صياغة التوصيات والخاتمة	تقديم حلول عملية وتوصيات قابلة للتطبيق	الأسبوع 10	الباحثة
9	المراجعة والتدقيق النهائي	تدقيق علمي ولغوي + إعداد النسخة النهائية	الأسبوع 11	الباحثة والمشرف
10	تسليم المشروع	تسليم البحث وتقديمه للمناقشة الأكاديمية	الأسبوع 12	الباحثة

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 المقدمة:

شهد العالم خلال العقدین الماضیین تحولاً جذرياً في طريقة إدارة المؤسسات نتيجة التقدم التكنولوجي السريع، وهو ما يُعرف بالتحول الرقمي، الذي أصبح ركيزة أساسية في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق التنافسية. وقد حظي هذا المفهوم باهتمام بالغ من قبل الباحثين والمهنيين، مما أدى إلى ظهور عدد كبير من الدراسات التي تناولت التحول الرقمي من نواحٍ متعددة، شملت التسويق، الإنتاج، التعليم، والصحة، إلا أن الدراسات التي ركزت على الأثر المباشر للتحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري، لا سيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لا تزال محدودة نسبياً، خاصة في البيئات العربية والخليجية. ومن هنا تأتي أهمية هذا الفصل الذي يسلط الضوء على أبرز الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، بهدف رسم ملامح الإطار النظري للدراسة الحالية، وتحديد الفجوات البحثية التي يمكن أن تسدها

2.2 المتغير المستقل

أشارت دراسة **AlQersh et al. (2021)** إلى أن التحول الرقمي ليس مجرد تحديث في البنية التحتية التكنولوجية، بل هو تغيير جوهري في فلسفة العمل وأساليبه، حيث بينت أن تبني تقنيات مثل الحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، والذكاء الاصطناعي، قد ساهم في رفع كفاءة المؤسسات اليمنية، حتى في ظل بيئة اقتصادية صعبة. وقد تم التأكيد على أن المؤسسات الصغيرة التي تبنت التحول الرقمي استطاعت تحسين عمليات اتخاذ القرار وتعزيز قدرتها على التوسع.

وفي دراسة أجراها **Agyabeng-Mensah et al. (2020)** في غانا، تم التوصل إلى أن التحول الرقمي يمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تسريع دورة العمل، وتحسين الاتصال الداخلي، وزيادة القدرة على الاستجابة لتغيرات السوق. الدراسة أشارت إلى أن استخدام الأدوات الرقمية في العمليات الإدارية يساهم في خفض الهدر وتقليل الأخطاء البشرية.

كما بين **Kamal and Irani (2019)** في دراستهم أن المؤسسات الصغيرة غالباً ما تواجه تحديات في تبني التحول الرقمي بسبب محدودية الموارد البشرية والمالية، إلا أن المؤسسات التي تتبنى سياسات تدريبية لتأهيل الموظفين تقنياً تظهر نتائج إيجابية ملحوظة على المدى المتوسط والطويل.

وفي السياق العربي، أوضحت دراسة **العتيبي (2022)** (أن التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية لا يزال في مراحله التطويرية داخل كثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لكن الجهات التي تبنت

استراتيجيات رقمية واضحة أظهرت تحسناً في كفاءة إدارتها التشغيلية، وخصوصاً في مجالات مثل إدارة الوقت، وحفظ البيانات، والتواصل الداخلي.

2.3 المتغير التابع

ركزت دراسة **Shaikh and Karjaluoto (2015)** على فهم العوامل المؤثرة في الأداء الإداري في المؤسسات المعاصرة، وقد تم تطبيق الدراسة على مجموعة من المؤسسات في أوروبا، حيث تم إثبات أن كفاءة الأداء الإداري ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة القرارات الإدارية، وسرعة الإنجاز، ومدى رضا الموظفين، وقد تم التأكيد على أن إدخال التكنولوجيا يرفع من مستوى التنسيق بين الإدارات المختلفة.

أما دراسة **الزهري (2019)**، فقد ركزت على تقييم كفاءة الأداء الإداري في المؤسسات الصغيرة في المملكة، من خلال تحليل سلوكيات الموظفين ومدى قدرتهم على التكيف مع النظم الحديثة. وقد توصلت الدراسة إلى أن كفاءة الأداء تتحسن بشكل ملحوظ عندما يتم دمج نظم المعلومات الإدارية مع ممارسات القيادة الفعالة، كما أشارت إلى وجود فجوة في الكفاءات الإدارية المتعلقة بالتحول الرقمي، خاصة لدى الإدارات المتوسطة.

كما أوضحت دراسة **Abbu and Gopalakrishna (2021)** أن الأداء الإداري يُعد أحد أهم عوامل استدامة المؤسسات في البيئة المعاصرة، إذ أن الإداريين القادرين على استخدام الأدوات الرقمية بكفاءة يتمكنون من التخطيط والتوجيه والرقابة بشكل أكثر دقة وسرعة، مما يُعزز من كفاءة الأداء الكلي للمؤسسة.

2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

هذه الدراسات من أكثر الدراسات أهمية لدعم موضوع البحث الحالي، حيث إنها تربط مباشرة بين المتغيرين الأساسيين للدراسة.

