

عنوان البحث

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

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

إعداد الطالب/

أسامة حامد العتيبي

إشراف/

د. الفيصّل حسان

العام الدراسي:

٢٠٢٥

فهرس المحتويات

٣	شكر وتقدير
٤	الأهداء
٥	الملخص
٦	المقدمة
٨	مشكلة الدراسة
١١	أهمية البحث
١١	الأهمية النظرية
١٢	الأهمية العملية
١٣	تساؤلات الدراسة
١٤	أهداف الدراسة
١٥	فروض الدراسة
١٦	الإطار النظري للدراسة
١٦	أولاً: نظرية النظم
١٧	ثانياً: النظرية الموقفية
١٨	ثالثاً: النظرية القائمة على الموارد
١٨	رابعاً: مدخل بطاقة الأداء المتوازن
١٩	توظيف النظريات في الدراسة
١٩	تفسير العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في شركة العثيم القابضة
٢٠	ربط الإطار النظري بأهداف الدراسة
٢١	الدراسات السابقة
٣٢	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
٣٦	ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة
٤٠	أوجه الشبه بين دراستنا والدراسات السابقة
٤٤	الإطار النظري
٤٤	أولاً: التخطيط الاستراتيجي
٥٠	ثانياً: الأداء المؤسسي
٥٦	ثالثاً: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي
٦١	رابعاً: الإطار المفاهيمي للبحث
٦٦	المنهجية وطرق البحث
٦٦	المنهج المتبع
٦٧	مصادر البيانات
٦٧	أدوات الدراسة

٦٨	إجراءات الصلاحية والموثوقية
٦٨	العينة
٦٩	الأساليب الإحصائية والتحليلية المستخدمة
٧٠	حدود الدراسة
٧٠	حدود موضوعية
٧٠	حدود زمنية
٧١	حدود مكانية
٧١	حدود بشرية
٧١	التحليل والنتائج
٧٢	القسم الأول: البيانات الديموغرافية
٧٥	القسم الثاني: التخطيط الاستراتيجي
٧٩	القسم الثالث: الأداء المؤسسي
٨٢	القسم الرابع: الثقافة التنظيمية
٨٦	القسم الخامس: دعم القيادة والإدارة العليا
٩٠	القسم السادس: توافر الموارد والرقمنة
٩٣	الخاتمة والتوصيات
٩٣	الخاتمة
٩٦	التوصيات
١٠١	المراجع
١٠٥	الملاحق

شكر وتقدير

الحمدُ لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، الحمدُ لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تنيسر الأمور، وبتوفيقه تتحقق الغايات، له الحمد في الأولى والآخرة، وله الشكر ظاهراً وباطناً على ما أنعم به من توفيقٍ وعونٍ وسدادٍ في إتمام هذا البحث. والصلاة والسلام على أشرف الخلق وسيد المرسلين، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، الذي علم البشرية طريق العلم والعمل، وعلى آله وصحبه أجمعين، ومن سار على نهجه واقتفى أثره إلى يوم الدين.

وبعد، فإنه لمن دواعي الامتنان والاعتزاز أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير إلى كل من كان له فضلٌ في إنجاز هذا العمل العلمي، الذي ما كان ليكتمل لولا توفيق الله أولاً، ثم دعم وتوجيه من أحاطوني بعلمهم وخبرتهم ونصحهم. وفي مقدمة هؤلاء أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذي المشرف على هذا البحث، لما بذله من جهدٍ كريم في الإشراف والمتابعة، وما قدمه من ملاحظاتٍ علمية قيّمة وتوجيهاتٍ سديدة أسهمت في إخراج هذا البحث بالصورة المرجوة. فكان لدعمه المستمر وحرصه على جودة العمل الأثر البالغ في تطوير هذا الجهد العلمي.

كما أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى أعضاء الهيئة التدريسية الكرام، الذين كان لهم دور كبير في إثراء مسيرتي العلمية، بما قدموه من علمٍ نافع وتوجيهٍ بناء، أسهم في تكوين خلفية علمية ساعدتني على إنجاز هذا البحث. ولا يفوتني أن أعبر عن امتناني لكل من شارك في تعبئة الاستبانة من العاملين في شركة العنيم القابضة، حيث كان لتعاونهم وتفاعلهم الإيجابي الدور الأساس في جمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة.

وأتقدم كذلك بخالص الشكر والتقدير إلى أسرتي الكريمة، التي كانت الداعم الأول لي في مسيرتي التعليمية، بما قدمته من دعمٍ معنوي وتشجيعٍ مستمر، وصبرٍ كبير خلال مراحل إعداد هذا البحث. كما أخص بالشكر كل من قدّم لي كلمة طيبة أو مساعدة، أو ساهم ولو بجزء يسير في إنجاز هذا العمل.

الأهداء

الحمد لله أولاً وآخراً، الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تتحقق الإنجازات، أحمدته سبحانه وتعالى أن وفقني لإتمام هذا العمل، وأسأله أن يجعله خالصاً لوجهه الكريم، نافعاً لي ولغيري.

إلى والديّ الكريمين، الذين كانا لي السند والداعم الأول في كل مراحل حياتي، بفضل دعواتهما وتضحياتهما وصلت إلى ما أنا عليه اليوم، فلهما مني كل الحب والتقدير والعرفان.

إلى عائلتي العزيزة، التي كانت ولا تزال مصدر القوة والدعم، شكراً لوقوفكم الدائم بجانبني، وتحفيزكم المستمر لي.

إلى أساتذتي ودكاترتي الأفاضل، الذين كان لهم بالغ الأثر في توجيهي وإثراء معرفتي، فلكم مني خالص الشكر والتقدير على ما قدمتموه من علم ونصح وإرشاد.

إلى زوجتي الغالية وجدان، شريكة حياتي ورفيقة دربي، شكراً لصبرك ودعمك اللامحدود، ووقوفك بجانبني في كل لحظة، فقد كنتِ الدافع الحقيقي وراء إتمام هذا الإنجاز.

إلى ابنتي الحبيبة ديم، التي كان لوجودها سعادة كبيرة ومصدر إلهام وعزيمة ، أهديك هذا العمل ليكون بداية طريق مشرق لك بإذن الله. وأخيراً، إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في دعمي وإتمام هذا العمل، أهدىكم هذا الجهد ، سائلاً الله أن يكتب لنا ولكم التوفيق والنجاح.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على شركة العثيم القابضة. كما سعت إلى تحليل دور مجموعة من العوامل المساندة، وهي الثقافة التنظيمية، ودعم القيادة والإدارة العليا، وتوافر الموارد والرقمنة، في تعزيز العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة مكونة من (٢٠٢) من العاملين في الشركة. وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخلاص النتائج.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التخطيط الاستراتيجي في الشركة جاء بدرجة مرتفعة، حيث تبين وجود رؤية ورسالة وأهداف واضحة، إلى جانب ممارسات جيدة في متابعة وتحديث الخطط. كما كشفت النتائج عن مستوى مرتفع من الأداء المؤسسي، خاصة فيما يتعلق بالكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات ورضا المستفيدين. كذلك أظهرت الدراسة أن الثقافة التنظيمية الإيجابية، ودعم القيادة، وتوافر الموارد البشرية والتقنية، تسهم بشكل فعال في تعزيز تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز المشاركة في إعداد الخطط الاستراتيجية، وتطوير ثقافة الابتكار، وتحسين أدوات قياس الأداء، وتوسيع استخدام الرقمنة في دعم اتخاذ القرار. كما أكدت على أهمية التكامل بين التخطيط والقيادة والثقافة والموارد لتحقيق التميز المؤسسي المستدام.

المقدمة

يُعدّ التخطيط الاستراتيجي أحد أهم المرتكزات الإدارية التي تلجأ إليها المؤسسات المعاصرة لمواجهة بيئات الأعمال المتغيرة، إذ لم يعد نجاح المؤسسة مرتبطاً فقط بتوافر الموارد، بل بقدرتها على توجيه هذه الموارد ضمن رؤية واضحة وأهداف محددة وخطط قابلة للتنفيذ والمتابعة. وفي هذا السياق، يبرز التخطيط الاستراتيجي بوصفه عملية منظمة تساعد المؤسسة على تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، واستشراف التحديات والفرص، ثم تحويل ذلك إلى قرارات وسياسات وبرامج عمل تسهم في رفع الكفاءة والفعالية وتحقيق الاستدامة المؤسسية. وقد أكدت الأدبيات الحديثة أن التخطيط الاستراتيجي يمثل أداة مركزية لتحسين الأداء المؤسسي عندما يُطبق بصورة منهجية ومتصلة بالمتابعة والتقييم (الغنايم وآخرون، ٢٠٢٥).

وتتبع أهمية التخطيط الاستراتيجي من كونه لا يقتصر على صياغة الأهداف بعيدة المدى، بل يتجاوز ذلك إلى بناء اتجاه مؤسسي واضح ينسق بين الرسالة والرؤية والموارد والعمليات التشغيلية. فالمؤسسات التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي تكون أكثر قدرة على تحديد أولوياتها، والتعامل مع التغيرات، وتخفيف أثر المخاطر، وتحسين قدرتها التنافسية في السوق. كما أن التخطيط الاستراتيجي يوفر إطاراً يساعد الإدارة العليا على اتخاذ قرارات أكثر دقة، ويعزز من وضوح الأدوار والمسؤوليات داخل المنظمة، وهو ما ينعكس في نهاية المطاف على مستوى الأداء المؤسسي العام (أمهني، ٢٠٢١).

ويرتبط الأداء المؤسسي بمجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، مثل الإنتاجية، وجودة الخدمات أو المنتجات، ورضا المستفيدين، وكفاءة استخدام الموارد، والقدرة على الابتكار، والاستجابة للتغيرات البيئية. ومن هنا، فإن تحسين الأداء المؤسسي لا يتحقق تلقائياً، بل يتطلب إدارة واعية تعتمد على أدوات التخطيط والقياس والتقييم. وتؤكد الدراسات التطبيقية أن المؤسسات التي تمتلك خططاً استراتيجية واضحة، وتعمل على مواءمة مواردها مع أهدافها، تحقق مستويات أفضل من الأداء مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد القرارات الارتجالية أو قصيرة المدى (العرافي وأبو كعود، ٢٠٢٥).

كما أن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي لم تعد محل نقاش نظري فقط، بل أصبحت موضوعاً للعديد من الدراسات التطبيقية في قطاعات متعددة. فقد أظهرت الدراسات في القطاع الصناعي أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين الأداء عبر تعزيز التنسيق، ورفع كفاءة التنفيذ، وتوجيه الجهود نحو النتائج المرجوة. كما أن البحوث التي تناولت قطاعات حكومية وتعليمية وصحية أشارت إلى أن وضوح الرؤية الاستراتيجية والاعتماد على مؤشرات أداء دقيقة يساهمان في تحسين جودة العمل المؤسسي وتقليل الازدواجية في المهام (نصيرات والخطيب، ٢٠٠٥).

وفي القطاع الصحي، برزت أهمية التخطيط الاستراتيجي في دعم الأداء المؤسسي من خلال استخدام أدوات قياس حديثة مثل بطاقة الأداء المتوازن، حيث يساعد ذلك في ربط الأهداف الاستراتيجية بالمؤشرات التشغيلية وتقييم النتائج بصورة أكثر شمولاً. كما أن الدراسات التي تناولت المستشفيات والمؤسسات الصحية بينت أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين التنسيق بين الوحدات الإدارية، ورفع جودة الخدمات، وتعزيز قدرة المؤسسة على الاستجابة لاحتياجات المستفيدين. ويؤكد ذلك أن التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد وثيقة مكتوبة، بل هو نظام إداري متكامل يوجه السلوك المؤسسي ويضبط مساراته (ننتشة، ٢٠٢٠).

وفي السياق التنظيمي الأوسع، تشير الأدبيات إلى أن أثر التخطيط الاستراتيجي قد يتعزز من خلال عوامل وسيطة مثل الثقافة التنظيمية، والقيادة، والالتزام المؤسسي، إذ إن نجاح الخطة الاستراتيجية يعتمد على درجة تبني العاملين لها وفهمهم لمضامينها. فالمؤسسات التي تتمتع بثقافة داعمة للتغيير والتعلم المستمر تكون أكثر قدرة على تحويل الخطط إلى نتائج ملموسة. ومن هذا المنطلق، فإن التخطيط الاستراتيجي لا يعمل بمعزل عن البيئة الداخلية للمؤسسة، بل يتفاعل معها ويستفيد منها في بناء أداء أكثر اتساقاً واستقراراً (أبو سوار، ٢٠١٩).

وتكتسب دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي على شركة العثيم القابضة أهمية خاصة، نظراً لطبيعة هذا النوع من المؤسسات الكبيرة التي تعمل في بيئة تنافسية عالية وتحتاج إلى قرارات استراتيجية دقيقة تضمن الاستمرارية والنمو. فالشركات

القابضة تتسم بتعدد الأنشطة وتنوع الفروع واتساع نطاق العمليات، الأمر الذي يجعل التخطيط الاستراتيجي عنصراً حاسماً في التنسيق بين الوحدات وتحقيق التكامل المؤسسي. ومن ثم، فإن دراسة هذه العلاقة في شركة العثيم القابضة تمثل فرصة لفهم مدى إسهام التخطيط الاستراتيجي في دعم الأداء وتحقيق التميز التشغيلي والإداري. (Mousa et al., 2024)

كما أن مراجعة الدراسات السابقة تُظهر توافقاً عاماً حول وجود أثر إيجابي للتخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي، سواء في المؤسسات التعليمية أو الحكومية أو الخدمية أو التجارية. فقد بينت بعض الدراسات أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحسين الكفاءة التنظيمية، بينما أوضحت دراسات أخرى أن فعاليته ترتبط بدرجة التطبيق العملي، والالتزام الإداري، وتوافر أدوات المتابعة والتقييم. وفي المقابل، ما تزال الحاجة قائمة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية في البيئة السعودية، وخاصة في الشركات القابضة الكبرى، بهدف تعميق الفهم العلمي للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي في سياقات تنظيمية مختلفة. (George et al., 2019)

وبناءً على ذلك، تنطلق هذه الدراسة من فرضية أساسية مفادها أن التخطيط الاستراتيجي يمثل مدخلاً فاعلاً لتحسين الأداء المؤسسي إذا ما تم تطبيقه بصورة متكاملة تشمل التحليل، والصياغة، والتنفيذ، والمتابعة. وتستمد الدراسة أهميتها من كونها تسعى إلى تقديم إضافة علمية وتطبيقية في مجال الإدارة الاستراتيجية، من خلال تحليل واقع شركة العثيم القابضة، والكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي ومستوى الأداء المؤسسي فيها، بما يسهم في تقديم توصيات عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات والإجراءات الإدارية داخل الشركة. (Jayawarna & Dissanayake, 2019)

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في أن التخطيط الاستراتيجي أصبح اليوم أحد أهم الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات في مواجهة التغيرات البيئية المتسارعة، إلا أن مجرد وجود خطط

استراتيجية لا يعني بالضرورة تحقق أثر فعلي على الأداء المؤسسي ما لم تكن هذه الخطط واضحة، قابلة للتنفيذ، ومترابطة مع مؤشرات القياس والمتابعة. فالكثير من المؤسسات تصوغ خططاً طويلة الأجل، لكنها تعاني في الواقع من فجوة بين التخطيط والتنفيذ، أو من ضعف في تحويل الأهداف إلى نتائج تشغيلية ملموسة، وهو ما يحد من قدرتها على تحسين الأداء المؤسسي بصورة مستدامة (أمهني، ٢٠٢١).

وتزداد أهمية هذه المشكلة عند تطبيقها على المؤسسات الكبيرة والمتعددة الأنشطة، مثل الشركات القابضة، التي تحتاج إلى درجة عالية من التنسيق بين الإدارات والفروع والأنشطة المختلفة. ففي مثل هذه المؤسسات، لا يكفي وجود توجه عام أو رؤية استراتيجية، بل يصبح من الضروري أن يكون التخطيط الاستراتيجي جزءاً من الثقافة الإدارية ومنظومة اتخاذ القرار، حتى ينعكس على كفاءة العمليات وجودة الخدمات وفاعلية استخدام الموارد. وقد أوضحت الدراسات أن التخطيط الاستراتيجي يؤدي دوراً مؤثراً في رفع الأداء المؤسسي عندما يُفعل بصورة متكاملة، لكن هذا الأثر قد يضعف إذا بقي التخطيط في حدود الإطار النظري دون ترجمة عملية واضحة (الغنايم وآخرون، ٢٠٢٥).

ومن جهة أخرى، تشير الأدبيات إلى أن الأداء المؤسسي لم يعد يقاس فقط بمستوى الإنجاز المالي أو الإنتاجي، بل أصبح يشمل أبعاداً متعددة مثل جودة الخدمات، رضا المستفيدين، كفاءة الإجراءات، سرعة الاستجابة، والقدرة على الابتكار والتطوير. وهذا يعني أن تحسين الأداء المؤسسي يتطلب تخطيطاً استراتيجياً قادراً على تحديد الأولويات، وتوجيه الموارد، وربط الأهداف التشغيلية بالرؤية العامة للمؤسسة. غير أن العديد من المنظمات ما تزال تواجه تحديات تتعلق بضعف المتابعة، وغياب مؤشرات الأداء الدقيقة، وعدم مواءمة الخطط مع الواقع العملي، مما يجعل أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء غير واضح بالقدر الكافي (العرافي وأبو كعود، ٢٠٢٥).

وتتبع مشكلة الدراسة أيضاً من وجود اختلافات في نتائج الدراسات السابقة حول مدى قوة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي. فبعض الدراسات أكدت وجود أثر إيجابي

وواضح للتخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء، بينما أشارت دراسات أخرى إلى أن هذا الأثر يتوقف على عوامل تنظيمية وإدارية مثل الالتزام القيادي، والثقافة التنظيمية، وأسلوب التنفيذ، ونظام الرقابة. وهذا التباين في النتائج يفرض الحاجة إلى دراسات تطبيقية جديدة في بيئات مؤسسية مختلفة، وبخاصة في المؤسسات السعودية الكبرى، لتحديد طبيعة هذه العلاقة بدقة أكبر وفهمها ضمن سياقها المحلي والتنظيمي. (George et al., 2019)

كما أن دراسة هذه العلاقة في شركة العثيم القابضة تبدو ذات أهمية خاصة، نظرًا لما تتسم به هذه الشركة من حجم تشغيلي واسع وتعدد في الأنشطة والعمليات، الأمر الذي يجعل التخطيط الاستراتيجي عنصرًا حاسمًا في ضمان الانسجام بين الأهداف العامة والأداء الفعلي. ومع ذلك، قد تواجه مثل هذه المؤسسات تحديات تتعلق بمدى وضوح الرؤية الاستراتيجية لدى العاملين، ودرجة المشاركة في صياغة الخطط، ومستوى الالتزام بتنفيذها. وهذه الجوانب تجعل من الضروري فحص مدى إسهام التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي داخل الشركة محل الدراسة، بدل الاكتفاء بالافتراض النظري بوجود علاقة إيجابية بينهما (Mousa et al., 2024).

وعليه، تتمحور مشكلة الدراسة حول الحاجة إلى التحقق من مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في شركة العثيم القابضة، والكشف عن طبيعة هذا التأثير وحدوده وأبعاده، بما يسهم في سد فجوة معرفية وتطبيقية في الدراسات الإدارية المتعلقة بالمؤسسات الكبرى في المملكة العربية السعودية. كما تسعى الدراسة إلى بيان ما إذا كانت الممارسات التخطيطية القائمة داخل الشركة كافية لتحقيق تحسين ملموس في الأداء، أم أن هناك معوقات تنظيمية وإدارية تحد من فاعلية هذا التخطيط في الواقع العملي (أبو سوار، ٢٠١٩).

وتتجلى مشكلة الدراسة من خلال الاجابة عن التساؤل التالي:

ما أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة العثيم القابضة؟

أهمية البحث

الأهمية النظرية

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تسهم في تعميق الفهم العلمي للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، وهي علاقة تحظى باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية المعاصرة بوصفها من أكثر العلاقات تأثيراً في تفسير نجاح المؤسسات واستدامتها. فالدراسة لا تكتفي بعرض هذه العلاقة بصورة عامة، بل تحاول تحليلها في سياق تطبيقي متعلق بشركة العثيم القابضة، وهو ما يمنحها قيمة علمية إضافية من حيث ربط المفاهيم النظرية بالواقع المؤسسي الفعلي. كما أن هذه الدراسة تسهم في إثراء الأدبيات العربية التي تناولت التخطيط الاستراتيجي، خصوصاً في المؤسسات الكبرى والمتعددة الأنشطة، حيث لا تزال الحاجة قائمة إلى مزيد من البحوث التي تفسر كيفية تحول التخطيط من مجرد وثيقة إدارية إلى أداة فاعلة لتحسين الأداء (الغنايم وآخرون، ٢٠٢٥).

وتتمثل أهميتها النظرية أيضاً في أنها تقدم إطاراً تحليلياً يمكن الاستفادة منه في تفسير أبعاد الأداء المؤسسي في ضوء ممارسات التخطيط الاستراتيجي، مثل وضوح الرؤية، وصياغة الأهداف، وتخصيص الموارد، وآليات المتابعة والتقويم. ومن خلال هذا الإطار، يمكن للدراسة أن تساهم في توضيح الكيفية التي يؤثر بها التخطيط الاستراتيجي في تحسين الكفاءة التنظيمية والفعالية الإدارية وجودة النتائج المؤسسية. كما أنها تعزز الفهم الأكاديمي للفجوة بين التخطيط والتنفيذ، وهي فجوة تناولتها دراسات سابقة وأشارت إلى أنها من أبرز العوامل التي تحد من الأثر الإيجابي للتخطيط على الأداء (أمهني، ٢٠٢١).

إضافة إلى ذلك، فإن الدراسة تكتسب أهمية نظرية من كونها تعالج موضوعاً ما يزال قابلاً للمزيد من البحث في السياق السعودي، خاصة في المؤسسات الخاصة الكبيرة التي تعمل ضمن بيئات تنافسية متسارعة. فمعظم الدراسات السابقة ركزت على مؤسسات تعليمية أو حكومية أو قطاعية محددة، بينما تظل الدراسات التي تتناول الشركات القابضة أقل نسبياً،

الأمر الذي يجعل هذه الدراسة إضافة معرفية مهمة في مجال الإدارة الاستراتيجية. كما أنها تساعد في بناء تصور أكثر اتساقاً حول العوامل التي تجعل التخطيط الاستراتيجي أداة مؤثرة في الأداء المؤسسي، بدلاً من النظر إليه بوصفه ممارسة شكلية أو إجرائية فقط (Jayawarna & Dissanayake, 2019).

وتسهم الدراسة كذلك في دعم الاتجاهات البحثية التي تؤكد أن الأداء المؤسسي مفهوم متعدد الأبعاد، وأن تقييمه يحتاج إلى منظور شامل يأخذ في الاعتبار النتائج المالية والتشغيلية والتنظيمية والابتكارية. ومن ثم، فإن ربط هذا المفهوم بالتخطيط الاستراتيجي يضيف بعداً تفسيرياً مهماً للأدبيات الإدارية، ويمنح الباحثين إطاراً يمكن البناء عليه في دراسات لاحقة تتناول متغيرات وسيطة أو معدلة مثل الثقافة التنظيمية أو القيادة أو نظم الرقابة (George et al., 2019).

الأهمية العملية

تتبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من كون نتائجها يمكن أن تُستخدم بصورة مباشرة في تطوير الممارسات الإدارية داخل شركة العثيم القابضة، من خلال توضيح مدى فاعلية التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي، والكشف عن الجوانب التي تحتاج إلى تعزيز أو إعادة نظر. فالشركات القابضة الكبيرة تحتاج إلى أدوات إدارية دقيقة تساعد على توحيد الاتجاهات بين الفروع والإدارات المختلفة، وضمان أن تكون الخطط الاستراتيجية مترجمة إلى إجراءات تشغيلية ملموسة. ومن هنا، فإن نتائج هذه الدراسة قد تساعد الإدارة العليا على تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة بما ينعكس على جودة الأداء العام (العرافي وأبو كعود، ٢٠٢٥).

كما أن الدراسة ذات قيمة تطبيقية للعاملين في الشركة، لأنها قد تبرز أهمية المشاركة في صياغة الأهداف، والالتزام بالخطط، وتفعيل مؤشرات الأداء، بما يعزز من الإحساس بالمسؤولية ويزيد من الانسجام التنظيمي. فعندما تدرك الإدارة والعاملون أن التخطيط

الاستراتيجي ليس مجرد إجراء إداري، بل أداة لتحسين النتائج وتقليل الهدر ورفع الكفاءة، فإن ذلك يسهم في بناء ثقافة تنظيمية أكثر التزامًا وفاعلية. وقد أثبتت دراسات سابقة أن وضوح الخطط الاستراتيجية وارتباطها بالتنفيذ يسهمان في تحسين الأداء داخل المؤسسات المختلفة، خاصة عندما يترافق ذلك مع متابعة دقيقة وتقويم مستمر (الزهرة واده، ٢٠٢٣).

وتتجلى الأهمية العملية أيضًا في إمكانية استفادة صناع القرار من هذه الدراسة في تحديد نقاط القوة والضعف في الممارسات التخطيطية الحالية داخل الشركة، مما يساعد على معالجة أوجه القصور قبل أن تتحول إلى مشكلات تنظيمية أو تشغيلية. كما أن النتائج قد تكون مفيدة في تطوير آليات القياس والمتابعة، وتحديد مؤشرات أداء أكثر ملاءمة لطبيعة عمل الشركة القابضة، بما يضمن تحسنًا ملموسًا في الإنجاز المؤسسي. وهذا يتفق مع ما أكدته الدراسات التطبيقية التي ربطت بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء في قطاعات متعددة، حيث ظهر أن الأثر العملي للتخطيط يزداد كلما كان مرتبطًا بنظام واضح للمتابعة والتقييم (موسى وآخرون، ٢٠٢٤).

إلى جانب ذلك، يمكن أن تفيد نتائج الدراسة الجهات الإدارية المشابهة في القطاع الخاص السعودي، لأنها تقدم نموذجًا يمكن الاسترشاد به في تقييم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي داخل المؤسسات الكبيرة. كما قد تساهم في دعم برامج التطوير الإداري والتدريب القيادي، من خلال إبراز المهارات والممارسات المطلوبة لنجاح التخطيط الاستراتيجي وتحقيق نتائجه الفعلية. وبذلك، لا تقتصر فائدة الدراسة على الجانب النظري، بل تمتد إلى توفير مؤشرات عملية قابلة للتطبيق في تحسين الأداء المؤسسي وتطوير بيئة العمل (فركاش وآخرون، ٢٠٢٣).

تساؤلات الدراسة

- التساؤل الرئيسي: إلى أي مدى يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في شركة العثيم القابضة؟

التساؤلات الفرعية:

١. كيف تُقاس فعالية التخطيط الاستراتيجي على مستويات مختلفة داخل القابضة (محفظة، وحدات أعمال، شركة أم)؟
٢. ما العوامل الداخلية (ثقافة تنظيمية، هيكل حوافز، نظم معلومات) التي تساعد أو تعيق تحويل الاستراتيجية إلى نتائج قابلة للقياس؟
٣. ما دور آليات الحوكمة وإدارة المخاطر في تعظيم أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء؟
٤. كيف يؤثر مستوى التكامل بين وحدات الأعمال على فاعلية تطبيق الاستراتيجية في القابضة؟
٥. ما التعديلات المنهجية والأدوات التطبيقية المطلوبة لتكييف بطاقة الأداء المتوازن أو مؤشرات أخرى مع خصوصية القابضة؟

أهداف الدراسة

١. تقييم مدى علاقة التخطيط الاستراتيجي بتحسين الأداء المؤسسي في شركة العثيم القابضة.
٢. قياس فعالية أدوات القياس الحالية ومدى ملاءمتها لهيكل القابضة.
٣. تحديد العوامل الميسرة والمعيقة لنجاح تنفيذ الاستراتيجية داخل وحدات الأعمال المتنوعة.
٤. فحص دور الثقافة التنظيمية والحوكمة والقدرات الرقمية كعوامل وسيطة أو معدّلة. (ثابت والسفياني،

٥. اقتراح نموذج تطبيقي متكامل لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي على مستوى المحفظة ووحدات الأعمال.

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

فروض الدراسة

بناءً على المراجعة النظرية والدراسات التطبيقية السابقة، تفترض 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 المكيّفة 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.

