

أثر جودة التخطيط الاستراتيجي على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية:
دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

إعداد الطالب/

عادل شميلان العازمي

المشرف الثاني/

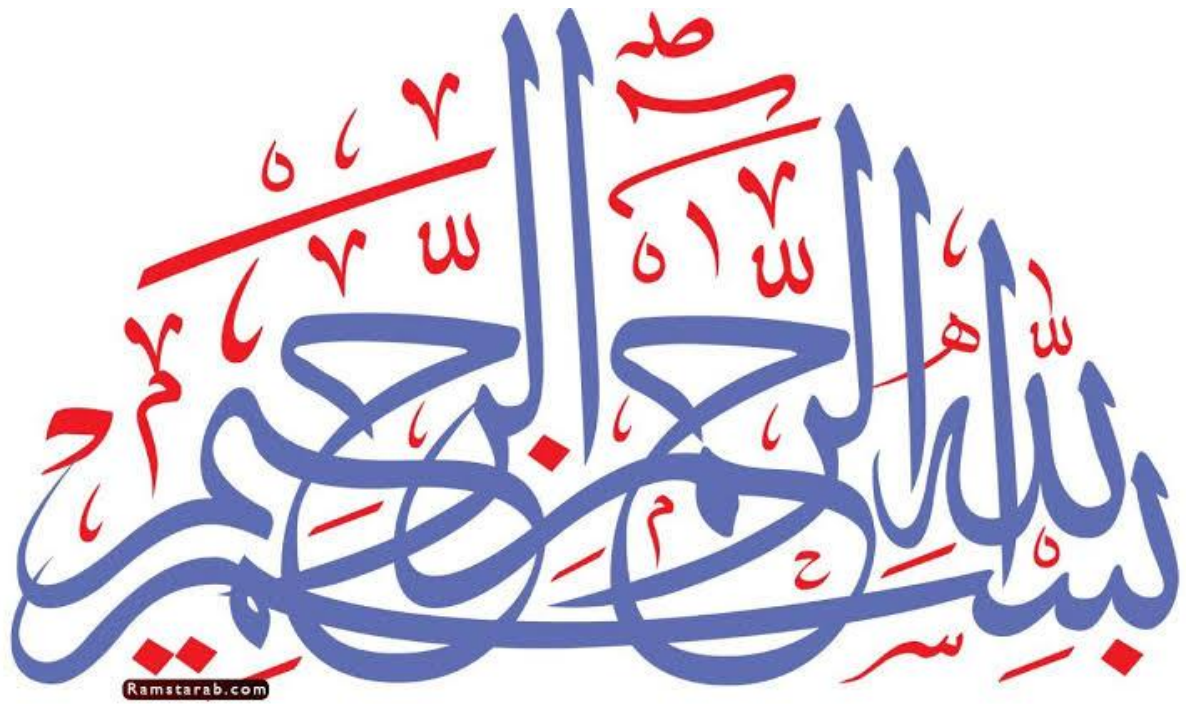
د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي:

2026 – 1448



إهداء

ليس هذا العمل مجرد صفحات، بل رحلة من الاجتهاد والأمل.

أهديه إلى كل من يؤمن بأن الأحلام تستحق المحاولة.

إلى من كانت نصائحهم نورًا في أوقات الحيرة.

إلى كل من علّمني أن النجاح لا يأتي صدفة.

إلى كل يد امتدت بالمساعدة، وكل كلمة منحني القوة.

إلى كل لحظة صبر كانت بداية لإنجاز جديد.

إلى أصحاب الأثر الطيب الذين مروا في حياتي.

إلى كل من يقدر قيمة العلم والعمل.

إلى كل قلب يحمل الأمنيات الجميلة للآخرين.

أهدي هذا المشروع بكل امتنان واحترام.

شُكْرٌ وَنَفْلٌ

نحمد الله عزوجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها

المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه

من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عزوجل أن تكون

هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر جودة التخطيط الاستراتيجي بأبعادها الأربعة المتمثلة في (الرؤية الاستراتيجية، والتحليل البيئي الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها) على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية، حيث جرى توزيعها على عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (384) مفردة من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، اختيرت وفق معادلة Krejcie and Morgan لتمثيل المجتمع غير المحدود. وقد جرى التحقق من صدق الأداة وثباتها، وبلغ معامل ألفا كرونباخ للثبات الكلي (0.948)، مما يدل على درجة عالية من الثبات. واعتمدت الدراسة على جملة من الأساليب الإحصائية شملت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وذلك عبر برنامج SPSS. وخلصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجودة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.677$)، كما أظهرت النتائج أن بعد صياغة الاستراتيجية كان الأكثر تأثيراً، يليه التحليل البيئي، فالرؤية الاستراتيجية، وأخيراً تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بتعزيز منظومة تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها، وبناء مؤشرات أداء استراتيجية متكاملة، وتطوير الكوادر القيادية في مهارات الإدارة الاستراتيجية، وإدماج اعتبارات الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية ضمن الأهداف المؤسسية، وتبني ممارسات الحوكمة الذكية بما يتسق مع توجهات رؤية المملكة 2030.

الكلمات المفتاحية: جودة التخطيط الاستراتيجي ، نجاح الأهداف المؤسسية، القطاع الخاص، المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرح الرح من الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.....	3.1 أهداف الدراسة
4.....	4.1 أسئلة الدراسة
5.....	5.1 فروض الدراسة
6.....	6.1 أهمية الدراسة
7.....	7.1 الدراسات السابقة:
15.....	8.1 الفجوة البحثية
16.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة
19.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:
19.....	11.1 مجتمع وعينة الدراسة
20.....	12.1 مصادر جمع البيانات
20.....	13.1 أداة الدراسة (الاستبانة)
21.....	14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة
22.....	15.1 حدود الدراسة
23.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
23.....	المبحث الأول: جودة التخطيط الاستراتيجي

23	1.1.2 تمهيد
23	2.1.2 مفهوم جودة التخطيط الاستراتيجي
25	3.1.2 أهمية جودة التخطيط الاستراتيجي
26	4.1.2 أهداف جودة التخطيط الاستراتيجي
28	5.1.2 أبعاد جودة التخطيط الاستراتيجي
31	6.1.2 استراتيجيات تعزيز جودة التخطيط الاستراتيجي
33	المبحث الثاني: نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية
33	1.2.2 تمهيد
33	2.2.2 مفهوم نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية
35	3.2.2 أهمية نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية
37	4.2.2 أهداف الاهتمام بنجاح تحقيق الأهداف المؤسسية
39	5.1.2 أبعاد نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية
41	6.1.2 استراتيجيات تعزيز نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية
44	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
44	1.3 تمهيد
44	2.3 منهج الدراسة
45	3.3 مجتمع الدراسة وعينتها
46	4.3 أداة الدراسة
48	5.3 صدق وثبات أداة الدراسة
49	6.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة
51	7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
53	1.4 تمهيد
53	2.4 تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة
54	3.4 التحليل الوصفي لأبعاد متغيرات الدراسة
59	4.4 اختبار فرضيات الدراسة

66	 الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
66	 1.5 تمهيد
66	 2.5 نتائج الدراسة وتفسيرها
69	 3.5 توصيات الدراسة
70	 4.5 المقترحات البحثية للدراسات المستقبلية
72	 Abstract
73	 المراجع:
78	 الملاحق
79	 استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	جدول (3 - 1): توزيع استبانات الدراسة الميدانية	46
2.	جدول (3 - 2): توزيع فقرات المتغير المستقل (جودة التخطيط الاستراتيجي)	47
3.	جدول (3 - 3): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي	47
4.	جدول (3 - 4): مستويات تفسير المتوسطات الحسابية	48
5.	جدول (3 - 5): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ومتغيرات الدراسة	49
6.	جدول (3 - 6): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة (ن = 384)	50
7.	جدول (4 - 1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية والوظيفية (ن = 384)	53
8.	جدول (4 - 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الرؤية الاستراتيجية	55
9.	جدول (4 - 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التحليل البيئي الاستراتيجي	56
10.	جدول (4 - 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد صياغة الاستراتيجية	56
11.	جدول (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها	57
12.	جدول (4 - 6): الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل (جودة التخطيط الاستراتيجي)	58

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
58	جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع	13.
60	جدول (4 - 8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد جودة التخطيط الاستراتيجي على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية	14.
61	جدول (4 - 9): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الرؤية الاستراتيجية على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية	15.
62	جدول (4 - 10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحليل البيئي الاستراتيجي على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية	16.
63	جدول (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر صياغة الاستراتيجية على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية	17.
64	جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية	18.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة وتغيرات جوهرية فرضتها العولمة والثورة التكنولوجية والتنافسية المتصاعدة بين المنظمات، مما جعل تبني المنظمات لأساليب إدارية حديثة ومنهجية أمراً حتمياً لضمان بقائها واستمرارها وتحقيق التفوق في أسواقها. وفي خضم هذه التحولات، برز التخطيط الاستراتيجي بوصفه أحد أهم الأدوات الإدارية التي تمكن المنظمات من استشراف المستقبل والاستعداد لمتغيراته، من خلال رسم مسارات واضحة ومحددة توجه مواردها وطاقتها نحو تحقيق غاياتها المنشودة بكفاءة وفعالية (عبدالعزیز والزعبي، 2021).

ويحتل التخطيط الاستراتيجي مكانة محورية في الفكر الإداري المعاصر باعتباره العملية المنهجية التي تتضمن صياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية وتحديد خياراتها الاستراتيجية وترجمتها إلى خطط تنفيذية قابلة للقياس والمتابعة، وقد أكدت الأدبيات الإدارية أن جودة هذه العملية بمراحلها المتعددة تعدّ من أبرز المحددات التي تؤثر في قدرة المنظمات على بلوغ أهدافها والارتقاء بمستوى أدائها المؤسسي، إذ إن مجرد وجود خطة استراتيجية لا يعني بالضرورة تحقيق النتائج المأمولة ما لم تتسم تلك الخطة بمستوى عالٍ من الجودة في جميع أبعادها ومراحلها (الزيادي، 2022). كما أن التخطيط الاستراتيجي لا ينبغي أن ينظر إليه باعتباره نشاطاً منعزلاً أو مرحلياً، بل هو عملية ديناميكية مستمرة تتطلب تحليلاً شاملاً واستجابة مرنة للمتغيرات المحيطة لضمان التكامل بين ما تخطط له المنظمة وما تنفذه فعلياً على أرض الواقع (الفراج، 2024).

وعلى الجانب الآخر، تشكّل الأهداف المؤسسية البوصلة التي توجه سلوك المنظمة وقراراتها وتخصيص مواردها، وهي تمثل المعيار الأساسي الذي يقاس في ضوءه نجاح المنظمة أو إخفاقها، إذ إن نجاح أي منظمة لا يقيم بمعزل عن مدى تحقيقها لأهدافها المحددة سلفاً، سواء كانت تلك الأهداف مالية أو غير مالية أو داخلية أو خارجية. وقد أوضحت الدراسات الحديثة أن إعادة تعريف مفهوم النجاح المؤسسي ينبغي أن يركز على مدى تحقيق الأهداف التنظيمية بتنوعها وتعددتها وليس على مؤشرات الأداء المالي وحدها (Aguilera et al., 2024). كما أن تحقيق الأهداف المؤسسية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمنظومة متكاملة من العوامل التنظيمية والإدارية التي تدعم ترجمة الخطط إلى واقع ملموس، بما في ذلك جودة الموارد البشرية

وتمكينها ومنحها الصلاحيات الكافية للمشاركة الفاعلة في تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف المرسومة (المصاني واخرون، 2023)

وتتجلى العلاقة بين جودة التخطيط الاستراتيجي ونجاح تحقيق الأهداف المؤسسية في كون التخطيط الاستراتيجي الجيد يوفر الإطار المنهجي الذي يربط بين رؤية المنظمة وواقعها التشغيلي، ويضمن توجيه جهودها ومواردها نحو أولويات واضحة ومحددة، فيما يؤدي ضعف جودة هذا التخطيط إلى تشتت الجهود وهدر الموارد وعجز المنظمة عن بلوغ غاياتها المؤسسية. وقد أثبتت الدراسات وجود أثر إيجابي ومعنوي للتخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التميز التنظيمي عبر سياقات تنظيمية وجغرافية متعددة (بشر واخرون، 2022).

وفي سياق المملكة العربية السعودية التي تعيش مرحلة تحول اقتصادي واجتماعي طموحة في إطار رؤية 2030، يبرز القطاع الخاص بوصفه ركيزة أساسية لتحقيق أهداف هذه الرؤية، مما يستوجب الارتقاء بمستوى جودة الممارسات الإدارية والاستراتيجية في شركاتها. ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر جودة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية في شركات القطاع الخاص السعودي، بما يساهم في تعزيز الفهم العلمي لهذه العلاقة وتقديم رؤى عملية تدعم تطوير الأداء المؤسسي في هذا القطاع الحيوي (الكعبي والعموش، 2025).

2.1 مشكلة الدراسة

يعد التخطيط الاستراتيجي من أبرز الركائز الجوهرية التي تستند إليها المنظمات المعاصرة في مسيرتها نحو تحقيق أهدافها المؤسسية والحفاظ على قدرتها التنافسية في ظل بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والديناميكية المتسارعة، إذ يمثل الإطار المنهجي الذي يوجه جهود المنظمة ومواردها نحو غايات محددة ومدروسة. غير أن الواقع العملي يكشف عن فجوة واضحة بين ما تطرحه الأدبيات الإدارية من نماذج نظرية مثالية للتخطيط الاستراتيجي وبين ما تمارسه المنظمات فعلياً على أرض الواقع، وهي فجوة تتجلى بصورة أكثر حدة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية التي تشهد تحولات هيكلية واقتصادية متسارعة في إطار رؤية المملكة 2030.

وتشير العديد من الشواهد الميدانية والتقارير القطاعية إلى أن نسبة غير قليلة من شركات القطاع الخاص السعودي تعاني من إخفاقات متكررة في تحقيق أهدافها المؤسسية المعلنة، على الرغم من امتلاك

بعضها لخطط استراتيجية مكتوبة ومعتمدة. وهذا التناقض الظاهري بين وجود التخطيط الاستراتيجي من جهة وبين عدم تحقيق الأهداف المؤسسية المرجوة من جهة أخرى يطرح تساؤلاً جوهرياً حول ما إذا كانت المشكلة تكمن في غياب التخطيط الاستراتيجي ذاته أم في مستوى جودة هذا التخطيط بأبعاده المختلفة . فكثير من المنظمات تمارس التخطيط الاستراتيجي كإجراء شكلي روتيني دون أن ترتقي بجودته إلى المستوى الذي يضمن ترجمته إلى نتائج ملموسة على صعيد الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف.