أشارت دراسة **Soto-Acosta et al. (2018)** إلى أن التحول الرقمي يساهم بشكل مباشر في تحسين كفاءة الإدارة من خلال تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام، وتحسين جودة البيانات المتاحة للمديرين، وهو ما ينعكس على تحسين دقة القرار وسرعته. وقد ركزت الدراسة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إسبانيا، وأوصت بضرورة دمج التحول الرقمي في الاستراتيجيات الإدارية العليا.

كما أوضحت دراسة **Bouwman et al. (2019)** في فنلندا، أن تطبيق أدوات التحول الرقمي داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتطلب تغييراً في الثقافة التنظيمية لتكون أكثر انفتاحاً على الابتكار والتغيير، وقد أشارت إلى أن العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الإداري لا يمكن أن تكون قوية إلا إذا توافرت ثلاث ركائز: القيادة الفعالة، بنية تحتية رقمية مرنة، وتأهيل وظيفي مستمر.

أما في دراسة حديثة أجرتها **Alenezi et al. (2022)** في الخليج العربي، فقد تم التأكيد على أن المؤسسات التي تستخدم أنظمة رقمية متقدمة في إدارة الموارد البشرية والتواصل الداخلي، تحقق نتائج إدارية أفضل من تلك التي لا تزال تعتمد على الأساليب التقليدية. الدراسة أوصت بضرورة تخصيص ميزانيات لتطوير نظم المعلومات وتدريب القيادات الإدارية على استخدامها

2.5 الخاتمة

تُظهر الدراسات السابقة بوضوح أن التحول الرقمي يُعد عاملاً مؤثراً في تحسين كفاءة الأداء الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سواء في السياقات الغربية أو العربية. ومع ذلك، لا تزال هناك فجوة بحثية في تناول هذه العلاقة من منظور إداري شامل يدمج بين الجوانب التقنية والسلوكية والتنظيمية، خاصة في المملكة العربية السعودية. ولذلك، فإن الدراسة الحالية تسعى لسد هذه الفجوة من خلال التركيز على العلاقة التفاعلية بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري، مع تسليط الضوء على العوامل المساعدة والمعيقة في هذا السياق

3 الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1 مقدمة:

تُعد منهجية الدراسة من أهم مراحل البحث العلمي، إذ تمثل الإطار المنظم الذي يحدد الطريقة التي سيتبعها الباحث في جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج. ولما كان موضوع هذه الدراسة يتمحور حول دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في شركة أرامكو السعودية، فقد تم اعتماد منهجية علمية دقيقة تهدف إلى تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته، مع ضمان الموضوعية والدقة في تحليل البيانات وتفسير النتائج.

3.2 الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، نظرًا لملاءمته لطبيعة البحث الذي يسعى إلى وصف الواقع الحالي لتطبيقات التخطيط الاستراتيجي في شركة أرامكو وتحليل أثرها على الأداء المؤسسي. يركز هذا المنهج على جمع البيانات من مصادرها المختلفة، ثم تحليلها بطريقة منهجية لاستخلاص المؤشرات التي توضح العلاقة بين متغيرات الدراسة. يتيح هذا المنهج أيضًا إمكانية تفسير النتائج من خلال المقارنة بين ممارسات الشركة النظرية والعملية، مما يساعد على تقديم تصور شامل لتطوير الأداء المؤسسي من منظور استراتيجي.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي شركة أرامكو السعودية ممن لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بعمليات التخطيط والتنفيذ الإداري داخل الشركة. ونظرًا لضخامة المجتمع المستهدف وتنوع تخصصاته، تم اختيار عينة قصدية تمثل مختلف المستويات الإدارية لضمان شمولية النتائج وواقعيتها. بلغ عدد أفراد العينة (25) موظفًا، شملوا مدراء إدارات، مشرفين، وبعض العاملين في الأقسام التشغيلية ذات العلاقة بالتخطيط والمتابعة. وقد رُوعي عند اختيار العينة التوازن بين الجنسين، والتنوع الوظيفي، واختلاف سنوات الخبرة لضمان تمثيل شامل لمجتمع الدراسة.

3.4 أدوات جمع البيانات :

تم الاعتماد على أداتين رئيسيتين لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة:

1. الاستبانة (Questionnaire)

صُممت خصيصًا لتحقيق أهداف البحث، واشتملت على مجموعة من الفقرات التي تقيس مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وأثره على الأداء المؤسسي. استخدم مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = أعارض بشدة إلى 5 = أوافق بشدة) لقياس استجابات المشاركين.

وتم التحقق من صدق المحتوى من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة العامة والتخطيط، كما تم قياس الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) وبلغت قيمته المقبولة (0.87) مما يدل على ثبات الأداة.

2. المقابلات شبه المنظمة (Semi-Structured Interviews)

أُجريت مع عدد من المديرين ورؤساء الأقسام في شركة أرامكو بهدف الحصول على معلومات أكثر عمقًا عن كيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي عمليًا، والتحديات التي تواجه تحسين الأداء المؤسسي.

3. أساليب تحليل البيانات :

تمت معالجة البيانات الكمية والنوعية وفق الآتي:

- استخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي لاستخراج النتائج الرقمية.
- تطبيق التحليل الوصفي (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التكرارات) لوصف استجابات المشاركين.
- استخدام تحليل الارتباط (Pearson Correlation) لقياس قوة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي.
- تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لتحديد مدى تأثير مكونات التخطيط (الرؤية، الأهداف، التنفيذ، التقييم) على مستوى الأداء.
- تحليل البيانات النوعية من المقابلات من خلال التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) لتحديد أبرز الاتجاهات والأنماط المتكررة في إجابات المشاركين.