الإطار النظري للدراسة

يقوم هذا البحث على فهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي بوصفها علاقة تفسيرية وتطبيقية في آن واحد، إذ لا يُنظر إلى التخطيط الاستراتيجي هنا باعتباره نشاطاً إدارياً شكلياً، بل بوصفه منظومة متكاملة لتوجيه الموارد وصياغة الأولويات وتنسيق الجهود داخل المؤسسة. وتزداد أهمية هذا المدخل في المؤسسات الكبيرة والمتعددة الأنشطة مثل شركة العثيم القابضة، لأن تعقيد الهيكل التنظيمي واتساع نطاق العمليات يفرضان الحاجة إلى رؤية استراتيجية واضحة وآليات تنفيذ دقيقة تضمن تحويل الأهداف إلى نتائج فعلية. وقد بينت الأدبيات الحديثة أن التخطيط الاستراتيجي يرتبط إيجابياً بتحسين الأداء المؤسسي متى ما كان مرتبطاً بالتنفيذ والقياس والمتابعة، لا بمجرد الصياغة النظرية للخطط (الغنايم وآخرون، ٢٠٢٥).

أولاً: نظرية النظم

تفترض نظرية النظم أن المؤسسة كيان مفتوح يتكون من أجزاء مترابطة ومتداخلة، وأن أداء أي جزء منها يؤثر في الأداء الكلي للمنظمة. ومن ثم فإن التخطيط الاستراتيجي في ضوء هذه النظرية لا يُفهم باعتباره قراراً منفصلاً، بل باعتباره آلية لتنظيم العلاقات بين الإدارات والعمليات والموارد بما يحقق الاتساق الداخلي والتكيف مع البيئة الخارجية. فكلما كانت عناصر المؤسسة أكثر ترابطاً، كانت قدرتها على تحقيق الأداء المؤسسي الأفضل أعلى، لأن الخطط الاستراتيجية تنسق بين المدخلات والعمليات والمخرجات وتقلل من الاختلالات التنظيمية. هذا التصور يتقاطع مع نتائج الدراسات التي ربطت التخطيط الاستراتيجي بتحسين جودة العمل المؤسسي عبر تنظيم الجهود وتقوية التنسيق الداخلي (أمهني، ٢٠٢١).

وتفسر نظرية النظم أيضاً لماذا ينعكس ضعف التخطيط على الأداء المؤسسي بسرعة؛ فغياب الرؤية أو تضارب الأهداف أو ضعف المتابعة يؤدي إلى اختلال في النظام العام للمؤسسة، فتظهر المشكلات في الإنتاجية أو الجودة أو رضا المستفيدين. وقد أظهرت الدراسات التطبيقية

في قطاعات مختلفة أن المؤسسات التي تبني خططها الاستراتيجية على تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية تكون أكثر قدرة على معالجة الاختناقات التنظيمية وتحقيق التوازن بين الموارد والنتائج (العرافي وأبو كعود، ٢٠٢٥). ومن هنا، فإن هذه النظرية تقدم أساساً علمياً يفسر كيف يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يعمل كآلية ضبط وتكامل داخل المؤسسة.

ثانياً: النظرية الموقفية

ترتكز النظرية الموقفية على فكرة أن فاعلية القرارات الإدارية لا تعتمد على وجود أسلوب واحد صالح لكل المؤسسات، بل على مدى ملاءمة الأسلوب للظروف والسياسات التنظيمية المحيط. وبناءً على ذلك، فإن التخطيط الاستراتيجي لا يحقق أثره بصورة تلقائية، وإنما يتحدد نجاحه بمدى توافقه مع حجم المؤسسة، وطبيعة نشاطها، وثقافتها التنظيمية، ومستوى المنافسة في بيئتها. وتعد هذه الفكرة ذات أهمية كبيرة في الدراسات الإدارية الحديثة، لأن المؤسسات تختلف في مواردها وأولوياتها وتعميقاتها الداخلية، وبالتالي فإن الخطة الناجحة في مؤسسة قد لا تحقق النتائج ذاتها في مؤسسة أخرى. وقد دعمت مراجعات أدبية عديدة هذا المنظور، وأكدت أن العلاقة بين التخطيط والأداء علاقة مشروطة بعوامل سياقية وتنظيمية (Jayawarna & Dissanayake, 2019).

وتكتسب النظرية الموقفية أهمية خاصة في دراسة شركة العنيم القابضة، لأن هذه المؤسسة تعمل في بيئة تجارية تنافسية تتطلب مرونة عالية في التخطيط والاستجابة. فالتخطيط الاستراتيجي في شركة بهذا الحجم ينبغي أن يكون متكيفاً مع التغيرات في السوق، وسلوك المستهلكين، وسلاسل الإمداد، والتوسع الجغرافي، واختلاف الفروع والأنشطة. ولذلك فإن نجاح التخطيط لا يرتبط فقط بوجود أهداف بعيدة المدى، بل بقدرة الإدارة على تعديل الخطط وتحديثها وفق المعطيات المتغيرة. وقد أظهرت دراسات تطبيقية أن المؤسسات التي تراجع خططها باستمرار وتربطها بالواقع العملي تحقق مستويات أفضل من الأداء المؤسسي (فركاش وآخرون، ٢٠٢٣).

ثالثاً: النظرية القائمة على الموارد

تؤكد النظرية القائمة على الموارد أن الميزة التنافسية لا تنشأ فقط من البيئة الخارجية، بل من قدرة المؤسسة على امتلاك وتوظيف مواردها المادية والبشرية والمعرفية بصورة أفضل من منافسيها. وفي هذا السياق، يصبح التخطيط الاستراتيجي أداة رئيسية لتحديد الموارد الجوهرية، وتوجيهها نحو المجالات الأكثر قيمة، واستثمارها بما يحقق التفوق المؤسسي. فالمؤسسة التي تمتلك موارد قوية ولكنها لا تحسن تخطيط استخدامها قد لا تحقق أداءً متميزاً، بينما المؤسسة التي توظف مواردها ضمن خطة استراتيجية واضحة تستطيع تحويل هذه الموارد إلى نتائج قابلة للقياس. وقد أشارت دراسة تطبيقية حديثة في القطاع الصناعي إلى أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في رفع الأداء عبر تحسين استخدام الموارد وتعزيز التنسيق بين القدرات التشغيلية والتنظيمية. (Mousa et al., 2024)

وتساعد هذه النظرية في تفسير أهمية التخطيط الاستراتيجي داخل شركة العثيم القابضة، لأن الشركة تمتلك شبكة واسعة من الفروع والعمليات والموارد البشرية والتشغيلية، ما يجعل نجاحها مرتبطاً بمدى قدرتها على إدارة هذه الموارد بكفاءة. ومن ثم، فإن التخطيط الاستراتيجي هنا لا يقتصر على وضع أهداف عامة، بل يتضمن ترتيب الأولويات، وتخصيص الموارد، وتوجيه الاستثمارات، واختيار المبادرات التي تحقق أعلى قيمة مضافة. كما أن الدراسات التي تناولت المؤسسات السعودية والخليجية أشارت إلى أن التخطيط الجيد يحسن الأداء حين يرتبط بالقدرة على استثمار الموارد المتاحة بفعالية (الغنايم وآخرون، ٢٠٢٥).

رابعاً: مدخل بطاقة الأداء المتوازن

على الرغم من أن بطاقة الأداء المتوازن ليست نظرية بالمعنى التقليدي، إلا أنها تمثل إطاراً تحليلياً مهماً لفهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي. فهي تقوم على ترجمة الرؤية والاستراتيجية إلى مجموعة من المؤشرات المتوازنة التي تشمل الأبعاد المالية، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو. وتكمن أهمية هذا المدخل في أنه يربط بين ما تخطط له

المؤسسة وما تقيسه فعليًا، وبذلك يقلل من الفجوة بين الصياغة الاستراتيجية والتنفيذ العملي. وقد أوضحت دراسة تطبيقية في مستشفى المقاصد أن استخدام هذا المدخل يساعد في تقييم أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء بصورة أشمل وأكثر دقة (نتشة، ٢٠٢٠).

ويُعد هذا المدخل مناسبًا جدًا لدراسة شركة العثيم القابضة، لأن الأداء المؤسسي في المؤسسات الكبيرة لا يمكن اختزاله في مؤشر واحد مثل الربح أو حجم المبيعات، بل يحتاج إلى منظومة متكاملة من المقاييس التي تعكس الكفاءة التشغيلية ورضا العملاء وجودة الخدمة والقدرة على التطوير. ومن ثم، فإن توظيف بطاقة الأداء المتوازن في فهم أثر التخطيط الاستراتيجي يساعد على إبراز الجوانب التي يتجسد فيها هذا الأثر داخل الشركة، سواء على مستوى النتائج المالية أو على مستوى العمليات الداخلية أو على مستوى التعلم المؤسسي.

توظيف النظريات في الدراسة

تفسير العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في شركة العثيم القابضة

تنطلق هذه الدراسة من أن التخطيط الاستراتيجي في شركة العثيم القابضة يمثل مدخلًا تنظيميًا يربط بين الرؤية بعيدة المدى والقرارات التنفيذية اليومية. ومن خلال نظرية النظم، يمكن فهم الشركة بوصفها مجموعة من الوحدات المترابطة التي لا ينجح أي جزء منها بمعزل عن الآخر، ولذلك فإن أي خلل في التخطيط ينعكس على الأداء العام. فالتخطيط الاستراتيجي الفعال يحقق التكامل بين الفروع والإدارات، ويحد من الازدواجية، ويعزز الانسجام بين الأهداف التشغيلية والاستراتيجية. وهذا التفسير يتسق مع نتائج الدراسات التي أوضحت أن المؤسسات التي تتبنى تخطيطًا استراتيجيًا متماسكًا تحقق أداءً مؤسسيًا أعلى وأكثر استقرارًا (ثابت والسفياني، ٢٠٢٤).

ومن خلال النظرية الموقفية، يمكن تفسير اختلاف مستوى أثر التخطيط الاستراتيجي داخل الشركة بحسب الظروف التنظيمية والبيئية. فإذا كانت الخطة مرنة وقابلة للتحديث وتستجيب لتحولات السوق وسلوك المستهلكين، فإن أثرها على الأداء سيكون أقوى. أما إذا كانت الخطة جامدة أو منفصلة عن الواقع التشغيلي، فإن أثرها سيتراجع. ولذلك، فإن هذه الدراسة لا تفترض أثرًا آليًا للتخطيط الاستراتيجي، بل تفحص مدى ملاءمته للواقع العملي في شركة العثيم القابضة، ومدى قدرة الإدارة على تحويله إلى ممارسة قابلة للتطبيق. وقد دعمت دراسة عليا في قطاع الخدمات فكرة أن فعالية التخطيط تعتمد على التكيف مع السياق المؤسسي والبيئة المحيطة (أبو سوار، ٢٠١٩).

أما النظرية القائمة على الموارد، فتساعد في تفسير كيفية تحوّل التخطيط الاستراتيجي إلى أداء مؤسسي أفضل من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. فشركة العثيم القابضة تمتلك موارد بشرية ومالية وتشغيلية كبيرة، لكن القيمة الحقيقية لهذه الموارد لا تتحقق إلا إذا وُجّهت عبر خطة استراتيجية واضحة. ولهذا فإن الدراسة تفحص ما إذا كان التخطيط الاستراتيجي يسهم في تعزيز الكفاءة في توزيع الموارد، ورفع الإنتاجية، وتطوير الخدمات، وتحسين الاستجابة للمتغيرات. وقد أظهرت الدراسات التطبيقية أن المؤسسات التي تربط التخطيط بالموارد والقدرات الداخلية تحقق نتائج أفضل من حيث الفاعلية التنظيمية وتحقيق الأهداف (Alabi & Bankole, 2020).

ربط الإطار النظري بأهداف الدراسة

يوفر هذا الإطار النظري أساسًا متينًا لتحليل واقع التخطيط الاستراتيجي في شركة العثيم القابضة وبيان أثره في تحسين الأداء المؤسسي. فالنظرية الأولى تفسر البنية الداخلية للعلاقة بين مكونات المؤسسة، والنظرية الثانية تشرح أثر السياق والملاءمة، والنظرية الثالثة تركز على استثمار الموارد، بينما يضيف مدخل بطاقة الأداء المتوازن بعدًا قياسيًا يوضح كيف يمكن ترجمة الاستراتيجية إلى مؤشرات ملموسة. وبذلك فإن الدراسة لا تنظر إلى التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل مجرد، بل كعملية إدارية مركبة تتفاعل مع الهيكل التنظيمي

والثقافة والموارد والظروف البيئية. وهذا ما أكدته دراسات سابقة في بيئات متنوعة، إذ وجدت أن التخطيط الاستراتيجي يصبح أكثر فاعلية عندما يقترن بالقياس والمتابعة والتقييم المستمر (George et al., 2019).

يمكن القول إن النظريات المعتمدة في هذه الدراسة تفسر، من زوايا مختلفة، لماذا وكيف يؤثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي. فالمؤسسة التي تمتلك رؤية واضحة، وترتبط بين عناصرها الداخلية، وتتكيف مع الظروف، وتستثمر مواردها بكفاءة، تكون أكثر قدرة على تحسين أدائها وتحقيق أهدافها. وبناءً عليه، فإن دراسة شركة العثيم القابضة تمثل تطبيقاً عملياً مهماً لاختبار هذه العلاقات في سياق سعودي معاصر، وتقديم فهم أدق لآليات تأثير التخطيط الاستراتيجي في النتائج المؤسسية. وقد دعمت الأدبيات الحديثة هذه الفكرة بصورة واضحة، مؤكدة أن التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد أداة تنظيمية، بل هو مدخل أساسي للتميز المؤسسي والاستدامة (العرافي وأبو كعود، ٢٠٢٥).

الدراسات السابقة

تُعد الدراسات السابقة أحد الركائز الأساسية التي يقوم عليها أي بحث علمي رصين، إذ تمنح الباحث قاعدة معرفية تساعد على فهم موضوعه في ضوء ما أنجزه الآخرون من جهود علمية، كما تكشف له عن أوجه الاتفاق والاختلاف، وتوضح الإضافات الممكنة التي يمكن أن يقدمها بحثه. وفي هذا الفصل، جرى استعراض عدد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في بيئات تنظيمية متنوعة، بهدف بناء تصور علمي متكامل عن الموضوع. ويسهم هذا العرض في تحديد موقع الدراسة الحالية بين الدراسات المشابهة، ويبرز أهميتها التطبيقية والنظرية، خاصة أنها تتناول شركة العثيم القابضة بوصفها مؤسسة كبرى تعمل في بيئة تنافسية تتطلب تخطيطاً استراتيجياً فعالاً وأداءً مؤسسياً عالي الكفاءة.

وتكتسب مراجعة الدراسات السابقة أهمية خاصة في هذا البحث، لأنها تساعد على فهم الكيفية التي تناول بها الباحثون مفهوم التخطيط الاستراتيجي من حيث أبعاده ومكوناته، وكذلك الطريقة التي قاسوا بها الأداء المؤسسي بمؤشراته المختلفة. وقد تنوعت الدراسات المستعرضة بين دراسات تطبيقية في المؤسسات التعليمية والصحية والحكومية والصناعية والمصرفية، وهو ما يعكس اتساع الاهتمام العلمي بهذا الموضوع في مجالات تنظيمية متعددة. كما أظهرت هذه الدراسات أن التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد نشاط إداري شكلي، بل يمثل مدخلاً فاعلاً لتحسين النتائج المؤسسية، وتوجيه الموارد، ورفع مستوى الكفاءة والفاعلية. ومن هنا فإن عرضها في هذا الفصل يوضح الإطار العام الذي تنتمي إليه الدراسة الحالية.

كما يهدف هذا الفصل إلى إبراز الجوانب التي انفتحت فيها الدراسات السابقة مع موضوع البحث الحالي، وذلك من حيث الهدف والمنهج والأداة والعينة والنتائج العامة، إضافة إلى توضيح الفجوات البحثية التي يمكن أن تسهم الدراسة الحالية في معالجتها. فقد أظهرت معظم الدراسات أن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية، مع اختلاف البيئات والقطاعات التي طبقت عليها. ويُعد هذا الاتساق في النتائج مؤشراً مهماً على قوة الموضوع وأهميته البحثية. وفي المقابل، فإن اختلاف السياقات التنظيمية يفتح المجال أمام بحث جديد يختبر هذه العلاقة داخل شركة العثيم القابضة، بما يضيف بعداً تطبيقياً مهماً في البيئة السعودية.

وانطلاقاً من ذلك، فإن هذا الفصل لا يقتصر على عرض الدراسات السابقة عرضاً وصفيًا، بل يسعى إلى توظيفها في دعم البناء النظري والمنهجي للدراسة الحالية. إذ يتيح للباحث الاستفادة من الأدبيات السابقة في صياغة مشكلة البحث، وتحديد المتغيرات، وبناء الفرضيات، واختيار الأداة المناسبة، فضلاً عن تفسير النتائج لاحقاً في ضوء ما توصلت إليه تلك الدراسات. كما أن هذا العرض يسهم في تأكيد أن الدراسة الحالية تأتي امتداداً للجهود العلمية السابقة، لكنها تتميز بتطبيقها على شركة العثيم القابضة، وهو ما يمنحها أهمية خاصة في

مجال الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي. ومن ثم، يمثل هذا الفصل نقطة الانطلاق نحو فهم أعمق لموضوع البحث وبنيته العلمية.

دراسة الغنايم، غوش، وشمسي (٢٠٢٥)

تناولت دراسة الغنايم، غوش، وشمسي (٢٠٢٥) بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي" موضوعًا شديد الارتباط بموضوع بحثك، حيث هدفت إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي داخل مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع مكون من ٢٢ شركة صغيرة ومتوسطة تعمل في مدينة الرياض، وبلغ حجم المجتمع الكلي ٤٣١ فردًا، بينما اختيرت عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها ١٩٣ مبحوثًا، واستقر عدد الاستبانات الصالحة للتحليل على ١٦٨ استبانة بنسبة ٩٢.٣٠٪ من الاستبانات المستردة. وقد تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS، وهو ما منح الدراسة طابعًا كميًا واضحًا يتيح قياس العلاقة بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي وأبعاد الأداء المؤسسي بصورة مباشرة ودقيقة (الغنايم وآخرون، ٢٠٢٥).

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة، والمتمثلة في الرؤية الاستراتيجية والرسالة الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية، في تحسين الأداء المؤسسي بأبعاده المتمثلة في كفاءة الأداء وفاعلية الأداء وتميز الأداء داخل الشركات المستهدفة. وتشير هذه النتيجة إلى أن التخطيط الاستراتيجي لا يعمل بوصفه ممارسة نظرية فحسب، بل يمثل أداة تنظيمية فاعلة تسهم في توجيه المنظمة نحو تحقيق نتائج أفضل على مستوى الكفاءة والفاعلية والتميز. كما أن هذه النتيجة تعكس أهمية وضوح الرؤية والرسالة في بناء مسار مؤسسي متماسك، بحيث تصبح الخطط الاستراتيجية إطارًا مرجعيًا لاتخاذ القرار وتحديد الأولويات وتوزيع الموارد بشكل أكثر عقلانية (الغنايم وآخرون، ٢٠٢٥).

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الدور الاستراتيجي للقيادات داخل المنظمة، وترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي بوصفها جزءًا من الثقافة المؤسسية للعاملين،

إلى جانب المحافظة على دعم الإدارة العليا لضمان نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وإعداد أدلة تنظيمية تكون مرجعاً داخلياً داخل المؤسسة. وتُعد هذه الدراسة مهمة لبحثك الحالي لأنها تؤكد أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر فعلاً في الأداء المؤسسي داخل بيئة سعودية قريبة من بيئة شركة العثيم القابضة، كما أنها تدعم الفرضية العامة التي تنطلق منها دراستك بشأن وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي (الغنايم وآخرون، ٢٠٢٥).

دراسة أمهني (٢٠٢١)

هدفت دراسة أمهني (٢٠٢١) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في جامعة سرت" إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في جامعة سرت، مع التركيز على بيان نوع هذا الأثر ومدى حضوره في البيئة الجامعية. اعتمدت الدراسة على مجتمع مكون من جميع موظفي إدارات جامعة سرت باختلاف تخصصاتهم ومستوياتهم الوظيفية، واختيرت عينة عشوائية بسيطة بلغت نحو ١٢٣ موظفاً، وقد استرجعت جميع الاستبانات الموزعة. كما استخدمت الباحثة برنامج SPSS في معالجة البيانات، واعتمدت على أساليب إحصائية وصفية واستدلالية، من بينها الوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل الانحدار الخطي، وهو ما يعكس أن الدراسة سعت إلى قياس الأثر بصورة كمية ومنظمة (أمهني، ٢٠٢١).

خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة، والمتمثلة في الرؤية الاستراتيجية والرسالة الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية والتحليل الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي، على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين. وتبرز أهمية هذه النتيجة في أنها تؤكد أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الجامعية ليس مجرد ممارسة إدارية مرتبطة بالورق والخطط الرسمية، بل هو مدخل فعلي لتحسين أداء العاملين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المؤسسية. كما أن تعدد الأبعاد التي فحصتها الدراسة

يمنحها قوة تفسيرية أكبر، لأنها لم تكتف بقياس التخطيط الاستراتيجي كمفهوم عام، بل تناولته كمكونات مترابطة تُسهم كل منها بدرجة معينة في رفع مستوى الأداء (أمهني، ٢٠٢١).

وتشير الدراسة أيضًا إلى أن الجامعات تواجه تحديات ناتجة عن التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية، وأن التخطيط الاستراتيجي يمثل وسيلة لمواكبة هذه التحولات وضمان الاستمرارية والتميز. وقد أوضحت الباحثة أن إدراك العاملين لأبعاد التخطيط الاستراتيجي، وخصوصًا وضوح الرؤية وتحديد الأهداف، يمثل عنصرًا مهمًا في نجاح التنفيذ العملي للخطة الموضوعة مسبقًا. وتفيد هذه الدراسة بحثك الحالي في أنها تقدم دليلًا تطبيقيًا على أن التخطيط الاستراتيجي يرتبط بتحسين الأداء في مؤسسة خدمية كبيرة، وهو ما يدعم منطق دراسة شركة العثيم القابضة بوصفها مؤسسة متعددة الفروع والعمليات وتحتاج إلى تخطيط منظم ينعكس على الأداء المؤسسي العام (أمهني، ٢٠٢١).

دراسة العرافي وأبو كعود (٢٠٢٥)

تناولت دراسة العرافي وأبو كعود (٢٠٢٥) بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم الليبية" العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في سياق مؤسسي حكومي، وهدفت إلى التعرف إلى أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في التحليل الاستراتيجي وتحديد التوجه الاستراتيجي والاختيار الاستراتيجي في الأداء المؤسسي بأبعاده المالية والعمليات الداخلية ورضا متلقي الخدمة والابتكار والنمو. وشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في الإدارة العليا والوسطى بوزارة التربية والتعليم الليبية، والبالغ عددهم ٢٣٦ فردًا، وقد استُخدم أسلوب المسح الشامل لتوزيع الاستبانات عليهم، حيث وُزعت ٢٣٦ استبانة واستُردت ٢٠٩ استبانات صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استجابة بلغت ٨٧.٤٪ (العرافي وأبو كعود، ٢٠٢٥).

أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة على الأداء المؤسسي بأبعاده مجتمعة داخل وزارة التربية والتعليم الليبية. وتُعد هذه النتيجة ذات دلالة نظرية وتطبيقية مهمة، لأنها تبرهن على أن التخطيط الاستراتيجي قادر على تحسين الأداء في مؤسسة حكومية ذات طابع إداري وتعليمي معقد، حيث تتداخل فيها العمليات الإدارية مع متطلبات الخدمة العامة. كما أن اعتماد الدراسة على أبعاد متعددة للأداء المؤسسي، مثل البعد المالي والعمليات الداخلية ورضا المستفيد والابتكار والنمو، يجعل النتائج أكثر شمولاً، لأنها لا تحصر الأداء في جانب واحد بل تنظر إليه بوصفه بنية مركبة تتأثر مباشرة بمدى جودة التخطيط الاستراتيجي (العرافي وأبو كعود، ٢٠٢٥).

وأوصت الدراسة بإعداد خطط استراتيجية شاملة تأخذ في الاعتبار الأبعاد الأربعة الأساسية للأداء المؤسسي، وهو ما يشير إلى أن نجاح التخطيط لا يتحقق إلا إذا كان مرتبطاً بمؤشرات واضحة للقياس والتقييم. كما أن هذه الدراسة تسهم في دعم بحثك الحالي من زاويتين؛ الأولى أنها تؤكد من جديد وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، والثانية أنها تبرز أهمية تبني تخطيط شامل ومتكامل في المؤسسات الكبرى التي تتسم بتعدد المستويات الإدارية وتنوع الأهداف. ومن ثم فإن نتائجها يمكن أن تُستثمر في تفسير أثر التخطيط الاستراتيجي داخل شركة العثيم القابضة، خاصة من حيث الحاجة إلى خطط واضحة، ومتابعة دقيقة، وربط مباشر بين الاستراتيجية والتنفيذ الفعلي (العرافي وأبو كعود، ٢٠٢٥).

دراسة نصيرات والخطيب (٢٠٠٥)

تناولت دراسة نصيرات والخطيب (٢٠٠٥) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية" واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات صناعة الأدوية الأردنية المساهمة العامة، وهدفت إلى تحليل درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المديرين، ودرجة تطبيقه فعلياً، ومدى مراعاة العوامل الداخلية والخارجية في صياغته، إضافة إلى فحص العلاقة بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي. وقد اتسمت الدراسة بطابع تحليلي يركز على تشخيص الحالة الفعلية للتخطيط داخل القطاع الدوائي، مع

الاهتمام بمعرفة ما إذا كانت الممارسات التخطيطية تتحول إلى نتائج مؤسسية ملموسة أم تبقى في حدود التصور النظري. وأظهرت نتائجها أن ٥٢٪ من المديرين لم يكن لديهم فهم واضح للمفهوم الصحيح للتخطيط الاستراتيجي، كما لوحظ وجود درجة عالية من المركزية في عملية التخطيط، إلى جانب عدم وجود تطبيق فعلي للمفهوم السليم للتخطيط الاستراتيجي.

ورغم أن المديرين أبدوا اتجاهات إيجابية نحو التخطيط الاستراتيجي، فإن الدراسة لم تجد علاقات ذات دلالة إحصائية بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي، مثل وضوح المفهوم والتنفيذ والعوامل المؤثرة، وبين الأداء المؤسسي المقاس بالعائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة. وانتهت الدراسة إلى توصية مهمة مفادها ضرورة منح التخطيط الاستراتيجي اهتمامًا أكبر في القطاع الصناعي، باعتباره عامل نجاح رئيسيًا، مع تعزيز الفهم المؤسسي له وتقليل المركزية في ممارسته، حتى يتحول إلى أداة فاعلة في رفع الأداء المؤسسي. وتفيد هذه الدراسة بحثك الحالي لأنها تقدم نموذجًا مهمًا يوضح أن وجود التخطيط الاستراتيجي لا يكفي وحده، بل يجب أن يقترن بالفهم الصحيح والتطبيق العملي حتى ينعكس على الأداء، وهو ما يرتبط مباشرة بموضوع شركة العثيم القابضة .

دراسة نتشة (٢٠٢٠)

هدفت دراسة نتشة (٢٠٢٠) بعنوان "تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في مستشفى المقاصد" إلى التعرف على أثر عملية التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي داخل مستشفى المقاصد من خلال توظيف بطاقة الأداء المتوازن كإطار لقياس هذا الأثر. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من العاملين في المستشفى، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة ٩١٢ موظفًا وموظفة، بينما اختيرت عينة عشوائية بسيطة وزعت عليها ١٥٠ استبانة، استُرجع منها ١٢٢ استبانة صالحة للتحليل بنسبة ٨١.٣٣٪. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ، بما أتاح للباحثة دراسة الواقع التخطيطي في المستشفى من وجهة نظر العاملين وقياس انعكاسه على الأداء المؤسسي وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. وأظهرت النتائج أن واقع

البعد المتعلق بالرسالة الاستراتيجية كان متوسطاً، في حين جاء واقع الأهداف الاستراتيجية مرتفعاً، كما كان التحليل الاستراتيجي والاختيار الاستراتيجي في المستوى المتوسط.