وقد أكدت دراسة (عبدالعزیز والزعبي، 2021) أن للتخطيط الاستراتيجي أثراً في النجاح الاستراتيجي بوساطة العوامل التنظيمية، فيما كشفت دراسة (عايض وعمر، 2020) عن تفاوت في أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي على أداء الجامعات اليمنية، كما أشارت دراسة (Aguilera et al., 2024) إلى أن تقييم الأداء المؤسسي لا يمكن أن يكون دقيقاً دون الأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأهداف التنظيمية وتنوعها. وعلى الرغم من هذا الاهتمام البحثي المتنامي، إلا أن الدراسات التي تناولت بعد الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي تحديداً وأثره على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية في بيئة الأعمال السعودية لا تزال محدودة وشحيحة، مما يشكل فجوة بحثية واضحة تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها.

وتتبلور مشكلة الدراسة في أن شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية تواجه تحديات حقيقية في تحويل خططها الاستراتيجية إلى نتائج فعلية تتسق مع أهدافها المؤسسية المعلنة، وأن هذا القصور قد يعزى إلى تدني مستوى الجودة في واحد أو أكثر من أبعاد التخطيط الاستراتيجي، سواء على صعيد بلورة الرؤية الاستراتيجية الواضحة والملهمة، أو إجراء التحليل البيئي الاستراتيجي الشامل والدقيق، أو صياغة الاستراتيجيات الملائمة والقابلة للتنفيذ، أو ضمان جودة تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها وتقييمها بشكل منهجي ومستمر. وفي ضوء ذلك، تأتي هذه الدراسة لتفحص هذه الإشكالية بشكل علمي معمق من خلال الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر جودة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، التحليل البيئي الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها) على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟

3.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر جودة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، التحليل البيئي الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها) على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية تتمثل فيما يلي:

- التعرف على أثر جودة الرؤية الاستراتيجية على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر جودة التحليل البيئي الاستراتيجي على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر جودة صياغة الاستراتيجية على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر جودة تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- تقديم توصيات ومقترحات عملية تسهم في تحسين جودة التخطيط الاستراتيجي لتعزيز نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

4.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي

ما أثر جودة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، التحليل البيئي الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها) على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر جودة الرؤية الاستراتيجية على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟

- ما أثر جودة التحليل البيئي الاستراتيجي على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر جودة صياغة الاستراتيجية على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر جودة تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
- ما مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الأربعة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟

5.1 فروض الدراسة

الفرض الرئيسي

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (الرؤية الاستراتيجية، التحليل البيئي الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها) على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

ويتفرع من الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية:

- H_{0-1} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة الرؤية الاستراتيجية على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- H_{0-2} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة التحليل البيئي الاستراتيجي على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- H_{0-3} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة صياغة الاستراتيجية على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- H_{0-4} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

6.1 أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية)

- تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدب النظري المتعلق بالعلاقة بين جودة التخطيط الاستراتيجي ونجاح تحقيق الأهداف المؤسسية، من خلال تقديم إطار نظري متكامل يربط بين أبعاد جودة التخطيط الاستراتيجي الأربعة (الرؤية الاستراتيجية، التحليل البيئي الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها) ونجاح تحقيق الأهداف المؤسسية في سياق بيئة الأعمال السعودية، وهو ما يمثل إضافة نوعية للمكتبة العربية في هذا المجال.
- تعالج هذه الدراسة فجوة بحثية واضحة في الدراسات العربية والمحلية، إذ إن معظم الدراسات السابقة ركزت على قياس أثر التخطيط الاستراتيجي بشكل عام دون التركيز على بعد الجودة في عملية التخطيط ذاتها، مما يجعل هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تتناول جودة التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل بأبعاد واضحة ومحددة في البيئة السعودية.
- تقدم الدراسة نموذجاً بحثياً يمكن أن يكون أساساً لدراسات مستقبلية في مجال الإدارة الاستراتيجية، حيث يمكن للباحثين الاعتماد على الإطار النظري والأداة البحثية المطورة في هذه الدراسة لإجراء دراسات مماثلة في قطاعات ودول مختلفة، مما يسهم في تراكم المعرفة العلمية وتعميق الفهم النظري لهذا الموضوع.
- تسهم الدراسة في تطوير أداة قياس علمية موثوقة وصادقة لقياس جودة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الأربعة ونجاح تحقيق الأهداف المؤسسية، وهي أداة يمكن توظيفها في البحوث الأكاديمية المستقبلية بعد التحقق من خصائصها السيكمترية.
- تسهم الدراسة في تعزيز الربط بين النظريات الإدارية الحديثة كنظرية التخطيط الاستراتيجي ونظرية الأداء المتوازن ونظرية الموارد وتطبيقاتها الميدانية في بيئة الأعمال السعودية، مما يوفر دليلاً تجريبياً يدعم أو يعدل المقولات النظرية السائدة في أدبيات الإدارة الاستراتيجية.
- تفتح الدراسة آفاقاً بحثية جديدة من خلال تحديد المتغيرات والأبعاد الأكثر تأثيراً في العلاقة بين جودة التخطيط الاستراتيجي ونجاح تحقيق الأهداف، مما يساعد الباحثين على توجيه جهودهم البحثية نحو الجوانب الأكثر حاجة للدراسة والتعمق.

الأهمية العملية (التطبيقية)

- تزود الدراسة الإدارات العليا وصناع القرار في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية بنتائج ميدانية تكشف عن واقع ممارسات التخطيط الاستراتيجي ومستوى جودته، مما يمكنهم من تحديد نقاط القوة التي ينبغي تعزيزها ونقاط الضعف التي تستوجب المعالجة في عمليات التخطيط الاستراتيجي لديهم.
- تساعد الدراسة شركات القطاع الخاص السعودي على تحديد أبعاد جودة التخطيط الاستراتيجي الأكثر تأثيراً في نجاح تحقيق أهدافها المؤسسية، مما يمكنها من ترتيب أولوياتها وتوجيه مواردها وجهودها نحو تحسين تلك الأبعاد بشكل أكثر فاعلية وكفاءة.
- تتوافق الدراسة مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تؤكد على أهمية تمكين القطاع الخاص وتعزيز دوره في الاقتصاد الوطني، حيث تقدم توصيات عملية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي لشركات هذا القطاع من خلال رفع جودة عمليات التخطيط الاستراتيجي.
- تقدم الدراسة توصيات ومقترحات عملية قابلة للتطبيق يمكن أن تستفيد منها الشركات في تطوير منظومة التخطيط الاستراتيجي لديها، سواء من حيث بناء الرؤية الاستراتيجية الواضحة أو إجراء التحليل البيئي الشامل أو صياغة الاستراتيجيات الملائمة أو ضمان جودة التنفيذ والمتابعة.
- تفيد الدراسة المستشارين الإداريين ومكاتب الاستشارات الاستراتيجية في بناء نماذج وأدوات تقييم عملية لجودة التخطيط الاستراتيجي يمكن تطبيقها على الشركات السعودية، مما يسهم في تقديم خدمات استشارية أكثر دقة وملاءمة للبيئة المحلية.

7.1 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

- دراسة (عبدالعزیز والزعبي، 2020) بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي: الدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن رسالة دكتوراه

هدفت هذه الرسالة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) على النجاح الاستراتيجي بأبعاده (استراتيجية محددة، تنفيذ فعال، ثقافة تحفيزية، تنظيم أفقي، قيادة تحويلية، ابتكارات مستمرة) من

خلال العوامل التنظيمية كمتغير وسيط في الجامعات الحكومية في شمال الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات. وتكونت العينة من (221) عاملاً في المناصب الإدارية العليا والوسطى، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامجي (SPSS) و (Amos) وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في النجاح الاستراتيجي من خلال العوامل التنظيمية بأبعاده مجتمعة (الكفاءة البشرية، التمويل، المعلومات، التشريعات، التكنولوجيا). وأوصت الدراسة بزيادة تركيز وعناية القادة في الجامعات على وضع رؤية ورسالة للمستقبل وتحليل نقاط الضعف في البيئة الداخلية لإعداد استراتيجيات فعالة.

• دراسة (عايض وعمر، 2020) بعنوان: "أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء الجامعات اليمنية: دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، التوجه الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية) على أداء الجامعات اليمنية بأبعاده (الربحية، الحصة السوقية، المسؤولية المجتمعية، رضا العملاء، البحث العلمي). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتكونت العينة من (301) مفردة من القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات اليمنية تم اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل، وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج (SPSS) وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود اهتمام كبير بممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية، وتفاوت مستوى أبعاد الأداء حيث كان أكثرها تحققاً بعد الحصة السوقية وأقلها بعد الربحية، كما كان أكثر الأبعاد أثراً بعد صياغة الاستراتيجية وأقلها بعد التوجه الاستراتيجي. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام الجامعات اليمنية بالتخطيط الاستراتيجي بكل أبعاده لما لذلك من أثر إيجابي في تحقق أدائها.

• دراسة (عبدالعزیز والزعبي، 2021) بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) على النجاح الاستراتيجي بأبعاده (تنفيذ فعال، تنظيم أفقي، قيادة تحويلية، ابتكارات مستمرة) بوجود العوامل التنظيمية كمتغير وسيط في الجامعات الحكومية في شمال الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات. وتكونت العينة من (211) عاملاً في المناصب الإدارية العليا والوسطى في تلك الجامعات، وتم تحليل البيانات

باستخدام برنامجي (SPSS) و (Amos) لإجراء تحليل المسار . وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في النجاح الاستراتيجي من خلال العوامل التنظيمية بأبعادها مجتمعة (الكفاءة البشرية، التمويل، المعلومات، التكنولوجيا). وأوصت الدراسة بزيادة تركيز القادة في الجامعات الحكومية على وضع رؤية ورسالة للمستقبل ترفع من درجة التنبؤ بالمتغيرات في البيئة الخارجية، وإلى تحليل نقاط الضعف في البيئة الداخلية لتتمكن من إعداد استراتيجيات فعالة قادرة على النهوض بإدارتها نحو الأفضل.

● دراسة (الزيايدي، 2022) بعنوان: "أثر عمليات التخطيط الاستراتيجي لأنظمة المعلومات في التكامل الاستراتيجي: الدور التفاعلي للعداء البيئي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات التخطيط الاستراتيجي لأنظمة المعلومات بأبعادها (الوعي الاستراتيجي، تحليل الموقف، التصور الاستراتيجي، اختيار الاستراتيجية، تخطيط تنفيذ الاستراتيجية) على التكامل الاستراتيجي، مع التعرف على الدور التفاعلي للعداء البيئي كمتغير معدل في منظمات القطاع العام بمحافظة ذي قار بالعراق. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM). وتكونت العينة من (61) منظمة من منظمات القطاع العام في محافظة ذي قار. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن عمليات التخطيط الاستراتيجي لأنظمة المعلومات (الوعي الاستراتيجي، وتحليل الموقف، والتصور الاستراتيجي) تؤثر تأثيراً معنوياً موجباً في بلوغ التكامل الاستراتيجي بنسب متفاوتة، كما أن العداء البيئي يبرز أهمية عمليات التخطيط الاستراتيجي الثلاث الأولى في بلوغ التكامل الاستراتيجي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الوعي الاستراتيجي وتحليل الموقف البيئي بشكل مستمر لضمان التكامل بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية أنظمة المعلومات.

● دراسة (بشر والبوعيين والناصر، 2022) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، بالإضافة إلى اختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات. وتكونت العينة من (300) موظف وموظفة بنسبة (22.4%) من مجتمع الدراسة،

وتم معالجة البيانات إحصائياً عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS) وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي، حيث إنه كلما زاد اهتمام شؤون الجنسية والجوازات والإقامة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي تحسنت مستويات التميز المؤسسي فيها. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل منهجي ومستمر لتحقيق مستويات أعلى من التميز المؤسسي.

• دراسة (عشوي وحسين، 2023) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة: دراسة تطبيقية على شركة الإسمنت بني صاف"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مكانة التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في المؤسسة الجزائرية، والذي تكمن أهميته في ضمان توافر حجم ونوع الكفاءات اللازمة لشغل الوظائف المستقبلية في الوقت والمكان المناسبين في شركة الإسمنت ببني صاف بالجزائر. واستخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار لتقييم ومقارنة النتائج الإحصائية من خلال صياغة خمسة نماذج قياسية لتصوير العلاقة بين المتغيرات المستقلة (حجم الإنتاج ورقم الأعمال) والمتغير التابع (حجم القوى العاملة). وتكونت العينة من بيانات شركة الإسمنت بني صاف. وتوصلت نتائج الدراسة إلى انتقاء نموذج نصف لوغاريتمي يعتمد أساساً على حجم الإنتاج للقيام بعملية التنبؤ باحتياجات الشركة من القوى العاملة، مع استهداف بلوغ الطاقة الإنتاجية القصوى البالغة (1,000,000) طن من مادة الإسمنت سنوياً. وأوصت الدراسة باعتماد أساليب التخطيط الاستراتيجي في إدارة القوى العاملة لضمان تلبية الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات.

• دراسة (المصاني وعبدالقادر وقاسم، 2023) بعنوان: "دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحسين وظائف إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال الوقوف على مفهوم التمكين الإداري ودور إدارة الموارد البشرية في رفع مستوى الإنتاجية وتطوير أداء الموظفين ومشاركتهم في السلطة التنفيذية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كونه الملائم لطبيعة أهدافها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استراتيجية التمكين تعزز من العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وتعزز شعور الموظفين بالانتماء للمنظمة، وأن استراتيجية تمكين الموارد البشرية تؤثر إيجابياً في تحقيق أهداف المنظمة واستمراريتها، كما تؤثر في الربط بين مجالات العلوم المختلفة واحتياجات سوق العمل. وأوصت الدراسة بأن تتعامل الأنظمة المؤسسية بالتمكين لإنجاح

الإدارة العليا في تحقيق الأهداف، ودراسة الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية لوضع برامج تدريبية مناسبة تسهم في انتقاء الموظفين من ذوي الخبرة والكفاءة وتمكينهم في العمل الإداري.