3.5: حدود الدراسة :

حددت الدراسة مجموعة من الحدود التي يجب أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج:

1. **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة داخل شركة أرامكو السعودية.
2. **الحدود الزمانية:** تم تنفيذ الدراسة خلال النصف الأول من عام 2025م.
3. **الحدود الموضوعية:** تركزت الدراسة على تحليل دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي دون التطرق لتفاصيل مالية أو تقنية بحتة.
4. **الحدود البشرية:** اقتصر على عينة من الموظفين الإداريين والفنيين داخل الشركة دون إشراك المتعاقدين الخارجيين.

3.6 الصدق والثبات :

لضمان جودة البيانات، تم التأكد من:

- **صدق الأداة:** عبر مراجعة خبراء مختصين للتأكد من ملائمة العبارات لأهداف الدراسة.
- **ثبات الأداة:** من خلال معامل كرونباخ ألفا كما ذكر سابقاً، حيث أثبتت النتائج أن الأداة موثوقة وقادرة على قياس الظواهر بدقة.

3.7 خاتمة :

تُعد هذه المنهجية إطاراً متكاملًا يوجه سير الدراسة نحو تحقيق أهدافها بكفاءة. فقد ساهم الجمع بين المنهج الوصفي التحليلي وأدوات البحث الكمية والنوعية في تقديم تصور واقعي ومتكامل حول مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركة أرامكو السعودية وأثره على أدائها المؤسسي. ومن خلال هذا الإطار المنهجي، سيكون بالإمكان تفسير النتائج وتحليلها في الفصول التالية، وصولاً إلى تقديم توصيات عملية تساهم في دعم تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز فاعلية التخطيط الاستراتيجي في بيئة العمل السعودية.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي لشركة أرامكو، حيث ركزت الدراسة على متغيرين رئيسيين: يتمثل الأول في مستوى التخطيط الاستراتيجي باعتباره الإطار الذي يوجّه القرارات ويحدد أولويات العمل، بينما يتمثل المتغير الثاني في الأداء المؤسسي الذي يعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية المستندة إلى برنامج التحليل الإحصائي، وذلك لتنفيذ مختلف مراحل التحليل بشكل منهجي ودقيق؛ بدءًا من التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية مثل المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، وطبيعة العمل، مرورًا بفحص أدوات القياس للتحقق من الصدق والثبات، وصولًا إلى التحليل الاستدلالي لاختبار الفرضيات المرتبطة بتأثير مستوى التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي.

كما شملت التحليلات إجراء اختبارات الانحدار وقياس قوة العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي ومؤشرات الأداء بهدف تحديد مدى إسهام كل بُعد في تعزيز الأداء داخل الشركة.

ومن خلال هذه النتائج، تسعى الدراسة إلى تقديم فهم معمّق للعلاقة بين فعالية التخطيط الاستراتيجي ومستوى الأداء المؤسسي في شركة أرامكو، مع مقارنة النتائج بالدراسات السابقة لبيان نقاط الالتقاء والاختلاف.

كما تهدف إلى تقديم توصيات عملية يمكن أن تسهم في تطوير منهجيات التخطيط وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي، بما يتواءم مع تطورات بيئة الأعمال والطبيعة الديناميكية لقطاع الطاقة.

خصائص عينة الدراسة

تم تصنيف أفراد عينة الدراسة وفق مجموعة من المتغيرات الديموغرافية الأساسية التي شملت الجنس، الوظيفة، سنوات الخبرة.

وقد جرى تحليل هذه البيانات من خلال استخراج التكرارات والنسب المئوية الخاصة بكل فئة من فئات تلك المتغيرات، وذلك بهدف تكوين صورة وصفية دقيقة عن الخصائص الديموغرافية للعينة، ويسهم هذا التحليل في توفير خلفية واضحة تدعم تفسير النتائج اللاحقة للدراسة بصورة موضوعية وذات مصداقية. وتشمل هذه الخصائص ما يلي:

البيانات الشخصية

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

الوظيفة: إدارية ☐ إشرافيه ☐ تنفيذية ☐

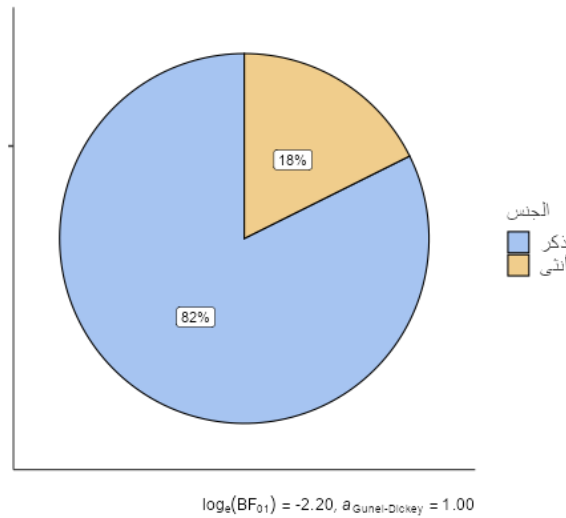
عدد سنوات الخبرة: أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ إلى ١٠ سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنوات ☐

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
الجنس	ذكر	14	82.4%
	أنثى	3	17.6
	الإجمالي	17	100%
سنوات الوظيفة	إدارية	5	29.4%
	إشرافيه	8	47.1%
	تنفيذية	4	23.5%
	الإجمالي	17	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	6	35.3%
	من 5 إلى 10 سنوات	8	47.1%
	أكثر من 10 سنوات	3	17.6%
	الإجمالي	148	100%

أولاً: متغير الجنس

بيّنت النتائج أن عدد الذكور بلغ 14 مشاركاً بنسبة 82.4% من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الإناث 3 مشاركات بنسبة 17.6%. ويُشير ذلك إلى أن عينة الدراسة يغلب عليها الطابع الذكوري بشكل واضح مقارنة بالإناث.