أما بالنسبة لأبعاد الأداء المؤسسي، فقد جاء البعد المالي متوسطاً، بينما كان بعد العملاء وبعد العمليات الداخلية مرتفعين، في حين كان بعد التعلم والنمو متوسطاً. والأهم من ذلك أن الدراسة أثبتت وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ للرسالة الاستراتيجية، والأهداف الاستراتيجية، والتحليل الاستراتيجي، والاختيار الاستراتيجي في الأداء المؤسسي للمستشفى. وتُعد هذه الدراسة مهمة جداً لبحثك الحالي لأنها تؤكد أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر في الأداء المؤسسي عندما يُقاس بمنهج متوازن وشامل، كما أنها تبرز دور المؤشرات غير المالية إلى جانب المؤشرات المالية، وهو ما يفيد في تفسير الأداء داخل شركة العثيم القابضة التي تحتاج إلى رؤية أكثر شمولاً في تقييم نتائج التخطيط .

دراسة أبو سوار (٢٠١٩)

تناولت دراسة أبو سوار (٢٠١٩) بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي: الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط" العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في شركة أوتوباش المحدودة للسيارات، مع اختبار الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في هذه العلاقة. وقد انطلقت الدراسة من واقع أن الشركة تعمل في قطاع صناعي يتصف بالمنافسة العالية والتغيرات السريعة، الأمر الذي يجعل التخطيط الاستراتيجي ضرورة تنظيمية وليس مجرد خيار إداري. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية، حيث شمل مجتمع الدراسة ١٣٠ فرداً، واستُرْجِعَ ١١٨ استبياناً صالحة للتحليل بنسبة استرجاع بلغت ٩٠.٨٪، كما استخدم برنامج SPSS في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

وتمثلت فرضيات الدراسة في وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، وبين التخطيط الاستراتيجي والثقافة التنظيمية، وبين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي، إضافة إلى افتراض أن الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي.

وأظهرت النتائج بالفعل وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، وكذلك علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والثقافة التنظيمية، وبين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي، فضلاً عن وجود تأثير لأبعاد الثقافة التنظيمية، مثل القيم التنظيمية والتوقعات التنظيمية، في التوسط بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي. وتقيد هذه الدراسة بحثك الحالي في أنها لا تكتفي بإثبات الأثر المباشر للتخطيط، بل تشرح أيضاً كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تعزز أو تضعف هذا الأثر، وهو أمر بالغ الأهمية عند دراسة شركة كبيرة مثل العثيم القابضة .

Mousa, Ali, and Gurler (2024)

تناولت دراسة Mousa, Ali, and Gurler (2024) بعنوان **“Strategic planning and organizational performance: an empirical study on the manufacturing sector”** العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في قطاع التصنيع داخل العراق، وذلك بهدف اختبار ما إذا كانت ممارسات التخطيط الاستراتيجي تسهم فعلاً في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات الصناعية. وقد اعتمدت الدراسة على بيانات أولية جُمعت من 360 مديراً في شركات صناعية موزعة عبر العراق، واستخدمت استبانة منظمة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، ثم جرى تحليل النتائج باستخدام الإحصاء الوصفي والارتباط والانحدار المتعدد عبر برنامج SPSS. ويظهر هذا الاختيار المنهجي أن الدراسة لم تكتفِ بوصف واقع التخطيط، بل سعت إلى قياس أثره بصورة كمية مباشرة، بما يسمح بفهم أعمق لطبيعة العلاقة بين التخطيط والأداء في بيئة صناعية تتطلب قرارات دقيقة وسريعة.

وقد أوضحت نتائج الدراسة أن عملية التخطيط الاستراتيجي لها أثر إيجابي في الأداء المؤسسي داخل قطاع التصنيع، وأن المؤسسات التي تمارس التخطيط بصورة أكثر انتظاماً وتنظيماً تحقق مستويات أفضل من الأداء مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى هذا النهج. كما أشارت الدراسة إلى أن فحص البيئة الخارجية أو ما يُعرف بالاستشراف البيئي يحقق أثراً

إيجابيًا واضحًا في الأداء غير المالي للشركات، وهو ما يعني أن التخطيط الاستراتيجي لا ينعكس فقط على المؤشرات المالية التقليدية، بل يمتد ليؤثر في الجوانب التشغيلية والسلوكية والتنظيمية ذات الصلة بالجودة والمرونة والقدرة على التكيف. وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لبحثك لأنها تؤكد أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصناعية الكبرى لا يكون فعالاً بمجرد وجوده شكلياً، بل عندما يرتبط بآليات تحليل وتوجيه ومتابعة تسهم في تحويل الخطة إلى نتائج فعلية. كما أن تركيزها على بيئة صناعية مشابهة في منطقتها التشغيلية للمؤسسات التجارية الكبرى يجعلها مناسبة جدًا لدعم تفسير العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي في شركة العثيم القابضة .

2) Aminu Umar, Muhammad, and Hassan (2020)

قدمت دراسة Aminu Umar, Muhammad, and Hassan (2020) بعنوان **“Strategic Planning Process and Organizational Performance in Nigerian Public Sector: A Review of Literature”** مراجعة أدبية تناولت أثر عملية التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي داخل القطاع العام النيجيري، وكانت غايتها الأساسية تحليل ما توصلت إليه الكتابات السابقة بشأن فعالية التخطيط في تحسين الأداء التنظيمي، والعمليات التشغيلية، والفاعلية العامة للمؤسسات. وعلى خلاف الدراسات الميدانية التي تعتمد على عينة من المبحوثين، فإن هذه الدراسة اتخذت طابعًا **مراجعيًا وتحليليًا**؛ إذ جمعت ما توفر من أدبيات وبحوث سابقة، ثم ناقشتها ضمن إطار نظري يوضح كيف يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يؤثر في الأداء المؤسسي عندما يُطبق بصورة صحيحة ومنهجية. وقد خلصت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يُعد من الأدوات الإدارية التي **تعزز الأداء المؤسسي** وتدعم كفاءة العمليات وتزيد الفاعلية التنظيمية على المدى الطويل، كما أشارت إلى أن نتائج البحوث السابقة غالبًا ما تُظهر أن المؤسسات الكبرى التي تمارس التخطيط الاستراتيجي بانتظام تحقق أداءً ماليًا أفضل واستمرارية أطول مقارنة بالمؤسسات التي لا تعتمد عليه.

ولفتت المراجعة أيضًا إلى أن العديد من الدراسات السابقة اتفقت على أن المنظمات العامة والخاصة على حد سواء تستفيد من التخطيط الاستراتيجي، وأن أثره يصبح أكثر وضوحًا عندما يكون مرتبطًا بالتنفيذ الفعلي والمتابعة المؤسسية لا بمجرد الصياغة النظرية. كما أكدت الدراسة أن من الحكمة أن تتبنى المؤسسات العامة هذا النهج لأنها تعمل في بيئات تتسم بالتعقيد والموارد المحدودة والضغط المجتمعية العالية. وتفيد هذه الدراسة بحثك الحالي في أنها تمنح خلفية نظرية متينة تدعم الفكرة القائلة إن التخطيط الاستراتيجي ليس ممارسة شكلية، بل هو عملية تؤثر في الأداء المؤسسي عبر توجيه الموارد، وتحسين اتخاذ القرار، ورفع كفاءة المؤسسة في مواجهة التحديات. كما أنها مهمة في بناء الجانب النظري لبحث شركة العثيم القابضة، لأنها تبرز أن فاعلية التخطيط لا ترتبط بالقطاع العام فقط، بل يمكن تعميم منطقتها على المؤسسات الكبيرة في القطاع الخاص التي تتطلب مستوى عاليًا من التنظيم والمواءمة بين الأهداف والتنفيذ .

Alabi and Bankole (2020)

هدفت دراسة (Alabi and Bankole (2020 بعنوان **“Impact of Strategic Planning on Organisational Performance (A Study of GTBank Plc) إلى فحص أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي داخل بنك GTBank في مدينة إلورن بنيجيريا، وذلك من خلال دراسة ميدانية استخدمت تصميمًا مسحيًا وجمعت بياناتها من موظفي الفروع المختارة في البنك. وقد أوضحت الدراسة أن مجتمعها بلغ 97 موظفًا في الفروع المعنية، بينما بلغ حجم العينة 78 مفردة تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، وهو ما يعكس رغبة الباحثين في الحصول على تمثيل مناسب للعاملين داخل المؤسسة. واعتمدت الدراسة على استبانة لجمع البيانات، ثم جرى تحليلها إحصائيًا لاختبار فرضيتين رئيسيتين تتعلقان بعلاقة التخطيط الاستراتيجي بمؤشرات الأداء. وقد أظهرت**

النتائج أن هناك علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائيًا بين تحديد الأهداف وبين الربحية، حيث بلغت قيمة الارتباط 0.833 مع دلالة إحصائية 0.000 ، وهو ما يدل على أن وضوح الأهداف الاستراتيجية يسهم بدرجة كبيرة في تحسين النتائج المالية للمؤسسة. كما بينت النتائج أن تقييم الاستراتيجية يؤثر تأثيرًا معنويًا في الكفاءة التنظيمية، إذ بلغت قيمة R مربع 0.664 ، وكانت قيمة $Beta = 0.815$ ، ما يعني أن الزيادة في جودة تقييم الاستراتيجية تقود إلى تحسن واضح في كفاءة البنك.

ولم تتوقف الدراسة عند إثبات الأثر الإحصائي، بل انتهت إلى توصيات عملية مهمة، أبرزها ضرورة أن تكون الأهداف محددة وواضحة ومبلغة لجميع العاملين، وأن تمتلك المنظمة نظامًا فعالًا لتقييم الاستراتيجية والرقابة حتى تستطيع تحقيق أهدافها المقررة وسوقها المستهدف ومستوى الأداء العام. وتكتسب هذه الدراسة أهمية مباشرة لبحثك حول شركة العثيم القابضة، لأنها توضح بصورة تطبيقية أن التخطيط الاستراتيجي لا يرفع الأداء المؤسسي إلا إذا ارتبط بأهداف دقيقة، وتواصل مؤسسي واضح، وآليات متابعة وتقييم فعالة. كما أن كونها دراسة في قطاع مصرفي تنافسي يجعلها مفيدة في تفسير كيفية استفادة مؤسسة كبيرة متعددة الفروع من التخطيط الاستراتيجي لتحسين الأداء وتحقيق الاستقرار والتميز التشغيلي.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

تُعد الدراسات السابقة جزءًا أساسيًا في بناء أي بحث علمي، لأنها لا تُستخدم فقط لتجميع ما كُتب حول الموضوع، بل تساعد الباحث على فهم الإطار المعرفي العام، وتحديد موقع دراسته داخل هذا الإطار، واكتشاف ما إذا كانت المشكلة البحثية قد دُرست من قبل أم لا، وكيف تمت دراستها، وما النتائج التي توصلت إليها، وما الجوانب التي ما زالت بحاجة إلى مزيد من البحث. وفي موضوع أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي، تكتسب الدراسات السابقة أهمية مضاعفة؛ لأنها توضح طبيعة العلاقة بين المتغيرين، وتبين أبعاد التخطيط الاستراتيجي الأكثر تأثيرًا، وتكشف كذلك عن العوامل التنظيمية التي قد تعزز هذا الأثر أو تحد منه. ومن خلال مراجعة الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي والأداء

المؤسسي في بيئات مختلفة، يمكن استخلاص مجموعة من أوجه الاستفادة العلمية والتطبيقية التي تدعم بناء هذا البحث وتمنحه قوة تفسيرية أكبر (الغنايم وآخرون، ٢٠٢٥).

أولاً: الاستفادة النظرية والمعرفية

تُفيد الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري للبحث من خلال توضيح المفاهيم الرئيسة المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، وتحديد الأبعاد التي يمكن الاعتماد عليها في التحليل. فقد أظهرت بعض الدراسات أن التخطيط الاستراتيجي لا يُختزل في صياغة الأهداف فقط، بل يشمل الرؤية والرسالة والتحليل البيئي والاختيار الاستراتيجي والمتابعة والتقويم، وهو ما يساعد الباحث على بناء تصور أكثر شمولاً عن المتغير المستقل (أمهني، ٢٠٢١). كما أن الدراسات التي تناولت الأداء المؤسسي بينت أنه مفهوم متعدد الأبعاد، يشمل الكفاءة والفاعلية والتميز والجودة ورضا المستفيدين والقدرة على التكيف، مما يجعل الباحث أكثر وعياً بضرورة تحديد الأبعاد التي سيعتمدها في بحثه.

وتظهر الفائدة النظرية أيضاً في قدرة هذه الدراسات على توضيح طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، إذ أكدت دراسات متعددة وجود علاقة إيجابية بينهما، بينما أشارت بعض الدراسات الأخرى إلى أن هذه العلاقة قد تتأثر بعوامل وسيطة مثل الثقافة التنظيمية أو طبيعة البيئة المؤسسية أو درجة الالتزام الإداري (أبو سوار، ٢٠١٩). وهذا التنوع في النتائج يمنح الباحث فرصة لفهم الموضوع بصورة أعمق، وعدم التعامل معه بوصفه علاقة بسيطة ومباشرة، بل باعتباره علاقة مركبة تتداخل فيها عدة متغيرات تنظيمية.

ثانياً: الاستفادة المنهجية والإجرائية

من أهم أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة أنها تساعد الباحث في تحديد المنهج المناسب لدراسته وأدوات جمع البيانات وتحليلها. فمعظم الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وهو ما يشير إلى ملاءمته لهذا النوع من الموضوعات التي تتطلب وصف الواقع وتحليله وقياس العلاقات بين المتغيرات. كما أن اعتماد كثير من الدراسات على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات يوضح أنها أداة مناسبة

لقياس اتجاهات العاملين ومدى إدراكهم لفعالية التخطيط الاستراتيجي داخل مؤسساتهم (العرافي وأبو كعود، ٢٠٢٥).

وتفيد الدراسات السابقة أيضًا في تحديد أساليب التحليل الإحصائي الأكثر ملاءمة، مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار والارتباط، وهي أدوات تساعد على اختبار الفرضيات وقياس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي بصورة كمية دقيقة. كما أن بعض الدراسات استخدمت نماذج أكثر تخصصًا مثل بطاقة الأداء المتوازن، وهو ما يقدم للباحث نموذجًا عمليًا يمكن الاستفادة منه في دراسة الأثر من منظور شامل يجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية (نتشة، ٢٠٢٠). وبالتالي، فإن الدراسات السابقة لا تمد الباحث فقط بالمحتوى المعرفي، بل توجهه أيضًا إلى المسار الإجرائي الصحيح في بناء أدواته وتحليل بياناته.

ثالثًا: الاستفادة في صياغة مشكلة الدراسة وأسئلتها

تساعد الدراسات السابقة في صياغة مشكلة البحث وصياغة تساؤلاته بشكل أدق وأكثر علمية. فعندما يجد الباحث أن بعض الدراسات أثبتت وجود أثر واضح للتخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي، بينما أظهرت دراسات أخرى أن هذا الأثر قد يكون محدودًا أو مشروطًا بعوامل أخرى، فإنه يدرك أن المشكلة ليست في وجود العلاقة من عدمها فقط، بل في طبيعة هذه العلاقة وحدودها وسياقاتها. وهذا ما يتيح للباحث صياغة مشكلة بحثية واضحة تركز على قياس أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي داخل شركة العثيم القابضة، بدل الاكتفاء بإعادة إنتاج ما انتهت إليه الدراسات السابقة. (Mousa et al., 2024)

كما أن الاطلاع على الدراسات السابقة يوضح الثغرات البحثية، مثل قلة الدراسات التي تناولت الشركات القابضة الكبيرة في القطاع الخاص السعودي، أو محدودية الدراسات التي درست التخطيط الاستراتيجي في بيئات تجارية متعددة الفروع. ومن هنا، تتشكل أسئلة الدراسة بصورة أكثر دقة، بحيث لا تكون أسئلة عامة جدًا، بل أسئلة متصلة بالسياق الواقعي للمؤسسة محل

الدراسة، وبالأبعاد التي لم يتم اختبارها بشكل كافٍ في الأدبيات السابقة (Jayawarna & Dissanayake, 2019).

رابعًا: الاستفادة في بناء الفرضيات وتفسير النتائج

تُعد الدراسات السابقة مصدرًا مهمًا في بناء فرضيات البحث، لأنها تقدم للباحث مؤشرات أولية حول اتجاه العلاقة بين المتغيرات. فحين تُجمع نتائج دراسات كثيرة على وجود تأثير إيجابي للتخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي، يصبح من المنطقي صياغة فرضية تفترض وجود هذا الأثر داخل شركة العثيم القابضة. وفي الوقت نفسه، تساعد الدراسات التي أظهرت ضعف الأثر في بعض البيئات على صياغة فرضيات فرعية تتعلق بعوامل مثل وضوح الرؤية، ودرجة المشاركة، والثقافة التنظيمية، ومستوى الالتزام بالتنفيذ. (Alabi & Bankole, 2020)

كما تستفيد الدراسة من هذه الأعمال السابقة في تفسير نتائجها لاحقًا، لأن الباحث سيكون قادرًا على مقارنة ما يتوصل إليه بما توصلت إليه دراسات أخرى في قطاعات مختلفة. فإذا وجدت الدراسة الحالية أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر فعلاً في الأداء المؤسسي داخل شركة العثيم القابضة، فإن هذا الأثر يمكن تفسيره في ضوء ما أكدته الدراسات السابقة من أن وضوح الأهداف والرسالة والمتابعة والتقييم عناصر حاسمة في نجاح التخطيط. أما إذا ظهرت نتائج أقل قوة، فإن ذلك قد يشير إلى وجود معوقات تنظيمية أو تنفيذية تحتاج إلى تفسير أعمق (الغنائم وآخرون، ٢٠٢٥).

خامسًا: الاستفادة التطبيقية في البيئة المؤسسية

لا تقتصر فائدة الدراسات السابقة على الجانب الأكاديمي، بل تمتد إلى الجانب التطبيقي داخل المؤسسات. فالدراسات التطبيقية في القطاع الصناعي والمصرفي والتعليمي والصحي أظهرت أن التخطيط الاستراتيجي يصبح أكثر فاعلية عندما يتحول إلى ممارسة مؤسسية متكاملة، لا إلى وثيقة تحفظ في الأدراج. وهذا ينسجم مع طبيعة شركة العثيم القابضة، التي تحتاج إلى رؤية استراتيجية موحدة تربط بين الفروع والأنشطة المختلفة وتساعد على تحقيق التناسق بين الخطط التشغيلية والنتائج الفعلية. كما أن بعض الدراسات بينت أن إشراك العاملين في عملية

التخطيط، وتعزيز ثقافة تنظيمية داعمة، من شأنه أن يرفع مستوى الالتزام ويزيد من فعالية التنفيذ (أبو سوار، ٢٠١٩).

وتفيد هذه الدراسات أيضًا في إبراز أهمية المتابعة والتقييم بوصفهما جزءًا لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي. فنجاح الخطة لا يقاس بوجودها فقط، بل بقدرتها على تحقيق نتائج ملموسة في الأداء. ولذلك فإن نتائج الدراسات السابقة تشكل مرجعًا عمليًا يمكن أن تستفيد منه إدارة شركة العثيم القابضة في تطوير أساليب التخطيط وقياس الأداء وتحسين آليات اتخاذ القرار.

يمكن القول إن أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في هذا البحث متعددة ومتكاملة، فهي تزود الباحث بالأساس النظري، وتوجهه منهجيًا، وتساعد في صياغة المشكلة والأسئلة والفرضيات، كما تمنحه إطارًا تفسيريًا لمقارنة النتائج وتقييمها. والأهم من ذلك أنها تكشف أن التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد مفهوم إداري نظري، بل هو أداة عملية يمكن أن تسهم بوضوح في تحسين الأداء المؤسسي عندما تُطبق بصورة صحيحة ومنظمة ومدعومة ثقافيًا وإداريًا.

ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة

أولاً: الخصوصية العلمية للدراسة

تتميز دراستنا بأنها تنطلق من موضوع ما يزال يحظى باهتمام بحثي متزايد، وهو العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي، لكنها لا تكرر ما ورد في الدراسات السابقة بصورة مباشرة، بل تعيد اختبار هذه العلاقة في سياق مؤسسي مختلف وأكثر تعقيدًا، وهو شركة العثيم القابضة. فبينما تناولت بعض الدراسات السابقة مؤسسات تعليمية أو حكومية أو صناعية أو مصرفية، فإن هذه الدراسة تركز على شركة قابضة تعمل في قطاع تجاري تنافسي سريع التغير، وهو ما يمنحها قيمة علمية مضافة من حيث خصوصية البيئة التي ستُدرس فيها العلاقة بين المتغيرين (الغنايم وآخرون، ٢٠٢٥).

كما تتميز الدراسة الحالية بأنها لا تنتظر إلى التخطيط الاستراتيجي باعتباره ممارسة إدارية عامة فقط، بل بوصفه نظامًا متكاملًا يشمل الرؤية والرسالة والأهداف والتطبيق والمتابعة. وهذا التناول يتجاوز بعض الدراسات السابقة التي ركزت على جانب واحد من جوانب التخطيط أو على أثره العام دون تفكيك أبعاده بشكل كافٍ. ومن ثم فإن الدراسة الحالية تسعى إلى فهم أكثر دقة لكيفية إسهام التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي داخل شركة كبيرة تتسم بتعدد الفروع وتنوع الأنشطة، الأمر الذي يجعل تطبيق التخطيط أكثر صعوبة وأكثر أهمية في الوقت نفسه (أمهني، ٢٠٢١).

وتكمن الخصوصية العلمية أيضًا في أن الدراسة تستفيد من نتائج الأدبيات السابقة، لكنها لا تكتفي بتأكيد ما توصلت إليه، بل تحاول سد فجوة تتعلق بندرة الدراسات التي تناولت الشركات القابضة في المملكة العربية السعودية. فالدراسات السابقة أثبتت في مجملها وجود علاقة إيجابية بين التخطيط والأداء، غير أن معظمها كان في مؤسسات تعليمية أو حكومية أو شركات في دول أخرى. أما هذه الدراسة فتتقل النقاش إلى بيئة سعودية خاصة، وتحديدًا إلى شركة ذات بنية تنظيمية معقدة، ما يتيح اختبار الفرضية في إطار أكثر ارتباطًا بالواقع المحلي (العرافي وأبو كعود، ٢٠٢٥).

وتتميز الدراسة أيضًا بأنها تتعامل مع الأداء المؤسسي بوصفه مفهومًا شاملاً متعدد الأبعاد، لا يُقاس بمؤشر واحد فقط. وهذا ينسجم مع الاتجاه الحديث في الإدارة الذي يرى أن الأداء المؤسسي يجب أن يُفهم من خلال الكفاءة والفاعلية والقدرة على التطوير والاستجابة للمتغيرات وتحقيق رضا المستفيدين. وبذلك، فإن الدراسة لا تتوقف عند النتائج المالية أو التشغيلية فحسب، بل تسعى إلى تحليل الأثر في مستوى أوسع وأكثر واقعية، وهو ما يجعلها أكثر شمولًا من بعض الدراسات التي ركزت على جانب محدد من الأداء (نتشة، ٢٠٢٠).

ثانيًا: الخصوصية المنهجية للدراسة

تتميز الدراسة الحالية أيضًا بمنهجها التطبيقي الذي يربط بين الإطار النظري والواقع العملي بصورة مباشرة. فهي لا تكتفي بعرض الأدبيات أو مناقشة الأفكار النظرية حول التخطيط

الاستراتيجي، وإنما تسعى إلى اختبار هذا التخطيط داخل مؤسسة قائمة بالفعل، بما يمنح النتائج مصداقية تطبيقية عالية. وهذا الجانب مهم جدًا، لأن كثيرًا من الدراسات السابقة كانت إما مراجعات أدبية أو دراسات ميدانية في مؤسسات عامة تختلف بنيتها وطبيعة عملها عن الشركات القابضة التجارية. (Aminu Umar et al., 2020)

كما أن الدراسة الحالية تتميز بأنها تستفيد من النموذج الوصفي التحليلي في إطار أكثر تخصصًا، إذ لا تحلل الظاهرة بطريقة وصفية عامة، بل تربط بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأبعاد الأداء المؤسسي في مؤسسة واحدة محددة. هذا التحديد يساعد في إنتاج نتائج دقيقة يمكن توظيفها مباشرة في تفسير الواقع الإداري للشركة. وفي المقابل، فإن بعض الدراسات السابقة كانت أوسع نطاقًا من حيث الموضوع، لكنها أقل عمقًا من حيث التطبيق داخل مؤسسة واحدة بعينها، مما يجعل نتائجها أقل قابلية للتحويل إلى إجراءات تنظيمية محددة (Mousa et al., 2024).

وتتسم الدراسة كذلك بقدرتها على توظيف الأدوات التحليلية بما يتناسب مع طبيعة المشكلة البحثية. فهي لا تسعى فقط إلى معرفة ما إذا كان هناك أثر أم لا، بل تحاول فهم طبيعة هذا الأثر وحدوده داخل سياق شركة العثيم القابضة. وهذا يختلف عن بعض الدراسات السابقة التي اكتفت بإثبات الارتباط أو الدلالة الإحصائية دون تحليل كافٍ لكيفية تشكل هذا الأثر داخل البيئة المؤسسية. لذلك، فالقيمة المنهجية للدراسة تتمثل في الجمع بين القياس الكمي والفهم التفسيري للعلاقة بين التخطيط والأداء. (Alabi & Bankole, 2020)

ومن جهة أخرى، فإن الدراسة الحالية تتميز بوضوح متغيراتها وتحديد الدقيق. فهي تتعامل مع التخطيط الاستراتيجي كمتحول مستقل له أبعاد محددة، ومع الأداء المؤسسي كمتحول تابع يمكن قياسه عبر مؤشرات واضحة. هذا التحديد المنهجي يمنح الدراسة قوة في الصياغة والاختبار، ويجعل نتائجها أكثر قابلية للتفسير والمقارنة. كما يسمح ذلك بربط النتائج النهائية بما توصلت إليه الدراسات السابقة دون الوقوع في التعميم أو الغموض (Jayawarna & Dissanayake, 2019).

ثالثاً: الخصوصية التطبيقية للدراسة

تتبع أهمية الدراسة الحالية أيضاً من خصوصيتها التطبيقية، لأنها تتناول شركة العثيم القابضة، وهي مؤسسة ذات وزن اقتصادي وإداري في السوق السعودي، وتعمل في بيئة تنافسية تتطلب قرارات استراتيجية دقيقة وسريعة. وهذا يجعل دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي داخلها أكثر ارتباطاً بالواقع العملي من الدراسات التي أجريت في بيئات أقل ديناميكية. ومن ثم فإن النتائج المتوقعة من هذه الدراسة لن تكون مجرد إضافة نظرية، بل قد تسهم في تطوير الممارسة الإدارية داخل الشركة نفسها (الغنايم وآخرون، ٢٠٢٥).

وتتميز الدراسة بأنها تحاول فهم التخطيط الاستراتيجي في بيئة القابضة، وليس في مؤسسة تقليدية بسيطة البنية. وهذا فرق مهم، لأن الشركات القابضة تحتاج إلى تنسيق مركزي بين عدد كبير من الفروع والأنشطة والعمليات، ما يجعل التخطيط الاستراتيجي فيها أكثر تعقيداً وأكبر تأثيراً. ومن هنا، فإن هذه الدراسة تسلط الضوء على جانب لم تتناوله كثير من الدراسات السابقة بصورة مباشرة، وهو كيفية توظيف التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة كبيرة متعددة المستويات والعمليات (أبو سوار، ٢٠١٩).

كما أن الدراسة الحالية تتميز بأنها ترتبط بسياق سعودي معاصر يتطلب من المؤسسات التجارية أن تكون أكثر مرونة وكفاءة وقدرة على المنافسة. فالتغيرات الاقتصادية والتحول الرقمي واتساع توقعات العملاء كلها عوامل تجعل التخطيط الاستراتيجي ضرورة إدارية لا غنى عنها. ولذلك فإن دراسة هذا الأثر في شركة العثيم القابضة قد تقدم نموذجاً قابلاً للاستفادة منه في مؤسسات سعودية أخرى، خاصة تلك التي تعمل في قطاعات التجزئة والتوزيع والخدمات المتشعبة (الزهره واده، ٢٠٢٣).

وتكمن فائدة هذه الدراسة أيضاً في أنها لا تتعامل مع التخطيط الاستراتيجي كحالة نظرية مجردة، بل تربطه بمؤشرات الأداء المؤسسي التي يمكن أن يلمسها متخذ القرار مباشرة. وهذا يرفع من القيمة العملية للدراسة، لأن نتائجها قد تساعد الإدارة العليا في تحديد ما إذا كانت الممارسات التخطيطية الحالية كافية أم تحتاج إلى تطوير. كما يمكن أن تبين ما إذا كانت

هناك فجوة بين الخطط الموضوعة والنتائج المتحققة، وهي نقطة لم تُناقش بالعمق الكافي في بعض الدراسات السابقة (فركاش وآخرون، ٢٠٢٣).