• دراسة (الفراج، 2024) بعنوان: "الحوكمة الذكية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي: دراسة تحليلية على عينة من جامعات المملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الحوكمة الذكية والتخطيط الاستراتيجي في عينة من الجامعات السعودية، وتحليل مدى تطبيق ممارسات الحوكمة الذكية ودورها في تعزيز التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت العينة من عينة من منسوبي الجامعات السعودية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة الذكية والتخطيط الاستراتيجي، وأن تطبيق ممارسات الحوكمة الذكية يسهم في تحسين جودة التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في الجامعات. وأوصت الدراسة بتعزيز تطبيق الحوكمة الذكية في الجامعات السعودية لدورها الفعال في دعم عمليات التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الأهداف المؤسسية.

• دراسة (الكعبي والعموش، 2025) بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لحكومة الشارقة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الحيوي الذي يؤديه التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (تحديد الرؤية والأهداف، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، صياغة الاستراتيجيات) في تعزيز القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لحكومة الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع التأكيد على أهمية المشاركة المجتمعية واستخدام التكنولوجيا بوصفها عوامل أساسية في دعم عملية التخطيط. وتكونت العينة من العاملين في الجهات الحكومية بإمارة الشارقة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يمثل عنصراً أساسياً في إدارة وحوكمة القطاع الحكومي، وأن حكومة الشارقة قد استطاعت من خلال تبنيها لمنهجيات التخطيط الاستراتيجي المتقدمة تعزيز مكانتها كنموذج يحتذى به في التنمية المستدامة والإدارة الفعالة. وأوصت الدراسة بتشجيع المزيد من الأبحاث والدراسات لاستكشاف آفاق جديدة تسهم في تطوير وتحسين العملية التخطيطية والإدارية على المستوى الحكومي.

● دراسة (الشرقاوي وقدي وعبدالله، 2025) بعنوان: "دور القيم التنظيمية المتوازنة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال: دراسة تطبيقية بمؤسسة مصر الخير"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيم التنظيمية المتوازنة بأبعادها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال، وتحديد الفجوات القيمة وأثرها على الأداء الاستراتيجي والثقافة المؤسسية في مؤسسة مصر الخير بجمهورية مصر العربية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة فاليو سكان (Value Scan) لقياس القيم التنظيمية. وتكونت العينة من العاملين في مؤسسة مصر الخير. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية المتوازنة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وأن توازن القيم التنظيمية يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتقليل الفجوات القيمة. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المنظمات بتحقيق التوازن في القيم التنظيمية وتطوير الثقافة المؤسسية لتعزيز تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

● دراسة (ميلود، 2024) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كليتي التربية والآداب بجامعة طرابلس"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده والأداء الوظيفي، وتحليل العلاقة بينهما وكيفية تحسين الأداء الوظيفي من خلال تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وتحديد العوامل التي تؤثر في هذه العملية في كليتي التربية والآداب بجامعة طرابلس في ليبيا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة من إعداد الباحثة. وتكونت العينة من (66) مفردة من كليتي الآداب والتربية جنزور بجامعة طرابلس. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الاهتمام بأبعاد التخطيط الاستراتيجي في الكليتين جاء بدرجة متوسطة، مما يدل على أن التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى مزيد من التحسين. وأوصت الدراسة بضرورة وضع رؤية استراتيجية واقعية ومحددة وإمكانية تحويل رسالة المؤسسة إلى خطط وسياسات وبرامج عمل واضحة لتحسين الأداء الوظيفي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

● دراسة (Priyambodo & Hasanah, 2021) بعنوان: "Strategic Planning in Increasing Quality of Education"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي المدرسي وتحليله والتخطيط لتحسين جودة التعليم في مدرسة (SDN Jetis) الابتدائية الحكومية بمنطقة بانتول بإندونيسيا. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي (الكيفي) مع أسلوب دراسة الحالة، واعتمدت على المقابلات والملاحظة وتحليل الوثائق كأدوات لجمع البيانات. وتكونت العينة من مديري المدرسة والمعلمين والعاملين فيها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يعد أداة أساسية لتحسين جودة التعليم في المدارس الابتدائية الإندونيسية، وأن نجاحه يتطلب تحديد رؤية ورسالة واضحة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية ووضع أهداف محددة وقابلة للقياس. وأوصت الدراسة بتطوير الموارد البشرية في المدارس من خلال التدريب المستمر وتبني منهجيات التخطيط الاستراتيجي لتعزيز جودة المخرجات التعليمية.

● دراسة (Rozak, Adhiatma, Fachrunnisa & Rahayu, 2021) بعنوان "Social Media Engagement, Organizational Agility and Digitalization Strategic Plan to Improve SMEs' Performance"

هدفت الدراسة إلى التعرف على نماذج تحسين أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة من خلال المرونة التنظيمية بأبعادها، والمشاركة عبر وسائل التواصل الاجتماعي، والخطة الاستراتيجية للرقمنة في إندونيسيا. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي المسحي باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لتحليل البيانات. وتكونت العينة من مجموعة من المنشآت الصغيرة والمتوسطة في إندونيسيا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين المشاركة عبر وسائل التواصل الاجتماعي والمرونة التنظيمية والخطة الاستراتيجية للرقمنة وأداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وأن المرونة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي الرقمي يلعبان دوراً محورياً في تعزيز أداء هذه المنشآت. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنشآت الصغيرة والمتوسطة لاستراتيجيات الرقمنة والمشاركة الفعالة عبر وسائل التواصل الاجتماعي لتعزيز مرونتها التنظيمية وتحسين أدائها.

● دراسة (AlQershi, 2024) بعنوان "Strategic Thinking, Strategic Planning, Strategic Innovation and the Performance of SMEs: The Mediating Role of Human Capital"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والابتكار الاستراتيجي على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة، مع اختبار الدور الوسيط لرأس المال البشري في هذه العلاقة في

قطاع الصناعات التحويلية باليمن. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي المسحي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكونت العينة من (235) منشأة صغيرة ومتوسطة في قطاع الصناعات التحويلية باليمن. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والابتكار الاستراتيجي لها تأثير معنوي إيجابي على رأس المال البشري، وأن رأس المال البشري يتوسط العلاقة بين هذه المتغيرات الثلاثة وأداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة. وأوصت الدراسة بتشجيع المنشآت الصغيرة والمتوسطة على تطوير قدراتها في التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والابتكار الاستراتيجي والاستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب المستمر لتحسين أدائها.

● دراسة (Akinsulire, Idemudia, Okwandu & Iwuanyanwu, 2024) بعنوان :

**"Strategic Planning and Investment Analysis for Affordable Housing:
Enhancing Viability and Growth"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على الجوانب الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي وتحليل الاستثمار في سياق الإسكان الميسور التكلفة بأبعادها (تحديد الأهداف الواضحة، تحديد عوامل النجاح الرئيسية، وضع خطط عمل قابلة للتنفيذ) وأثرها على تعزيز الجدوى والنمو المستدام لمشاريع الإسكان. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي المراجعي (Review) من خلال تحليل دراسات الحالة من مناطق متعددة تشمل الولايات المتحدة وأوروبا والأسواق الناشئة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي وتحليل الاستثمار عنصران جوهريان لتعزيز جدوى ونمو مشاريع الإسكان الميسور، وأن برنامج الائتمان الضريبي للإسكان منخفض الدخل (LIHTC) في الولايات المتحدة أسهم في تطوير أكثر من 3 ملايين وحدة سكنية ميسورة، كما أن النماذج التمويلية المبتكرة في أوروبا أثبتت فاعليتها في الجمع بين التمويل العام والخاص. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص وتبسيط الأطر التنظيمية وتطوير استراتيجيات إدارة المخاطر لتحقيق مشاريع إسكان ميسورة ومستدامة.

● دراسة (Aguilera, De Massis, Fini & Vismara, 2024) بعنوان :

**Goals, Outcomes, and the Assessment of Performance:
Reconceptualizing Success in Management Studies"**

هدفت الدراسة إلى إعادة التعرف على مفهوم الأهداف التنظيمية بأبعادها (الأهداف المالية وغير المالية، الأهداف الداخلية والخارجية، الأهداف المتعددة) وعلاقتها بالمرجات وتقييم الأداء، وإعادة تصور

مفهوم النجاح في دراسات الإدارة. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات (Systematic Literature Review) حيث تم مراجعة (64) دراسة منشورة في المجلات الأكاديمية الرائدة في مجال الإدارة خلال الفترة من 2012 وحتى 2022. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تقييم أداء المنظمات يعتمد بشكل جوهري على كيفية تحديد أهدافها وقياس مخرجاتها، وأن معظم الدراسات السابقة ركزت على مقاييس الأداء المالي دون الأخذ بعين الاعتبار الأهداف غير المالية، كما أن النجاح المؤسسي يجب أن يعاد تعريفه باعتباره تحقيقاً للأهداف المحددة وليس مجرد نتائج مالية إيجابية. وأوصت الدراسة بأربعة اتجاهات بحثية مستقبلية تشمل: إعادة تصور الأداء كتحقيق للأهداف، ومراعاة تنوع أنظمة الأهداف في التصاميم البحثية، والديناميكيات متعددة المستويات والزمنية، وحوكمة عملية تحديد الأهداف.

8.1 الفجوة البحثية

من خلال الاستعراض المعمق للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، يتضح أن الأدبيات الإدارية قد أولت اهتماماً ملحوظاً بموضوع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمتغيرات تنظيمية متعددة، غير أن هذا الاهتمام لم يخل من ثغرات بحثية جوهريّة تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. فمن حيث المتغير المستقل، ركزت معظم الدراسات السابقة على التخطيط الاستراتيجي بمفهومه العام كمتغير مستقل دون التعمق في بعد الجودة تحديداً، كدراسة (عايض وعمر، 2020) ودراسة (بشر والبوعينين والناصر، 2022) ودراسة (الكعبي والعموش، 2025)، في حين أن الدراسة الحالية تتميز بتناولها لجودة التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل بأبعاد محددة ودقيقة تشمل (الرؤية الاستراتيجية، التحليل البيئي الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها). ومن حيث المتغير التابع، تنوعت المتغيرات التابعة في الدراسات السابقة بين الأداء المؤسسي والتميز المؤسسي والنجاح الاستراتيجي والتكامل الاستراتيجي، بينما تنفرد الدراسة الحالية بتركيزها على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية كمتغير تابع مستقل بذاته، انسجماً مع ما أكدته دراسة (Aguilera et al., 2024) من ضرورة إعادة تعريف النجاح المؤسسي في ضوء تحقيق الأهداف وليس مجرد مؤشرات الأداء المالي. ومن حيث بيئة التطبيق، طبقت غالبية الدراسات السابقة في القطاع الحكومي والجامعي كدراسة (عبدالعزیز والزعبي، 2021) في الجامعات الأردنية ودراسة (الفراج، 2024) في الجامعات السعودية ودراسة (ميلود، 2024) في جامعة طرابلس، بينما لا تزال الدراسات التي تستهدف القطاع الخاص السعودي تحديداً في هذا السياق شحيحة ومحدودة. وعليه، فإن الدراسة الحالية تسد فجوة بحثية واضحة من خلال الجمع بين تناول جودة التخطيط الاستراتيجي

كمتغير مستقل ونجاح تحقيق الأهداف المؤسسية كمتغير تابع في بيئة القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وهو ما لم تتناوله أي من الدراسات السابقة المستعرضة بهذا التكامل والتحديد.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الراسخة التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الأكاديمية والممارسات التنظيمية على حد سواء، وقد تعددت التعريفات التي قدمت لهذا المفهوم تبعاً لتعدد المدارس الفكرية والزوايا التي نظر منها الباحثون إليه. ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه العملية المنهجية والمنظمة التي تقوم من خلالها المنظمة بتحديد رؤيتها المستقبلية ورسالتها وأهدافها طويلة الأجل، وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية لتحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة ونقاط القوة والضعف، ومن ثم صياغة الاستراتيجيات الملائمة وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها بشكل مستمر لضمان تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية (عبدالعزیز والزعبي، 2021). كما ينظر إلى التخطيط الاستراتيجي باعتباره نشاطاً إدارياً يهدف إلى تحقيق التوافق والمواءمة بين قدرات المنظمة الداخلية ومتطلبات بيئتها الخارجية، بما يمكنها من الاستجابة الاستباقية للتغيرات والتحولات المحيطة بها بدلاً من الاكتفاء بردود الأفعال (الزيادي، 2022). ويتجاوز التخطيط الاستراتيجي في مفهومه المعاصر مجرد إعداد الخطط والوثائق المكتوبة ليشمل منظومة متكاملة من العمليات الفكرية والتحليلية والتنفيذية التي تتفاعل فيما بينها بشكل ديناميكي ومستمر، وتتطلب قدرات تفكيرية استراتيجية عالية تمكن القيادات من ربط الماضي بالحاضر واستشراف المستقبل (AlQershi, 2024).

ثانياً: جودة التخطيط الاستراتيجي

يمثل مفهوم جودة التخطيط الاستراتيجي امتداداً تطويرياً لمفهوم التخطيط الاستراتيجي ذاته، إذ ينتقل التركيز من مجرد وجود التخطيط إلى مستوى الإنقان والإحكام الذي تتم به عمليات التخطيط في مراحلها المختلفة. وتعرف جودة التخطيط الاستراتيجي إجرائياً في هذه الدراسة بأنها الدرجة التي تتسم بها عمليات التخطيط الاستراتيجي بالشمولية والدقة والواقعية والاتساق الداخلي في أبعادها الأربعة المتمثلة في الرؤية الاستراتيجية والتحليل البيئي الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها، بما يضمن قدرة المنظمة على ترجمة خططها إلى نتائج فعلية تتوافق مع أهدافها المؤسسية. وقد أكدت دراسة

(Priyambodo & Hasanah, 2021) أن جودة التخطيط الاستراتيجي تتطلب تحديد رؤية ورسالة واضحتين وتحليلاً شاملاً للبيئة ووضع أهداف محددة وقابلة للقياس، وأن غياب أي من هذه العناصر يضعف من فاعلية العملية التخطيطية برمتها.

ثالثاً: أبعاد جودة التخطيط الاستراتيجي

تتبنى هذه الدراسة أربعة أبعاد رئيسية لقياس جودة التخطيط الاستراتيجي، يمثل كل منها مرحلة جوهرية من مراحل العملية التخطيطية الاستراتيجية المتكاملة.

يتمثل البعد الأول في الرؤية الاستراتيجية التي تعرف بأنها الصورة المستقبلية الطموحة والواقعية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها على المدى البعيد، والتي تعكس تطلعاتها وقيمها الجوهرية وتوفر إطاراً موجهاً لجميع القرارات والأنشطة الاستراتيجية فيها. وتكمن أهمية جودة الرؤية الاستراتيجية في قدرتها على إلهام العاملين وتوحيد جهودهم نحو غاية مشتركة واضحة المعالم، كما أوضحت دراسة (الكعبي والعموش، 2025) أن تحديد الرؤية والأهداف يمثل ركيزة أساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي الفعال.