$\chi^2_{\text{gof}}(1) = 7.12, p = 7.63\text{e-}03, \hat{C}_{\text{Pearson}} = 0.54, \text{CI}_{95\%} [0.17, 0.75], n_{\text{obs}} = 17$

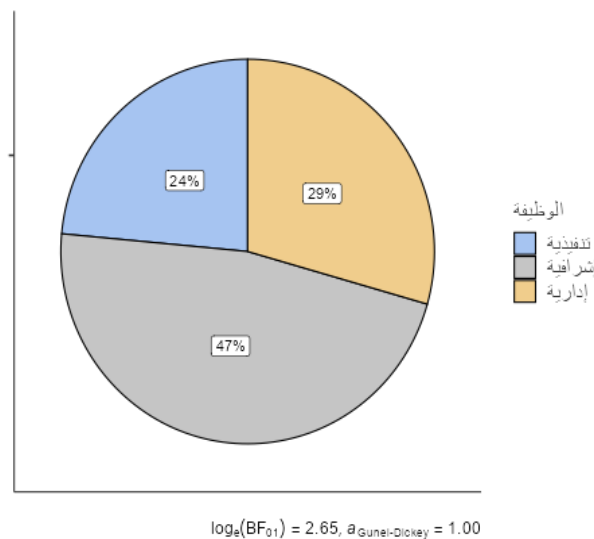


التصنيف وفق الجنس، المصدر الطالبة، 2025

ثانيًا: متغير الوظيفة

أوضحت النتائج أن الفئة الإشرافية شكّلت النسبة الأكبر ضمن أفراد العينة، حيث بلغ عددهم 8 أفراد بنسبة 47.1%. يليهم في المرتبة الثانية الموظفون الإداريون بعدد 5 أفراد يمثلون 29.4%، بينما جاءت الفئة التنفيذية في المرتبة الأخيرة بعدد 4 أفراد بنسبة 23.5%. وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية المشاركين يشغلون وظائف إشرافية داخل المؤسسة.

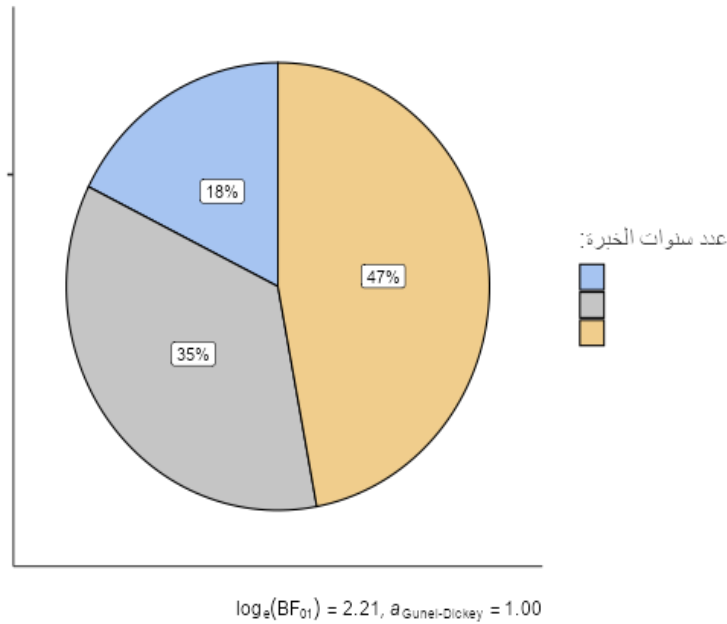
$\chi^2_{\text{gof}}(2) = 1.53, p = 0.47, \hat{C}_{\text{Pearson}} = 0.29, \text{CI}_{95\%} [0.00, 0.58], n_{\text{obs}} = 17$



ثالثاً: متغير عدد سنوات الخبرة

أظهرت البيانات أن أكبر نسبة من المشاركين لديهم خبرة تتراوح بين 5-10 سنوات بعدد 8 أفراد ونسبة 47.1%. وجاءت فئة من لديهم خبرة أقل من 5 سنوات في المرتبة التالية بعدد 6 أفراد بنسبة 35.3%، بينما كانت أقل الفئات تمثيلاً هي فئة من لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة، بعدد 3 أفراد يمثلون 17.6%. ويعكس ذلك أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة متوسطة في مجال عملهم.

$$\chi^2_{\text{gof}}(2) = 2.24, p = 0.33, \hat{C}_{\text{Pearson}} = 0.34, \text{CI}_{95\%} [0.00, 0.62], n_{\text{obs}} = 17$$



التصنيف وفق سنوات الخبرة، المصدر الطالبة، 2025

قياس الصدق والثبات

في إطار الحرص على ضمان دقة البيانات وصلاحيّة أدوات القياس، خضعت أداة الدراسة لسلسلة من الاختبارات المنهجية لتقييم خصائصها، لا سيما من حيث صدق البناء وثبات القياس عبر المتغيرات المختلفة.