وتتمثل إحدى نقاط التميز الأساسية أيضًا في أن الدراسة لا تفترض مسبقًا أن التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى أداء أفضل بشكل تلقائي، بل تضع هذا الأثر موضع اختبار داخل سياق واقعي محدد. وهذا يجعل الدراسة أكثر موضوعية وأقرب إلى المنهج العلمي، لأن النتائج ستُبنى على التحليل الفعلي لواقع الشركة لا على الافتراض النظري فقط. كما أن هذا التوجه يساعد في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق، بدل الاكتفاء باستنتاجات عامة تتكرر في عدد كبير من الدراسات. (George et al., 2019)

وأخيرًا، تتميز دراستنا بأنها تجمع بين الأصالة والجدية التطبيقية؛ فهي تستند إلى أدبيات راسخة، لكنها تتطرق منها نحو معالجة حالة تنظيمية لم تُدرس بالقدر الكافي. وبهذا المعنى، فإن الدراسة لا تكرر ما سبقها، بل تبني عليه وتضيف إليه من خلال اختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي في شركة العثيم القابضة، وهي بيئة بحثية تحمل من التعقيد والثراء ما يجعل نتائجها ذات قيمة علمية وتطبيقية في آنٍ واحد (أهمنى، ٢٠٢١).

أوجه الشبه بين دراستنا والدراسات السابقة

وحدة الموضوع البحثي

تشترك دراستنا مع الدراسات السابقة في أنها تنتمي جميعًا إلى الحقل نفسه الذي يبحث في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي. فمحور الاهتمام في بحثنا يتمثل في معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي داخل شركة العثيم القابضة، وهو الهدف نفسه تقريبًا الذي سعت إليه معظم الدراسات السابقة عند تناولها لمؤسسات مختلفة مثل الشركات الصغيرة والمتوسطة، الجامعات، الوزارات، المستشفيات، والبنوك. وهذا التشابه يدل على أن التخطيط الاستراتيجي لم يعد موضوعًا نظريًا مجردًا، بل أصبح متغيرًا إداريًا

مركزياً يُعتمد عليه لفهم كيفية تطور الأداء المؤسسي ورفع كفاءته وفاعليته. ومن ثم فإن دراستنا تأتي امتداداً طبيعياً لهذا المسار البحثي، مع توجيه الفكرة نفسها إلى بيئة تطبيقية مختلفة ذات طبيعة تجارية واستثمارية.

التشابه في الهدف العام للدراسات

تتفق دراستنا مع الدراسات السابقة في الهدف الرئيس، وهو اختبار مدى إسهام التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي. فالدراسات التي تناولت الجامعات أو الوزارات أو المستشفيات أو الشركات الصناعية والبنكية جميعها انطلقت من سؤال محوري واحد: هل يؤدي التخطيط الجيد إلى أداء أفضل؟ وهذا هو السؤال نفسه الذي تسعى دراستنا للإجابة عنه في شركة العثيم القابضة. كما أن الهدف لا يقتصر على إثبات وجود العلاقة فقط، بل يمتد إلى فهم طبيعة هذه العلاقة ومستواها وأهميتها التطبيقية داخل المؤسسة. ولذلك فإن التشابه هنا ليس في العنوان فقط، بل في المنطق العلمي الذي يحكم جميع هذه الدراسات، وهو منطق يقوم على الربط بين العملية التخطيطية وبين النتائج المؤسسية الملموسة.

التشابه في المنهج العلمي المتبع

من أوجه الشبه الواضحة أن أغلب الدراسات السابقة، مثل دراسة الغنائم وآخرين، وأمهنى، والعرافي وأبو كعود، ومنتشة، وأبو سوار، وموسى وآخرين، اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج نفسه الذي يناسب دراستنا. ويعود هذا التشابه إلى أن موضوع العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي يحتاج إلى وصف الواقع كما هو، ثم تحليله واستنتاج دلالاته. فالمناهج التجريبية أو التاريخية لا تكون ملائمة بالدرجة نفسها، لأن المطلوب هنا ليس اختبار ظاهرة في مختبر، وإنما تحليل واقع مؤسسي قائم. ومن ثم فإن تشابه المنهج يعكس وحدة في التوجه العلمي، ويؤكد أن البحث في هذا المجال يتطلب أدوات تحليلية تسمح بفهم الواقع التنظيمي وتفسير العلاقات بين المتغيرات الإدارية بصورة دقيقة ومنظمة.

التشابه في أدوات جمع البيانات

تشترك دراستنا مع معظم الدراسات السابقة في اعتماد الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات. فقد استخدمت الدراسات السابقة هذه الأداة لكونها مناسبة لقياس اتجاهات العاملين وإدراكاتهم حول التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي. وهذا يتطابق مع دراستنا التي تسعى إلى معرفة رأي العاملين أو الإدارات ذات العلاقة داخل شركة العثيم القابضة بشأن مستوى التخطيط الاستراتيجي وأثره في الأداء. كما أن الاستبانة تتيح قياس المتغيرات بشكل كمي قابل للتحليل الإحصائي، وهو ما يجعل النتائج أكثر موضوعية وقابلية للمقارنة. ويظهر التشابه هنا أيضًا في أن الباحثين لم يكتفوا بالوصف النظري، بل سعى كل منهم إلى ترجمة المفاهيم الإدارية إلى مؤشرات قابلة للقياس مثل وضوح الرؤية والأهداف، وفاعلية التنفيذ، ومستوى الكفاءة التنظيمية.

التشابه في طبيعة المتغيرات

تتوافق دراستنا مع الدراسات السابقة في أنها ركزت على متغيرين رئيسيين مترابطين: التخطيط الاستراتيجي بوصفه متغيرًا مستقلًا، والأداء المؤسسي بوصفه متغيرًا تابعًا. وقد تكررت في الدراسات السابقة أبعاد مقاربة للتخطيط الاستراتيجي مثل الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل الاستراتيجي، والاختيار الاستراتيجي، وهي الأبعاد ذاتها تقريبًا التي يمكن أن تبنى عليها دراستنا. كما أن الأداء المؤسسي عولج في الدراسات السابقة من خلال أبعاد متعددة مثل الكفاءة، الفاعلية، التميز، العمليات الداخلية، رضا المستفيد، والتعلم والنمو. وهذا التشابه في بناء المتغيرات يعكس أن دراسة العلاقة بين التخطيط والأداء لا تتفصل عن تحليل مكونات كل متغير على حدة. لذلك فإن بحثنا يسير في المسار ذاته من حيث الفكرة العلمية والبنية المفاهيمية.

التشابه في التصميم الميداني والعينة

من أوجه الشبه المهمة أن الدراسات السابقة كلها تقريبًا اعتمدت على التطبيق الميداني داخل مؤسسات حقيقية، وليس على دراسات نظرية مجردة. فقد جرى التطبيق على شركات ومؤسسات تعليمية وصحية وحكومية ومصرفية وصناعية، وهذا يلتقي تمامًا مع دراستنا التي

تطبق على شركة العثيم القابضة. كما أن هذه الدراسات اهتمت باستطلاع آراء العاملين أو المديرين أو الإدارات الوسطى والعليا، لأن هذه الفئات تمتلك رؤية مباشرة للواقع التخطيطي والعملي داخل المؤسسة. ومن ثم فإن دراستنا تتشابه معها في كونها دراسة ميدانية تستند إلى مجتمع عمل فعلي، مما يمنح نتائجها قيمة تطبيقية عالية. كما أن هذا التشابه يبرز أن التخطيط الاستراتيجي موضوع يرتبط بالممارسة اليومية داخل المؤسسات، وليس مجرد مفهوم إداري مكتبي.

التشابه في الأساليب الإحصائية والتحليل

تتفق دراستنا مع الدراسات السابقة في اعتماد التحليل الإحصائي كوسيلة لاختبار العلاقة بين المتغيرات. فقد استخدمت معظم الدراسات برنامج SPSS ، إلى جانب أدوات مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الارتباط والانحدار، وهي أدوات تحليلية مناسبة لفحص أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي. وهذا التشابه مهم جدًا، لأنه يدل على أن نتائج الدراسات السابقة لم تُبنَ على الانطباع الشخصي، بل على القياس الكمي المنظم. كما أن دراستنا تسير في الاتجاه نفسه، لأن طبيعة الموضوع تتطلب تحليلًا علميًا دقيقًا يوضح حجم الأثر واتجاهه ودلالته الإحصائية. ومن ثم فإن التشابه المنهجي في التحليل يعزز إمكانية المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة، ويمنح نتائجنا أساسًا علميًا أكثر قوة ووضوحًا.

تتقاطع دراستنا مع الدراسات السابقة في النتيجة الكبرى التي تؤكد أن التخطيط الاستراتيجي يسهم إيجابيًا في تحسين الأداء المؤسسي. فقد أثبتت أغلب الدراسات السابقة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في الأداء، سواء في الشركات الصغيرة والمتوسطة أو الجامعات أو الوزارات أو المستشفيات أو البنوك. وهذا يشكل نقطة التقاء أساسية مع بحثنا، لأننا ننطلق من الفرضية نفسها تقريبًا. كما أن بعض الدراسات السابقة أوضحت أن وضوح الرؤية والأهداف، والتقييم المستمر، والتحليل البيئي، والثقافة التنظيمية، كلها عناصر تعزز هذا الأثر. وبالتالي فإن دراستنا تتشابه معها في الاتجاه التفسيري العام الذي يرى التخطيط الاستراتيجي أداة فعالة لتحسين الأداء المؤسسي إذا طُبّق بصورة صحيحة ومنظمة.

التشابه في القيمة التطبيقية والتوصيات

تتشترك دراستنا مع الدراسات السابقة في أنها لا تكتفي بعرض العلاقة النظرية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، بل تسعى إلى تقديم قيمة عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير المؤسسات. فالدراسات السابقة أوصت بتعزيز دور القيادة، وترسيخ ثقافة التخطيط، وتوضيح الأهداف، وتفعيل المتابعة والتقييم، وتقليل المركزية، وربط الخطط بالواقع التنفيذي. وهذه التوجهات تتسجم تمامًا مع دراستنا التي يمكن أن تسهم في تقديم توصيات عملية لشركة العثيم القابضة من أجل رفع مستوى الأداء المؤسسي. ومن هنا فإن التشابه لا يقتصر على النتائج، بل يمتد إلى الغاية التطبيقية التي تهدف إلى تحويل التخطيط الاستراتيجي من مجرد ممارسة إدارية إلى أداة فاعلة لتحسين الأداء وتحقيق التميز والاستدامة المؤسسية.

الإطار النظري

أولاً: التخطيط الاستراتيجي

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يُعد التخطيط الاستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية المحورية التي تُعنى برسم الاتجاه العام للمؤسسة وتحديد المسار الذي يساعدها على الوصول إلى أهدافها بعيدة المدى في بيئة تتسم بالتغير والتنافس وعدم اليقين. وهو لا يقتصر على إعداد خطط مكتوبة، بل يمثل عملية فكرية وتنظيمية تبدأ بفهم الواقع الداخلي والخارجي، ثم الانتقال إلى صياغة التوجهات الكبرى التي تنظم عمل المؤسسة وتوجه مواردها وقراراتها. ويُنظر إلى التخطيط الاستراتيجي بوصفه أداة لتنسيق الجهود، وربط الحاضر بالمستقبل، وتحويل الرؤية العامة إلى برامج قابلة للتنفيذ والقياس. وقد أكدت المراجعات النظرية أن التخطيط الاستراتيجي يرتبط بمستوى الأداء

التنظيمي عندما يُفهم ويُمارس بصورة صحيحة ومنهجية (Jayawarna & Dissanayake, 2019). كما أوضحت المراجعة الأدبية في القطاع العام النيجيري أن التخطيط الاستراتيجي عملية إدارية تدعم الفاعلية وتحسن اتخاذ القرار وتزيد القدرة على الاستجابة للتغيرات (Aminu Umar et al., 2020).

أهمية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات

تتبع أهمية التخطيط الاستراتيجي من كونه الوسيلة التي تمكن المنظمة من الانتقال من ردود الفعل العشوائية إلى العمل المنظم القائم على الرؤية والتحليل والاستباق. فالمؤسسات التي تمتلك تخطيطاً استراتيجياً واضحاً تكون أكثر قدرة على استثمار مواردها بكفاءة، وتحديد أولوياتها، وتجنب الهدر، والتعامل مع التحديات بطريقة أكثر انترناً. كما يساعد التخطيط الاستراتيجي في توحيد الجهود بين الإدارات المختلفة، ويقلل من التداخل في الاختصاصات، ويمنح العاملين فهماً أوضح لأدوارهم ومسؤولياتهم. وقد أظهرت دراسة ميدانية على الشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز وضوح الرؤية والرسالة والأهداف (الغنايم، غوش، وشمسي، ٢٠٢٥). كما دعمت دراسة تحليلية في قطاع الأدوية الأردني فكرة أن غياب الفهم الصحيح للتخطيط يؤدي إلى ضعف في المخرجات المؤسسية (نصيرات والخطيب، ٢٠٠٥).

أهداف التخطيط الاستراتيجي

يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تمكين المنظمة من تحقيق التوازن بين الإمكانيات المتاحة والطموحات المستقبلية، بحيث تصبح الأهداف أكثر وضوحاً وقابلية للمتابعة والتقييم. ومن أبرز أهدافه تحديد الاتجاه العام للمؤسسة، وبناء صورة مستقبلية مشتركة بين القيادات والعاملين، وتوجيه الموارد نحو المجالات الأكثر أولوية، ورفع مستوى الأداء، وزيادة قدرة المؤسسة على المنافسة والاستمرارية. كما يهدف إلى تقليل درجة الغموض في القرارات الإدارية، وتحسين التنسيق بين الوحدات التنظيمية، وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية. وقد بينت دراسة أمهني أن التخطيط الاستراتيجي ليس نشاطاً شكلياً، بل أداة عملية

لتحسين الأداء في المؤسسات الكبيرة عندما يرتبط بأهداف واضحة ومراحل تنفيذية دقيقة (أمهني، ٢٠٢١). كما أكدت دراسة وزارة التربية والتعليم الليبية أن وجود أهداف استراتيجية مترابطة يساعد على تطوير الأداء المؤسسي بصورة شاملة (العرافي وأبو كعود، ٢٠٢٥).

خصائص التخطيط الاستراتيجي

يمتاز التخطيط الاستراتيجي بعدد من الخصائص التي تميّزه عن غيره من أنواع التخطيط، فهو تخطيط طويل الأجل، شمولي، مرن، وتشاركي في الوقت نفسه. فهو ينظر إلى المنظمة باعتبارها نظامًا متكاملًا، ويربط بين أهدافها الداخلية والمتغيرات الخارجية التي تؤثر في عملها. كما أنه يعتمد على الاستشراف والتحليل، ويقوم على المراجعة المستمرة، لأن الاستراتيجية الناجحة لا تكون جامدة بل قابلة للتعديل عند تغير الظروف. ومن خصائصه أيضًا أنه يركز على النتائج الكبرى لا التفاصيل اليومية، ويعتمد على القيادات العليا بدرجة كبيرة في توجيهه واعتماده. وقد أوضحت دراسة جامعة سرت أن قوة التخطيط الاستراتيجي تظهر عندما تتكامل الرؤية مع الرسالة والأهداف والتحليل والاختيار الاستراتيجي داخل بنية واحدة متناسقة (أمهني، ٢٠٢١). كما أشارت دراسة مستشفى المقاصد إلى أن التخطيط الاستراتيجي يصبح أكثر فاعلية عندما يُترجم إلى مؤشرات قياس واضحة ترتبط بواقع الأداء (نتشة، ٢٠٢٠).

مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي

تمر عملية التخطيط الاستراتيجي عادة بعدة مراحل مترابطة تبدأ بتحليل الوضع القائم، ثم صياغة التوجه العام، ثم اختيار البدائل الأنسب، ثم التنفيذ، وأخيرًا المتابعة والتقييم. فالمرحلة الأولى تتمثل في جمع المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات. ثم تأتي مرحلة صياغة الرؤية والرسالة والأهداف، وهي المرحلة التي تمنح المنظمة اتجاهها العام. بعد ذلك تُدرس البدائل المتاحة ويتم اختيار الاستراتيجية الأكثر ملاءمة للموارد والظروف. ثم تبدأ مرحلة التنفيذ التي تتطلب توزيع الأدوار وتوفير الموارد والرقابة. وقد بيّنت دراسة وزارة التربية والتعليم الليبية أن فعالية التخطيط لا تتحقق إلا عندما

يكون التحليل الاستراتيجي مرتبطاً بتحديد التوجه ثم الاختيار ثم التطبيق (العرافي وأبو كعود، ٢٠٢٥). كما أشارت دراسة القطاع الصناعي الأردني إلى أن ضعف التطبيق العملي يُفرغ التخطيط من مضمونه مهما بدا جيداً على الورق (نصيرات والخطيب، ٢٠٠٥).

أبعاد التخطيط الاستراتيجي

الرؤية الاستراتيجية

الرؤية الاستراتيجية تمثل الصورة المستقبلية التي تطمح المؤسسة إلى الوصول إليها خلال فترة زمنية محددة. وهي تعكس الحلم المؤسسي الكبير، وتعمل على إلهام العاملين وتوحيد اتجاهاتهم نحو مقصد واحد. فالرؤية الجيدة يجب أن تكون واضحة، مختصرة، طموحة، وقابلة للفهم والتبني من قبل جميع المستويات الإدارية. وقد أوضحت دراسة البنوك في نيجيريا أن وضوح الأهداف والرؤية يساعد على رفع الربحية وتحسين الكفاءة التنظيمية (Alabi & Bankole, 2020). كما بينت دراسة الشركات السعودية الصغيرة والمتوسطة أن الرؤية الاستراتيجية تمثل أحد أهم الأبعاد المؤثرة في الأداء المؤسسي (الغنايم، غوش، وشمسي، ٢٠٢٥).

الرسالة الاستراتيجية

الرسالة الاستراتيجية تحدد سبب وجود المؤسسة وطبيعة عملها والفئات التي تخدمها والقيم التي تلتزم بها. وهي تمثل الإطار الذي يربط بين هوية المنظمة وأنشطتها اليومية، لذلك فإن وضوحها يساعد العاملين على فهم ما يجب أن تقوم به المؤسسة فعلاً، وما الذي ينبغي أن تركز عليه. وتُعد الرسالة أداة مهمة في بناء الانضباط المؤسسي لأنها تضع حدوداً للقرارات وتمنحها معنى واتساقاً. وقد أظهرت دراسة مستشفى المقاصد أن الرسالة الاستراتيجية عندما تكون واضحة ومفعلة تنعكس إيجابياً على الأداء المؤسسي وفق منظور بطاقة الأداء المتوازن (نتشة، ٢٠٢٠). كما دعمت دراسة التعليم اليمني فكرة أن الرسالة الواضحة تسهم في رفع أداء المؤسسة التعليمية عبر توجيه الجهود نحو الغاية الأساسية (ثابت والسفياني، ٢٠٢٤).

الأهداف الاستراتيجية

الأهداف الاستراتيجية هي النتائج المحددة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، وهي تُحوّل الرؤية والرسالة إلى غايات عملية قابلة للقياس. وتمتاز بأنها أكثر تحديدًا من الرؤية، وأكثر قابلية للمتابعة من الرسالة، ولذلك فهي صلة الوصل بين التوجه العام والتنفيذ الفعلي. وكلما كانت الأهداف دقيقة وقابلة للقياس زادت قدرة المنظمة على تقييم تقدمها واتخاذ قرارات تصحيحية في الوقت المناسب. وقد أكدت دراسة GTBank أن تحديد الأهداف بوضوح يرتبط بعلاقة قوية مع الربحية والكفاءة التنظيمية. (Alabi & Bankole, 2020) كما بينت دراسة الغنائم وآخرين أن الأهداف الاستراتيجية تُعد من الأبعاد المؤثرة في تحسين الأداء المؤسسي داخل البيئة السعودية (الغنائم، غوش، وشمسي، ٢٠٢٥).

التحليل الاستراتيجي

التحليل الاستراتيجي هو المرحلة التي تُدرس فيها البيئة الداخلية والخارجية بهدف التعرف على القدرات المتاحة والتحديات المحيطة. وتكمن أهميته في أنه يمنع المنظمة من بناء خططها على افتراضات غير دقيقة، إذ يزودها بقاعدة معلومات تسمح بفهم موقعها الحقيقي. ويشمل التحليل عادة الجوانب المالية، البشرية، التنظيمية، التنافسية، والتكنولوجية، إضافة إلى تحليل الفرص والتهديدات. وقد بينت دراسة القطاع الصناعي العراقي أن الاستشراف البيئي والتحليل الخارجي يرتبطان إيجابيًا بالأداء غير المالي للمؤسسات. (Mousa et al., 2024) كما أشارت دراسة مديرية الموارد المائية بالوادي إلى أن التخطيط الناجح يبدأ من قراءة دقيقة للواقع الداخلي والخارجي (الزهرة واده، ٢٠٢٣).

الاختيار الاستراتيجي

الاختيار الاستراتيجي هو المرحلة التي تحدد فيها المؤسسة أي بديل ستتبناه من بين مجموعة بدائل مطروحة بعد التحليل والتقييم. وتظهر أهمية هذه المرحلة في أنها تحوّل البيانات والتحليلات إلى قرار استراتيجي عملي يراعي الموارد والظروف والفرص. فالمنظمة قد تمتلك عدة مسارات ممكنة، لكن النجاح الحقيقي يكمن في اختيار المسار الأكثر ملاءمة وقدرة على

تحقيق الأهداف. وقد أوضحت دراسة التعليم العالي اليمنية أن الاختيار الاستراتيجي يرفع جودة الأداء عندما يكون مبنياً على رؤية تحليلية شاملة (ثابت والسفياني، ٢٠٢٤). كما دعمت دراسة مستشفى المقاصد هذا الاتجاه حين أثبتت أن الاختيار الاستراتيجي يؤثر في الأداء المؤسسي عندما يُدار ضمن منظومة متوازنة للقياس والمتابعة (ننتشة، ٢٠٢٠).

معوقات التخطيط الاستراتيجي

رغم أهميته الكبيرة، إلا أن التخطيط الاستراتيجي قد يواجه عدة معوقات تحد من فاعليته داخل المؤسسات. من أبرز هذه المعوقات ضعف الفهم الحقيقي لمفهوم التخطيط، والمركزية الشديدة في اتخاذ القرار، ومحدودية مشاركة العاملين، وغياب البيانات الدقيقة، وعدم توافر المتابعة المستمرة. كما أن بعض المؤسسات تضع خططاً استراتيجية شكلية دون ربطها بالتنفيذ أو الموارد أو مؤشرات الأداء، مما يجعلها وثائق نظرية أكثر من كونها أدوات عمل. وقد كشفت دراسة القطاع الصناعي الأردني أن عدم وضوح المفهوم وضعف التطبيق العملي يمثلان من أهم أسباب تعثر التخطيط (نصيرات والخطيب، ٢٠٠٥). كما أوضحت دراسة شركة أوتوباش أن الثقافة التنظيمية قد تكون عائقاً إذا لم تكن داعمة للتخطيط والتغيير (أبو سوار، ٢٠١٩).

عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي

يعتمد نجاح التخطيط الاستراتيجي على مجموعة من العوامل المتداخلة، أهمها دعم الإدارة العليا، ووضوح الرؤية والرسالة، ومشاركة العاملين، وتوفر المعلومات، وواقعية الأهداف، ووجود نظام فعال للمتابعة والتقويم. كما أن نجاح التخطيط يتطلب أن يكون جزءاً من الثقافة المؤسسية لا مجرد ممارسة موسمية، وأن يرتبط مباشرة بعمليات التنفيذ والرقابة والتطوير. وقد أكدت دراسة الشركات السعودية الصغيرة والمتوسطة أن دعم القيادة العليا وترسيخ ثقافة التخطيط يمثلان عاملين أساسيين في نجاح التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء (الغنايم، غوش، وشمسي، ٢٠٢٥). كما أشارت مراجعة شاملة في القطاع العام إلى أن التخطيط يحقق أثره الأكبر عندما يترافق مع التنفيذ المنظم والمتابعة المؤسسية المستمرة (Aminu Umar)

(et al., 2020). ولهذا فإن شركة العثيم القابضة، بوصفها مؤسسة كبيرة متعددة الفروع، تحتاج إلى تخطيط استراتيجي متكامل يربط بين الرؤية والهدف والتنفيذ والرقابة حتى ينعكس بصورة ملموسة على الأداء المؤسسي.

ثانيًا: الأداء المؤسسي

مفهوم الأداء المؤسسي

يُعد الأداء المؤسسي من المفاهيم الإدارية الأساسية التي تعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية في إطار بيئتها الداخلية والخارجية. فهو لا يقتصر على النتائج المالية فقط، بل يشمل مجموعة واسعة من المخرجات المرتبطة بجودة العمليات، ورضا المستفيدين، وقدرة المؤسسة على التكيف، وتحقيق الاستمرارية. ومن ثم فإن الأداء المؤسسي يمثل الصورة النهائية التي تظهر مدى نجاح المنظمة في ترجمة مواردها وخططها إلى نتائج قابلة للقياس. وقد تناولت الدراسات السابقة هذا المفهوم بوصفه حصيلة لتفاعل عناصر التخطيط والتنفيذ والمتابعة داخل المؤسسة، وأشارت إلى أن أي تحسن في التخطيط الاستراتيجي ينعكس غالبًا على مستوى الأداء المؤسسي العام (أمهني، ٢٠٢١). كما بينت دراسات تطبيقية أخرى أن الأداء المؤسسي مفهوم مركب لا يمكن فهمه إلا عبر أبعاده المختلفة وليس من خلال مؤشر واحد فقط (العرافي وأبو كعود، ٢٠٢٥).

أهمية الأداء المؤسسي للمنظمات

تتبع أهمية الأداء المؤسسي من كونه المعيار الحقيقي الذي تُقاس به قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتنافس. فالمؤسسة التي تملك أداءً قويًا تكون أكثر قدرة على استثمار مواردها، والاحتفاظ بعملائها، ورفع مستوى كفاءة عملياتها، وتحسين صورتها أمام أصحاب المصلحة. كما أن الأداء المؤسسي يشكل أداة مهمة للإدارة العليا في معرفة ما إذا كانت السياسات المعتمدة تسير في الاتجاه الصحيح أو تحتاج إلى تعديل. وقد أوضحت بعض الدراسات أن تحسين الأداء ليس هدفًا ثانويًا، بل هو الغاية التي ترتبط بها معظم الأنشطة الإدارية والتنظيمية

(الغنايم، غوش، وشمسي، ٢٠٢٥). كما بيّنت دراسات قطاع الخدمات الصحية أن الأداء المؤسسي الجيد يساهم في تحسين جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين، ويعزز الثقة في المؤسسة ويزيد من قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية (نتشة، ٢٠٢٠). لذلك فإن الحديث عن الأداء المؤسسي يعني الحديث عن جوهر النجاح التنظيمي ذاته.

أهداف قياس الأداء المؤسسي

يهدف قياس الأداء المؤسسي إلى توفير صورة واقعية عن مدى تقدم المؤسسة نحو أهدافها المحددة، وإظهار نقاط القوة التي ينبغي تعزيزها ونقاط الضعف التي تحتاج إلى تدخل. كما يساعد القياس في دعم عملية اتخاذ القرار من خلال توفير بيانات دقيقة يمكن الاستناد إليها في التقييم والتطوير. ومن أهدافه أيضًا الكشف المبكر عن الانحرافات في الأداء قبل أن تتفاقم، وربط الجهود الفردية والجماعية بالمخرجات النهائية، ورفع مستوى المساءلة داخل المنظمة. وقد أظهرت المراجعات النظرية أن قياس الأداء لا يهدف فقط إلى الحكم على النتائج، بل إلى تحسينها بشكل مستمر عبر التغذية الراجعة والتصحيح المرحلي (Jayawarna & Dissanayake, 2019). كما أكدت الدراسات التطبيقية أن المؤسسات التي تعتمد قياسًا واضحًا ومنظمًا للأداء تكون أكثر قدرة على ترجمة خططها إلى نتائج ملموسة. (Aminu Umar et al., 2020)

خصائص الأداء المؤسسي الجيد

يتصف الأداء المؤسسي الجيد بعدة خصائص تجعله أداءً قابلاً للتطور والاستدامة. فهو أداء واضح الأهداف، مرتبط بالرسالة المؤسسية، ومبني على معايير محددة يمكن متابعتها وقياسها. كما أنه أداء متوازن، لا يركز على جانب واحد فقط مثل الربحية، بل يراعي كذلك الجودة، ورضا المستفيد، وكفاءة العمليات، وقدرة المؤسسة على التعلم والتجديد. ومن خصائصه أيضًا المرونة، لأن المنظمات الناجحة هي التي تستطيع تعديل أداءها وفقًا للتغيرات البيئية والتحديات الطارئة. وقد بيّنت دراسات متعددة أن الأداء الجيد لا يتحقق إلا عندما تكون هناك ممارسات إدارية منضبطة، وتخطيط واضح، وربط بين المدخلات والعمليات والمخرجات

(فرকাশ وآخرون، ٢٠٢٣). كما أشارت دراسات التعليم العالي إلى أن الأداء المؤسسي الجيد يرتبط بالقدرة على الموازنة بين الموارد والأهداف ومتطلبات البيئة (ثابت والسفياني، ٢٠٢٤).