ويتمثل البعد الثاني في التحليل البيئي الاستراتيجي الذي يعرف بأنه العملية المنهجية لدراسة وتقييم العوامل الداخلية للمنظمة من نقاط قوة وضعف والعوامل الخارجية المحيطة بها من فرص وتهديدات، بهدف بناء فهم شامل ودقيق للموقف الاستراتيجي للمنظمة. وقد أكدت دراسة (عايض وعمر، 2020) أن التحليل البيئي يمثل أحد الأبعاد الأساسية للتخطيط الاستراتيجي الذي يؤثر في أداء المنظمات، فيما بينت دراسة (الزيايدي، 2022) أن الوعي الاستراتيجي وتحليل الموقف البيئي يؤثران تأثيراً معنوياً في تحقيق التكامل الاستراتيجي.

أما البعد الثالث فيتمثل في صياغة الاستراتيجية التي تعرف بأنها عملية تحويل نتائج التحليل البيئي والأهداف الاستراتيجية إلى خطط عمل واستراتيجيات محددة تحدد كيفية تخصيص الموارد وتوزيع المسؤوليات وتحديد الأولويات لتحقيق الأهداف المؤسسية. وقد أثبتت دراسة (عايض وعمر، 2020) أن صياغة الاستراتيجية كانت الأكثر تأثيراً بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي، كما أكدت دراسة (Akinsulire et al., 2024) أن وضع أهداف واضحة وتطوير خطط عمل قابلة للتنفيذ يعدان من المقومات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي الناجح.

ويتمثل البعد الرابع في تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها الذي يعرف بأنه عملية ترجمة الاستراتيجيات المصاغة إلى أنشطة وبرامج عملية على أرض الواقع ومراقبة سير تنفيذها وتقييم نتائجها وإجراء التعديلات اللازمة لضمان تحقيق الأهداف المرسومة. ويعد هذا البعد من أكثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي حساسية، إذ إن كثيراً من المنظمات تجد صياغة الاستراتيجيات لكنها تخفق في تنفيذها ومتابعتها بالشكل المطلوب (ميلود، 2024).

رابعاً: نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية

يعرف الهدف المؤسسي بأنه مستوى الطموح المحدد على مخرج تنظيمي قابل للقياس تسعى المنظمة إلى بلوغه خلال فترة زمنية معينة، وتتنوع الأهداف المؤسسية بين أهداف مالية وغير مالية وداخلية وخارجية، وقد يتعايش أكثر من هدف داخل المنظمة الواحدة بشكل تكاملي أو تنافسي (Aguilera, De Massis, Fini & Vismara, 2024). ويعرف نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية إجرائياً في هذه الدراسة بأنه الدرجة التي تتمكن فيها شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية من بلوغ أهدافها المؤسسية المحددة سلفاً بالمستوى المطلوب وفي الإطار الزمني المحدد، سواء تعلقت تلك الأهداف بالأداء المالي أو رضا العملاء أو تطوير العمليات الداخلية أو التعلم والنمو المؤسسي. وقد أكدت دراسة (الشرقاوي وقصري وعبدالله، 2025) أن تحقيق الأهداف الاستراتيجية يرتبط بمنظومة من العوامل التنظيمية والثقافية التي تدعم توجه المنظمة نحو غاياتها المرسومة، فيما أوضحت دراسة (بشر والبوعينين والناصر، 2022) أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحسين مستويات التميز المؤسسي الذي يعد انعكاساً لنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

خامساً: العلاقة بين جودة التخطيط الاستراتيجي ونجاح تحقيق الأهداف المؤسسية

يستند الإطار النظري لهذه الدراسة إلى فرضية مفادها أن جودة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الأربعة تمثل مطلباً أساسياً لنجاح تحقيق الأهداف المؤسسية، إذ إن وضوح الرؤية الاستراتيجية يوفر التوجه العام للمنظمة، ودقة التحليل البيئي تضمن واقعية القرارات الاستراتيجية، وإحكام صياغة الاستراتيجية يكفل ملائمة الخيارات المتخذة، وجودة التنفيذ والمتابعة تضمن ترجمة الخطط إلى نتائج ملموسة. وقد دعمت دراسة (عبدالعزیز والزعبي، 2020) هذا التوجه بتأكيد أن التخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة يؤثر تأثيراً معنوياً في النجاح الاستراتيجي، كما أن دراسة (Rozak, Adhiatma, Fachrunnisa & Rahayu, 2021) أوضحت أن التخطيط الاستراتيجي القائم على الرقمنة والمرونة التنظيمية يعزز من أداء المنشآت.

وعليه، فإن هذه الدراسة تنطلق من هذا الأساس النظري لفحص طبيعة العلاقة التأثيرية بين جودة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده ونجاح تحقيق الأهداف المؤسسية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث سيتم توظيفه في وصف وتحليل أثر جودة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، التحليل البيئي الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها) على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. وسيستخدم هذا المنهج في الشق النظري من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة لبناء الإطار النظري والمفاهيمي الذي ستستند إليه الدراسة.

كما سيتم توظيف المنهج الوصفي التحليلي في الشق الميداني من خلال جمع البيانات الأولية باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، ومن ثم تحليلها إحصائياً باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية تجيب عن أسئلة الدراسة وتختبر فرضياتها، بما يمكن الباحث من تقديم وصف كمي ونوعي لواقع جودة التخطيط الاستراتيجي ومستوى تحقيق الأهداف المؤسسية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وتحديد طبيعة العلاقة واتجاهها وقوتها بين متغيرات الدراسة.

11.1 مجتمع وعينة الدراسة

سيكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية (العليا والوسطى والتنفيذية) في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وذلك نظراً لأن هذه الفئة هي الأكثر ارتباطاً بعمليات التخطيط الاستراتيجي وتنفيذه ومتابعته وتقييم نتائجه. ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة إجراء مسح شامل لجميع أفرادها، فإن الباحث سيلجأ إلى أسلوب العينة لاختيار مجموعة ممثلة تعكس خصائص المجتمع الأصلي بدقة وموضوعية.

سيتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية في اختيار عينة الدراسة لضمان تمثيل المستويات الإدارية المختلفة بشكل متناسب، وسيبلغ حجم العينة المستهدفة (384) مفردة وفقاً لمعادلة (Krejcie & Morgan, 1970) عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%). وسيتم توزيع (420) استبانة لتعويض

الفاقد المتوقع في الاستبانات غير المستردة أو غير الصالحة للتحليل الإحصائي، على أن يتم تحديد الحد الأدنى المقبول للاستبانات الصالحة للتحليل بما لا يقل عن (384) استبانة لضمان تحقيق التمثيل الإحصائي المناسب لمجتمع الدراسة.

12.1 مصادر جمع البيانات

سيتم الاعتماد على مصدرين رئيسيين لجمع بيانات الدراسة:

- المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية المتخصصة في الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير والمنشورات الرسمية ذات الصلة، وقواعد البيانات الإلكترونية. وستستخدم هذه المصادر في بناء الإطار النظري للدراسة ومراجعة الدراسات السابقة وتطوير أداة الدراسة.
- المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات الميدانية التي سيتم جمعها من أفراد عينة الدراسة مباشرة باستخدام الاستبانة المصممة خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، والتي ستوزع إلكترونياً وورقياً على العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

13.1 أداة الدراسة (الاستبانة)

سيتم تصميم استبانة مهيكلية كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وستبنى على مقياس ليكرت الخماسي المتدرج (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وستتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية ويتضمن البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري).
- القسم الثاني: المتغير المستقل – جودة التخطيط الاستراتيجي (16 فقرة) ويتكون من أربعة أبعاد يقيس كل منها جانباً من جوانب جودة التخطيط الاستراتيجي:

عدد الفقرات	البعد
4 فقرات	البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية

4 فقرات	البعد الثاني: التحليل البيئي الاستراتيجي
4 فقرات	البعد الثالث: صياغة الاستراتيجية
4 فقرات	البعد الرابع: تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها
16 فقرة	الإجمالي

● **القسم الثالث: المتغير التابع – نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية (10 فقرات)** ويتكون من محور واحد يقيس مستوى نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، ويشتمل على (10 فقرات).

عدد الفقرات	المحور
10 فقرات	نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية

وبذلك يبلغ إجمالي عدد فقرات الاستبانة (26) فقرة بالإضافة إلى البيانات الديموغرافية.

وسيتم التحقق من صدق الأداة من خلال صدق المحتوى (عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين)، وصدق الاتساق الداخلي (حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه وبين كل بعد والدرجة الكلية). كما سيتم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.

14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وسيتم الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

● أساليب الإحصاء الوصفي: وتشمل التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وترتيب أبعاد الدراسة حسب أهميتها النسبية.

● أساليب الإحصاء الاستدلالي: وتشمل معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار أثر كل بعد من أبعاد جودة التخطيط الاستراتيجي على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية،

وتحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار أثر أبعاد جودة التخطيط الاستراتيجي مجتمعة على المتغير التابع وتحديد الأهمية النسبية لكل بعد، واختبار (T-Test) للعينات المستقلة لاختبار الفروق وفقاً لمتغير الجنس، وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار الفروق وفقاً للمتغيرات الديموغرافية ذات الفئات المتعددة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري)، ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة، ومعامل تضخم التباين (VIF) واختبار التحمل (Tolerance) للكشف عن مشكلة الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة.

15.1 حدود الدراسة

- ☉ الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على دراسة أثر جودة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الأربعة (الرؤية الاستراتيجية، التحليل البيئي الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها) كمتغير مستقل، على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية كمتغير تابع.
- ☉ الحدود المكانية: ستطبق الدراسة على شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- ☉ الحدود البشرية: ستقتصر الدراسة على العاملين في المستويات الإدارية (العليا والوسطى والتنفيذية) في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- ☉ الحدود الزمانية: سيتم إجراء الدراسة الميدانية وجمع البيانات خلال العام الدراسي 2025/2026م.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: جودة التخطيط الاستراتيجي

1.1.2 تمهيد

تعد جودة التخطيط الاستراتيجي من المرتكزات الجوهرية التي تستند إليها منظمات الأعمال المعاصرة في صياغة مساراتها المستقبلية، إذ لم يعد التخطيط الاستراتيجي مجرد ممارسة إدارية روتينية تمارس على هامش العمل التنفيذي، بل تحول إلى منظومة متكاملة من العمليات الفكرية والتحليلية والقرارية التي تحدد هوية المنظمة وموقعها التنافسي وقدرتها على الاستمرار في بيئة بالغة التعقيد والتقلب. وتتبع أهمية التركيز على البعد النوعي للتخطيط من أن مجرد وجود خطط استراتيجية مكتوبة لم يعد كافياً لضمان الفاعلية، بل أصبحت جودة هذه الخطط — من حيث الدقة المنهجية، والترابط الداخلي، والواقعية، والقابلية للتنفيذ، والمرونة في الاستجابة لمتغيرات البيئة — هي المعيار الحقيقي الذي يحتكم إليه في تقييم القدرة الاستراتيجية للمنظمات (الكعبي والعموش، 2025).

ولقد فرضت التحولات الراهنة في بيئة الأعمال، من رقمنة متسارعة، وتحولات في سلاسل الإمداد، وتغير في أنماط الطلب، وتعاضل لدور رأس المال البشري والمعرفي، ضرورة إعادة النظر في الكيفية التي يصاغ بها التخطيط الاستراتيجي وينفذ ويراجع. فالمنظمات التي تكتفي بنقل قوالب تخطيطية تقليدية إلى واقعها التشغيلي تجد نفسها أمام فجوة متسعة بين ما خططت له وما يتحقق فعلياً، فيما تتمكن المنظمات التي تتبنى مقاربات أكثر نضجاً في التحليل البيئي وصياغة الرؤية وتفعيل المتابعة من تحويل التخطيط إلى أداة قيادية فعلية لا مجرد وثيقة شكلية. (Chatterjee et al., 2022) ومن هنا، يتجه هذا المبحث إلى تفكيك جودة التخطيط الاستراتيجي من خلال استعراض مفاهيمها، وأهميتها، وأهدافها، وأبعادها، والاستراتيجيات الحاكمة لتفعيلها، تأسيساً لمعالجة المتغير المستقل في الدراسة الحالية معالجةً نظرية متماسكة.

2.1.2 مفهوم جودة التخطيط الاستراتيجي

تباينت التعريفات التي قدمها الباحثون لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وجودته بحسب الزاوية التي ينظر منها إلى هذا المفهوم، فثمة من تناوله بوصفه عملية، ومن تناوله بوصفه نتاجاً، ومن تناوله بوصفه منظومة فكرية حاكمة لاتجاه المنظمة. وفي هذا السياق، يذهب عبدالعزيز والزعبي (2021) إلى أن التخطيط

الاستراتيجي يمثل عملية إدارية منظمة وشاملة تسعى من خلالها المنظمة إلى تحديد توجهاتها بعيدة المدى، وصياغة رسالتها، وتحديد أهدافها، ووضع البدائل الاستراتيجية المناسبة لتحقيقها، بحيث تتكامل هذه العناصر في إطار مترابط يربط بين الحاضر والمستقبل ويمكن المنظمة من توجيه مواردها وجهودها نحو الغايات المنشودة.

وفي زاوية أكثر تركيزاً على البعد التكاملي، يعرفه الزيايدي (2022) باعتباره عملية تكاملية تربط بين مكونات المنظمة المختلفة عبر سلسلة من الخطوات المنهجية التي تبدأ بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتنتهي بصياغة قرارات استراتيجية تنعكس على أنظمة المعلومات والعمليات التشغيلية، مما يجعل التخطيط الاستراتيجي نظاماً متشابكاً لا مجرد سلسلة خطية من الخطوات. ومن منظور يقترب من الإدارة المؤسسية، يرى عايش وعمر (2020) أن التخطيط الاستراتيجي هو الإطار الذي تحدّد بمقتضاه الغايات الكبرى للمنظمة، وتترجم إلى خطط تشغيلية قابلة للقياس والمتابعة، بحيث يصبح أداة لربط الفلسفة الإدارية بالممارسة الميدانية.

أما من حيث البعد النوعي، فيشير بشر وآخرون (2022) إلى أن جودة التخطيط الاستراتيجي لا تتحقق بمجرد إنجاز الخطط، بل تستلزم توافر مجموعة من الخصائص في مخرجاتها وعملياتها، كالشمول، والاتساق الداخلي، وواقعية الأهداف، ومرونة المراجعة، وقدرة الخطة على توجيه السلوك التنظيمي نحو التميز المؤسسي. ويستكمل هذه الزاوية ثابت (2021) بالإشارة إلى أن جودة التخطيط ترتبط بمدى استدامته وقدرته على تمكين المنظمة من البقاء والنمو، إذ لا تقاس جودة الخطة بلحظة إعدادها فحسب، بل بمدى صمودها أمام تغيرات البيئة على المدى البعيد.