ويُقصد بالصدق قدرة الأداة على قياس المفهوم المستهدف بدقة وموضوعية، بينما يعكس الثبات مدى الاتساق والاستقرار في النتائج عند إعادة تطبيق الأداة في ظروف مماثلة على عناصرها المختلفة. واعتمدت الدراسة على نموذج المعادلات البنائية كإطار تحليلي متقدم، نظرًا لما يقدمه من قدرة على تقييم مدى ملاءمة النموذج النظري للبيانات الفعلية، مما يعزز مصداقية النتائج وقوة تفسيرها. كما تم قياس الثبات الداخلي للأداة باستخدام معامل «ألفا كرونباخ»، والذي يُعد من أبرز الوسائل لتحديد مستوى الاتساق بين فقرات كل بعد من أبعاد الدراسة، بما يضمن أن الأداة تقدم قياسًا موثوقًا ومتسقًا للمتغيرات محل البحث. وقد أجريت جميع التحليلات الإحصائية وفق منهجية علمية دقيقة، لضمان صحة الاستنتاجات وموثوقية النتائج.

صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

حرصت الدراسة على التأكد من صدق المقاييس المستخدمة قبل البدء في تحليل البيانات، وذلك لضمان قدرتها على قياس المفاهيم المستهدفة بدقة وموضوعية.

وقد تم تقييم الصدق البنائي للأداة من خلال تحليل الصدق التقاربي باستخدام مؤشر متوسط التباين المستخرج (AVE)، الذي يتيح التأكد من مدى توافق البنود المرتبطة بكل بُعد وقدرتها على تمثيل المفهوم الكامن بشكل متماسك.

كما جرى فحص قوة ارتباط كل بند بالدرجة الكلية للبعد التابع له وفق معيار (Kaiser, 1974)، مع اعتماد الحد الأدنى لمعامل الارتباط 0.50 واستبعاد أي بند لا يحقق هذا المعيار، لضمان أن جميع عناصر الأداة تعكس البعد الذي تقيسه بدقة.

وقد ساهمت هذه الإجراءات في تعزيز مصداقية أدوات القياس، ما يوفر قاعدة قوية لثقة النتائج المستخلصة ويضمن صحة الاستنتاجات المستندة إلى التحليل الإحصائي للبيانات.

Average variance expected متوسط التباين المستخرج		P Values	Standard deviation الانحراف المعياري	Factor loadings معامل الارتباط	KMO	Statements العبارات	Variable المتغير	
0.591	0.591	0.00	0.393	0.888	0.324	A1	التخطيط الاستراتيجي	التخطيط الاستراتيجي
		0.00	0.636	0.766		A2		
		0.00	0.686	0.822		A3		
		0.00	0.588	0.671		A4		
0.664	0.664	0.00	0.437	0.676	0.294	A1	الأداء المؤسسي	الأداء المؤسسي
		0.00	0.664	-0.203		A2		
		0.00	0.618	0.998		A3		
		0.00	0.624	0.921		A4		
		0.00	0.514	0.989		A5		

مقياس التخطيط الاستراتيجي:

أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط بين العبارات جاءت مرتفعة بشكل عام، حيث تجاوزت معظم القيم مستوى (0.7) مثل 0.888، 0.766، و0.822، بينما كانت قيمتان ضمن المستوى المتوسط (0.671)، (0.676)، مما يعكس قوة العلاقة بين العبارات والمتغير مع وجود تفاوت طفيف.

وعلى الرغم من هذا التفاوت البسيط، كانت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.001)، مما يشير إلى تحقق درجة جيدة من الصدق الداخلي للمقياس.

أما بالنسبة لقيمة متوسط التباين المستخرج فقد بلغت 0.591، وهي قيمة مرتفعة تعكس تحقق الصدق التقاربي الجيد للمقياس وفق المعايير العلمية المعتمدة لتقييم جودة المقاييس.

مقياس الأداء المؤسسي :

أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط بين العبارات جاءت متفاوتة للغاية؛ إذ تجاوزت معظم القيم مستوى (0.7) بشكل كبير مثل 0.998، 0.921، و0.989، بينما ظهرت قيمة متوسطة (0.676) وقيمة سالبة واحدة (-0.203)، مما يشير إلى وجود تفاوت شديد في قوة العلاقة بين العبارات والمتغير.

وعلى الرغم من هذا التفاوت، كانت معظم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.001)، مما يعكس تحقق درجة جيدة من الصدق الداخلي لجزء من العبارات.

أما بالنسبة لقيمة متوسط التباين المستخرج فقد بلغت 0.664، وهي قيمة مرتفعة نسبياً تعكس تحقق الصدق التقاربي الجيد للمقياس وفق المعايير العلمية المعتمدة لتقييم جودة المقاييس، مع مراعاة التباين الكبير في بعض العبارات.

ثبات أداة الدراسة

يشكل ثبات الاستبيان مؤشراً أساسياً يعكس مدى قدرة أداة القياس على تقديم نتائج متسقة ومستقرة عند تطبيقها في ظروف متشابهة.