أبعاد الأداء المؤسسي

الكفاءة

الكفاءة تعني قدرة المؤسسة على تحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة ممكنة وبأقل هدر في الموارد. وهي تمثل بُعدًا مهمًا في تقييم الأداء لأنها تكشف مدى حسن استخدام الموارد البشرية والمالية والزمنية والتقنية. فالمؤسسة الكفؤة ليست بالضرورة الأكثر إنفاقًا، وإنما الأكثر قدرة على تحويل المدخلات المحدودة إلى مخرجات ذات قيمة. وقد تناولت الدراسات الكفاءة بوصفها أحد أهم المؤشرات التي تعكس جودة الأداء المؤسسي، خاصة في المؤسسات التي تعمل في بيئات تنافسية وتحتاج إلى ضبط التكاليف وتحسين الإنتاجية (الغنايم، غوش، وشمسي، ٢٠٢٥). كما ظهر هذا البعد بوضوح في الدراسات المصرفية التي ربطت بين وضوح الأهداف وتحسين الكفاءة التنظيمية. (Alabi & Bankole, 2020)

الفاعلية

الفاعلية تشير إلى مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التي وضعتها مسبقًا، بصرف النظر عن كمية الموارد المستخدمة. فالمؤسسة قد تكون كفؤة في استخدام مواردها، لكنها لا تكون فاعلة إذا لم تصل إلى النتائج المستهدفة. لذلك تُعد الفاعلية بُعدًا حاسمًا في قياس الأداء لأنها تعكس العلاقة بين ما خططت له المنظمة وما أنجزته فعليًا. وقد أوضحت دراسات القطاع الحكومي والجامعي أن الفاعلية ترتبط بوضوح التوجه الاستراتيجي وسلامة التنفيذ ومتابعة النتائج (العرافي وأبو كعود، ٢٠٢٥). كما أشارت دراسة جامعة سرت إلى أن التخطيط الواضح يرفع مستوى الفاعلية من خلال توجيه الجهود نحو الغايات المؤسسية المحددة (أمهني، ٢٠٢١).

الجودة

الجودة تعني مدى مطابقة ما تقدمه المؤسسة لمعايير التميز والتوقعات المستهدفة من قبل المستفيدين. وهي ليست فقط جودة المنتج أو الخدمة، بل تشمل أيضًا جودة العمليات، وجودة التعامل، ودقة الإجراءات، وسرعة الاستجابة. ويُعد هذا البعد ضروريًا لأنه يربط الأداء المؤسسي بتجربة المستفيد النهائي، ويجعل المؤسسة أكثر التزامًا بالتحسين المستمر. وقد أظهرت بعض الدراسات أن المؤسسات التي ترتبط فيها الخطط الاستراتيجية بمعايير الجودة تحقق أداءً أكثر استقرارًا وتماسكًا (ننتشة، ٢٠٢٠). كما دعمت دراسة مديرية الموارد المائية بالوادي فكرة أن جودة الأداء تتحسن عندما يكون التخطيط الاستراتيجي منظمًا وموجهًا نحو التحسين المستمر (الزهرة واده، ٢٠٢٣).

التميز المؤسسي

التميز المؤسسي هو المستوى الأعلى من الأداء الذي يجعل المؤسسة متفوقة على مثيلاتها في المجال نفسه. وهو لا يتحقق فقط عبر الأداء المقبول، بل عبر الابتكار، والمرونة، والاستجابة السريعة، والتحسين المستمر، وخلق قيمة أعلى للمستفيدين. ويُنظر إلى التميز بوصفه نتيجة تراكمية لتكامل عناصر الكفاءة والفاعلية والجودة معًا. وقد بينت بعض الدراسات أن الأداء المتميز يرتبط بوجود رؤية واضحة وقدرة على تقييم الاستراتيجية وتعديلها بشكل دوري. (Alabi & Bankole, 2020) كما أشارت دراسات الشركات والخدمات إلى أن التميز المؤسسي يظهر عندما لا تكتفي المنظمة بالحد الأدنى من الإنجاز، بل تسعى إلى التجاوز الإيجابي للمعايير المعتادة (فرকাশ وآخرون، ٢٠٢٣).

رضا المستفيدين

رضا المستفيدين يعد من أهم المؤشرات الحديثة للأداء المؤسسي، لأنه يعكس الحكم الخارجي على جودة ما تقدمه المؤسسة من خدمات أو منتجات. فالمؤسسة قد تحقق نتائج داخلية جيدة، لكنها لا تُعد ناجحة بالكامل ما لم يشعر المستفيدون بقيمة ما يقدم لهم. ويُقاس هذا الرضا بدرجة الاستجابة، والسرعة، والدقة، والموثوقية، وسهولة الوصول إلى الخدمة. وقد أوضحت الدراسات في القطاع الصحي أن رضا المستفيد عنصر أساسي في تقييم الأداء لأنه يكشف

مدى توافق الخدمة مع التوقعات الفعلية للمستفيدين (نتشة، ٢٠٢٠). كما دعمت الدراسات الحكومية فكرة أن رضا المستفيدين يرتبط مباشرة بقدرة المؤسسة على تنظيم عملياتها وتحسين تواصلها الداخلي والخارجي (العرافي وأبو كعود، ٢٠٢٥).

النمو والتعلم التنظيمي

النمو والتعلم التنظيمي يمثلان البعد الديناميكي للأداء المؤسسي، إذ يشيران إلى قدرة المؤسسة على اكتساب المعرفة، وتطوير مهارات العاملين، وتحسين أساليب العمل، والتكيف مع التغيرات. فالمؤسسة التي تتعلم باستمرار تكون أقدر على الاستمرار والنمو، لأن خبراتها تتحول إلى معرفة مؤسسية قابلة للتطبيق. وقد أبرزت بعض الدراسات أن المؤسسات التي تتبنى التخطيط الاستراتيجي بصورة واعية تحقق نموًا أفضل لأنها تربط بين التعلم والتطوير والتحسين المستمر. (Mousa et al., 2024) كما أشارت دراسات التعليم العالي إلى أن التعلم التنظيمي يعد شرطًا أساسيًا لأي تطوير حقيقي في الأداء المؤسسي (ثابت والسفياني، ٢٠٢٤).

مؤشرات قياس الأداء المؤسسي

تتعدد مؤشرات قياس الأداء المؤسسي بحسب طبيعة المؤسسة وأهدافها، إلا أن من أبرزها المؤشرات المالية مثل الربحية، والعائد على الأصول، والعائد على الاستثمار، والمؤشرات التشغيلية مثل سرعة الإنجاز، ومعدل الأخطاء، وكفاءة استخدام الموارد. كما تشمل المؤشرات غير المالية مستوى رضا المستفيدين، ونسبة الالتزام بالخطط، ومعدلات الابتكار، ومستوى التعلم التنظيمي، ونسب النمو. وقد استخدمت بعض الدراسات بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها إطارًا شاملاً لقياس الأداء من زوايا متعددة لا تقتصر على الجانب المالي فقط (نتشة، ٢٠٢٠). كما أكدت دراسات الشركات والبنوك أن المؤشرات الواضحة تساعد على تحويل الأداء من مفهوم عام إلى بيانات قابلة للتحليل والمقارنة. (Alabi & Bankole, 2020) لذلك فإن

القياس الفعال يتطلب الجمع بين المؤشرات الكمية والنوعية للوصول إلى صورة متكاملة عن واقع المؤسسة.

العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي

يتأثر الأداء المؤسسي بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية. فمن العوامل الداخلية مستوى القيادة، وكفاءة الموارد البشرية، ووضوح الهيكل التنظيمي، وثقافة المؤسسة، ووجود أنظمة للرقابة والتقييم، إضافة إلى جودة التخطيط الاستراتيجي نفسه. أما العوامل الخارجية فتشمل شدة المنافسة، والتغيرات الاقتصادية، والتطورات التكنولوجية، والضغط النظامية، وتوقعات المستفيدين. وقد أوضحت دراسات متعددة أن الثقافة التنظيمية تمثل عاملاً مؤثراً مهماً في تحسين الأداء أو إضعافه بحسب درجة دعمها للتغيير والتطوير (أبو سوار، ٢٠١٩). كما بينت دراسات القطاع الصناعي أن القدرة على استشراف البيئة الخارجية تعد من أبرز العوامل التي تعزز الأداء غير المالي للمؤسسات (Mousa et al., 2024). لذلك فإن الأداء المؤسسي ليس نتاجاً لعامل واحد، بل هو محصلة شبكة معقدة من التأثيرات المتداخلة.

معوقات تحسين الأداء المؤسسي

تواجه المؤسسات عدة معوقات تحد من قدرتها على تحسين الأداء بصورة مستمرة، ومن أبرزها ضعف الرؤية المشتركة، وغياب نظم القياس الدقيقة، ومحدودية المشاركة، والمركزية الإدارية، وضعف الاتصال بين المستويات التنظيمية. كما أن مقاومة التغيير، وقلة التدريب، وعدم المواءمة بين الخطط والموارد، من العوامل التي تعرقل تطوير الأداء. وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن غياب الفهم المؤسسي الواضح لأدوات التطوير يؤدي إلى بقاء الأداء عند مستويات تقليدية لا تسمح بالمنافسة الفعلية (نصيرات والخطيب، ٢٠٠٥). كما أوضحت دراسات أخرى أن ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة للتطوير يجعل جهود التحسين قصيرة الأثر

أو غير مستدامة (أبو سوار، ٢٠١٩). ومن هنا فإن تحسين الأداء المؤسسي يتطلب معالجة هذه المعوقات بصورة منهجية ومتكاملة.

ثالثاً: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي

طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي

تُعد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي من أكثر العلاقات وضوحاً في أدبيات الإدارة الحديثة، إذ ينظر إليها بوصفها علاقة تأثير متبادل يتقدم فيها التخطيط باعتباره المدخل، بينما يظهر الأداء بوصفه المخرج النهائي الذي يكشف عن جودة هذا المدخل وفاعليته. فالمؤسسة التي تمتلك خطة استراتيجية واضحة تكون أكثر قدرة على تحديد أولوياتها، وتوجيه مواردها، وضبط عملياتها، ومن ثم تحقيق نتائج أفضل على مستوى الكفاءة والفاعلية والجودة. وقد بينت المراجعات النظرية أن التخطيط الاستراتيجي لا يعمل بصورة معزولة، بل يخلق إطاراً عاماً ينظم التفكير الإداري ويضبط حركة العمل داخل المؤسسة، الأمر الذي ينعكس في نهاية المطاف على مستوى الأداء الكلي (Jayawarna & Dissanayake, 2019). كما دعمت المراجعة الأدبية في القطاع العام النيجيري هذا الاتجاه، مؤكدة أن عملية التخطيط الاستراتيجي تُعد من الآليات التي ترفع أداء المؤسسات عندما تُبنى على منهج منظم وواضح. (Aminu Umar et al., 2020)

وتظهر طبيعة هذه العلاقة أيضاً في كون التخطيط الاستراتيجي لا يحقق أثره من خلال مجرد وجود وثيقة مكتوبة، بل من خلال تحويل الرؤية إلى أهداف ومؤشرات ومشروعات تنفيذية قابلة للمتابعة. فكلما كانت الاستراتيجية أكثر وضوحاً وارتباطاً بالواقع المؤسسي، كان الأثر على الأداء أكثر قوة واستقراراً. وقد أوضحت الدراسات التطبيقية في البيئة العربية أن المؤسسات التي تتبنى تخطيطاً استراتيجياً فعلياً تسجل مستويات أعلى من الأداء مقارنة بالمؤسسات التي تتعامل مع التخطيط كإجراء شكلي (الغنايم، غوش، وشمسي، ٢٠٢٥). كما بينت دراسة وزارة التربية والتعليم الليبية أن العلاقة بين التخطيط والأداء ليست نظرية فقط،

بل تتجسد في تحسين الممارسات التنظيمية وتطوير الأداء المؤسسي على أرض الواقع (العرافي وأبو كعود، ٢٠٢٥). ومن هنا يمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي يشكل أساسًا بنائيًا للأداء المؤسسي، لا مجرد عنصر مساعد له.

كيف يسهم التخطيط الاستراتيجي في رفع الأداء المؤسسي

يسهم التخطيط الاستراتيجي في رفع الأداء المؤسسي من خلال عدة مسارات مترابطة، يأتي في مقدمتها توفير الاتجاه العام الذي يمنع التشتت الإداري ويجعل الجهود أكثر تركيزًا. فعندما تحدد المؤسسة رؤيتها ورسالتها وأهدافها بدقة، تصبح القرارات اليومية أكثر اتساقًا مع الغاية الكبرى، ويقل احتمال العمل العشوائي أو تضارب الأولويات. وقد بينت دراسة الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية أن وضوح الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية يُعد من أبرز العوامل التي ترتبط بتحسين الأداء المؤسسي (الغنائم، غوش، وشمسي، ٢٠٢٥). كما أظهرت دراسة مستشفى المقاصد أن الرسالة والأهداف والتحليل والاختيار الاستراتيجي كانت ذات أثر ملحوظ في تحسين الأداء المؤسسي عند قياسه من خلال بطاقة الأداء المتوازن (نتشة، ٢٠٢٠).

ويُسهم التخطيط الاستراتيجي كذلك في رفع الأداء من خلال تحسين استخدام الموارد، لأن التخطيط الجيد يحدد أين تُوجّه الميزانيات، وأي المشروعات أولى بالدعم، وكيف يمكن تقليل الهدر في الوقت والجهد والتكلفة. كما يساعد التخطيط الاستراتيجي على بناء نظام أفضل للرقابة والتقييم، الأمر الذي يمكّن المؤسسة من اكتشاف الانحرافات مبكرًا وتصحيحها قبل أن تتفاقم. وقد أوضحت دراسة GTBank أن تحديد الأهداف والتقييم الاستراتيجي يرتبطان بعلاقة إيجابية مع الربحية والكفاءة التنظيمية (Alabi & Bankole, 2020). كما دعمت دراسة القطاع الصناعي في العراق الفكرة نفسها عندما أشارت إلى أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحسين الأداء التنظيمي، ولا سيما حين يتصل بالاستشراف البيئي ومراقبة العوامل الخارجية (Mousa et al., 2024). ومن ثم فإن التخطيط الاستراتيجي يعمل كآلية تحويل من الإمكانيات المتفرقة إلى إنجاز مؤسسي منظم.

كما يرفع التخطيط الاستراتيجي الأداء المؤسسي عبر تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات. فالمؤسسات لا تعمل في فراغ، بل في بيئات اقتصادية وتنافسية وتقنية متغيرة باستمرار، لذلك فإن المؤسسة التي لا تمتلك تخطيطاً استراتيجياً مرناً تكون أكثر عرضة للارتباك والانكماش. بينما تساعد الخطة الاستراتيجية المؤسسة على قراءة المتغيرات واستيعابها والاستجابة لها قبل أن تتحول إلى تهديدات. وقد أكدت دراسة في البيئة الحكومية النيجيرية أن التخطيط الاستراتيجي يرفع الفاعلية التنظيمية لأنه يربط بين تحليل البيئة واتخاذ القرار والتنفيذ المنظم (Aminu Umar et al., 2020). كما أظهرت دراسة مديرية الموارد المائية بالوادي أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين الأداء المؤسسي حين يكون متصلًا بقراءة دقيقة للظروف الداخلية والخارجية (الزهرة واده، ٢٠٢٣). وهذا يعني أن أثر التخطيط لا يقتصر على تحقيق الأهداف الحالية، بل يمتد إلى بناء قدرة مستقبلية على الاستمرار والنمو.

دور القيادة في تفعيل العلاقة بين التخطيط والأداء

تمثل القيادة العنصر الحاسم في تحويل التخطيط الاستراتيجي من وثيقة نظرية إلى ممارسة مؤسسية فعالة. فالقادة هم الذين يحددون مستوى الجدية في إعداد الخطة، ويقررون مقدار المشاركة، ويضبطون آليات التنفيذ، ويخلقون المناخ الذي يسمح بترجمة التوجهات الاستراتيجية إلى سلوك يومي داخل المؤسسة. وبدون قيادة واعية ومؤمنة بالتخطيط، قد تبقى الاستراتيجية مجرد إعلان رسمي لا يترك أثراً حقيقياً على الأداء. وقد أظهرت دراسة جامعة سرت أن وضوح الرؤية وتبني القيادة لأبعاد التخطيط الاستراتيجي يساهمان في تحسين الأداء المؤسسي لدى العاملين (أمهني، ٢٠٢١). كما بينت دراسة التعليم العالي اليمنية أن القيادة الإدارية القادرة على التوجيه والمتابعة تشكل رافعة أساسية في تطوير الأداء المؤسسي (ثابت والسفياني، ٢٠٢٤).

وتبرز أهمية القيادة أيضاً في قدرتها على توحيد الجهود وإقناع العاملين بأهمية الخطة الاستراتيجية. فالعاملون لا ينخرطون بفاعلية في أي خطة ما لم يشعروا أن الإدارة العليا تؤمن بها وتدعمها وتتابع تطبيقها. ومن هنا فإن القيادة لا تكتفي بإصدار التوجيهات، بل تبني ثقافة

تنظيمية قائمة على الالتزام والمساءلة والتطوير المستمر. وقد أوضحت دراسة شركة أوتوباش أن الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، وأن القيادة هي الطرف الأبرز في تشكيل هذه الثقافة (أبو سوار، ٢٠١٩). كما أشارت دراسة مصرف الجمهورية إلى أن نجاح التخطيط الاستراتيجي يرتبط بدرجة كبيرة بدعم الإدارة العليا وتحفيز العاملين على الالتزام بالتوجهات التخطيطية (فركاش وآخرون، ٢٠٢٣). وهذا يعني أن القيادة ليست عاملاً مساعداً فقط، بل هي شرط جوهري في تفعيل الأثر الفعلي للتخطيط على الأداء. كما تتجلى أهمية القيادة في قدرتها على إدارة التغيير، لأن التخطيط الاستراتيجي غالباً ما يفرض على المؤسسة تعديلات في الهيكل أو الإجراءات أو توزيع الأدوار. والقيادة الفعالة هي التي تقلل المقاومة الداخلية وتشرح أسباب التغيير وترتبط بينه وبين تحسين الأداء. وقد أظهرت بعض الدراسات أن المؤسسات التي يمتلك قادتها رؤية استراتيجية واضحة تكون أكثر قدرة على تحقيق نتائج أفضل وأكثر ثباتاً (George et al., 2019) كما دعمت دراسة وزارة التربية والتعليم الليبية هذا التوجه من خلال الإشارة إلى أن القيادة التي تعتمد التخطيط بوصفه أداة للتطوير تساهم في الارتقاء بالأداء المؤسسي بصورة شاملة (العرافي وأبو كعود، ٢٠٢٥). وعليه فإن القيادة تمثل الحلقة التي تصل بين الفكرة الاستراتيجية والتطبيق العملي والنتائج النهائية.

دور البيئة التنظيمية في دعم هذه العلاقة

تلعب البيئة التنظيمية دوراً بالغ الأهمية في تعزيز العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي أو إضعافها. فالبيئة التنظيمية تشمل الثقافة السائدة، وأنماط الاتصال، ومستوى التعاون، واللوائح، والهيكل التنظيمي، ودرجة المرونة، ومستوى الانفتاح على التغيير. وكلما كانت هذه البيئة داعمة للتخطيط، أصبحت عملية التنفيذ أكثر سلاسة، وأصبح أثر التخطيط على الأداء أكثر وضوحاً. وقد بينت الدراسات التطبيقية أن البيئة التي تشجع على المشاركة وتبادل المعلومات وتقبل التغيير تساعد في ترجمة الخطط الاستراتيجية إلى أداء فعلي ملموس

(أبو سوار، ٢٠١٩). كما أوضحت دراسة الشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية أن وجود ثقافة مؤسسية تتبنى التخطيط الاستراتيجي يسهم في رفع مستوى الأداء العام داخل المؤسسة (الغنايم، غوش، وشمسي، ٢٠٢٥).

وتظهر أهمية البيئة التنظيمية كذلك في قدرتها على توفير البنية المناسبة للتنفيذ والمتابعة. فالمؤسسة قد تمتلك خطة جيدة، لكن إذا كانت بيئتها الداخلية تتسم بالمركزية الصارمة أو ضعف التنسيق أو غموض الأدوار، فإن الأثر الإيجابي للخطة سيكون محدودًا. أما إذا كانت البيئة التنظيمية مرنة وتفاعلية، فإنها تدعم المبادرات، وتشجع الابتكار، وتتيح للعاملين المشاركة في تحقيق الأهداف. وقد أكدت دراسة مديرية الموارد المائية بالوادي أن التخطيط الاستراتيجي يكون أكثر فاعلية عندما ينسجم مع مناخ تنظيمي متعاون ومنفتح (الزهرة واده، ٢٠٢٣). كما دعمت دراسة التعليم العالي اليمنية فكرة أن البيئة المؤسسية الداعمة للتعليم والتطوير تجعل أثر التخطيط أكثر عمقًا واستدامة (ثابت والسفياني، ٢٠٢٤). وهذا يعني أن التخطيط لا يعمل في فراغ، بل داخل بيئة قد تعزز نتائجه أو تضعفها.

ومن جهة أخرى، ترتبط البيئة التنظيمية بقدرة المؤسسة على بناء نظم معلومات وإجراءات رقابية تساعد على تتبع الأداء. فالتخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى بيانات دقيقة ومحدثة، وإلى قنوات اتصال تسمح بتبادل المعرفة بين الإدارات، وإلى ثقافة تنظيمية تدفع نحو الالتزام بالأهداف. وقد أوضحت دراسة مستشفى المقاصد أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن ساعد في ربط التخطيط بمؤشرات أداء واضحة، وهو ما يعكس أهمية البيئة التنظيمية في تحويل التخطيط إلى نتائج قابلة للقياس (نتشة، ٢٠٢٠). كما بينت دراسة البنوك النيجيرية أن وجود نظام استراتيجي منظم يعزز الكفاءة والربحية عندما يكون محاطًا ببيئة تنظيمية منضبطة (Alabi & Bankole, 2020). ومن هنا فإن البيئة التنظيمية تُعد حاضنة للتخطيط الاستراتيجي وشرطًا أساسيًا لظهور أثره في الأداء المؤسسي.

خلاصة العلاقة وأثرها في دراسة شركة العثيم القابضة

في ضوء ما سبق، يتضح أن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي ليست علاقة نظرية مجردة، بل علاقة عملية مباشرة تقوم على التوجيه والتنفيذ والتقييم والتطوير. فالتخطيط الجيد يحدد الاتجاه، والقيادة تقوّله، والبيئة التنظيمية تدعمه، والأداء المؤسسي يكشف عن حصيلته النهائية. وقد أثبتت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة أن هذه العلاقة غالبًا ما تكون إيجابية متى ما توافرت لها شروط النجاح الأساسية (George et al., 2019). كما أن نتائج الدراسات العربية والمحلية تؤكد أن التخطيط الاستراتيجي يمثل رافعة حقيقية لتحسين الأداء في المؤسسات المختلفة، سواء كانت تعليمية أو صحية أو صناعية أو مصرفية أو حكومية (فركاش وآخرون، ٢٠٢٣). وعليه فإن دراسة شركة العثيم القابضة تكتسب أهميتها من كونها تختبر هذه العلاقة في مؤسسة كبيرة ومتعددة الفروع تعمل في سوق تنافسي يتطلب رؤية استراتيجية واضحة وأداءً مؤسسيًا عالي الكفاءة.

رابعًا: الإطار المفاهيمي للبحث

المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي

يمثل التخطيط الاستراتيجي المتغير المستقل في هذه الدراسة، لأنه الأساس الذي تنطلق منه المؤسسة في صياغة توجهاتها المستقبلية وتنظيم مواردها واتخاذ قراراتها. ويُفهم التخطيط الاستراتيجي بوصفه عملية إدارية واعية تهدف إلى تحديد الرؤية والرسالة والأهداف، ثم تحليل البيئة الداخلية والخارجية، ثم اختيار البدائل الأنسب التي تساعد المؤسسة على الوصول إلى النتائج المرغوبة. وقد أكدت الدراسات السابقة أن التخطيط الاستراتيجي لا يقتصر على وضع الخطط، بل يشمل أيضًا التفكير المنظم، والتحليل، والتنسيق، والمتابعة، بما يجعل منه أداة مركزية في تحسين الأداء المؤسسي (Jayawarna & Dissanayake, 2019). كما أوضحت المراجعات النظرية أن فاعلية التخطيط ترتبط بقدرته على توجيه السلوك المؤسسي نحو الغايات طويلة المدى (Aminu Umar et al., 2020).

وفي ضوء الأدبيات السابقة، يمكن النظر إلى التخطيط الاستراتيجي في هذه الدراسة باعتباره منظومة متكاملة من الإجراءات والاختيارات التي تبدأ من تحديد الاتجاه وتنتهي بالتقييم والتحسين. فالمؤسسة التي تمتلك تخطيطاً استراتيجياً واضحاً تكون أكثر قدرة على ضبط أولوياتها، وتقليل العشوائية في قراراتها، وربط الموارد بالأهداف. وقد بينت الدراسة الميدانية على الشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية أن التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الأساسية يسهم بشكل فعلي في تحسين الأداء المؤسسي، وهو ما يؤكد مركزية هذا المتغير في تفسير نجاح المنظمة أو تعثرها (الغنايم، غوش، وشمسي، ٢٠٢٥). لذلك فإن إدراجه بوصفه متغيراً مستقلاً في الدراسة الحالية يتسق مع المنطق العلمي الذي يرى أن جودة التخطيط هي نقطة الانطلاق نحو الأداء الأفضل.

المتغير التابع: الأداء المؤسسي

يمثل الأداء المؤسسي المتغير التابع في هذه الدراسة، لأنه النتيجة التي يُفترض أن تتأثر بمدى جودة التخطيط الاستراتيجي داخل شركة العثيم القابضة. ويُقصد به مستوى ما تحققه المؤسسة من نتائج على صعيد الكفاءة والفاعلية والجودة والتميز ورضا المستفيدين والنمو التنظيمي. ولا يُنظر إلى الأداء المؤسسي هنا بوصفه مؤشراً مالياً فقط، بل باعتباره مفهوماً شاملاً يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التشغيلية والتنظيمية والتنافسية في الوقت نفسه. وقد أوضحت دراسة مستشفى المقاصد أن الأداء المؤسسي يمكن قياسه من خلال أبعاد متوازنة تجمع بين الجوانب المالية وغير المالية، مما يمنح التقييم صورة أكثر شمولاً وموضوعية (نتشة، ٢٠٢٠).

ويكتسب الأداء المؤسسي أهميته من كونه المرآة التي تعكس مدى نجاح المؤسسة في تحويل خططها إلى نتائج ملموسة. فإذا كانت المنظمة تخطط جيداً لكنها لا تحقق نتائج جيدة، فإن المشكلة قد تكون في التنفيذ أو المتابعة أو في البيئة التنظيمية. أما إذا تحسن الأداء بشكل متواصل، فإن ذلك يدل على وجود انسجام بين التخطيط والتنفيذ. وقد أثبتت دراسة وزارة التربية والتعليم الليبية أن التخطيط الاستراتيجي ينعكس على الأداء المؤسسي حين يكون مرتبطاً

بآليات واضحة للمتابعة والتقويم (العرافي وأبو كعود، ٢٠٢٥). وهذا ما يجعل الأداء المؤسسي في هذه الدراسة المخرج النهائي الذي يمكن من خلاله الحكم على فاعلية التخطيط الاستراتيجي داخل شركة العثيم القابضة.