ومن منظور تطبيقي حديث، يعرف (Priyambodo and Hasanah 2021) التخطيط الاستراتيجي بأنه نشاط منهجي يمارس بهدف رفع جودة العمل المؤسسي، عبر تحديد الأولويات، وتوزيع الموارد، وضبط التوجهات بطريقة تجعل الجودة هدفاً ضمنياً في كل مرحلة من مراحل التخطيط. فيما يربط AlQershi (2024) بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي والابتكار الاستراتيجي، معتبراً أن جودة التخطيط تتبع من قدرته على دمج هذه العناصر في منظومة واحدة تغذي الأداء المنظمي عبر رأس المال البشري. وفي السياق ذاته، يصف (Rozak et al. 2021) التخطيط الاستراتيجي الرقمي بأنه إعادة هندسة للخطط التقليدية بحيث تستوعب الرقمنة والمرونة التنظيمية، وهو ما يضع جودة التخطيط في علاقة وثيقة مع قدرة المنظمة على التحول الرقمي والاندماج في بيئة الأعمال الحديثة.

ويتبين مما سبق أن التعريفات المطروحة، وإن تباينت في زاوية المعالجة، تلتقي عند جوهر مشترك مفاده أن جودة التخطيط الاستراتيجي ليست سمة عرضية تضاف إلى عملية التخطيط، بل هي خاصية بنيوية تتغلغل في كل خطوة من خطواته، بدءاً من قراءة البيئة، مروراً بصياغة الرؤية والرسالة، ووصولاً إلى التنفيذ والمتابعة. ويرى الباحث — استناداً إلى استقرار هذه المداخل المتعددة — أن جودة التخطيط الاستراتيجي يمكن تعريفها إجرائياً بأنها: “الخاصية المركبة التي تعكس مستوى الإتيان المنهجي والفكري والتنفيذي للعملية التخطيطية في المنظمة، بحيث تتطوي على دقة تحليلية في قراءة البيئة، ووضوح في صياغة الرؤية الاستراتيجية، واتساق في صياغة البدائل والقرارات، وفاعلية في التنفيذ والمتابعة، بما يمكن المنظمة من تحويل أهدافها بعيدة المدى إلى نتائج قابلة للقياس على أرض الواقع.” ويقوم هذا التعريف على افتراض أن الجودة هنا ليست مرادفاً للكمال، بل هي درجة على متصل تتفاوت المنظمات في موقعها عليه، وهو ما يجعل قياسها وتحسينها مدخلاً مشروعاً للبحث الأكاديمي.

3.1.2 أهمية جودة التخطيط الاستراتيجي

تتعاظم أهمية جودة التخطيط الاستراتيجي في ضوء التحديات التي تواجه منظمات الأعمال في القرن الحادي والعشرين، إذ لم يعد التخطيط مجرد وظيفة إدارية تمارس بصورة دورية، بل تحول إلى أداة استراتيجية تحدد قدرة المنظمة على الاستجابة للتحويلات، وإدارة الموارد، وبناء الميزة التنافسية. وتتبع هذه الأهمية من كون جودة التخطيط هي الجسر الذي يربط بين الفكر الاستراتيجي والتنفيذ التشغيلي، فبدونها تتحول الخطط إلى وثائق جامدة لا أثر لها في السلوك التنظيمي، ومعها تتحول إلى موجه فعلي للقرارات والممارسات.

ويشير الجهوري (2024) إلى أن أهمية جودة التخطيط الاستراتيجي تتجلى في عدة محاور؛ أولها أنها تمكن المنظمة من بلورة هويتها الاستراتيجية بصورة واضحة، بما يسهم في توحيد الفهم الداخلي للرسالة والرؤية بين مختلف المستويات الإدارية، ويقلل من التشتت في توجيه الجهود. وثانيها أنها تعزز قدرة المنظمة على استشراف المستقبل واستيعاب المتغيرات قبل وقوعها، مما يجعلها أكثر استعداداً لمواجهة الأزمات. وثالثها أنها تسهم في ترسيخ ثقافة التميز المؤسسي عبر ربط الخطط الاستراتيجية بمعايير الأداء الكلي، الأمر الذي يضع المنظمة في مسار التحسين المستمر بدلاً من الاكتفاء بالأداء الراهن.

ويضيف الشريف وشعبان (2022) بعداً آخر للأهمية، إذ يرون أن جودة التخطيط الاستراتيجي تمثل ركيزة محورية لتحسين جودة الأداء المؤسسي، من خلال ما تتيحه من اتساق بين الأهداف الاستراتيجية والممارسات اليومية، وما توفره من إطار مرجعي لتقييم الفجوات وتحديد أولويات التحسين. كما تتبع أهميتها

— وفق هذا المنظور — من كونها ترسخ مبدأ المساءلة المؤسسية، حيث يصبح كل مستوى تنظيمي ملتزماً بإنجاز ما يخصه من الخطة، ومحاسباً على ذلك وفق مؤشرات واضحة.

ومن زاوية تعليمية، يرى ميلود (2024) أن أهمية جودة التخطيط الاستراتيجي تتمظهر في تأثيرها على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين، إذ تسهم في تحديد المهام والأدوار، وتوضيح التوقعات المرتبطة بالأداء، وربط الجهود الفردية بالمستهدفات الكلية، الأمر الذي يخلق بيئة عمل أكثر تنظيماً ووعياً بالاتجاه. ويرى كذلك أن جودة التخطيط تسهم في بناء الالتزام التنظيمي، لأن العاملين الذين يدركون مكانتهم في الخطة الكلية يتعاملون مع أعمالهم بدرجة أعلى من المسؤولية.

ويؤكد Wongsin et al. (2025) على أن أهمية جودة التخطيط الاستراتيجي تتسع لتشمل المساهمة في رفع كفاءة المنظمات الخدمية والمؤسسات العامة، حيث تتحول الخطط الجيدة إلى أداة لتحسين تخصيص الموارد وإعادة هندسة العمليات وضبط جودة الخدمة المقدمة. كما يسهم في تعزيز التكامل بين الوحدات التنظيمية المختلفة، ويحد من الازدواجية والتشتت في الجهود. ويكمل هذه الزاوية Sucuoğlu and Erdem (2021) بالإشارة إلى أن جودة التخطيط الاستراتيجي تمثل قاعدة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ لا تستقيم جودة الممارسات اليومية إلا في ظل خطط استراتيجية مستدامة تحدد المعايير والمسارات.

ويرى عبدالنبي وابن نامي (2024) أن أهمية جودة التخطيط الاستراتيجي تكمن في كونها مدخلاً لرفع كفاءة المنظمة في القطاعات التقنية والمعرفية، حيث تتيح للمنظمات قدرة أكبر على التكيف مع التحولات التكنولوجية، وتحديد المسارات المعرفية، وتوظيف الكفاءات البشرية في المكان الأنسب. كما تسهم — من وجهة نظرهما — في تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال توفير إطار تحليلي يدعم القرارات الكبرى ويقلل من الاعتماد على الاجتهاد الفردي.

ويرى الباحث في ضوء ما سبق أن أهمية جودة التخطيط الاستراتيجي تتجاوز الأبعاد التقليدية المتعلقة بتنظيم العمل وضبط الموارد، لتصبح في المنظمات المعاصرة أداة لإعادة تشكيل الهوية المؤسسية، وتعزيز القدرة على التعلم التنظيمي، وتوسيع نطاق الاستجابة الاستراتيجية. كما يرى أن هذه الأهمية تتعاضد في القطاع الخاص الذي يعمل في بيئة تنافسية مفتوحة، إذ يصبح التخطيط الاستراتيجي عالي الجودة شرطاً للبقاء قبل أن يكون شرطاً للنمو، وهو ما يبرر اختياره متغيراً مستقلاً في الدراسة الحالية.

4.1.2 أهداف جودة التخطيط الاستراتيجي

يسعى التخطيط الاستراتيجي عالي الجودة إلى تحقيق منظومة من الأهداف المتكاملة التي تتجاوز الغايات التشغيلية الضيقة، وقد عرض الباحثون هذه الأهداف من زوايا متعددة تعكس تنوع المداخل النظرية لدراسة الموضوع. ويمكن استعراض أبرز هذه الأهداف على النحو الآتي:

أولاً، يرى الفراج (2024) أن جودة التخطيط الاستراتيجي تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف الجوهرية، تتمثل في:

- بناء قاعدة معرفية مؤسسية تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على بيانات وتحليلات دقيقة
- ترسيخ مبادئ الحوكمة الذكية داخل المنظمة عبر ربط القرارات الاستراتيجية بالأدوات التحليلية الحديثة
- تعزيز قدرة المنظمة على التكامل بين الجوانب الإدارية والتقنية
- تمكين القيادات من ممارسة دورها بفاعلية أكبر استناداً إلى رؤية واضحة وموجهة.

ثانياً، يرى عشوي وحسين (2023) أن أهداف جودة التخطيط الاستراتيجي تتمحور حول عدة جوانب، أهمها:

- ضمان التوزيع الأمثل للقوى العاملة وفق احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية
- تحقيق التوازن بين الكفاءات المتاحة والمتطلبات الاستراتيجية
- رفع كفاءة استخدام الموارد البشرية كأحد أهم الأصول الاستراتيجية
- تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة تحديات سوق العمل المتغيرة. وتتضمن هذه الأهداف ضمناً تحقيق الاستقرار الوظيفي وتنمية رأس المال البشري.

ثالثاً، يشير الحطامي والبرعي (2025) إلى أن جودة التخطيط الاستراتيجي تستهدف:

- تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين
- رفع مستوى رضا المستفيدين عبر تقديم خدمات تستجيب لتوقعاتهم
- تعزيز قدرة المنظمة على المنافسة في مجالها
- ترسيخ قيم الكفاءة والفاعلية كموجهات أساسية للعمل المؤسسي
- دعم الاستدامة الخدمية في القطاعات الحيوية.

رابعاً، يرى العفيشات والسكرانة (2023) أن من أهم أهداف جودة التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية:

- ضمان جودة المخرجات الصناعية بما يلبي معايير السوق

- تحقيق التكامل بين العمليات الإنتاجية والأهداف الاستراتيجية
- رفع قدرة المنظمة على الاستجابة لمتطلبات الجودة العالمية
- تمكين المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عبر التحسين المستمر لمنظومة الإنتاج.

خامساً، يضيف (Akinsulire et al. (2024) أبعاداً إضافية لأهداف جودة التخطيط الاستراتيجي

تشمل:

- تعزيز قابلية المشاريع للاستمرار والنمو
- ربط التخطيط الاستراتيجي بتحليلات الاستثمار بما يضمن رشاد القرارات المالية
- تحقيق التوازن بين التوسع والاستدامة
- دعم قدرة المنظمات على جذب الاستثمارات والشراكات الاستراتيجية.

سادساً، يرى (Chatterjee et al. (2022) أن جودة التخطيط الاستراتيجي تستهدف:

1. تمكين المنظمات من إنجاز التحول الرقمي بصورة منهجية
2. دمج التقنيات الذكية في صلب العمليات الاستراتيجية
3. تعزيز ريادة الأعمال داخل المنظمة عبر إطار استراتيجي حاضن للابتكار
4. رفع قدرة المنظمات الصغيرة والمتوسطة على المنافسة في بيئة رقمية متسارعة التغير.

ويلاحظ من خلال هذه المداخل أن أهداف جودة التخطيط الاستراتيجي تتشكل في طبقات مترابطة؛ فثمة أهداف بنيوية تتعلق بتحديد الاتجاه الكلي للمنظمة، وأخرى وظيفية تتعلق بإدارة الموارد، وثالثة أدائية تتعلق بجودة المخرجات، ورابعة تطويرية تتعلق بالقدرة على التكيف والابتكار. ويمكن القول إن جودة التخطيط الاستراتيجي حين تتحقق فعلياً تجمع هذه الأهداف في منظومة واحدة لا يطغى فيها بعد على آخر.

5.1.2 أبعاد جودة التخطيط الاستراتيجي

تم تحديد أبعاد جودة التخطيط الاستراتيجي في الدراسة الحالية بناء على الاستفادة من الأطر النظرية والمعالجات التي طرحها كل من عبدالعزيز والزعبي (2021) في معالجهما للنجاح الاستراتيجي عبر مدخل تخطيطي شامل، وثابت (2021) في مقارنته للاستدامة المؤسسية للجامعات الناشئة عبر التخطيط الاستراتيجي، وحجازي والهوراني (2021) فيما يتعلق بمكونات التخطيط في علاقته بتطوير المنتجات، فضلاً عن المعالجة الأجنبية لكل من (Priyambodo and Hasanah (2021 في تحليل البعد النوعي للتخطيط، و (AlQershi (2024 في ربطه بالتفكير والابتكار الاستراتيجيين. وبناء على تكامل هذه

المعالجات، تتبنى الدراسة أربعة أبعاد رئيسة لقياس جودة التخطيط الاستراتيجي، هي: الرؤية الاستراتيجية، والتحليل البيئي الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها.

البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية

تمثل الرؤية الاستراتيجية القلب النابض للعملية التخطيطية، إذ تحدد الوجهة بعيدة المدى للمنظمة وتجيب عن السؤال الجوهرى: إلى أين تريد المنظمة أن تصل؟ وتشير عبدالعزيز والزعبي (2021) في هذا السياق إلى أن الرؤية الاستراتيجية الجيدة تتسم بالوضوح والطموح والقابلية للتحقق في آن واحد، بحيث تكون قادرة على إلهام العاملين وتحفيزهم نحو الإنجاز دون أن تنفصل عن الواقع. والرؤية ليست عبارة شعاعية تكتب في وثيقة، بل هي تصور ذهني مشترك يستقر في وعي القيادات والعاملين على حد سواء، ويشكل المرجعية النهائية لاتخاذ القرارات في أوقات الغموض.

وتتضمن جودة الرؤية الاستراتيجية، وفق ميلود (2024)، عدة خصائص متكاملة، منها: الشمولية بحيث تستوعب مختلف جوانب نشاط المنظمة، والقابلية للترجمة بحيث يمكن تفكيكها إلى أهداف فرعية، والإلهامية بحيث تحفز السلوك التنظيمي، والمرونة بحيث تستوعب التحولات دون أن تفقد جوهرها. وتشكل الرؤية في الغالب نتيجة تفاعل بين القيادة العليا وأصحاب المصلحة، وكلما اتسع نطاق المشاركة في صياغتها، زادت قدرتها على تحقيق التوافق الداخلي.