ولتقييم هذا البُعد، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، الذي يُعد من أكثر الطرق شيوعاً لقياس الاتساق الداخلي بين بنود المقياس.

وفقاً للمعايير المنهجية المقترحة من قبل Hair، فإن تجاوز قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.70 يُعتبر دليلاً على تمتع الأداة بمستوى جيد من الثبات، مما يعكس انسجام البنود وفعاليتها في قياس المتغيرات محل الدراسة بشكل دقيق ومتسق.

يسهم هذا المستوى من الثبات في تعزيز موثوقية البيانات ويمنح درجة عالية من الثقة في النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي.

Cronbach's alpha		Number of statements عدد العبارات	Variable المتغير	
0.210	0.458	4 عبارات	التخطيط	التخطيط
	0.278		الاستراتيجي	الاستراتيجي
	0.102			

	0.643-			
0.593	0.207- 0.871- 0.627- 0.203- 0.435-	5 عبارات	الأداء المؤسسي	الأداء المؤسسي

التخطيط الاستراتيجي:

أظهرت النتائج الإحصائية أن معامل ألفا كرونباخ لمتغير التخطيط الاستراتيجي بلغ 0.210، وهي قيمة منخفضة تشير إلى ضعف الثبات الداخلي لأداة القياس. وبحسب ما أشار إليه (Hair (2014، فإن القيم التي تقل عن 0.70 تُعد غير كافية لضمان الاتساق الداخلي بين بنود المقياس، ما يعكس وجود تفاوت في استجابات المشاركين عبر العناصر المختلفة للمتغير.

ويشير هذا المستوى المنخفض من الثبات إلى أن المقياس قد لا يعكس بدقة جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي، مما يستدعي توخي الحذر عند تفسير النتائج المستخلصة واستخدامها، ويبرز الحاجة إلى مراجعة أداة القياس أو تطويرها لضمان موثوقية أكبر في الدراسات المستقبلية.

الأداء المؤسسي:

أظهرت النتائج الإحصائية أن معامل ألفا كرونباخ لمتغير الأداء المؤسسي بلغ 0.593، وهي قيمة أقل من الحد المقبول عادةً للثبات الداخلي (0.70)، مما يشير إلى وجود مستوى معتدل من الاتساق بين بنود المقياس. وبحسب المعايير المنهجية، فإن هذا المستوى يعكس تفاوتاً في استجابات المشاركين عبر عناصر المتغير، وهو ما قد يؤثر على دقة القياس ويستلزم الحذر عند تفسير النتائج.

وعلى الرغم من ذلك، يوفر المقياس مستوى مقبولاً نسبياً من الثبات يمكن الاعتماد عليه بشكل محدود في التحليل، مع التوصية بمراجعة البنود أو تطويرها في الدراسات المستقبلية لتعزيز موثوقية قياس الأداء المؤسسي بدقة أكبر.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقاً للمعادلة التالية: تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في $[5 * 100 \text{ (المقياس الخماسي)} = 20\%]$

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	من 20 إلى أقل من 36 %	منخفض جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	من 36 إلى أقل من 52 %	منخفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	من 52 إلى أقل من 68 %	متوسط
من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	من 68 إلى أقل من 84 %	مرتفع
من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	من 84 إلى أقل من 100 %	مرتفع جداً

يعرض الجدول التالي دلالات المتوسطات الحسابية للمتغيرات محل الدراسة، حيث يقدم التحليل الوصفي للقيم الخاصة بالمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغير وفق مقياس ليكرت الخماسي.

وقد تم تفسير هذه المتوسطات بالاستناد إلى الجدول المرجعي لمستويات أهمية المتوسط الحسابي، بهدف تقييم مدى استجابة أفراد العينة لكل متغير، وكذلك لتقدير قوة تمثيل هذه المتغيرات للظاهرة المدروسة ومدى تأثيرها في نتائج الدراسة.

المتغير		المتوسط الحسابي		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
دور التخطيط الاستراتيجي	دور التخطيط الاستراتيجي	1.64	1.64	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	منخفض جداً	منخفض جداً
الأداء المؤسسي	الأداء المؤسسي	1.48	1.48	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	منخفض جداً	منخفض جداً

معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

يعرض الجدول التالي قيم معامل الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل بيرسون، وذلك بعد استكمال إجراءات جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً بالطرق المناسبة.

ويهدف هذا التحليل إلى توضيح طبيعة واتجاه العلاقة بين المتغيرات قيد البحث، إذ يُعتبر معامل الارتباط أداة أساسية لتقدير مدى الترابط بين المتغيرات، دون الإشارة بالضرورة إلى وجود علاقة سببية بينها.

وتشكل هذه المرحلة التحليلية خطوة تمهيدية مهمة قبل تطبيق اختبارات أكثر تقدماً، مثل تحليل الانحدار ونماذج المعادلات البنائية، بما يعزز الإطار النظري للدراسة ويساعد في تفسير العلاقات بين المتغيرات بدقة وموضوعية أكبر.

الأداء المؤسسي	التخطيط الاستراتيجي	
-0.419	Pearson correlation	التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي
<0.01	Sig. (2 tailed)	
17	N	

اختبار فرضيات الدراسة

فرضيات الدراسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ التخطيط الاستراتيجي ومستوى الأداء المؤسسي في شركة أرامكو.
2. يسهم التخطيط الاستراتيجي الفعال في تحسين كفاءة العمليات وزيادة الإنتاجية في شركة أرامكو.
3. تؤثر التحديات التنظيمية والإدارية سلباً على فاعلية تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل شركة أرامكو.