أبعاد المتغيرات في الدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على مجموعة من الأبعاد التي تسمح بفهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي بصورة أكثر دقة وعمقاً. ففي جانب التخطيط الاستراتيجي، تبرز الرؤية الاستراتيجية بوصفها الصورة المستقبلية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وتأتي الرسالة الاستراتيجية لتحديد سبب وجود المنظمة وطبيعة عملها، ثم الأهداف الاستراتيجية التي تحوّل التوجه العام إلى غايات قابلة للقياس. كما يشكل التحليل الاستراتيجي عنصراً مهماً لأنه يساعد على فهم البيئة الداخلية والخارجية، في حين يختص الاختيار الاستراتيجي بتحديد البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة. وقد أوضحت دراسة جامعة سرت أن هذه الأبعاد مترابطة، وأن قوة التخطيط تظهر عندما تعمل هذه المكونات مجتمعة داخل المؤسسة (أمهني، ٢٠٢١). كما دعمت دراسة التعليم العالي اليمنية أهمية هذه الأبعاد في تفسير أثر التخطيط على الأداء (ثابت والسفياني، ٢٠٢٤).

أما في جانب الأداء المؤسسي، فتحدد الأبعاد في الكفاءة، والفاعلية، والجودة، والتميز المؤسسي، ورضا المستفيدين، والنمو والتعلم التنظيمي. فالكفاءة تعبر عن الاستخدام الرشيد للموارد، بينما الفاعلية تعبر عن مدى تحقيق الأهداف. أما الجودة فتشير إلى مطابقة النتائج للمعايير والتوقعات، في حين يعكس التميز المؤسسي قدرة المنظمة على تجاوز المستوى العادي من الأداء. كما يمثل رضا المستفيدين المؤشر الخارجي المهم الذي يوضح كيف تُقيّم المؤسسة من قبل عملائها أو متلقي خدماتها، بينما يعبر النمو والتعلم التنظيمي عن قدرة المؤسسة على التطور واكتساب المعرفة وتحسين ممارساتها. وقد بيّنت دراسة مصرف الجمهورية أن التحسين الحقيقي في الأداء المؤسسي لا يتحقق إلا عندما تتكامل هذه الأبعاد

ضمن رؤية تطويرية مستمرة (فركاش وآخرون، ٢٠٢٣). ولذلك فإن هذه الدراسة تنتظر إلى الأداء بوصفه بناءً مركبًا لا يمكن اختزاله في بُعد واحد.

الفرضية أو العلاقة المتوقعة بين المتغيرات

تنطلق الدراسة الحالية من فرضية رئيسية مفادها أن هناك أثرًا ذا دلالة للتخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في شركة العثيم القابضة. وهذه الفرضية ليست افتراضية بمعزل عن الأدبيات، بل تستند إلى عدد واسع من الدراسات التي أظهرت أن التخطيط الاستراتيجي يرتبط إيجابيًا بالأداء في بيئات تنظيمية متعددة. فقد أظهرت دراسة ميدانية على شركات صغيرة ومتوسطة في السعودية أن التخطيط الاستراتيجي يفسر جزءًا مهمًا من التحسن في الأداء المؤسسي، خاصة عندما تكون الرؤية والأهداف واضحة ومعلنة (الغنايم، غوش، وشمسي، ٢٠٢٥). كما دعمت دراسة البنوك النيجيرية الفكرة نفسها حين وجدت أن تحديد الأهداف وتقييم الاستراتيجية يرتبطان بتحسين الكفاءة والربحية (Alabi & Bankole, 2020).

وتقوم العلاقة المتوقعة في هذه الدراسة على أن التحسين في أبعاد التخطيط الاستراتيجي سيؤدي إلى تحسن موازٍ في أبعاد الأداء المؤسسي. فكلما كانت الرؤية أوضح، زادت القدرة على توجيه الجهود. وكلما كانت الرسالة أكثر دقة، أصبح العاملون أكثر فهمًا لدور المؤسسة. وكلما كانت الأهداف محددة، أمكن قياس التقدم ومحاسبة الانحرافات. كما أن جودة التحليل الاستراتيجي ترفع القدرة على التكيف مع البيئة، في حين أن حسن الاختيار الاستراتيجي يساعد المؤسسة على توجيه مواردها نحو المسارات الأكثر فاعلية. وقد بينت دراسة القطاع الصناعي العراقي أن التخطيط الاستراتيجي يدعم الأداء المؤسسي لأنه يربط بين تحليل البيئة والتكيف المؤسسي والتطور التشغيلي (Mousa et al., 2024) وبناءً على ذلك، تتوقع الدراسة أن يكون التخطيط الاستراتيجي عاملاً مؤثرًا ومباشرًا في تحسين الأداء داخل شركة العثيم القابضة.

النموذج المفاهيمي للدراسة

يقوم النموذج المفاهيمي لهذه الدراسة على علاقة سببية مباشرة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي. فالتخطيط الاستراتيجي يمثل المتغير المستقل الذي يضم الرؤية والرسالة والأهداف والتحليل والاختيار الاستراتيجي، بينما يمثل الأداء المؤسسي المتغير التابع الذي يتكون من الكفاءة والفاعلية والجودة والتميز ورضا المستفيدين والنمو والتعلم التنظيمي. ويُتوقع أن تؤدي قوة التخطيط في أبعاده المختلفة إلى رفع مستوى الأداء في أبعاده المتعددة. وقد أظهرت دراسة وزارة التربية والتعليم الليبية أن هذا الترابط بين التخطيط والأداء يمكن تفسيره من خلال وجود علاقات منظمة بين التوجه الاستراتيجي والمخرجات المؤسسية (العرافي وأبو كعود، ٢٠٢٥). كما دعمت دراسة التعليم الجامعي اليمنية هذا النوع من النماذج التفسيرية التي تربط بين التخطيط بوصفه مدخلاً وبين الأداء بوصفه نتيجة (ثابت والسفياني، ٢٠٢٤). وبصياغة وصفية، يمكن تمثيل النموذج المفاهيمي للدراسة على النحو الآتي: التخطيط الاستراتيجي ← الأداء المؤسسي. ويتفرع من المتغير المستقل عدد من الأبعاد التي تمارس تأثيرها مجتمعة في المتغير التابع. كما يمكن النظر إلى القيادة والبيئة التنظيمية بوصفهما عاملين داعمين لسياق العلاقة، حتى وإن لم يتم إدراجهما كمتغيرين أساسيين في النموذج الإحصائي. وقد أظهرت بعض الدراسات أن الثقافة التنظيمية والقيادة تسهمان في تقوية الأثر بين التخطيط والأداء، لأنهما تحددان مدى استعداد المؤسسة لتبني الخطة وتنفيذها (أبو سوار، ٢٠١٩). ومن ثم فإن النموذج المفاهيمي في هذه الدراسة لا يكتفي بتحديد علاقة مباشرة، بل يضعها داخل سياق تنظيمي أوسع يفسر كيف ولماذا يظهر الأثر.

أظهر الإطار النظري أن التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي مفهومان مترابطان بصورة وثيقة، وأن نجاح المؤسسة في تحسين أدائها يعتمد بدرجة كبيرة على جودة التخطيط الذي تتبناه. فقد تبين أن التخطيط الاستراتيجي يشمل الرؤية والرسالة والأهداف والتحليل والاختيار، وأن هذه الأبعاد ليست عناصر منفصلة بل منظومة مترابطة تُوجه المؤسسة نحو المستقبل. كما اتضح أن الأداء المؤسسي مفهوم شامل يتجاوز النتائج المالية ليشمل الكفاءة والفاعلية والجودة والتميز ورضا المستفيدين والتعلم التنظيمي. وقد دعمت الدراسات السابقة هذا التصور

من خلال نتائج تطبيقية متكررة في البيئات العربية والأجنبية، حيث أكدت غالبية الدراسات وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وتحسن الأداء المؤسسي (George et al., 2019). كما أظهرت مراجعة أدبية أخرى أن هذه العلاقة تصبح أكثر قوة كلما ارتبط التخطيط بالتنفيذ والمتابعة والتقويم. (Jayawarna & Dissanayake, 2019)

يرتبط هذا الإطار النظري مباشرة بمشكلة الدراسة الحالية التي تسعى إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في شركة العثيم القابضة. فالمشكلة البحثية تنطلق من التساؤل حول مدى فاعلية التخطيط الاستراتيجي في بيئة شركة كبيرة متعددة الفروع والأنشطة، وهل ينعكس هذا التخطيط فعلاً على الأداء المؤسسي أم يبقى عند مستوى الإجراءات الشكلية. ومن خلال الإطار النظري تبين أن التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يكون أداة حقيقية للتطوير إذا توافرت له عناصر النجاح، بينما يصبح ضعيف الأثر إذا غابت عنه الرؤية الواضحة أو القيادة الداعمة أو البيئة التنظيمية الملائمة. وقد أوضحت دراسة القطاع الصناعي الأردني أن التخطيط لا ينجح ما لم يتحول إلى ممارسة فعلية مرتبطة بالأداء (نصيرات والخطيب، ٢٠٠٥). لذلك فإن الدراسة الحالية تأتي لتختبر هذه العلاقة في سياق تطبيقي سعودي، بما يساعد على سد فجوة معرفية ويوفر تفسيراً علمياً أكثر قرباً من الواقع المؤسسي لشركة العثيم القابضة.

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، وممثلو 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:

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

- **مقياس التخطيط الاستراتيجي**: عناصر قياس مثل وضوح الرؤية والرسالة، جودة التحليل البيئي، مشاركة أصحاب المصلحة، صياغة الاستراتيجيات، خطط التنفيذ، نظم المتابعة والتقييم. استخدم عناصر مقاسة بمقياس ليكرت. (1-5)
- **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 لهيكل العناصر. (نتشة، ٢٠٢٠).
- **متغيرات وسيطة/معدلة**: الثقافة التنظيمية، دعم القيادة، توافر الموارد، الرقمنة.

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 لها في المجتمع. هذا يقلل التحيز ويوفر تمثيلاً جيداً لوحدات الشركة المتعددة.

حجم العينة : ٢٠٠ مشاركاً كحد أمثل للاستدلال الإحصائي، ومع الأخذ في الاعتبار قواعد عملية الانحدار والتحليل العاملي) قاعدة $N \geq 200$ thumb: $N \geq 200$ أو $SEM \leq N$ $50+8m$ 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

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

الإجراءات العملية لجمع البيانات والاعتبارات الأخلاقية

١. الحصول على موافقة إدارة شركة العثيم لجمع البيانات والوصول إلى قوائم الموظفين.
٢. إرسال الاستبيان عبر قناة إلكترونية) مثل Google Forms أو نظام داخلي (أو توزيعه ورقياً حسب ظروف الوصول.
٣. إعلان صريح عن سرية البيانات، الاستخدام البحثي فقط، وخيار الانسحاب.
٤. 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 المختارة (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 يدخل 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 طبقية العينة وتشجيع الاستجابة وتحفيز المشاركة.

التحليل والنتائج

يأتي هذا الفصل ليعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية حول أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في شركة العثيم القابضة، وذلك بعد جمع بيانات الاستبانة من أفراد العينة وتحليلها بطريقة منظمة. ويهدف هذا الفصل إلى الانتقال من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي، من خلال تفسير إجابات المبحوثين على محاور الدراسة المختلفة، والكشف عن الاتجاهات العامة في آرائهم. كما يسعى إلى إبراز مدى إدراك العاملين لمستوى التخطيط الاستراتيجي داخل الشركة، وما إذا كان هذا التخطيط يسهم فعلاً في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتعزيز الثقافة التنظيمية، ودعم دور القيادة، وتوفير الموارد اللازمة للتنفيذ.

ويبدأ الفصل بعرض وتحليل البيانات الديموغرافية للعينة، نظرًا لما تمثله هذه البيانات من أهمية في فهم خصائص المشاركين في الدراسة، وتفسير النتائج في ضوء الخلفية الوظيفية والتعليمية والخبرات العملية للمستجيبين. فاختلاف الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات

الخبرة والمسمى الوظيفي وموقع العمل قد يؤثر في طريقة إدراك العاملين لممارسات التخطيط الاستراتيجي ومستويات الأداء المؤسسي. لذلك، فإن تحليل هذه الخصائص يشكل مدخلاً أساسياً لفهم طبيعة العينة، ومدى تنوعها، وقدرتها على تمثيل واقع الشركة بصورة أقرب إلى الموضوعية والشمول، وهو ما يعزز من قوة النتائج المستخلصة لاحقاً.

ثم ينتقل الفصل إلى تحليل محاور الاستبانة الرئيسة، بدءاً من التخطيط الاستراتيجي، ثم الأداء المؤسسي، فالخ الثقافة التنظيمية، ثم دعم القيادة والإدارة العليا، وأخيراً توافر الموارد والرقمنة. ويُعد هذا الترتيب مهماً لأنه يتيح قراءة متدرجة للعوامل المؤثرة في موضوع الدراسة، ويظهر العلاقة المتداخلة بين هذه الأبعاد المختلفة. كما يهدف التحليل إلى معرفة مستوى الموافقة على كل عبارة من عبارات المحاور، من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب النسبي، بما يساعد في تحديد نقاط القوة ونقاط الحاجة إلى التطوير داخل الشركة. وبذلك يصبح الفصل أداة تفسيرية تكشف واقع الممارسة الإدارية كما يراها العاملون أنفسهم.

كما يختتم هذا الفصل بتجميع الصورة الكلية للنتائج وربطها بمشكلة الدراسة وأهدافها وفروضها، تمهيداً للانتقال إلى مناقشتها في الفصل التالي. فالنتائج لا تُعرض هنا بوصفها أرقاماً فقط، بل بوصفها مؤشرات دالة على مستوى النضج الاستراتيجي والتنظيمي داخل الشركة، وعلى مدى انعكاس ذلك في الأداء المؤسسي العام. ومن خلال هذا العرض التحليلي، يتضح ما إذا كان التخطيط الاستراتيجي يمثل فعلاً أداة فعالة لتحسين الأداء، أم أن أثره يرتبط بوجود عوامل مساندة مثل الثقافة التنظيمية والقيادة والموارد. وبذلك يحقق هذا الفصل غايته في توفير أساس علمي واضح لمناقشة النتائج وصياغة التوصيات النهائية للدراسة.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

جدول البيانات الديموغرافية (n = 202)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	108	53.5%
	أنثى	94	46.5%
العمر	أقل من ٢٥ سنة	28	13.9%
	25-34 سنة	72	35.6%
	35-44 سنة	61	30.2%
	45-54 سنة	31	15.3%
	55 سنة فأكثر	10	5.0%
	ثانوي أو أقل	18	8.9%
المؤهل العلمي	دبلوم	29	14.4%
	بكالوريوس	116	57.4%
	ماجستير	31	15.3%
	دكتوراه	8	4.0%
	أقل من ٣ سنوات	26	12.9%
سنوات الخبرة	من ٣ إلى أقل من ٥ سنوات	36	17.8%
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	64	31.7%
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	43	21.3%
	15 سنة فأكثر	33	16.3%
	إدارة عليا	14	6.9%
المسمى الوظيفي	إدارة وسطى	33	16.3%
	موظف تنفيذي / تشغيلي	98	48.5%
	مشرف فرع	41	20.3%

7.9%	16	أخرى	
12.4%	25	المقر الرئيسي	موقع العمل
43.1%	87	فرع داخل المدينة	
26.7%	54	فرع خارج المدينة	
11.4%	23	وحدة تشغيلية	
6.4%	13	أخرى	
28.7%	58	نعم	المشاركة في إعداد/تنفيذ خطة استراتيجية
45.0%	91	لا	
26.2%	53	إلى حد ما	

توضح البيانات الديموغرافية أن العينة جاءت متوازنة إلى حدٍ كبير من حيث الجنس، إذ بلغت نسبة الذكور ٥٣.٥% مقابل ٤٦.٥% للإناث، وهو ما يشير إلى تنوع جيد في وجهات النظر داخل الشركة، ويعزز من إمكانية تمثيل النتائج لشرائح مختلفة من العاملين. كما أن توزيع الأعمار يُظهر تركّزًا واضحًا في الفئتين ٢٥-٣٤ سنة و ٣٥-٤٤ سنة، وهما الفئتان اللتان شكّلتا معًا النسبة الأكبر من العينة. ويعني ذلك أن المشاركين يمثلون غالبًا شريحة وظيفية نشطة تجمع بين الخبرة العملية والطاقة التشغيلية، وهو أمر مهم عند دراسة التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، لأن هذه الفئة تكون أكثر احتكاكًا بالتنفيذ اليومي لخطط العمل.

أما من حيث المؤهل العلمي، فقد هيمنت فئة البكالوريوس بنسبة ٥٧.٤%، تلتها فئة الماجستير بنسبة ١٥.٣%، ثم الدبلوم وثانوي أو أقل بنسب أقل. ويعكس هذا المستوى التعليمي المرتفع نسبيًا وجود قاعدة معرفية مناسبة لدى العاملين، بما قد يساهم في فهم أفضل لمفاهيم التخطيط الاستراتيجي وأهدافه ومتطلبات تطبيقه. كما أن ارتفاع نسبة الحاصلين على مؤهل جامعي أو

أعلى قد يساعد في تفسير مدى وعي الموظفين بأهمية التخطيط المؤسسي وتأثيره على الأداء، وهو ما يمنح الدراسة قوة تفسيرية أكبر عند تحليل إجاباتهم المتعلقة بمحاور الاستبانة.

وفيما يتعلق بسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي وموقع العمل، فإن النتائج تشير إلى أن أغلب المشاركين من ذوي الخبرة المتوسطة، خاصة فئة ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، مع تركّز ملحوظ في فئة الموظفين التنفيذيين/التشغيليين ثم المشرفين. كما أن معظم العينة تعمل في الفروع، خصوصًا الفروع داخل المدينة وخارجها، بينما جاءت نسبة العاملين في المقر الرئيسي أقل نسبيًا. وهذا التوزيع مهم لأنه يعكس أن الاستبانة التقطت آراء العاملين في المستويات التشغيلية والفرعية أكثر من المستويات العليا، وهو ما يمنح الدراسة رؤية ميدانية عملية حول كيفية انعكاس التخطيط الاستراتيجي على الأداء اليومي. كذلك فإن نسبة المشاركين الذين سبق لهم المساهمة في إعداد أو تنفيذ خطة استراتيجية بلغت ٢٨.٧٪ فقط، مقابل ٤٥٪ لم يشاركوا، و٢٦.٢٪ شاركوا إلى حد ما؛ وهذا يدل على أن الوعي المباشر بالعملية الاستراتيجية موجود لكنه غير شامل، الأمر الذي قد يفسر تفاوت الإدراك بين العاملين حول دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي.

القسم الثاني: التخطيط الاستراتيجي

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
لدى شركة العثيم القابضة رؤية استراتيجية واضحة ومعلنة	٧ (٣.٥٪)	١١ (٥.٤٪)	٢٧ (١٣.٤٪)	٨٦ (٤٢.٦٪)	٧١ (٣٥.١٪)	٤.٠٠	١.٠١	٢	مرتفعة
يتم صياغة رسالة	٦ (٣.٠٪)	١٢ (٥.٩٪)	٢٥ (١٢.٤٪)	٨٨ (٤٣.٦٪)	٧١ (٣٥.١٪)	٤.٠٢	٠.٩٩	١	مرتفعة

الشركة بطريقة واضحة ومفهومة لجميع الموظفين									
توجد أهداف استراتيجية محددة وقابلة للقياس في الشركة	٨	١٤	٢٩	٨١	٧٠	٣٠٩٥	١٠٠٦	٣	مرتفعة
	(%٤٠)	(%٦٠٩)	(%١٤٠٤)	(%٤٠٠١)	(%٣٤٠٧)				
تعتمد الشركة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية قبل اتخاذ قراراتها الاستراتيجية	١٠	١٦	٣٠	٧٨	٦٨	٣٠٨٨	١٠١١	٥	مرتفعة
	(%٥٠)	(%٧٠٩)	(%١٤٠٩)	(%٣٨٠٦)	(%٣٣٠٧)				
تشارك الإدارات المختلفة في إعداد الخطط الاستراتيجية	١٢	١٨	٣٤	٧٤	٦٤	٣٠٧٩	١٠١٥	٦	مرتفعة
	(%٥٠٩)	(%٨٠٩)	(%١٦٠٨)	(%٣٦٠٦)	(%٣١٠٧)				
يتم مراجعة الخطط الاستراتيجية بشكل دوري وتحديثها عند الحاجة	٩	١٥	٢٨	٨٣	٦٧	٣٠٩١	١٠٠٨	٤	مرتفعة
	(%٤٠٥)	(%٧٠٤)	(%١٣٠٩)	(%٤١٠١)	(%٣٣٠٢)				

تُظهر نتائج محور التخطيط الاستراتيجي أن تقييم أفراد العينة جاء إيجابياً بدرجة مرتفعة عموماً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين ٣.٧٩ و ٤.٠٢، وهو ما يدل على وجود إدراك

واضح لدى المبحوثين بأن شركة العثيم القابضة تمتلك ممارسات استراتيجية مستقرة نسبياً. ويعكس ذلك أن التخطيط الاستراتيجي داخل الشركة لا يُنظر إليه بوصفه إجراءً شكلياً، بل باعتباره إطاراً إدارياً حاضراً في الوعي التنظيمي لدى العاملين. كما أن انخفاض الانحرافات المعيارية نسبياً في معظم العبارات يشير إلى قدر جيد من التجانس في آراء أفراد العينة، بما يعني أن التصورات حول هذا المحور لم تكن متباينة بدرجة كبيرة، بل مالت إلى الاتفاق العام على وجود ملامح واضحة للتخطيط الاستراتيجي.

وقد جاءت العبارة المتعلقة بصياغة رسالة الشركة بطريقة واضحة ومفهومة لجميع الموظفين في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ ٤.٠٢، تلتها العبارة الخاصة بوجود رؤية استراتيجية واضحة ومعلنة بمتوسط ٤.٠٠. وهذا الترتيب يعكس أن الشركة تمتلك أساساً مفاهيمياً وتنظيمياً واضحاً، يتمثل في وجود رؤية ورسالة يمكن للعاملين إدراكها والتعامل معها بوصفها مرجعاً عاماً للعمل. ويمثل ذلك نقطة قوة مهمة، لأن وضوح الرؤية والرسالة يُعد من المقومات الأساسية التي تساعد في توجيه الجهود، وتوحيد الأولويات، وتقليل الغموض التنظيمي، خاصة في المؤسسات الكبيرة متعددة الفروع والأنشطة مثل شركة العثيم القابضة.

كما أوضحت النتائج أن عبارة وجود أهداف استراتيجية محددة وقابلة للقياس حصلت على متوسط مرتفع بلغ ٣.٩٥، وهو ما يعكس أن العاملين يدركون أن الشركة لا تكتفي بالشعارات العامة، بل تسعى إلى تحويل رؤيتها إلى أهداف عملية قابلة للمتابعة والتقييم. ويُعد هذا المؤشر مهماً لأنه يرتبط مباشرة بفعالية التخطيط الاستراتيجي؛ فالأهداف القابلة للقياس تسهم في ضبط الأداء، وتحديد المسؤوليات، ومتابعة الإنجاز بصورة أكثر موضوعية. ومع ذلك، فإن هذا المتوسط ظل أقل قليلاً من متوسطات الرؤية والرسالة، ما قد يشير إلى أن تحويل التوجه الاستراتيجي إلى مؤشرات أداء تشغيلية قابلة للقياس لا يزال يحتاج إلى مزيد من التعزيز.

وفي المقابل، جاءت العبارة الخاصة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية قبل اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمتوسط ٣.٨٨، وهو متوسط مرتفع أيضاً، لكنه أقل من بعض العبارات الأخرى. ويعني ذلك أن الشركة تمارس التحليل البيئي إلى حد جيد، إلا أن هذا الجانب قد لا يكون

ظاهراً لجميع الموظفين بنفس المستوى من الوضوح. وربما يعود ذلك إلى أن عمليات التحليل البيئي غالباً ما تتم في مستويات إدارية عليا أو في لجان متخصصة، بينما لا يلمسها جميع العاملين بالشكل نفسه. ومن هنا تظهر أهمية تعزيز الشفافية الداخلية في نقل نتائج التحليل البيئي إلى المستويات التنفيذية، حتى يدرك الموظفون الأساس الذي تُبنى عليه القرارات الاستراتيجية.

أما العبارة المتعلقة بمشاركة الإدارات المختلفة في إعداد الخطط الاستراتيجية فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط ٣.٧٩، رغم بقائها ضمن درجة الموافقة المرتفعة. وهذا يشير إلى وجود مساحة واضحة للتحسين في جانب المشاركة التشاركية داخل الشركة. فكلما اتسعت دائرة المشاركة بين الإدارات، زادت جودة الخطط الاستراتيجية، وارتفعت فرص قبولها وتنفيذها بكفاءة. وقد تعكس هذه النتيجة أن الإعداد الاستراتيجي ما يزال يميل إلى المركزية بدرجة نسبية، أو أن المشاركة بين الإدارات ليست منتظمة بالقدر الكافي. ويؤكد ذلك أن تطوير آليات العمل الجماعي بين الإدارات قد يكون أحد المسارات المهمة لتعزيز فعالية التخطيط داخل الشركة.

كما أن العبارة المتعلقة بمراجعة الخطط الاستراتيجية وتحديثها عند الحاجة جاءت بمتوسط ٣.٩١، وهو ما يدل على أن الشركة تمتلك درجة جيدة من المرونة في التعامل مع التغيرات، إلا أن هذا الجانب يحتاج إلى مزيد من التنظيم والاستمرارية. ففي بيئة الأعمال الحديثة، لا يكفي إعداد الخطة الاستراتيجية مرة واحدة، بل يجب مراجعتها بصورة دورية لمواءمة المتغيرات السوقية والتنظيمية والتقنية. وبالتالي، فإن الحفاظ على هذا المستوى المرتفع من التقييم يتطلب آليات متابعة أكثر وضوحاً، وربطاً أكبر بين الخطة الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الفعلية، بحيث تصبح المراجعة جزءاً أصيلاً من دورة العمل وليست مجرد إجراء لاحق عند ظهور المشكلات.

بصورة عامة، يمكن القول إن نتائج هذا المحور تؤكد أن شركة العثيم القابضة تتمتع بقاعدة استراتيجية جيدة، تتمثل في وضوح الرؤية والرسالة والأهداف، إلى جانب وجود ممارسات

مقبولة في التحليل والمراجعة. غير أن النتائج تكشف أيضًا عن حاجة لتعزيز المشاركة بين الإدارات، وتوسيع نطاق الفهم الجماعي لعمليات التحليل البيئي والتخطيط المتجدد. وهذا يعني أن الشركة تمتلك مقومات تخطيط استراتيجي قوي، لكن تحسين البعد التشاركي والتحديث الدوري سيمنح هذا التخطيط أثرًا أكبر في دعم الأداء المؤسسي وتحقيق النتائج المستهدفة.

القسم الثالث: الأداء المؤسسي

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
تحقق الشركة نتائج جيدة في إنجاز أعمالها مقارنة بالموارد المتاحة	٨ (٤٠٪)	١٣ (٦٠٪)	٣٠ (١٤.٩٪)	٨٢ (٤٠.٦٪)	٦٩ (٣٤.٢٪)	٣.٩٥	١.٠٥	٤	مرتفعة
تتميز الشركة بالقدرة على تنفيذ الأعمال بكفاءة عالية	٧ (٣٠٪)	١٢ (٥٠.٩٪)	٢٨ (١٣.٩٪)	٨٤ (٤١.٦٪)	٧١ (٣٥.١٪)	٣.٩٩	١.٠٢	٢	مرتفعة
تسهم ممارسات الشركة في تحسين جودة الخدمات المقدمة	٦ (٣٠٪)	١١ (٥٠.٤٪)	٢٩ (١٤.٤٪)	٨٦ (٤٢.٦٪)	٧٠ (٣٤.٧٪)	٤.٠٠	٠.٩٩	٣	مرتفعة

تحقق الشركة أهدافها التشغيلية في الوقت المحدد	٩	١٤	٣١	٨٠	٦٨	٣.٩١	١.٠٨	٥	مرتفعة
	(%٤.٥)	(%٦.٩)	(%١٥.٣)	(%٣٩.٦)	(%٣٣.٧)				
تتمتع الشركة بقدرة واضحة على التطوير والتميز المؤسسي	١٠	١٥	٣٣	٧٧	٦٧	٣.٨٧	١.١١	٦	مرتفعة
	(%٥.٠)	(%٧.٤)	(%١٦.٣)	(%٣٨.١)	(%٣٣.٢)				
تحرص الشركة على قياس رضا المستفيدين والعمل على تحسينه	٧	١٠	٢٧	٨٥	٧٣	٤.٠٢	١.٠٠	١	مرتفعة
	(%٣.٥)	(%٥.٠)	(%١٣.٤)	(%٤٢.١)	(%٣٦.١)				

تُظهر نتائج محور الأداء المؤسسي أن تقييم أفراد العينة جاء مرتفعًا بوجه عام، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين ٣.٨٧ و ٤.٠٢، وهي قيم تعكس اتجاهًا إيجابيًا واضحًا نحو إدراك العاملين لفاعلية الأداء داخل شركة العثيم القابضة. ويشير هذا التوزيع إلى أن غالبية المبحوثين يرون أن الشركة تمتلك مستوى جيدًا من الكفاءة التشغيلية، وتحقق نتائج ملموسة في مجالات العمل المختلفة، الأمر الذي ينسجم مع طبيعة شركة كبيرة تعمل ضمن بيئة تنافسية تتطلب أداءً مستقرًا وقدرة على الاستجابة للتغيرات. كما أن الانحرافات المعيارية جاءت في حدود مقبولة، ما يدل على أن الآراء لم تكن شديدة التباين، بل اتسمت بدرجة من التجانس النسبي في اتجاه التقييم الإيجابي.