البعد الثاني: التحليل البيئي الاستراتيجي

يعد التحليل البيئي الاستراتيجي البعد الذي تبنى عليه قرارات المنظمة الكبرى، وهو يتضمن قراءة منهجية لكل من البيئة الداخلية والخارجية. ويشير الزيايدي (2022) إلى أن التحليل البيئي الاستراتيجي يتجاوز مجرد رصد المتغيرات إلى تحليلها وتفسير دلالاتها وترجمتها إلى فرص يمكن استثمارها وتهديدات يجب التحوط منها. ويتضمن هذا التحليل دراسة العوامل الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والتقنية، والتنافسية، إلى جانب تحليل القدرات والموارد الداخلية ونقاط القوة والضعف.

ويضيف خيربك وصالح (2025) أن جودة التحليل البيئي ترتبط بمدى الاعتماد على أنظمة المعلومات المتطورة في جمع البيانات وتحليلها، إذ لم يعد بالإمكان إجراء تحليل بيئي ذي جودة عالية دون الاستفادة من نظم تخطيط موارد المؤسسة وأدوات تحليل البيانات الضخمة. كما تتوقف جودة التحليل على قدرة المحللين على التمييز بين المعلومات الحاسمة والمعلومات الهامشية، وعلى مدى استيعابهم للديناميكيات المعقدة لبيئة الأعمال.

ويرى (Akpa et al. 2021) أن التحليل البيئي الاستراتيجي يكتسب بعداً ثقافياً مهماً، إذ يتطلب فهماً عميقاً للثقافة التنظيمية السائدة باعتبارها أحد المتغيرات الداخلية التي تؤثر في قدرة المنظمة على الاستجابة لتحولات البيئة الخارجية. وهذا يعني أن جودة التحليل لا تقتصر على دقة الأدوات، بل تمتد إلى عمق الفهم السياقي للواقع التنظيمي.

البعد الثالث: صياغة الاستراتيجية

تمثل صياغة الاستراتيجية المرحلة التي تنتقل فيها المنظمة من التحليل إلى القرار، حيث تحوّل مخرجات التحليل البيئي إلى خيارات استراتيجية يتم المفاضلة بينها وانتقاء الأنسب منها. ويشير عايض وعمر (2020) إلى أن جودة صياغة الاستراتيجية تتجلى في قدرة المنظمة على تطوير بدائل متعددة لا الاكتفاء بخيار واحد، وعلى وضع معايير واضحة للمفاضلة بين هذه البدائل، وعلى ربط الخيار النهائي بالأهداف الاستراتيجية المعلنة.

وتتضمن جودة الصياغة الاستراتيجية، وفقاً لحجازي والحواري (2021)، عدة عناصر مترابطة، منها: تحديد الأهداف الاستراتيجية بصورة قابلة للقياس، وصياغة السياسات الموجهة للقرارات، وتحديد الاستراتيجيات على المستويات المختلفة (الكلي، والوحدات، والوظيفي)، وتوزيع الموارد بما يتناسب مع الأولويات الاستراتيجية. كما تتضمن جانباً ابتكارياً يتعلق بقدرة المنظمة على تطوير استراتيجيات غير تقليدية تتيح لها التميز عن منافسيها.

ويضيف (AlQershi 2024) أن جودة صياغة الاستراتيجية تتطلب تكاملاً بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والابتكار الاستراتيجي، إذ لا يمكن صياغة استراتيجية ذات جودة عالية في غياب فكر استراتيجي متطور لدى صانعي القرار، ولا في غياب رؤية ابتكارية تمكن المنظمة من تجاوز القوالب التقليدية. كما يتطلب رأس مال بشري قادر على ترجمة هذه الأفكار إلى صياغات عملية.

البعد الرابع: تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها

يمثل تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها البعد الأكثر حساسية في منظومة التخطيط الاستراتيجي، إذ تتحطم كثير من الخطط الاستراتيجية على عتبة التنفيذ. ويرى بشر وآخرون (2022) أن جودة التنفيذ ترتكز على عدة عوامل، أبرزها: ترجمة الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية واضحة، وتوزيع المسؤوليات بصورة دقيقة، وتوفير الموارد اللازمة، وبناء أنظمة حوافز تحفز على الإنجاز، وإيجاد قنوات اتصال داخلية فعالة تربط بين المستويات التنظيمية.

أما المتابعة، فيشير الشريف وشعبان (2022) إلى أنها تتضمن وضع مؤشرات أداء استراتيجية قابلة للقياس، ومتابعة دورية لتنفيذ الخطط، وتحليل الفجوات بين المخطط والمنفذ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. وتقوم جودة المتابعة على فلسفة التحسين المستمر، حيث لا تنظر المتابعة باعتبارها أداة لرصد الانحرافات فحسب، بل أداة لتطوير الاستراتيجية ذاتها وتحديثها وفق المستجدات.

ويضيف (Wongsin et al. (2025 أن تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها يتطلبان منظومة متكاملة من الحوكمة الاستراتيجية، تربط بين القيادة الاستراتيجية، وأنظمة قياس الأداء، والثقافة التنظيمية الداعمة للتنفيذ. كما يستلزم الاستفادة من المراجعات الدورية لإعادة معايرة الخطط بما يتناسب مع تحولات البيئة. ومن هنا، تصبح المتابعة جزءاً عضوياً من العملية الاستراتيجية لا مرحلة مستقلة في نهايتها.

وإلى جانب هذه الأبعاد الأربعة، ثمة عناصر داعمة أخرى تعزز من جودة التخطيط الاستراتيجي، منها: درجة المشاركة في صنع القرار الاستراتيجي، ومستوى التكامل بين الوحدات التنظيمية، وفاعلية أنظمة المعلومات الاستراتيجية، ومدى تبني المنظمة لثقافة استراتيجية ناضجة، وقدرة القيادة على إدارة التغيير المرافق للتنفيذ.

6.1.2 استراتيجيات تعزيز جودة التخطيط الاستراتيجي

يستلزم رفع جودة التخطيط الاستراتيجي تبني منظومة من الاستراتيجيات المتكاملة التي تعالج جوانبه المختلفة وتمنع تحولها إلى ممارسة شكلية. ومن أبرز هذه الاستراتيجيات، استراتيجية التكامل بين أنظمة المعلومات والتخطيط الاستراتيجي، حيث يشير خيربك وصالح (2025) إلى أن جودة نظم تخطيط موارد المؤسسة تمثل ركيزة للتطوير التنظيمي، وأن دمج هذه النظم في عملية التخطيط يتيح تحويل البيانات إلى رؤى استراتيجية، ويعزز قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة وآنية.

وتتمثل الاستراتيجية الثانية في توظيف المسؤولية الاجتماعية كرافد للتخطيط الاستراتيجي، حيث يشير عيسى وأمين (2025) إلى أن إدماج اعتبارات المسؤولية الاجتماعية في صياغة الاستراتيجية يعزز قبولها المجتمعي، ويقوي علاقة المنظمة بأصحاب المصلحة، ويسهم في بناء صورة مؤسسية إيجابية تنعكس على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى.

وتتمثل الاستراتيجية الثالثة في تمكين الموارد البشرية ودمجها في العملية الاستراتيجية، وفي هذا السياق يشير المصاني وآخرون (2023) إلى أن استراتيجية تمكين الموارد البشرية تعد من أهم الاستراتيجيات الداعمة لجودة التخطيط الاستراتيجي، إذ يسهم تمكين العاملين من المشاركة في صنع القرار الاستراتيجي

في إثراء عملية التخطيط برؤى متعددة، وفي تعزيز التزامهم بتنفيذ الاستراتيجية بفاعلية، فضلاً عن تنمية الإحساس بالمسؤولية الجماعية تجاه الأهداف المؤسسية.

وتتمثل الاستراتيجية الرابعة في ترسيخ القيم التنظيمية المتوازنة كمرتكز للتخطيط، وهو ما يتناوله الشرقاوي وآخرون (2025) من خلال إبراز دور القيم التنظيمية في توجيه الجهود نحو الأهداف الاستراتيجية، فالقيم — حين تكون متوازنة وراسخة — تشكل بوصلة تحكم الممارسات وتقلل من الانحرافات السلوكية التي قد تهدد جودة التخطيط والتنفيذ. كما تسهم في بناء بيئة عمل تتسم بالاتساق بين القول والفعل، وهو ما يعزز ثقة العاملين بالعملية الاستراتيجية.

وتتمثل الاستراتيجية الخامسة في تبني التحول الرقمي والمرونة التنظيمية، حيث يشير Rozak et al. (2021) إلى أن دمج وسائل التواصل والمنصات الرقمية في الخطط الاستراتيجية يعزز من جودتها، ويكسب المنظمة قدرة أكبر على التكيف السريع مع تحولات السوق، وهو ما يعد شرطاً للبقاء في بيئة الأعمال الرقمية.

وتتمثل الاستراتيجية السادسة في الاستثمار في الاستدامة الاستراتيجية، وفي هذا السياق يشير Sucuoğlu and Erdem (2021) إلى أن تطبيقات التخطيط الاستراتيجي المستدام تعزز من فاعلية ممارسات الجودة الشاملة، وتمكّن المنظمات من تحقيق أهدافها مع الحفاظ على مواردها للأجيال القادمة، مما يجعل الاستدامة معياراً نوعياً جديداً لجودة التخطيط.

وتتمثل الاستراتيجية السابعة في توظيف الذكاء الاصطناعي وتقنيات إدارة العلاقات الذكية، حيث يشير Chatterjee et al. (2022) إلى أن تكامل قدرات الذكاء الاصطناعي وإدارة علاقات العملاء مع التخطيط الاستراتيجي يفتح آفاقاً جديدة لتحسين جودته، عبر تمكين المنظمات من تحليل سلوك العملاء واستشراف اتجاهاتهم، وهو ما يغذي صياغة استراتيجيات أكثر دقة وفاعلية. ويمكن لهذه الاستراتيجيات مجتمعة أن تشكل منظومة متكاملة لتعزيز جودة التخطيط الاستراتيجي، شرط أن تتبنى وفق سياق المنظمة وخصوصيتها، لا بوصفها صفات جاهزة قابلة للتعميم.

المبحث الثاني: نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية

1.2.2 تمهيد

يمثل نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية المحصلة النهائية التي تسعى منظمات الأعمال إلى بلوغها، وهو المؤشر الأشمل على فاعلية المنظومة الإدارية والاستراتيجية برمتها. فالمنظمات لا تنشأ لغرض الوجود في ذاته، بل لتحقيق غايات محددة تترجم إلى أهداف استراتيجية وتشغيلية، ويقاس وجودها واستمرارها بقدرتها على بلوغ هذه الأهداف بكفاءة وفاعلية. ولا يقصد بنجاح تحقيق الأهداف مجرد إنجازها كمياً، بل بلوغها بالمستوى النوعي المطلوب، وفي الإطار الزمني المحدد، وبالموارد المتاحة، وبما يحقق التوازن بين توقعات أصحاب المصلحة المختلفين (الكعبي والعموش، 2025).

ولقد أعادت التحولات المعاصرة في علم الإدارة تشكيل الفهم التقليدي لمفهوم النجاح المؤسسي، فلم يعد يختزل في الأرقام المالية أو الحصص السوقية، بل توسع ليشمل أبعاداً نوعية تتعلق بالقيمة المضافة لأصحاب المصلحة، والاستدامة، والابتكار، ورضا العاملين، والمسؤولية الاجتماعية. وأصبح تحقيق الأهداف المؤسسية ينظر إليه باعتباره عملية متعددة الأبعاد تستوجب قراءة مركبة، لا بوصفه نتيجة بسيطة قابلة للقياس بمؤشر واحد. (Aguilera et al., 2024) ومن هنا، تتجه أنظار الباحثين والممارسين إلى البحث في المحددات التي تؤثر في قدرة المنظمات على بلوغ أهدافها، وفي مقدماتها جودة التخطيط الاستراتيجي بوصفه الإطار الذي تصاغ ضمنه هذه الأهداف وتتابع.

ويعالج هذا المبحث المتغير التابع في الدراسة من خلال استعراض مفهوم نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية، وأهميته، وأهدافه، وأبعاده الرئيسية، والاستراتيجيات الكفيلة بتعزيزه، تأسيساً لربطه بالمتغير المستقل في سياق التحليل النظري والتطبيقي للدراسة.

2.2.2 مفهوم نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية

يحمل مفهوم نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية أبعاداً متعددة، ويتشكل تعريفه بحسب الزاوية النظرية التي ينظر منها إليه، فثمة من يتناولونه من زاوية الأداء، وثمة من يتناولونه من زاوية الفاعلية، وآخرون من زاوية الإنجاز الاستراتيجي. ويقدم الكعبي والعموش (2025) تعريفاً يربط بين النجاح والتخطيط، إذ يرون أن نجاح تحقيق الأهداف الاستراتيجية يمثل المحصلة النهائية لعملية تخطيطية وتنفيذية متكاملة، تنتقل فيها المنظمة من مرحلة وضع الأهداف إلى مرحلة إنجازها بصورة تحقق التوافق بين المخطط والمنفذ، ضمن إطار زمني محدد وبموارد مرصودة.

ومن منظور القيم التنظيمية، يعرف الشرفاوي وآخرون (2025) نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية بأنه القدرة المؤسسية على تحويل أهدافها الاستراتيجية إلى نتائج ملموسة، استناداً إلى منظومة قيمية متوازنة تربط بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية، بحيث لا يتحقق الهدف على حساب القيم بل بالتكامل معها. وهذا التعريف يبرز البعد الأخلاقي للنجاح، ويؤكد أن النجاح الحقيقي لا يقاس بالنتائج المجردة بل بالطريقة التي تحققت بها.

ويقدم المصاني وآخرون (2023) تعريفاً يربط بين النجاح والموارد البشري، إذ يصفون نجاح تحقيق الأهداف الاستراتيجية بأنه عملية تتبثق من تمكين الموارد البشرية ومنحها الأدوات والصلاحيات اللازمة، بحيث تتحول الأهداف من غايات نظرية إلى إنجازات يصنعها العاملون. ويؤكد هذا التعريف على أن الأهداف لا تتحقق بقرارات إدارية فحسب، بل بفعل بشري واع ومحفز وممكن.

ومن زاوية المسؤولية الاجتماعية، يعرف عيسى وأمين (2025) نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية بأنه القدرة على إنجاز الغايات الاستراتيجية مع مراعاة الالتزامات الاجتماعية والبيئية، بحيث تسهم المنظمة في خدمة محيطها بالقدر الذي تخدم به مصالحها. ويوسع هذا التعريف من مفهوم النجاح ليشمل العوائد غير المباشرة التي تجنيها المنظمة من اندماجها الاجتماعي، كالسمعة، والثقة المجتمعية، والقبول من أصحاب المصلحة.