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الاداء المؤسسي

Model Fit Measures

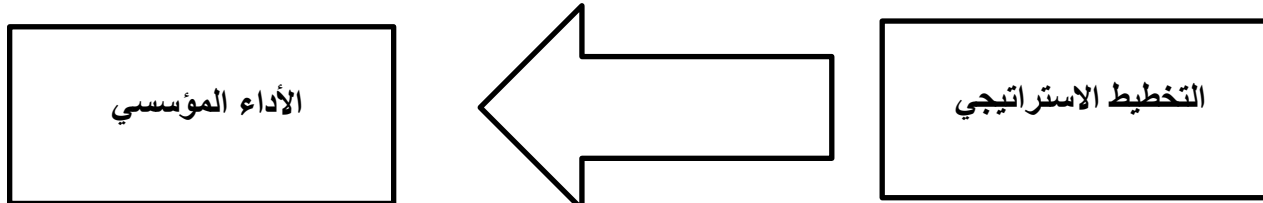
Model	R	R ²
1	0.419	0.176

Omnibus ANOVA Test

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
المتغير الاول التخطيط الاستراتيجي	0.127	1	0.1273	3.20	0.094
Residuals	0.597	15	0.0398		

Model Coefficients - المتغير الثاني تحسين الاداء المؤسسي

Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	1.942	0.262	7.42	<.001
المتغير الاول التخطيط الاستراتيجي	-0.279	0.156	-1.79	0.094



5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1 مقدمة :

يُعد هذا الفصل بمثابة تنويع لمراحل الدراسة السابقة، حيث يعرض أهم ما توصل إليه الباحث من نتائج تتعلق بأهداف البحث وتسؤولاته، كما يقدم التوصيات العملية والمقترحات المستقبلية التي يمكن أن تسهم في تطوير أداء المؤسسات السعودية من خلال تطبيق فاعل للتخطيط الاستراتيجي. ويُختتم الفصل ببيان حدود البحث التي قد تحدّ من إمكانية تعميم نتائجه، مع اقتراح مجالات بحثية مستقبلية يمكن أن تستكمل ما بدأه هذا العمل العلمي.

5.2 الاستنتاجات :

من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها ودراسة نتائج الاستبيانات والمقابلات، توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات المهمة، من أبرزها:

1. وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى الأداء المؤسسي في شركة أرامكو.
2. وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية يسهم بشكل مباشر في تحسين كفاءة الموظفين وتحقيق الأهداف التشغيلية.
3. التزام الإدارة العليا بدعم التخطيط الاستراتيجي يعد عاملاً حاسماً في نجاح الخطط وتحقيق الاستدامة التنظيمية.
4. ضعف التواصل الأفقي بين الإدارات يُعد أحد التحديات التي تحدّ من التطبيق المتكامل للخطة الاستراتيجية.
5. اعتماد الأساليب العلمية في التخطيط والمتابعة يعزز الابتكار التنظيمي ويرفع من مستوى جودة الأداء العام.
6. هناك حاجة لتطوير المهارات القيادية والإشرافية لتنماشى مع متطلبات التخطيط الاستراتيجي الحديثة.

5.3 التوصيات :

استناداً إلى النتائج والاستنتاجات السابقة، يقدم الباحث مجموعة من التوصيات العملية الهادفة إلى تحسين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتعزيز الأداء المؤسسي، وهي كما يلي:

1. تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل الشركة من خلال ورش عمل ودورات تدريبية دورية لجميع المستويات الإدارية.
2. تطوير نظام متابعة وتقييم الأداء يرتبط مباشرة بالمؤشرات الاستراتيجية (KPIs) لقياس مدى التقدم في تنفيذ الخطط.
3. زيادة مشاركة الموظفين في مراحل صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات لتوسيع قاعدة الالتزام والابتكار المؤسسي.
4. تفعيل قنوات الاتصال الداخلي بين الإدارات المختلفة لضمان تكامل الخطط وتحقيق التنسيق الاستراتيجي الفعال.
5. الاستثمار في بناء القيادات المستقبلية من خلال برامج تطوير مهني مستمرة تركز على مهارات التحليل واتخاذ القرار.
6. استخدام أدوات رقمية متقدمة في التخطيط والتحليل (مثل أنظمة ERP و Power BI) لتحسين دقة البيانات وسرعة اتخاذ القرار.
7. مراجعة دورية للاستراتيجية المؤسسية للتأكد من توافقها مع المتغيرات الاقتصادية والتقنية المحلية والعالمية.

٤.5 مقترحات لدراسات مستقبلية :

لأن التخطيط الاستراتيجي مجال متجدد ومتطور باستمرار، يقترح الباحث إجراء دراسات مستقبلية تتناول ما يلي:

1. دراسة أثر التحول الرقمي على فاعلية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات السعودية.
2. تحليل دور القيادة التحويلية في دعم تطبيق الاستراتيجيات وتحقيق التميز المؤسسي.
3. مقارنة بين مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في القطاعين العام والخاص في المملكة.
4. دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام بتنفيذ الخطط الاستراتيجية

٥.5 خاتمة :

خلصت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يمثل حجر الأساس في بناء مؤسسات قوية وقادرة على مواجهة التحديات المستقبلية. وقد أثبتت نتائج البحث أن نجاح المؤسسات الكبرى، مثل أرامكو السعودية، يعتمد بدرجة كبيرة على مدى كفاءة تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتكامل مراحلها مع جميع العمليات الإدارية والتنفيذية.