وقد جاءت عبارة "تحرص الشركة على قياس رضا المستفيدين والعمل على تحسينه" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ ٤.٠٢، وهو ما يعكس إدراكًا قويًا لدى أفراد العينة بأهمية

البعد الخدمي في أداء الشركة. ويُفهم من هذه النتيجة أن المستفيدين يمثلون محورًا رئيسًا في الممارسة المؤسسية، وأن هناك اهتمامًا واضحًا بمتابعة مستوى الرضا والعمل على تحسين التجربة المقدمة لهم. وتُعد هذه النتيجة دلالة مهمة، لأن المؤسسات التي تضع رضا المستفيدين في مقدمة أولوياتها تكون عادة أكثر قدرة على تعزيز صورتها الذهنية، والحفاظ على ولاء العملاء، وتحقيق استمرارية تنافسية أفضل في السوق. كما أن هذا المؤشر يعكس أن الأداء المؤسسي لا يُقاس فقط بكمية الإنجاز، بل أيضًا بجودة الأثر الذي يتركه في المستفيد النهائي.

وجاءت بعد ذلك عبارة "تسهم ممارسات الشركة في تحسين جودة الخدمات المقدمة" بمتوسط ٤.٠٠، وهي نتيجة تؤكد أن العاملين يشعرون بأن هناك ارتباطًا حقيقيًا بين الممارسات الإدارية والتنظيمية وبين جودة الخدمة. وهذا مهم جدًا، لأن جودة الخدمات تُعد من أبرز المخرجات التي تعكس كفاءة الأداء المؤسسي وفعالية النظم الداخلية. كما جاء متوسط عبارة "تتميز الشركة بالقدرة على تنفيذ الأعمال بكفاءة عالية" عند ٣.٩٩، وهو ما يدل على أن مفهوم الكفاءة التشغيلية حاضر بقوة في تقييم المبحوثين. ويعني ذلك أن الشركة، وفقًا لتصورات العاملين، تمتلك القدرة على استثمار الموارد المتاحة في تنفيذ المهام دون هدر كبير، وهو عنصر أساسي في الحكم على جودة الأداء المؤسسي داخل أي منظمة.

أما عبارة "تحقق الشركة نتائج جيدة في إنجاز أعمالها مقارنة بالموارد المتاحة" فقد سجلت متوسطًا يبلغ ٣.٩٥، وهو متوسط مرتفع أيضًا، لكنه أقل قليلًا من العبارات السابقة. وهذا قد يشير إلى أن العاملين يقرّون بوجود نتائج إيجابية، إلا أن تقييمهم لمدى التوازن بين النتائج والموارد لا يصل إلى أعلى مستوى ممكن. وقد يكون ذلك مرتبطًا بحجم العمليات واتساع نطاق العمل وتعدد الفروع، وهو ما يفرض ضغوطًا تشغيلية تجعل تحسين الاستفادة من الموارد مطلبًا مستمرًا. وفي السياق نفسه، جاءت عبارة "تحقق الشركة أهدافها التشغيلية في الوقت المحدد" بمتوسط ٣.٩١، ما يعكس أن الالتزام بالوقت جيد عمومًا، لكنه يحتاج إلى مزيد من التدقيق والتطوير، خاصة في بيئة عمل تتطلب سرعة في الإنجاز ودقة في المواعيد.

وجاءت عبارة "تتمتع الشركة بقدرة واضحة على التطوير والتميز المؤسسي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط ٣.٨٧، رغم بقائها ضمن الدرجة المرتفعة. وهذه النتيجة تُعد لافتة، لأنها تشير إلى أن جانب التطوير والتميز ما يزال أقل نسبيًا من بقية الأبعاد التشغيلية والخدمية. وربما يفسر ذلك أن العاملين يلمسون كفاءة واضحة في الأداء اليومي، لكنهم يرون أن الانتقال من الأداء الجيد إلى التميز المؤسسي يحتاج إلى مزيد من المبادرات التطويرية والابتكارية والبرامج التحسينية المستمرة. فالتطوير المؤسسي لا يتحقق فقط من خلال الحفاظ على الأداء الحالي، بل من خلال بناء ثقافة تحسين دائم، وتبني أدوات قياس أكثر تقدمًا، وتوسيع مجالات الابتكار داخل العمل.

وبوجه عام، يمكن القول إن نتائج هذا المحور تعكس صورة إيجابية عن الأداء المؤسسي في شركة العثيم القابضة، حيث يظهر بوضوح أن الشركة تحقق مستويات جيدة في الكفاءة، وجودة الخدمات، والاهتمام بالمستفيدين. ومع ذلك، تكشف النتائج أيضًا عن وجود مجال لتعزيز جانب التطوير المؤسسي والتميز المستدام، حتى تنتقل الشركة من مستوى الأداء الجيد إلى مستوى الأداء المتفوق. وهذا ينسجم مع طبيعة الشركات الكبرى التي لا يكفيها الحفاظ على الاستقرار التشغيلي، بل تحتاج إلى بناء منظومة تحسين مستمر تضمن لها الاستجابة السريعة للمنافسة والتغيرات السوقية، وتدعم قدرتها على الحفاظ على مكانتها المؤسسية على المدى الطويل.

القسم الرابع: الثقافة التنظيمية

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
---------	----------------	-----------	-------	-------	------------	-----------------	-------------------	---------	---------------

مرتفعة	٤	٠.٩٩	٤.٠٤	٧٤ (%٣٦.٦)	٨٤ (%٤١.٦)	٢٨ (%١٣.٩)	١٠ (%٥.٠)	٦ (%٣.٠)	تسود في الشركة ثقافة تشجع على التعاون بين الموظفين
مرتفعة	٢	٠.٩٦	٤.١٢	٨٢ (%٤٠.٦)	٨٢ (%٤٠.٦)	٢٤ (%١١.٩)	٩ (%٤.٥)	٥ (%٢.٥)	يشعر الموظفون بالانتماء إلى الشركة
مرتفعة	٦	١.٠٦	٣.٩٨	٧٤ (%٣٦.٦)	٧٨ (%٣٨.٦)	٣٠ (%١٤.٩)	١٢ (%٥.٩)	٨ (%٤.٠)	تدعم بيئة العمل الابتكار وتقبل الأفكار الجديدة
مرتفعة	١	٠.٩١	٤.١٦	٨٢ (%٤٠.٦)	٨٦ (%٤٢.٦)	٢٢ (%١٠.٩)	٨ (%٤.٠)	٤ (%٢.٠)	توجد قيم تنظيمية واضحة يلتزم بها العاملون
مرتفعة	٥	١.٠٢	٤.٠٢	٧٤ (%٣٦.٦)	٨٣ (%٤١.١)	٢٧ (%١٣.٤)	١١ (%٥.٤)	٧ (%٣.٥)	تشجع الشركة على العمل الجماعي وتبادل الخبرات
مرتفعة	٣	٠.٩٩	٤.٠٨	٨٠ (%٣٩.٦)	٨٠ (%٣٩.٦)	٢٦ (%١٢.٩)	١٠ (%٥.٠)	٦ (%٣.٠)	تسهم الثقافة التنظيمية في نجاح تنفيذ الخطط الاستراتيجية

تُظهر نتائج محور الثقافة التنظيمية أن أفراد العينة ينظرون إلى بيئة العمل داخل شركة العثيم القابضة بوصفها بيئة إيجابية إلى حد كبير، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين ٣.٩٨ و٤.١٦، وهي قيم تشير بوضوح إلى درجة موافقة مرتفعة على جميع العبارات. ويعكس ذلك وجود مناخ تنظيمي داعم نسبياً للعلاقات الداخلية بين العاملين، كما يدل على أن الثقافة

السائدة في الشركة ليست مجرد إطار شكلي، بل عنصر محسوس في الممارسة اليومية داخل العمل. ويلاحظ أيضًا أن الانحرافات المعيارية جاءت منخفضة نسبيًا، وهو ما يشير إلى درجة جيدة من الاتفاق بين أفراد العينة، أي أن تقييم الثقافة التنظيمية لم يكن محل تباين حاد بين الموظفين، بل اتجه غالبًا نحو النظرة الإيجابية المتقاربة.

وقد جاءت العبارة الخاصة بوجود قيم تنظيمية واضحة يلتزم بها العاملون في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ ٤.١٦، وهو أعلى متوسط في هذا المحور. وتعد هذه النتيجة مهمة جدًا، لأن وضوح القيم التنظيمية يمثل أحد أهم أسس الثقافة المؤسسية الناجحة، إذ يساعد على توحيد السلوك، وتوجيه الممارسات اليومية، وتقليل التباين في تفسير القواعد والإجراءات. كما يشير هذا الترتيب إلى أن الشركة تمتلك، من وجهة نظر المبحوثين، مرجعية قيمية واضحة تسهم في تنظيم العلاقة بين الموظفين والإدارة وبين الأفراد بعضهم ببعض. وعندما تكون القيم التنظيمية واضحة ومعلنة، فإن ذلك ينعكس عادة على الانضباط، والالتزام، والقدرة على اتخاذ القرار في إطار مؤسسي أكثر استقرارًا.

وفي المرتبة الثانية جاءت عبارة "يشعر الموظفون بالانتماء إلى الشركة" بمتوسط حسابي بلغ ٤.١٢، وهو متوسط مرتفع يدل على أن العاملين لا ينظرون إلى علاقتهم بالشركة كعلاقة وظيفية فقط، بل كعلاقة تتضمن قدرًا من الارتباط والانتماء المؤسسي. وتُعد هذه النتيجة دلالة إيجابية؛ فالشعور بالانتماء يرتبط غالبًا بارتفاع الالتزام الوظيفي، وانخفاض معدلات التذمر، وزيادة الاستعداد لبذل الجهد الإضافي، وهو ما ينعكس بدوره على جودة الأداء واستقرار بيئة العمل. كما أن ارتفاع هذا المؤشر يوضح أن الشركة، وفق إدراك العاملين، توفر مناخًا يحفز على الاندماج والاستقرار المهني.

أما العبارة الخاصة بأن الثقافة التنظيمية تسهم في نجاح تنفيذ الخطط الاستراتيجية فقد حصلت على متوسط ٤.٠٨، وهو ما يكشف أن الموظفين يدركون وجود علاقة مباشرة بين الثقافة الداخلية ونجاح التخطيط الاستراتيجي. وهذا أمر بالغ الأهمية في الدراسات الإدارية، لأن الثقافة التنظيمية ليست عاملاً منفصلاً عن الاستراتيجية، بل هي البيئة التي تسهل أو تعيق

تنفيذها. فكلما كانت القيم المشتركة واضحة، والانتماء قويًا، والتعاون قائمًا، أصبحت الخطط الاستراتيجية أكثر قابلية للتنفيذ. ومن هنا فإن هذه النتيجة تؤكد أن المبحوثين يدركون الدور الوسيط أو الداعم للثقافة التنظيمية في تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى ممارسات واقعية.

كما أظهرت النتائج أن عبارة "تسود في الشركة ثقافة تشجع على التعاون بين الموظفين" جاءت بمتوسط ٤.٠٤، وهو ما يدل على أن التعاون يُعد سمة ظاهرة في البيئة التنظيمية للشركة. ويعني ذلك أن العلاقات بين الموظفين تتجاوز العمل الفردي في كثير من الحالات نحو تبادل الدعم والمساندة والتكامل الوظيفي. ويُعد هذا الأمر مهمًا في المؤسسات الكبيرة متعددة الفروع، لأن نجاح العمل فيها يعتمد بدرجة كبيرة على التنسيق والتعاون بين الأقسام والوحدات المختلفة. وفي الإطار نفسه، حصلت عبارة "تشجع الشركة على العمل الجماعي وتبادل الخبرات" على متوسط ٤.٠٢، ما يؤكد وجود تصور إيجابي لدى العاملين حول طبيعة التفاعل الداخلي، وإن كان هذا البعد بحاجة دائمًا إلى مزيد من الدعم المؤسسي عبر برامج التواصل، والتمكين، ونقل المعرفة.

أما العبارة الخاصة بدعم بيئة العمل للابتكار وتقبل الأفكار الجديدة فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط ٣.٩٨، ورغم أنه متوسط مرتفع، فإنه الأدنى بين عبارات المحور. وتُشير هذه النتيجة إلى أن الابتكار حاضر في الثقافة التنظيمية، لكنه قد لا يكون بالقوة نفسها التي يظهر بها الانتماء أو وضوح القيم أو التعاون. وربما يدل ذلك على أن البيئة التنظيمية تميل أكثر إلى الاستقرار والانضباط مقارنة بالانفتاح الواسع على التغيير أو التجريب. وهذا لا يُعد مؤشرًا سلبيًا بالضرورة، لكنه يلفت الانتباه إلى أهمية تعزيز قنوات الاقتراح، وتشجيع المبادرات، وتوفير مساحة أكبر للأفكار الجديدة حتى تصبح الثقافة التنظيمية أكثر قدرة على مواكبة متطلبات التطوير المؤسسي.

وبصورة عامة، يمكن القول إن نتائج هذا المحور تعكس ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم الأداء وتساعد على تنفيذ الاستراتيجية داخل شركة العثيم القابضة. فالعاملون يدركون وجود قيم واضحة، وشعور بالانتماء، وتعاون بين الموظفين، كما يرون أن هذه الثقافة تسهم في نجاح

الخطط الاستراتيجية. ومع ذلك، فإن النتائج توضح أيضًا أن جانب الابتكار يحتاج إلى مزيد من التعزيز، حتى لا تقتصر الثقافة التنظيمية على الاستقرار والتعاون فقط، بل تمتد إلى التشجيع الفعلي على التجديد وتوليد الأفكار. ومن ثم، فإن هذه الثقافة تمثل ركيزة مهمة في تفسير العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، لأنها توفر البيئة التي تسمح بتحويل الخطط إلى نتائج عملية ملموسة.

القسم الخامس: دعم القيادة والإدارة العليا

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
تدعم الإدارة العليا تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الشركة	٥ (٢٠.٥%)	٨ (٤٠.٠%)	٢٤ (١١.٩%)	٨٣ (٤١.١%)	٨٢ (٤٠.٦%)	٤.١٣	٠.٩٤	٢	مرتفعة
تهتم القيادة بمتابعة تنفيذ الخطط والأهداف الاستراتيجية	٦ (٣٠.٠%)	١٠ (٥٠.٠%)	٢٦ (١٢.٩%)	٨٠ (٣٩.٦%)	٨٠ (٣٩.٦%)	٤.٠٨	٠.٩٩	٤	مرتفعة
يتوفر تواصل فعال بين الإدارة العليا والموظفين بشأن الخطط الاستراتيجية	٧ (٣٠.٥%)	١١ (٥٠.٤%)	٢٨ (١٣.٩%)	٧٨ (٣٨.٦%)	٧٨ (٣٨.٦%)	٤.٠٣	١.٠٣	٥	مرتفعة
تشجع القيادة الموظفين على المشاركة في	٨ (٤٠.٠%)	١٢ (٥٠.٩%)	٢٩ (١٤.٤%)	٧٧ (٣٨.١%)	٧٦ (٣٧.٦%)	٤.٠٠	١.٠٦	٦	مرتفعة

تحسين الأداء المؤسسي								
تتخذ الإدارة قراراتها بناءً على معطيات استراتيجية واضحة	٦	٩	٢٥	٨٢	٨٠	٤٠٩	٠٩٨	٣ مرتفعة
	(٣٠٪)	(٤٠٪)	(١٢٠٪)	(٤٠٦٪)	(٣٩٠٪)			
توفر القيادة الدعم اللازم لتحقيق الأهداف المؤسسية	٥	٨	٢٣	٨٤	٨٢	٤٠٩	٠٩٤	١ مرتفعة
	(٢٠٪)	(٤٠٪)	(١١٠٪)	(٤١٠٪)	(٤٠٦٪)			

تُظهر نتائج محور دعم القيادة والإدارة العليا أن أفراد العينة لديهم تصور إيجابي واضح تجاه الدور القيادي داخل شركة العثيم القابضة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين ٤٠٠ و ٤٠٩، وهي قيم تعكس درجة موافقة مرتفعة على جميع العبارات. ويشير ذلك إلى أن القيادة العليا، من وجهة نظر المبحوثين، تؤدي دورًا فاعلاً في تعزيز التخطيط الاستراتيجي وتوجيهه داخل الشركة، كما أنها لا تكتفي بطرح التوجهات العامة، بل تسهم في دعم التنفيذ والمتابعة وتوفير المناخ الملائم لتحقيق الأهداف المؤسسية. كما أن انخفاض الانحرافات المعيارية نسبياً يدل على وجود قدر جيد من الاتفاق بين أفراد العينة حول هذا الجانب، وهو ما يمنح النتائج درجة أعلى من الثبات والتجانس.

وقد جاءت عبارة "توفر القيادة الدعم اللازم لتحقيق الأهداف المؤسسية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ ٤٠٩، تلتها عبارة "تدعم الإدارة العليا تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الشركة" بمتوسط ٤٠٣. ويعكس هذا الترتيب أن الدعم القيادي يُعد من أكثر الجوانب وضوحاً في بيئة العمل، وأن العاملين يشعرون بأن الإدارة العليا لا تتعامل مع التخطيط الاستراتيجي بوصفه وثيقة نظرية، بل كأداة إدارية مدعومة بقرارات وإمكانات وإشراف مباشر. وتُعد هذه

النتيجة مهمة للغاية، لأن نجاح أي توجه استراتيجي يعتمد بدرجة كبيرة على مدى اقتناع الإدارة العليا به، واستعدادها لتخصيص الموارد، ومتابعة التنفيذ، وإزالة العقبات التي قد تعيق تطبيقه. وعندما يشعر الموظفون أن القيادة توفر هذا النوع من الدعم، فإن ذلك يرفع من مستوى الثقة التنظيمية ويزيد من قابلية الخطط للتنفيذ العملي.

وفي المرتبة الثالثة جاءت عبارة "تتخذ الإدارة قراراتها بناءً على معطيات استراتيجية واضحة" بمتوسط ٤.٠٩، وهو ما يدل على أن القرارات الإدارية في الشركة، وفق تصور المبحوثين، تركز على أسس استراتيجية وليس على الارتجال أو المعالجة اللحظية فقط. وهذه النتيجة تُعد مؤشراً مهماً على نضج العملية الإدارية، لأن اتخاذ القرار بناءً على معطيات استراتيجية يضمن اتساق السياسات مع الرؤية العامة، ويحد من التشتت في الأولويات، كما يساعد على توجيه الموارد نحو المجالات الأكثر تأثيراً في الأداء المؤسسي. كما أن هذا المستوى المرتفع يعكس وجود وعي داخل الشركة بضرورة ربط القرار الإداري بمحددات استراتيجية واضحة قابلة للمتابعة والتقييم.

أما عبارة "تهتم القيادة بمتابعة تنفيذ الخطط والأهداف الاستراتيجية" فقد سجلت متوسطاً قدره ٤.٠٨، وهو متوسط مرتفع يشير إلى أن المتابعة لا تتوقف عند مرحلة الإقرار بالخطأ، بل تمتد إلى متابعة مراحل التنفيذ والتحقق من مدى الالتزام بالأهداف المحددة. وتكتسب هذه النتيجة أهمية خاصة لأن كثيراً من الخطط الاستراتيجية قد تفشل لا بسبب ضعف التصميم، بل بسبب محدودية المتابعة والتنفيذ. ومن ثم فإن إدراك العاملين لاهتمام القيادة بمتابعة الخطط يعزز الشعور بأن هناك جدية في تحويل الاستراتيجية إلى نتائج ملموسة، وهو ما ينعكس على تحسين الانضباط التنظيمي ورفع مستويات الإنجاز.

وفي السياق نفسه، جاءت عبارة "يتوفر تواصل فعال بين الإدارة العليا والموظفين بشأن الخطط الاستراتيجية" بمتوسط ٤.٠٣، وهو ما يدل على أن قنوات التواصل داخل الشركة تعمل بصورة مقبولة، وإن كانت أقل نسبياً من بعض الجوانب الأخرى. وهذا أمر مهم، لأن التواصل الفعال بين القيادة والموظفين يمثل جسراً أساسياً لنقل الرؤية الاستراتيجية، وشرح أولوياتها، وتوضيح

الأدوار المتوقعة من كل مستوى إداري. كما أن فعالية التواصل تسهم في تقليل الالتباس وتوحيد الفهم المؤسسي، خاصة في المؤسسات الكبيرة ذات الفروع المتعددة. ويمكن تفسير هذا المتوسط بأنه إيجابي لكنه يشير أيضًا إلى فرصة لتعزيز الشفافية والمشاركة في تداول المعلومات الاستراتيجية بشكل أوسع وأدق.

وجاءت عبارة "تشجع القيادة الموظفين على المشاركة في تحسين الأداء المؤسسي" في المرتبة الأخيرة، رغم أن متوسطها ظل مرتفعًا عند ٤.٠٠. ويشير ذلك إلى أن هناك تقديرًا جيدًا من قبل المبحوثين لوجود تشجيع قيادي نحو المشاركة، غير أن هذا البعد ربما لا يظهر بالقوة نفسها التي يظهر بها الدعم المباشر أو المتابعة أو اتخاذ القرار. وربما يعود ذلك إلى أن تشجيع المشاركة يحتاج إلى آليات مؤسسية أكثر انتظامًا، مثل فرق العمل، وجلسات العصف الذهني، وبرامج الاقتراحات، وتمكين الموظفين في المستويات المختلفة من الإسهام الفعلي في تطوير الأداء. ومن ثم فإن تعزيز هذا الجانب قد يرفع من قيمة القيادة التشاركية داخل الشركة، ويجعل الموظفين أكثر اندماجًا في عملية التحسين المستمر.

وبوجه عام، تؤكد نتائج هذا المحور أن القيادة العليا في شركة العثيم القابضة تمثل عنصرًا داعمًا ومحوريًا في نجاح التخطيط الاستراتيجي، سواء من حيث توفير الدعم، أو متابعة التنفيذ، أو اتخاذ القرار على أسس استراتيجية، أو تحسين قنوات التواصل مع الموظفين. كما تكشف النتائج عن أن البيئة القيادية داخل الشركة تُنظر إليها بوصفها بيئة إيجابية محفزة، لكنها تحتاج إلى مزيد من تعميق المشاركة الفعلية للموظفين في تحسين الأداء المؤسسي. وهذا يعني أن القيادة الحالية تمتلك قاعدة قوية لدعم الاستراتيجية، ويمكن تعزيز أثرها أكثر عبر توسيع المشاركة والتفاعل الأفقي والعمودي داخل المنظمة، بما يرفع من فاعلية التخطيط ويعزز الأداء المؤسسي على المدى الطويل.

القسم السادس: توافر الموارد والرقمنة

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
تتوفر في الشركة الموارد المالية الكافية لدعم تنفيذ الخطط	٦ (%٣.٠)	٩ (%٤.٥)	٢٥ (%١٢.٤)	٨٤ (%٤١.٦)	٧٨ (%٣٨.٦)	٤.٠٨	٠.٩٧	٤	مرتفعة
تتوفر موارد بشرية مؤهلة لتنفيذ التوجهات الاستراتيجية	٥ (%٢.٥)	٨ (%٤.٠)	٢٣ (%١١.٤)	٨٢ (%٤٠.٦)	٨٤ (%٤١.٦)	٤.١٥	٠.٩٤	٢	مرتفعة
تستخدم الشركة أنظمة معلومات حديثة تساعد في اتخاذ القرار	٧ (%٣.٥)	١٠ (%٥.٠)	٢٧ (%١٣.٤)	٨٠ (%٣٩.٦)	٧٨ (%٣٨.٦)	٤.٠٥	١.٠١	٥	مرتفعة
تسهم الرقمنة في تحسين متابعة الأداء المؤسسي	٦ (%٣.٠)	٩ (%٤.٥)	٢٤ (%١١.٩)	٨٣ (%٤١.١)	٨٠ (%٣٩.٦)	٤.١٠	٠.٩٧	٣	مرتفعة
تتوفر في الشركة أدوات فعالة لقياس الأداء ومتابعته	٨ (%٤.٠)	١١ (%٥.٤)	٢٨ (%١٣.٩)	٧٩ (%٣٩.١)	٧٦ (%٣٧.٦)	٤.٠١	١.٠٤	٦	مرتفعة

يساعد توفر الموارد على نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي	٥	٧	٢٢	٨٦	٨٢	٤.١٥	٠.٩٢	١	مرتفعة
	(%٢.٥)	(%٣.٥)	(%١٠.٩)	(%٤٢.٦)	(%٤٠.٦)				

توضح نتائج محور توافر الموارد والرقمنة أن أفراد العينة لديهم تصور إيجابي مرتفع تجاه البيئة الداعمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل شركة العثيم القابضة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين ٤.٠١ و ٤.١٥، وهي قيم تؤكد أن المبحوثين يرون أن الشركة تمتلك موارد وإمكانات تساعد على تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها. ويعكس ذلك أن موضوع الموارد لم يُنظر إليه باعتباره عائقاً رئيساً داخل الشركة، بل باعتباره عنصراً داعماً نسبياً لنجاح التخطيط والتنفيذ والمتابعة. كما أن الانحرافات المعيارية جاءت منخفضة إلى متوسطة، وهو ما يدل على وجود درجة جيدة من الاتفاق بين أفراد العينة حول هذا البعد، بما يعزز موثوقية النتيجة العامة للمحور.

وقد جاءت عبارة "يساعد توفر الموارد على نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ ٤.١٥، بالتساوي تقريباً مع عبارة "تتوفر موارد بشرية مؤهلة لتنفيذ التوجهات الاستراتيجية" التي سجلت هي الأخرى متوسطاً مرتفعاً بلغ ٤.١٥. وتشير هذه النتيجة إلى أن العاملين يدركون أن نجاح التخطيط الاستراتيجي لا يعتمد فقط على صياغة الخطط، بل يحتاج إلى موارد بشرية قادرة على التفسير والتنفيذ والمتابعة. كما أن هذا التقييم المرتفع للموارد البشرية يعكس وجود قناعة بأن الشركة تمتلك كفاءات وظيفية مناسبة تساعد في تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى إجراءات عملية. وتُعد هذه نقطة محورية في أي مؤسسة كبيرة، لأن الموارد البشرية المؤهلة تمثل العنصر الأكثر تأثيراً في ضمان استمرارية التنفيذ وتقليل الفجوة بين التخطيط والواقع.

وفي المرتبة الثالثة جاءت عبارة "تسهم الرقمنة في تحسين متابعة الأداء المؤسسي" بمتوسط ٤.١٠، وهو متوسط مرتفع يوضح أن أفراد العينة يرون أثراً واضحاً للتقنيات الرقمية في تتبع

النتائج وقياس الإنجاز وتسهيل الرقابة الإدارية. ويُفهم من ذلك أن الرقمنة داخل الشركة ليست مجرد تحول تقني شكلي، بل أداة تساعد في تحسين المتابعة واتخاذ القرار. وتكتسب هذه النتيجة أهمية خاصة في المؤسسات الحديثة، لأن الرقمنة أصبحت عنصرًا أساسيًا في تسريع تدفق المعلومات، ورفع دقة التقارير، وتعزيز القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات التشغيلية. كما أن هذا التقييم يدعم الفرضية القائلة إن التحول الرقمي يمكن أن يكون أحد المحركات المهمة لتحسين الأداء المؤسسي في بيئة الأعمال المعاصرة.

أما عبارة "تتوفر في الشركة الموارد المالية الكافية لدعم تنفيذ الخطط" فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط ٤.٠٨، وهو ما يعكس إدراكًا جيدًا لوجود دعم مالي يساعد على تنفيذ المبادرات والخطط الاستراتيجية. وتُعد الموارد المالية ركيزة أساسية لأي عملية تخطيط، لأن الخطة مهما كانت جيدة التصميم لا يمكن تنفيذها بفعالية من دون تخصيصات مالية مناسبة. ومع ذلك، فإن هذا المتوسط جاء أقل قليلًا من تقييم الموارد البشرية والربط العام بين الموارد ونجاح التطبيق، ما قد يشير إلى أن العاملين يرون أن توفر التمويل مهم، لكنه ليس العامل الوحيد أو الأكثر حسماً مقارنة بالكفاءة البشرية أو وضوح آليات التنفيذ.