ومن منظور إدارة الأداء، يصف Aguilera et al. (2024) نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية بأنه مفهوم متعدد الأبعاد يستوجب إعادة تصور، إذ لم يعد بالإمكان قياسه عبر مؤشرات أحادية. ويرى هؤلاء الباحثون أن النجاح في المنظمات المعاصرة يجب أن يفهم باعتباره منظومة من النتائج المتكاملة، تتضمن الأهداف المالية، والاستراتيجية، والاجتماعية، والتشغيلية، وعلى مقيم الأداء أن يستوعب هذا التركيب قبل إصدار حكم على نجاح المنظمة.

ومن منظور قطاعي، يعرف Wongsin et al. (2025) نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية في القطاعات الخدمية بأنه القدرة على تقديم خدمات تستجيب لاحتياجات المستفيدين ضمن معايير الجودة والكفاءة المعتمدة، وبما يحقق التوازن بين المتطلبات الاقتصادية والمسؤوليات الاجتماعية للمؤسسة. ويؤكد هذا التعريف على أن النجاح في المنظمات الخدمية يستلزم اعتبارات إضافية تتعلق بطبيعة الخدمة والمستفيدين منها.

أما من منظور رأس المال البشري، فيرى (AlQershhi 2024) أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يمثل محصلة لتفاعل التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والابتكار الاستراتيجي، مع وساطة رأس المال البشري الذي يحول هذه المدخلات إلى مخرجات ملموسة. وهذا التعريف يضع المورد البشري في موقع الوسيط الجوهرى بين الجهد الاستراتيجي والنتائج المؤسسية.

ويتضح من تنوع هذه التعريفات أن مفهوم نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية يقع عند تقاطع عدة مداخل نظرية، تتكامل في تشكيل صورة مركبة لمعنى النجاح. ويرى الباحث — استناداً إلى استقراء هذه المداخل — أن نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية يمكن تعريفه إجرائياً بأنه: “الحالة المتقدمة التي تبلغها المنظمة حين تتمكن من إنجاز أهدافها الاستراتيجية المعلنة وفق المعايير النوعية والكمية والزمنية المحددة، بكفاءة في استخدام الموارد، وبتوازن بين توقعات أصحاب المصلحة، وبتراكم من الإنجازات يعزز قدرتها على الاستمرار والنمو على المدى البعيد”. وينطلق هذا التعريف من فرضية أن النجاح المؤسسي ليس لحظة عابرة بل مساراً تراكمياً، وأنه ليس إنجازاً منفرداً بل منظومة متكاملة من النتائج.

3.2.2 أهمية نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية

تتبع أهمية نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية من كونه المعيار الأشمل الذي يحتكم إليه في الحكم على فاعلية المنظمات، وعلى الجدوى من وجودها واستمرارها. فالمنظمات بطبيعتها كيانات غائية، تنشأ لتحقيق غايات، ويقاس نجاحها بمدى ما حققتة منها. وفي ظل البيئة التنافسية الراهنة، أصبحت قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها أكثر تعقيداً، نظراً لتسارع التحولات وتشابك المتغيرات، مما يضاعف من أهمية فهم هذا المفهوم وضبط محدداته.

ويشير الجهوري (2024) إلى أن أهمية نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية تتجلى في عدة محاور؛ أولها أنه يمثل مؤشراً جوهرياً على التميز المؤسسي، إذ لا يمكن للمنظمة أن توصف بأنها متميزة إذا لم تكن قادرة على إنجاز ما خططت له. وثانيها أنه يعزز السمعة المؤسسية في محيطها التنافسي، إذ ترتبط الصورة الذهنية للمنظمة بسجلها في تحقيق ما تتعهد به. وثالثها أنه يرسخ ثقة أصحاب المصلحة، سواء من العاملين أو الشركاء أو المتعاملين، مما يقوي العلاقات المؤسسية ويسهم في استدامتها.

ويرى الحطامي والبرعي (2025) أن أهمية نجاح تحقيق الأهداف تتجاوز البعد الإداري لتشمل البعد الخدمي، إذ يسهم النجاح المؤسسي في رفع جودة الخدمات المقدمة، ويحقق رضا المستفيدين، ويمكن

المنظمة من الاستجابة لاحتياجات المجتمع. كما يسهم النجاح المؤسسي في تعزيز قدرة المنظمة على الحصول على الدعم المؤسسي والمجتمعي، وفي توسيع نطاق عملها وانتشار خدماتها.

ومن زاوية إدارية، يشير عبدالنبي وابن نامي (2024) إلى أن أهمية نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية تتمثل في كونه يعزز جودة الأداء المؤسسي، ويحول التخطيط من ممارسة شكلية إلى أداة فعلية للتحسين، ويتيح للمنظمة قياس عوائد جهودها الاستراتيجية بصورة موضوعية. كما يؤكدان على أن النجاح المؤسسي يسهم في تنمية الكفاءات الداخلية، إذ يولد لدى العاملين شعوراً بالإنجاز يدفعهم نحو المزيد من التطوير الذاتي والمهني.

ويرى عشوي وحسين (2023) أن أهمية النجاح المؤسسي تتمظهر في قدرته على ضمان الاستدامة التشغيلية، خاصة في المنظمات الصناعية ذات الكثافة العمالية، إذ يتيح النجاح المؤسسي توفير بيئة عمل مستقرة، واستخدام أمثل للموارد، وتوزيعاً عادلاً للعوائد. كما يسهم في تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات الاقتصادية، وعلى الاستمرار في تقديم منتجاتها بالجودة المطلوبة في ظل تقلبات السوق.

ويضيف Aguilera et al. (2024) بعداً مفاهيمياً متقدماً للأهمية، حيث يرون أن نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية يمثل المدخل الرئيس لإعادة تصور مفهوم الأداء في الدراسات الإدارية الحديثة. فالنجاح لم يعد محصوراً في الأبعاد المالية، بل أصبح مفهوماً متعدد الأبعاد يدمج النتائج المباشرة وغير المباشرة، الكمية والنوعية، الداخلية والخارجية. وهذا التوسع المفاهيمي يضيف على النجاح أهمية جديدة بوصفه أداة للحكم الشامل على المنظمة.

ويرى Akpa et al. (2021) أن أهمية النجاح المؤسسي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالثقافة التنظيمية، إذ يسهم النجاح في ترسيخ ثقافة الإنجاز داخل المنظمة، وتعزيز السلوكيات الإيجابية، وتقوية الالتزام التنظيمي. كما أن المنظمات التي تتراكم لديها سجلات النجاح تكون ثقافة داعمة للاستراتيجية، تجعل الأجيال المتعاقبة من العاملين أكثر استعداداً لمواصلة المسار.

ويرى الباحث في ضوء ما تقدم أن أهمية نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية لا تنحصر في كونه نتيجة لجهود استراتيجية، بل تتجاوز ذلك إلى كونه عاملاً مولداً لمزيد من القدرات المؤسسية، إذ يغذي النجاح بعضه بعضاً، وتتراكم ثماره لتبني قاعدة صلبة لاستمرار المنظمة. كما أن هذه الأهمية تتعاظم في القطاع الخاص الذي يعمل في بيئة تنافسية عالية، حيث يمثل النجاح في تحقيق الأهداف شرطاً للبقاء قبل أن يكون شرطاً للنمو، وهو ما يبرر اختياره متغيراً تابعاً في الدراسة الحالية.

4.2.2 أهداف الاهتمام بنجاح تحقيق الأهداف المؤسسية

ينطلق الاهتمام بدراسة نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية من غايات متعددة، يمكن استعراضها من خلال آراء الباحثين على النحو الآتي:

أولاً، يرى الشرقاوي وآخرون (2025) أن الاهتمام بنجاح تحقيق الأهداف المؤسسية يستهدف:

1. ترسيخ القيم التنظيمية المتوازنة كمدخل لتحقيق الأهداف
2. ضمان توافق الإنجازات المؤسسية مع المنظومة القيمية للمجتمع
3. تعزيز قدرة المنظمة على التوفيق بين الأهداف الاقتصادية والمسؤوليات الاجتماعية
4. تنمية وعي القيادات بضرورة الربط بين الإنجاز والقيم
5. بناء سمعة مؤسسية تستند إلى نموذج متكامل من النجاح.

ثانياً، يرى المصاني وآخرون (2023) أن الاهتمام بنجاح الأهداف الاستراتيجية يستهدف:

1. تعزيز فاعلية تمكين الموارد البشرية كأداة لتحقيق الأهداف
2. ربط منظومة الحوافز والتقدير بإنجاز الأهداف الاستراتيجية
3. تنمية الإحساس بالمسؤولية الجماعية تجاه ما تطمح إليه المنظمة
4. تحويل الأهداف من غايات نظرية إلى مشاريع تنفيذية
5. رفع قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية.

ثالثاً، يشير عيسى وأمين (2025) إلى أن الاهتمام بهذا المفهوم يستهدف:

- ربط المسؤولية الاجتماعية بتحقيق الأهداف المؤسسية
- توسيع نطاق الفائدة من نجاح المنظمة لتشمل أصحاب المصلحة الخارجيين
- دمج الاعتبارات البيئية والمجتمعية ضمن مؤشرات النجاح
- تحقيق التوازن بين العوائد الاقتصادية والالتزامات الاجتماعية.

رابعاً، يرى الكعبي والعموش (2025) أن الاهتمام بنجاح تحقيق الأهداف الاستراتيجية يهدف إلى:

- قياس مدى التزام المنظمات بخططها المعلنة
- رصد الفجوات بين المخطط والمنفذ
- تطوير القدرة المؤسسية على المحاسبة الذاتية

- تعزيز روح الإنجاز في الجهات الحكومية والخاصة على حد سواء
- دعم اتخاذ قرارات استراتيجية مستقبلية مبنية على نتائج فعلية.

خامساً، يضيف (Aguilera et al. (2024 أبعاداً مفاهيمية أكثر تطوراً للأهداف من دراسة هذا المتغير، تشمل:

- إعادة تصور مفهوم النجاح في الدراسات الإدارية المعاصرة
- تطوير أطر قياس متعددة الأبعاد للأداء
- تجاوز القياس التقليدي القائم على المؤشرات المالية فقط،
- دمج الأبعاد النوعية والأخلاقية في تقييم الأداء
- تمكين الباحثين من تطوير نماذج تفسيرية أكثر شمولاً للنجاح المؤسسي.

سادساً، يشير (Wongsin et al. (2025 إلى أن دراسة نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية في القطاعات الخدمية تهدف إلى:

- تحسين كفاءة تقديم الخدمات للمستفيدين
- رفع مستوى الاستجابة لاحتياجات المجتمع
- ضمان الاستخدام الأمثل للموارد العامة
- دعم اتخاذ قرارات السياسات العامة بصورة موضوعية
- تحقيق التكامل بين الأهداف القطاعية والوطنية.

سابعاً، يرى (Akinsulire et al. (2024 أن الاهتمام بهذا المفهوم في قطاع الاستثمار يهدف إلى:

- ربط نجاح المشاريع بتحليلات الاستثمار الدقيقة
- ضمان قابلية المشاريع للنمو والاستمرار
- تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة المدى وبعيدة المدى
- دعم اتخاذ قرارات استثمارية رشيدة استناداً إلى مؤشرات النجاح المؤسسي.

ويلاحظ من خلال هذا الاستعراض أن أهداف الاهتمام بنجاح تحقيق الأهداف المؤسسية تتشكل في طبقات مترابطة، تتدرج من الأهداف المعرفية المتمثلة في تطوير المفاهيم والأطر النظرية، إلى الأهداف التحليلية المتمثلة في قياس الأداء وتحديد محدداته، وصولاً إلى الأهداف التطبيقية المتمثلة في تطوير

ممارسات الإدارة الفعلية. ويجمع هذه الأهداف جميعاً سعي مشترك نحو رفع مستوى الفعالية المؤسسية بصورة متكاملة.

5.1.2 أبعاد نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية

تم تحديد الأبعاد التحليلية لمفهوم نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية في الدراسة الحالية بناء على معالجات نظرية لكل من الكعبي والعموش (2025) في تناولهما الأثر التخطيطي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والشرقاوي وآخرون (2025) في تأطيرهم لدور القيم التنظيمية المتوازنة في تحقيق الأهداف، والمصاني وآخرون (2023) في معالجتهم لدور تمكين الموارد البشرية، إلى جانب الإطار الذي طرحه Aguilera et al. (2024) لإعادة تصور مفهوم الأداء والنجاح في الدراسات الإدارية. ويلاحظ أن هذه المعالجات وإن تباينت في زواياها، إلا أنها تتقاطع في إبراز عدد من الأبعاد التي يمكن من خلالها قراءة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها قراءة مركبة.

البعد الأول: الإنجاز الاستراتيجي والوفاء بالغايات المعلنة

يمثل الإنجاز الاستراتيجي الجوهر الأساس لنجاح تحقيق الأهداف، إذ يتمحور حول مدى قدرة المنظمة على بلوغ الأهداف الاستراتيجية المعلنة وفق المعايير المحددة. ويشير الكعبي والعموش (2025) إلى أن الإنجاز الاستراتيجي لا يقاس بمجرد إكمال الأهداف، بل بدرجة المطابقة بين المخطط والمتحقق، وبدرجة التوافق مع المعايير النوعية والكمية والزمنية. وكلما كانت هذه المطابقة عالية، كان النجاح أعمق. ويتطلب هذا البعد وجود منظومة متابعة دقيقة، وأنظمة قياس فعالة، وثقافة مساءلة راسخة.

البعد الثاني: الكفاءة في استخدام الموارد

تمثل الكفاءة بعداً جوهرياً في تقييم نجاح المنظمة، إذ يفرق هذا البعد بين منظمين قد تحققوا الأهداف ذاتها، لكن إحداها استنزفت موارد أكبر بكثير من الأخرى. ويشير عشوي وحسين (2023) إلى أن الكفاءة في استخدام الموارد البشرية تحديداً تعد من المعايير الحاسمة في الحكم على نجاح المنظمات الصناعية، إذ ترتبط بقدرة المنظمة على تحقيق أقصى مخرجات بأقل موارد، وعلى توزيع القوى العاملة بصورة تلائم احتياجاتها الفعلية. كما يمتد هذا البعد إلى الموارد المالية والمادية والمعلوماتية، التي يفترض أن تستخدم بأسلوب يعظم العائد منها.