وبناءً على ذلك، فإن تبني نهج استراتيجي متكامل ومدعوم بقيادة واعية وثقافة تنظيمية محفزة، يُعد من أهم العوامل التي تضمن تحقيق الأداء المؤسسي المتميز والاستدامة طويلة المدى

المراجع

• القضاة، سليمان، عبيدات، أحمد محمد، الشروف، حسين، وأبو سويلم، محمد أحمد. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الأداء المؤسسي في الشركات المساهمة العامة الأردنية. <i>مجلة مشاكل ووجهات نظر في الإدارة</i>، (1)18، 219-230.
• العبدالكريم، محمد عبد الله. (2024). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التجاري: دليل من المملكة العربية السعودية. <i>مجلة نظم معلومات الإدارة وعلوم اتخاذ القرار</i>، (S4)27، 1-9.
• تشن، مينغ، ولي، نينغ. (2024). أثر الاستراتيجية المؤسسية على الأداء التنظيمي. <i>مجلة رؤى الإدارة الاستراتيجية</i>، (6)1، 7-13.
• ياداف، براديب كومار. (2024). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي وبقاء البنوك التجارية النيبالية. <i>المجلة النيبالية للتمويل</i>، (2)11، 73-91.
• أوماخلف، نسرين، وخرباشي، حنان. (2023). قياس أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي باستخدام أسلوب PLS. <i>دفاتر كريد</i>، (2)39.
• عمر، محمد الأمين. (2022). مراجعة دور التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي. <i>المجلة الدولية للحوار الفكري</i>، (2)4، 26-38.
• محسني، أمير علي، وكشوري، رضا سعيد. (2015). استخدام التخطيط الاستراتيجي لتحسين إدارة الأداء وأثره على نجاح المؤسسة: دراسة على القطاع الخاص في إيران. <i>المجلة الدولية لتقنية المعلومات الاستراتيجية وتطبيقاتها</i>، (4)6.
• فريق بحث بي إم سي. (2025). التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في القطاع الصحي العام: مراجعة نطاقية. <i>مجلة خدمات الصحة بي إم سي</i>.

• الغنايم، ع.، وعبد الله، س.، والرشيدي، ن. (2025). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي للشركات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية. <i>المجلة العربية للإدارة</i>، 45(1)، 55-82.
• بن نامي، محمد سليمان. (2024). كفاءة التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي في القطاع التقني بالمملكة العربية السعودية. <i>المجلة السعودية للإدارة</i>، 39(2)، 101-123.
• ثامر، محمد. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي: دراسة حالة على منظمة حكومية في دولة قطر. <i>مجلة الإدارة العامة</i>، 60(3)، 70-92.
• معيتيق، محمد ميلاد. (2025). أثر التخطيط الاستراتيجي على الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية على مصرف الجمهورية بلبنيا. <i>المجلة الليبية للعلوم الاقتصادية</i>، 19(1)، 33-51.
• منصور، إبراهيم، وشعبان، سعيد. (2022). أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية بجامعة القاهرة. <i>مجلة الدراسات الإدارية</i>، 37(4)، 89-115.

الملاحق

يسرّني دعوتكم للمشاركة في هذا الاستبيان الذي يهدف إلى جمع آراء العاملين والمهتمين حول دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي، وذلك ضمن دراسة تحليلية تُطبّق على شركة أرامكو السعودية.

تسهم إجاباتكم في دعم النتائج العلمية للدراسة، كما تساعد في فهم واقع التخطيط الاستراتيجي ومدى تأثيره على كفاءة وجودة الأداء داخل المؤسسات.

جميع المعلومات التي ستقدمونها ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بسرية تامة دون ذكر أي بيانات شخصية.

شاكرين لكم وقتكم وتعاونكم، ومقدّرين دعمكم في إنجاح هذه الدراسة.

البيانات الشخصية

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

الوظيفة: إدارية ☐ إشرافيه ☐ تنفيذية ☐

عدد سنوات الخبرة: أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ إلى ١٠ سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنوات ☐

استبيان التخطيط الاستراتيجي

السؤال	نعم	لا	ربما
هل لدى الشركة رؤية ورسالة واضحة؟			
هل يتم إشراك الموظفين في إعداد الخطط الاستراتيجية؟			
هل يتم مراجعة وتحديث الخطط الاستراتيجية			

			بشكل دوري؟
			هل توجد مؤشرات أداء لقياس تنفيذ الاستراتيجية؟

استبيان تحسين الأداء المؤسسي

السؤال	نعم	لا	ربما
هل ساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة الأداء المؤسسي؟			
هل لاحظت تطوراً في الإنتاجية بعد تطبيق الخطط الاستراتيجية؟			
هل توجد علاقة واضحة بين تنفيذ الاستراتيجية ونتائج الأداء؟			
هل تواجه الشركة صعوبات في تطبيق الخطط الاستراتيجية؟			
هل تفتقر بعض الإدارات للخبرة في مجال التخطيط الاستراتيجي؟			