وجاءت عبارة "تستخدم الشركة أنظمة معلومات حديثة تساعد في اتخاذ القرار" بمتوسط ٤.٠٥، وهو ما يدل على وجود مستوى إيجابي من استخدام الأنظمة المعلوماتية، وإن كان أقل نسبياً من بعض الجوانب الأخرى. ويمكن تفسير ذلك بأن الأنظمة الحديثة أصبحت موجودة بالفعل، لكن مدى توظيفها في صنع القرار قد لا يكون بنفس القوة في جميع المستويات التنظيمية. وهذه النتيجة تفتح المجال أمام الشركة لتعزيز الاستفادة من البيانات والتحليلات الرقمية في دعم القرارات الاستراتيجية، خاصة في ظل المنافسة العالية وسرعة تغير السوق. كما أن عبارة "تتوفر في الشركة أدوات فعالة لقياس الأداء ومتابعته" جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط ٤.٠١، ورغم أنه متوسط مرتفع، فإنه يشير إلى أن أدوات القياس والمتابعة موجودة، لكن ربما تحتاج إلى مزيد من التطوير والتكامل حتى تصبح أكثر فاعلية ووضوحاً لدى العاملين.

وبصورة عامة، تعكس نتائج هذا المحور أن الشركة تمتلك قاعدة جيدة من الموارد المالية والبشرية والتقنية، وأن الرقمنة بدأت تؤدي دورًا ملموسًا في تحسين المتابعة واتخاذ القرار. كما توضح النتائج أن المبحوثين ينظرون إلى توافر الموارد بوصفه شرطًا أساسيًا لنجاح التخطيط الاستراتيجي، لا سيما مع وجود كفاءات بشرية مؤهلة وأنظمة معلومات حديثة. ومع ذلك، فإن نتائج المحور تكشف أيضًا عن أهمية مواصلة الاستثمار في أدوات قياس الأداء، وتعميق توظيف الرقمنة في جميع المستويات، حتى لا تبقى بعض الممارسات الرقمية محصورة في نطاق محدود أو غير متكامل. ومن ثم، فإن هذا المحور يقدم صورة داعمة للبحث، مفادها أن التخطيط الاستراتيجي في الشركة يجد بيئة مناسبة نسبيًا من الموارد والتقنيات، وهو ما يعزز احتمالية انعكاسه الإيجابي على الأداء المؤسسي.

الخاتمة والتوصيات

الخاتمة

في ختام هذا البحث الذي تناول أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة العثيم القابضة، يمكن التأكيد على أن موضوع الدراسة يمثل أحد الموضوعات الإدارية ذات الأهمية الكبيرة في بيئة الأعمال المعاصرة، لما للتخطيط الاستراتيجي من دور محوري في توجيه الموارد، وصياغة الأولويات، وتحسين جودة القرارات، وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات. وقد انطلقت الدراسة من قناعة أساسية مفادها أن المؤسسات التي تمتلك رؤية استراتيجية واضحة، وتدعمها قيادة واعية وثقافة تنظيمية إيجابية وموارد كافية، تكون أكثر قدرة على رفع مستوى أدائها المؤسسي وتحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتفحص هذا الأثر في سياق تطبيقي داخل شركة العثيم القابضة.

وقد سعت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، من أبرزها التعرف على مستوى التخطيط الاستراتيجي في الشركة، وقياس مستوى الأداء المؤسسي، والكشف عن دور الثقافة التنظيمية

ودعم القيادة العليا وتوافر الموارد والرقمنة في تعزيز هذا الأثر. كما هدفت إلى بناء تصور علمي متكامل يوضح طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وبين النتائج المؤسسية التي تتحقق على أرض الواقع. وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة الدراسة المكونة من ٢٠٢ مفردة، ثم جرى تحليل الإجابات في ضوء المحاور الرئيسة للبحث، بما أتاح الوصول إلى نتائج ذات دلالة تفسيرية واضحة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي في شركة العثيم القابضة يحظى بدرجة مرتفعة من التقدير لدى أفراد العينة، وهو ما يظهر في وضوح الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، وفي وجود مراجعة دورية للخطط، وإن كانت النتائج قد أشارت إلى حاجة أكبر لتعزيز المشاركة بين الإدارات المختلفة في إعداد الخطط الاستراتيجية. ويعني ذلك أن الشركة تمتلك أساساً استراتيجياً جيداً، لكنها يمكن أن تزيد من فعاليته من خلال توسيع دائرة المشاركة المؤسسية، وتكريس نهج تشاركي أكثر اتساعاً في صياغة التوجهات المستقبلية. كما أن اعتماد الشركة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية قبل اتخاذ القرارات الاستراتيجية يعد مؤشراً مهماً على نضج إداري جيد يسهم في تحسين جودة القرارات.

وفيما يتعلق بالأداء المؤسسي، فقد بينت النتائج أن تقييم أفراد العينة جاء مرتفعاً في مجمله، مما يدل على أن الشركة تحقق مستويات جيدة في إنجاز الأعمال، وتنفيذ المهام بكفاءة، وتحسين جودة الخدمات، ومتابعة رضا المستفيدين. كما كشفت النتائج عن وجود اهتمام واضح بالقدرة على التطوير والتميز المؤسسي، وإن كان هذا الجانب يحتاج إلى مزيد من الدعم والتمكين حتى ينتقل الأداء من مستوى الجيد إلى مستوى التميز المستدام. وتؤكد هذه النتيجة أن الأداء المؤسسي لا يرتبط فقط بحجم الإنجاز، بل يتصل أيضاً بمدى القدرة على التحسين المستمر، والاستجابة السريعة للمتطلبات المتغيرة، وتطوير أساليب العمل بما يحقق قيمة مضافة حقيقية للمؤسسة والمستفيدين منها.

كما أوضحت الدراسة أن الثقافة التنظيمية داخل الشركة تمثل عنصراً داعماً مهماً في تفسير نجاح التخطيط الاستراتيجي، إذ أظهرت النتائج وجود قيم تنظيمية واضحة، وشعور بالانتماء،

وثقافة تشجع على التعاون والعمل الجماعي وتبادل الخبرات. وقد ظهر أيضًا أن الثقافة التنظيمية تسهم في دعم تنفيذ الخطط الاستراتيجية، وهو ما يعني أن البيئة الداخلية ليست مجرد إطار محايد، بل هي عامل مؤثر في تحويل الخطط إلى ممارسات عملية. ومع ذلك، برزت الحاجة إلى مزيد من تعزيز الابتكار وتقبل الأفكار الجديدة، حتى تكون الثقافة التنظيمية أكثر انفتاحًا على التطوير والتجديد، وأكثر قدرة على الاستجابة لمتطلبات المنافسة والمرونة المؤسسية في بيئة العمل الحديثة.

أما محور دعم القيادة والإدارة العليا، فقد أظهر أن القيادة في الشركة تؤدي دورًا إيجابيًا وفعالًا في دعم التخطيط الاستراتيجي ومتابعة تنفيذه، وتوفير الدعم اللازم لتحقيق الأهداف المؤسسية. كما بينت النتائج أن القرارات الإدارية تُبنى على معطيات استراتيجية واضحة، وأن هناك تواصلًا جيدًا بين الإدارة العليا والموظفين بشأن الخطط والأهداف. غير أن الدراسة كشفت أيضًا عن أهمية تعزيز مشاركة الموظفين في تحسين الأداء المؤسسي، وتوسيع قنوات التفاعل والتشاور داخل المنظمة. ويؤكد هذا أن القيادة الفعالة لا تقتصر على التوجيه والمتابعة، بل تمتد إلى بناء بيئة تشاركية تسمح للعاملين بالإسهام الفاعل في التطوير، وتدعم شعورهم بالمسؤولية والانتماء والتمكين.

كما برز من خلال محور توافر الموارد والرقمنة أن الشركة تمتلك موارد مالية وبشرية وتقنية تسهم في دعم التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي. وقد أشارت النتائج إلى أن الرقمنة تسهم في متابعة الأداء، وأن أنظمة المعلومات الحديثة والأدوات الفعالة لقياس الأداء تمثل عناصر مساندة للعمل الإداري والاستراتيجي. وتُظهر هذه النتيجة أن الاستثمار في الموارد البشرية المؤهلة والبنية التقنية الحديثة يعد من أهم العوامل التي تساعد المؤسسات على تنفيذ استراتيجياتها بكفاءة. وفي الوقت نفسه، تبقى الحاجة قائمة إلى تطوير أدوات القياس والتكامل الرقمي بشكل أكبر، بما يضمن رفع مستوى الدقة والسرعة والشفافية في المتابعة واتخاذ القرار.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الدراسة توصلت إلى أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر بصورة إيجابية في تحسين الأداء المؤسسي داخل شركة العثيم القابضة، وأن هذا الأثر يتعزز بوجود ثقافة تنظيمية داعمة، وقيادة إدارية فاعلة، وموارد كافية، وبنية رقمية مساندة. كما خلصت الدراسة إلى أن نجاح التخطيط الاستراتيجي لا يتحقق بمجرد وجود وثائق أو خطط مكتوبة، بل يحتاج إلى تكامل بين الرؤية، والقيادة، والمشاركة، والموارد، والمتابعة، والتطوير المستمر. ومن ثم، فإن البحث يؤكد أهمية تبني نهج استراتيجي شمولي داخل المؤسسات الكبرى، يقوم على التخطيط الواعي والتنفيذ المحكم والتقويم المستمر، بما يضمن تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة والتميز في بيئة عمل تتسم بالتنافس والتغير السريع.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وفي إطار السعي إلى تعزيز أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي داخل شركة العثيم القابضة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تستند إلى ما كشفته التحليلات من نقاط قوة وفرص تطوير. وقد أظهرت النتائج أن الشركة تمتلك أساساً استراتيجياً جيداً، وثقافة تنظيمية إيجابية، ودعماً قيادياً واضحاً، وموارد بشرية وتقنية تسهم في دفع الأداء المؤسسي. ومع ذلك، فإن بعض الجوانب ما تزال بحاجة إلى مزيد من التعزيز، ولا سيما المشاركة الواسعة في إعداد الخطط، وتطوير الابتكار التنظيمي، وتوسيع استخدام أدوات القياس الرقمي، ورفع مستوى التكامل بين الإدارات. ومن هنا جاءت هذه التوصيات باعتبارها إجراءات قابلة للتنفيذ من شأنها دعم الاستدامة المؤسسية وتحقيق تميز أكبر في الأداء.

أولاً، توصي الدراسة بضرورة تعميق المشاركة المؤسسية في إعداد الخطط الاستراتيجية، بحيث لا يقتصر إعداد الخطة على مستويات إدارية محددة، بل يشمل تمثيلاً أوسع للإدارات والفروع والوحدات التشغيلية. فنتائج الدراسة أوضحت أن المشاركة بين الإدارات في إعداد الخطط جاءت بدرجة أقل نسبياً من بقية أبعاد التخطيط الاستراتيجي، وهو ما يعني أن تعزيز النهج التشاركي سيزيد من جودة الخطط وواقعيتها وقابليتها للتنفيذ. كما أن إشراك العاملين في

مراحل التشخيص وصياغة الأهداف واختيار الأولويات يسهم في رفع مستوى الالتزام، ويعزز الشعور بالملكية تجاه الخطة، ويقلل من مقاومة التغيير. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تشكيل فرق عمل استراتيجية متعددة التخصصات، وعقد ورش عمل دورية، وتنظيم جلسات عصف ذهني تجمع بين القيادات والموظفين في مختلف المستويات.

ثانياً، توصي الدراسة بضرورة تطوير آليات واضحة لربط الرؤية والرسالة بالأهداف التشغيلية القابلة للقياس، حتى لا تبقى الرؤية الاستراتيجية عند مستوى الإعلان العام فقط. فقد أظهرت النتائج أن وضوح الرؤية والرسالة يحظى بتقدير مرتفع، إلا أن الانتقال من الصياغة النظرية إلى التطبيق العملي يتطلب ترجمة هذه التوجهات إلى مؤشرات أداء محددة على مستوى الإدارات والفروع. ولهذا، ينبغي اعتماد إطار متكامل للأهداف الاستراتيجية، بحيث تُحدد لكل هدف مؤشرات قياس دقيقة، ومواعيد إنجاز، ومسؤوليات واضحة، وآليات متابعة وتقويم دورية. كما ينبغي ربط تلك المؤشرات بنظام تقييم أداء إداري وتشغيلي يساعد في الحكم على مدى التقدم في تنفيذ الخطة، ويتيح للإدارة العليا اتخاذ قرارات تصحيحية في الوقت المناسب.

ثالثاً، توصي الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الابتكار وتقبل الأفكار الجديدة داخل الشركة، لأن نتائج محور الثقافة التنظيمية أظهرت أن هذه الناحية تحتاج إلى دعم أكبر مقارنة ببقية الجوانب. وتكمن أهمية هذه التوصية في أن الثقافة التنظيمية الإيجابية لا تكتمل إلا إذا كانت قادرة على استيعاب التغيير، وتحفيز التجديد، وتشجيع المبادرات المبدعة. ويمكن للشركة أن تحقق ذلك عبر إنشاء قنوات رسمية لتقديم المقترحات من العاملين، وتبني برامج تحفيزية للأفكار المبتكرة، وتنظيم مسابقات داخلية لتحسين العمليات والخدمات، وتقدير الموظفين الذين يقدمون حلولاً تطويرية قابلة للتنفيذ. كما يُستحسن أن تعكس سياسات الموارد البشرية هذا التوجه من خلال تعزيز روح المبادرة، وعدم الاكتفاء فقط بالالتزام والانضباط، بل دعم التفكير التحسيني والإبداعي بوصفه جزءاً من الثقافة المؤسسية.

رابعاً، توصي الدراسة بضرورة توسيع برامج تمكين القيادة الوسطى والإشرافية، نظراً لأن هذه الفئة تمثل حلقة وصل أساسية بين الإدارة العليا والتنفيذ الميداني. وقد أظهرت النتائج أن

القيادة العليا تحظى بتقدير جيد في دعم التخطيط والمتابعة، غير أن فعالية التنفيذ على مستوى الفروع والأقسام تعتمد بدرجة كبيرة على قدرة القادة المتوسطين على ترجمة التوجهات الاستراتيجية إلى ممارسات يومية. ومن هنا، فإن تأهيل هذه الفئة من القيادات من خلال برامج تدريبية متخصصة في إدارة الأداء، ومتابعة الخطط، والتواصل المؤسسي، وإدارة التغيير، سيعزز من كفاءة التحول الاستراتيجي داخل الشركة. كما أن منحهم صلاحيات أوسع في اتخاذ بعض القرارات التشغيلية سيزيد من سرعة الاستجابة، ويعزز روح المسؤولية، ويقلل من المركزية التي قد تعيق تدفق العمل في بعض الحالات.

خامساً، توصي الدراسة بضرورة تعزيز التواصل الداخلي بين الإدارة العليا والموظفين بشأن الخطط والأهداف والمستجدات الاستراتيجية. فقد أوضحت النتائج أن التواصل قائم بدرجة جيدة، لكنه يحتاج إلى مزيد من التنظيم والشفافية والانتظام. ويعد التواصل الفعال شرطاً جوهرياً لنجاح التخطيط الاستراتيجي، لأنه يضمن فهم الموظفين لتوجهات الشركة، ويقلل الغموض، ويزيد من الارتباط بين المهام اليومية والأهداف الكبرى. لذلك، ينبغي تطوير قنوات اتصال متعددة مثل الاجتماعات الدورية، والنشرات الداخلية، والمنصات الرقمية، ورسائل التوعية الاستراتيجية، إلى جانب جلسات تغذية راجعة تسمح للموظفين بطرح الأسئلة والتحديات التي تواجههم أثناء التنفيذ. كما يُستحسن أن تتضمن هذه الاتصالات شرحاً مبسطاً لكيفية مساهمة كل إدارة أو فرع في تحقيق الأهداف العامة للشركة، حتى يشعر كل موظف بأن له دوراً مباشراً في النجاح المؤسسي.

سادساً، توصي الدراسة بضرورة الاستثمار المستمر في تطوير الموارد البشرية، باعتبارها العنصر الأكثر تأثيراً في نجاح التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي. وقد أظهرت النتائج أن توفر الموارد البشرية المؤهلة يمثل أحد أهم العوامل الداعمة لتطبيق الخطط، وهو ما يستدعي الحفاظ على هذه الميزة وتطويرها بصورة مستمرة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال برامج تدريب سنوية مرتبطة باحتياجات العمل الفعلية، وخطط تطوير وظيفي تراعي المسار المهني للعاملين، وبرامج إرشاد وتوجيه للموظفين الجدد، بالإضافة إلى رفع مهارات العاملين

في مجالات التحليل، وحل المشكلات، واستخدام الأنظمة الرقمية، وإدارة الوقت، والتفكير الاستراتيجي. كما ينبغي أن تُبنى برامج التدريب على نتائج تقييم الأداء والاحتياجات الفعلية لكل إدارة، بحيث تصبح عملية التطوير أكثر دقة وفاعلية، وتتعكس مباشرة على تحسين الكفاءة والإنتاجية.

سابعاً، توصي الدراسة بضرورة تعميق الاستفادة من الرقمنة وأنظمة المعلومات في متابعة الأداء واتخاذ القرار. فقد بينت النتائج أن الرقمنة تسهم بوضوح في تحسين المتابعة، إلا أن هذا المجال ما يزال قابلاً لمزيد من التطوير والربط التكامل بين البيانات والأداء. لذلك، ينبغي على الشركة مواصلة تحديث أنظمة المعلومات، وتوسيع استخدام لوحات المؤشرات الرقمية، وربط التقارير التشغيلية والمالية والموارد البشرية بمنصة موحدة تساعد الإدارة على رؤية الأداء في الوقت الحقيقي. كما يجب أن تتطور أدوات قياس الأداء بحيث لا تقتصر على البيانات الكمية فقط، بل تشمل مؤشرات نوعية تعكس جودة الخدمة، ورضا المستفيدين، وكفاءة الإجراءات، وسرعة الاستجابة. ومن المهم أيضاً تدريب العاملين على استخدام هذه الأنظمة بطريقة فعالة، حتى تصبح الرقمنة أداة فعلية لدعم التخطيط لا مجرد وسيلة أرشفة أو إدخال بيانات.

ثامناً، توصي الدراسة بضرورة تعزيز نظام المراجعة والتقييم الدوري للخطط الاستراتيجية، وعدم الاكتفاء بمراجعتها عند ظهور المشكلات. وقد أظهرت النتائج أن الشركة تراجع خططها بصورة جيدة، غير أن التغيرات السريعة في بيئة الأعمال تستلزم آلية أكثر ديناميكية ومرونة. ومن ثم، فإن المراجعة الدورية يجب أن تكون عملية مؤسسية منظمة تقوم على مؤشرات محددة وجدول زمني واضح، بحيث يتم تقييم مدى التقدم في التنفيذ، وتحليل الانحرافات، وتحديد أسبابها، واقتراح الإجراءات التصحيحية. كما يُستحسن أن تشمل المراجعة مشاركة من الإدارات التنفيذية والرقابية والتخطيطية، بما يضمن شمولية التقييم وواقعيته. إن وجود هذه الدورة المستمرة من التخطيط والتنفيذ والمراجعة والتحسين سيجعل الاستراتيجية أكثر قدرة على الاستجابة للمتغيرات، وأكثر ارتباطاً بالواقع العملي.

تاسعاً، توصي الدراسة بضرورة ربط الحوافز الفردية والجماعية بمؤشرات الأداء الاستراتيجي، وذلك بهدف تعزيز الالتزام وتحفيز السلوك المؤسسي الداعم للأهداف العامة. فحين يشعر الموظفون أن الجهد المبذول في تنفيذ الخطط وتحسين الأداء ينعكس عليهم من خلال التقدير أو المكافأة أو فرص التطور الوظيفي، فإن مستوى المشاركة والالتزام يرتفع بشكل ملحوظ. ويمكن للشركة اعتماد نظام حوافز مرن يجمع بين الحوافز المالية والمعنوية، ويرتبط بمخرجات محددة مثل جودة الأداء، والالتزام بالمواعيد، والمبادرات التطويرية، ومستوى التعاون الجماعي، ومساهمات تحسين الخدمة. كما أن الاعتراف العلني بالإنجازات الناجحة داخل الأقسام والفروع يساهم في بناء ثقافة إيجابية تدعم الأداء المؤسسي على المدى الطويل.

وأخيراً، توصي الدراسة بأن تتبنى الشركة نهجاً استراتيجياً متكاملًا قائماً على الاستدامة والتحسين المستمر، بحيث لا يُنظر إلى التخطيط الاستراتيجي كوثيقة زمنية محدودة، وإنما كمنهج عمل دائم يوجه القرارات والعمليات والعلاقات داخل المؤسسة. ويتطلب ذلك وجود تكامل بين القيادة والثقافة والموارد والرقمنة والرقابة والمتابعة، مع مراجعة مستمرة للخطط في ضوء نتائج الأداء الفعلي والتغيرات البيئية. كما ينبغي أن تنعكس الاستراتيجية في جميع المستويات التنظيمية، من الإدارة العليا إلى الفروع والوحدات التشغيلية، حتى تصبح جزءاً من السلوك المؤسسي اليومي. وبهذا، يمكن للشركة أن تعزز قدرتها على المنافسة، وترفع جودة خدماتها، وتحقق تميزاً مستداماً يتوافق مع مكانتها المؤسسية وطموحاتها المستقبلية.

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_atkr_atk

[htyt_alastratyjy_fy_ttwyr_alada_almwssy-
_drast_ttbyqyt_ly_wzart_altrbyt_waltlym_allybyt](https://www.researchgate.net/publication/394657448_atkr_atk)

نصيرات، فريد، الخطيب، صالح. (٢٠٠٥). التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية. دراسات العلوم الإدارية.

https://www.researchgate.net/publication/260575446_altkhtyt_alastratyjy_walada_almwssy_drast_thlylyt_lqta_snat_aladwyt_alardny_Strategic_Planning_and_Organizational_Performance_An_Analytical_Study_of_Jordan_Pharmaceutical_Industry

ننتشة، 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/887eb424-86ef-4d90-a797-4b635f3c5269>

ثابت، حنان أحمد محمد، السفياي، 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.alsaeeduni.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-eloued.dz/items/a7fcc7e5-d79e-44e1-bf44-9a7e1063cfc7>

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

مصرف الجمهورية، فروع مصراتة). مجلة دراسات الانسان والمجتمع.

<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-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>

الملاحق

استبيان البحث

عنوان الدراسة: أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة العثيم القابضة

هذا الاستبيان يهدف إلى التعرف على آراء موظفي شركة العثيم القابضة حول واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحسين الأداء المؤسسي. نرجو التكرم بالإجابة بكل صدق وموضوعية، مع العلم أن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

يرجى اختيار الإجابة المناسبة:

١. الجنس:

○ ذكر

○ أنثى

٢. العمر:

○ أقل من ٢٥ سنة

○ ٢٥-٣٤ سنة

○ ٣٥-٤٤ سنة

○ ٤٥-٥٤ سنة

○ ٥٥ سنة فأكثر

٣. المؤهل العلمي:

○ ثانوي أو أقل

○ دبلوم

○ بكالوريوس

○ ماجستير

○ دكتوراه

٤. سنوات الخبرة في العمل:

○ أقل من ٣ سنوات

○ من ٣ إلى أقل من ٥ سنوات

○ من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات

○ من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة

○ ١٥ سنة فأكثر

٥. المسمى الوظيفي:

○ إدارة عليا

○ إدارة وسطى

○ موظف تنفيذي / تشغيلي

○ مشرف فرع

○ أخرى

٦. موقع العمل:

- المقر الرئيسي
- فرع داخل المدينة
- فرع خارج المدينة
- وحدة تشغيلية
- أخرى

٧. هل سبق لك المشاركة في إعداد أو تنفيذ خطة استراتيجية داخل الشركة؟

- نعم
- لا
- إلى حد ما

ثانيًا: التخطيط الاستراتيجي

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي:

١ = غير موافق بشدة

٢ = غير موافق

٣ = محايد

٤ = موافق

٥ = موافق بشدة

العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
لدى شركة العثيم القابضة رؤية استراتيجية واضحة ومعلنة.					

					يتم صياغة رسالة الشركة بطريقة واضحة ومفهومة لجميع الموظفين.
					توجد أهداف استراتيجية محددة وقابلة للقياس في الشركة.
					تعتمد الشركة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية قبل اتخاذ قراراتها الاستراتيجية.
					تشارك الإدارات المختلفة في إعداد الخطط الاستراتيجية.
					يتم مراجعة الخطط الاستراتيجية بشكل دوري وتحديثها عند الحاجة.

ثالثاً: الأداء المؤسسي

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي:

١ = غير موافق بشدة

٢ = غير موافق

٣ = محايد

٤ = موافق

٥ = موافق بشدة

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تحقق الشركة نتائج جيدة في إنجاز أعمالها مقارنة بالموارد المتاحة.					
تتميز الشركة بالقدرة على تنفيذ الأعمال بكفاءة عالية.					
تسهم ممارسات الشركة في تحسين جودة الخدمات المقدمة.					
تحقق الشركة أهدافها التشغيلية في الوقت المحدد.					
تتمتع الشركة بقدرة واضحة على التطوير والتميز المؤسسي.					

					تحرص الشركة على قياس رضا المستفيدين والعمل على تحسينه.
--	--	--	--	--	--

رابعًا: الثقافة التنظيمية

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي:

١ = غير موافق بشدة

٢ = غير موافق

٣ = محايد

٤ = موافق

٥ = موافق بشدة

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تسود في الشركة ثقافة تشجع على التعاون بين الموظفين.					
يشعر الموظفون بالانتماء إلى الشركة.					
تدعم بيئة العمل الابتكار وتقبل الأفكار الجديدة.					
توجد قيم تنظيمية واضحة يلتزم بها العاملون.					
تشجع الشركة على العمل الجماعي وتبادل الخبرات.					
تسهم الثقافة التنظيمية في نجاح تنفيذ الخطط الاستراتيجية.					

خامسًا: دعم القيادة والإدارة العليا

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي:

١ = غير موافق بشدة

٢ = غير موافق

٣ = محايد

٤ = موافق

٥ = موافق بشدة

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تدعم الإدارة العليا تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الشركة.					
تهتم القيادة بمتابعة تنفيذ الخطط والأهداف الاستراتيجية.					
يتوفر تواصل فعال بين الإدارة العليا والموظفين بشأن الخطط الاستراتيجية.					
تشجع القيادة الموظفين على المشاركة في تحسين الأداء المؤسسي.					
تتخذ الإدارة قراراتها بناءً على معطيات استراتيجية واضحة.					
توفر القيادة الدعم اللازم لتحقيق الأهداف المؤسسية.					

سادسًا: توافر الموارد والرقمنة

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي:

١ = غير موافق بشدة

٢ = غير موافق

٣ = محايد

٤ = موافق

٥ = موافق بشدة

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تتوفر في الشركة الموارد المالية الكافية لدعم تنفيذ الخطط					
تتوفر موارد بشرية مؤهلة لتنفيذ التوجهات الاستراتيجية					

					تستخدم الشركة أنظمة معلومات حديثة تساعد في اتخاذ القرار
					تسهم الرقمنة في تحسين متابعة الأداء المؤسسي
					تتوفر في الشركة أدوات فعالة لقياس الأداء ومتابعته
					يساعد توفر الموارد على نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي

Abstract

This study aimed to examine the impact of strategic planning on improving institutional performance through an applied study on Al Othaim Holding Company. It also sought to analyze the role of supporting factors, including organizational culture, top management support, and the availability of resources and digitalization, in strengthening the relationship between strategic planning and institutional performance. The study adopted a descriptive–analytical approach, and data were collected by a questionnaire distributed to a sample of 202 employees within the company. Appropriate statistical methods were used to analyze the data and derive the findings.

The results indicated that the level of strategic planning in the company was high, with clear vision, mission, and strategic objectives, as well as effective practices in monitoring and updating strategic plans. The findings also revealed a high level of institutional performance, particularly in terms of operational efficiency, service quality, and customer satisfaction. Furthermore, the study showed that a positive

organizational culture, strong leadership support, and the availability of human and technological resources significantly contribute to enhancing the implementation of strategic planning and improving institutional performance.

The study recommended enhancing participation in strategic planning processes, fostering a culture of innovation, improving performance measurement tools, and expanding the use of digital technologies in decision-making. It also emphasized the importance of integrating planning, leadership, culture, and resources to achieve sustainable institutional excellence.