البعد الثالث: التوازن في تلبية توقعات أصحاب المصلحة

يمثل التوازن في تلبية توقعات أصحاب المصلحة بعداً متقدماً من أبعاد النجاح، إذ لم تعد المنظمات تقاس بنجاحها في إرضاء طرف واحد، بل بقدرتها على تحقيق التوافق بين توقعات الأطراف المتعددة. ويشير عيسى وأمين (2025) إلى أن نجاح المنظمة يتطلب الاستجابة لاحتياجات العاملين، والمساهمين، والمتعاملين، والمجتمع، والجهات الرقابية، بحيث لا يطغى صوت طرف على حساب الآخرين. وهذا التوازن لا يعني المساواة المطلقة بين الأطراف، بل التوزيع العادل للقيمة المضافة وفق الإسهام والأولوية الاستراتيجية.

البعد الرابع: الاستدامة والقدرة على الاستمرار

يمثل بعد الاستدامة قراءة طويلة المدى للنجاح، إذ يتجاوز التركيز على الإنجازات الآنية إلى الاهتمام بقدرة المنظمة على الاحتفاظ بنجاحها وتجديده عبر الزمن. ويشير ثابت (2021) إلى أن الاستدامة المؤسسية تمثل بعداً جوهرياً للنجاح، خاصة في المنظمات الناشئة التي تواجه تحديات وجودية في سنواتها الأولى. وتتضمن الاستدامة قدرة المنظمة على الحفاظ على مكتسباتها، وتجديد مواردها، وتطوير قدراتها، ومواجهة الأزمات دون أن تفقد توازنها. وكلما كان النجاح أكثر استدامة، كانت قيمته أعمق.

البعد الخامس: التميز التنافسي والريادة في المجال

يمثل التميز التنافسي بعداً مهماً يضع نجاح المنظمة في سياقه التنافسي، إذ لا يقاس النجاح بمعزل عن أداء المنافسين، بل بالموقع النسبي للمنظمة في مجالها. ويشير الجهوري (2024) إلى أن التميز المؤسسي يمثل مظهراً متقدماً من مظاهر النجاح، يربط بين الإنجاز الداخلي والموقع الخارجي، ويتيح للمنظمة احتلال موقع متقدم بين نظيراتها. ويتجلى التميز في تفرد المخرجات، وابتكار العمليات، وقوة العلامة، وتميز التجربة المقدمة للعملاء.

البعد السادس: المرونة والقدرة على التكيف

تمثل المرونة بعداً ديناميكياً للنجاح، يعالج قدرة المنظمة على الاحتفاظ بإنجازاتها في ظل التحولات. ويشير Rozak et al. (2021) إلى أن مرونة المنظمة في الاستجابة للمتغيرات الرقمية والسوقية تعد من المؤشرات الجوهرية على قدرتها الفعلية على تحقيق أهدافها في بيئة متقلبة. وتتجلى المرونة في سرعة اتخاذ القرار، وقابلية الهياكل التنظيمية للتكيف، وافتتاح الثقافة التنظيمية على التغيير، وقدرة العاملين على التحول بين الأدوار.

البعد السابع: الأثر الاجتماعي والقيمي

يمثل الأثر الاجتماعي والقيمي بعداً يتسع لقراءة النجاح في ضوء مساهمة المنظمة في محيطها. ويشير الشرقاوي وآخرون (2025) إلى أن النجاح المؤسسي الكامل لا يكتمل دون أن تسهم المنظمة في إثراء قيم المجتمع، وفي خدمة قضاياه، وفي تعزيز القيم التنظيمية المتوازنة التي تنعكس على البيئة الأوسع. وهذا البعد يجسد التحول في فهم النجاح من مفهوم اقتصادي ضيق إلى مفهوم شامل يستوعب الأبعاد الإنسانية.

البعد الثامن: التعلم التنظيمي والتراكم المعرفي

يمثل التعلم التنظيمي بعداً يشير إلى أن النجاح الحقيقي لا يقاس فقط بما تحقق، بل بما تراكم لدى المنظمة من قدرات معرفية تمكنها من تحقيق المزيد. ويرى (2024) AlQershi أن رأس المال البشري والقدرات المعرفية المتراكمة تمثل أحد مظاهر النجاح غير المباشر، إذ تعطي المنظمة قدرة على إنجازات متجددة في المستقبل. وكلما كانت المنظمة قادرة على التعلم من تجاربها، تحول كل إنجاز إلى منصة لإنجاز جديد.

إلى جانب هذه الأبعاد الرئيسة، ثمة عناصر داعمة أخرى تسهم في تشكيل صورة النجاح المؤسسي، منها: درجة الالتزام التنظيمي للعاملين، ومستوى الثقة المؤسسية الداخلية والخارجية، وقوة العلامة المؤسسية، ومدى تكامل النظم الإدارية، وقدرة المنظمة على التواصل الاستراتيجي مع محيطها. وتجتمع هذه الأبعاد والعناصر في رسم خريطة شاملة لمعنى نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية، تجسد التحول الجوهرى في الفكر الإداري المعاصر نحو فهم النجاح بوصفه ظاهرة مركبة لا نتيجة مفردة.

6.1.2 استراتيجيات تعزيز نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية

يستلزم تعزيز نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها تبني جملة من الاستراتيجيات المتكاملة، يمكن استعراض أبرزها على النحو الآتي:

تتمثل الاستراتيجية الأولى في ترسيخ الحوكمة الذكية كإطار لتعزيز النجاح، حيث يشير الفراج (2024) إلى أن دمج الحوكمة الذكية في إدارة المنظمات يتيح فرصاً متقدمة لرفع كفاءة اتخاذ القرار، وتعزيز الشفافية، وتحقيق المساءلة، وهو ما ينعكس مباشرة على قدرة المنظمة على بلوغ أهدافها. كما تسهم الحوكمة الذكية في توفير بيئة مؤسسية أكثر نضجاً، تستوعب المتغيرات وتحولها إلى فرص.

وتتمثل الاستراتيجية الثانية في تبني القيم التنظيمية المتوازنة كقاعدة لتوجيه السلوك المؤسسي، إذ يشير الشرقاوي وآخرون (2025) إلى أن القيم التنظيمية حين تتشكل بصورة متوازنة وراسخة، تسهم في توحيد

السلوك التنظيمي، وفي توجيه القرارات اليومية نحو الأهداف الكلية، وفي بناء بيئة عمل تحفز على الإنجاز ضمن منظومة قيمية واضحة. وكلما كانت القيم منسجمة مع الأهداف، تعزز احتمال تحقيقها.

وتتمثل الاستراتيجية الثالثة في تمكين الموارد البشرية وتأهيلها، إذ يؤكد المصانوي وآخرون (2023) على أن تمكين العاملين يعد من أهم الاستراتيجيات التي تسهم في تعزيز قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها، عبر منحهم الصلاحيات الكافية، وتدريبهم على المهارات المطلوبة، وإشراكهم في صنع القرار، وتقدير إسهاماتهم. فالموارد البشرية الممكنة هي الأكثر قدرة على ترجمة الأهداف إلى نتائج.

وتتمثل الاستراتيجية الرابعة في إدماج المسؤولية الاجتماعية في الإطار الاستراتيجي، حيث يشير عيسى وأمين (2025) إلى أن المنظمات التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية بوصفها جزءاً من استراتيجيتها، تكتسب قبولاً مجتمعياً أوسع، وتسهم في بناء علاقات أعمق مع أصحاب المصلحة، وهو ما يعزز قدرتها على تحقيق أهدافها في إطار بيئة داعمة لا متناقضة.

وتتمثل الاستراتيجية الخامسة في تطوير منظومة قياس الأداء متعددة الأبعاد، حيث يشير Aguilera et al. (2024) إلى أن إعادة تصور مفهوم النجاح والأداء يستوجب تطوير أدوات قياس تتجاوز المؤشرات المالية التقليدية لتشمل أبعاداً نوعية ومتعددة الأطراف. وكلما كانت أدوات القياس أكثر شمولاً، كانت المنظمة أقدر على التعرف على فجواتها ومعالجتها.

وتتمثل الاستراتيجية السادسة في تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للأداء، حيث يشير Akpa et al. (2021) إلى أن الثقافة التنظيمية تمثل البيئة الحاضنة لكل الجهود الاستراتيجية، وأن الثقافات الداعمة للأداء — التي تتسم بالانفتاح، والمسؤولية، والاعتراف بالإنجاز — تعزز من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بصورة منتظمة. ويتطلب بناء هذه الثقافة جهداً قيادياً مستمراً، وممارسات إدارية تعزز السلوكيات المرغوبة.

وتتمثل الاستراتيجية السابعة في توظيف التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي، حيث يشير Chatterjee et al. (2022) إلى أن دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي وإدارة علاقات العملاء في العمليات المؤسسية يتيح للمنظمات قدرات تحليلية وتنبؤية متقدمة، تمكنها من توقع التحديات والاستفادة من الفرص، وهو ما يعزز قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة أعلى.

وتتمثل الاستراتيجية الثامنة في الاستثمار في الاستدامة الاستراتيجية، إذ يشير Sucuoğlu and Erdem (2021) إلى أن تطبيق الاستراتيجية بصورة مستدامة يضمن للمنظمة بقاء إنجازاتها على المدى

البعيد، ويحول النجاح من ظاهرة عابرة إلى نمط مؤسسي راسخ. وتتطلب الاستدامة موازنة الاحتياجات الراهنة مع متطلبات المستقبل، وضبط استخدام الموارد بما يحفظ حقوق الأجيال القادمة.

وتتمثل الاستراتيجية التاسعة في الاستثمار في التحليل المالي والاستثماري الدقيق، حيث يشير Akinsulire et al. (2024) إلى أن المنظمات التي تربط قراراتها الاستراتيجية بتحليلات استثمارية دقيقة، تكون أقدر على ضمان قابلية مشاريعها للنمو والاستمرار، وعلى تجنب القرارات المتسارعة التي قد تهدد نجاحها على المدى البعيد.

وتتمثل الاستراتيجية العاشرة في تعزيز ربط التخطيط بالأداء عبر مؤشرات قياس واضحة، حيث يرى عبدالنبي وابن نامي (2024) أن كفاءة التخطيط الاستراتيجي وأثرها على جودة الأداء المؤسسي يتوقفان على وجود منظومة مؤشرات قياسية واضحة، تتيح الترجمة الكاملة للأهداف إلى متطلبات قابلة للمتابعة، وتمكن القيادة من اتخاذ قرارات تصحيحية في الوقت المناسب. وتجتمع هذه الاستراتيجيات في منظومة متكاملة، إذا تبنتها المنظمات بصورة منهجية، فإنها تعزز فرصها في تحقيق أهدافها وفي تحويل النجاح إلى نمط مؤسسي مستدام.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 تمهيد

يمثل هذا الفصل الإطار المنهجي الذي تأسست عليه الدراسة الحالية، وتسعى الباحثة من خلاله إلى عرض الأسس الإجرائية التي اعتمدتها في تناول العلاقة بين جودة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الأربعة (الرؤية الاستراتيجية، التحليل البيئي الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها)، وبين نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية. ويأتي هذا الفصل ليكمل ما طرح في الإطار النظري من تأصيل مفاهيمي، عبر تحويل البناء النظري إلى تصميم بحثي قابل للتطبيق والقياس والتعميم.

وقد روعي في صياغة هذا الفصل أن يجسد التسلسل المنطقي للعملية البحثية، فبدأ بتحديد منهج الدراسة المتبنى، ثم انتقل إلى توصيف مجتمعها وعينتها بصورة دقيقة بالأرقام، يليه عرض أداة الدراسة وآلية بنائها، ومن ثم اختبارات الصدق والثبات الإحصائي، وصولاً إلى مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة، واختتم بعرض الأساليب الإحصائية المعتمدة في معالجة البيانات. وقد حرصت الباحثة على أن تكون الإجراءات المنهجية متسقة مع طبيعة المتغيرات وأهداف الدراسة وفروضها، بما يكفل الوصول إلى نتائج علمية موثوقة قابلة للتعميم في حدود مجتمع الدراسة.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الموضوع المطروح وأهداف الدراسة وفروضها. ويعد هذا المنهج من أكثر المناهج ملائمة لدراسات العلاقات بين المتغيرات في حقل إدارة الأعمال، إذ يتيح وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وتحليل بياناتها بصورة كمية تكشف عن طبيعة العلاقات بين متغيراتها واتجاهها وقوتها.

ويتسق المنهج الوصفي التحليلي مع طبيعة الدراسة الحالية من جانبين متكاملين؛ فمن الجانب الوصفي، تسعى الباحثة إلى رصد مستوى جودة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الأربعة في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، ومستوى نجاح هذه الشركات في تحقيق أهدافها المؤسسية، كما تتبدى في تصورات العاملين فيها. ومن الجانب التحليلي، تسعى الدراسة إلى اختبار الفروض المتعلقة بأثر جودة التخطيط الاستراتيجي

على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية، وذلك من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية الاستدلالية التي تتجاوز مجرد الوصف إلى تفسير العلاقات السببية بين المتغيرات.

ولتدعيم هذا المنهج، اعتمدت الباحثة على مصدرين رئيسين للبيانات؛ يتمثل الأول في المصادر الثانوية، التي شملت الكتب العلمية والدوريات المحكمة والرسائل الجامعية والتقارير المؤسسية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وقد أفادت هذه المصادر في بناء الإطار النظري وصياغة فقرات الأداة. أما المصدر الثاني فيتمثل في المصادر الأولية، التي تمثلت في البيانات الميدانية التي جمعت من مفردات عينة الدراسة عبر استبانة مصممة خصيصاً لهذا الغرض، وقد شكلت هذه البيانات الأساس الذي بنيت عليه الاختبارات الإحصائية واستخلصت منه النتائج.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، الذين يشغلون مستويات وظيفية إدارية وإشرافية وتنفيذية لها صلة مباشرة بعمليات التخطيط الاستراتيجي وتنفيذه ومتابعته. وقد جاء اختيار مدينة الرياض تحديداً لكونها تحتضن النسبة الأعلى من شركات القطاع الخاص الكبرى والمتوسطة، فضلاً عن كونها المركز الاقتصادي والإداري الرئيس الذي تتمركز فيه المقرات الرئيسة للشركات السعودية ذات الحضور الاستراتيجي على المستوى الوطني.

ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة الكلي وصعوبة حصره بصورة دقيقة، فقد اعتبر مجتمعاً غير محدود (Infinite Population)، وهو ما يستلزم اعتماد معادلات إحصائية مخصصة لتقدير حجم العينة الممثلة. وقد تركز التطبيق على الشركات العاملة في ثلاثة قطاعات فرعية رئيسة هي: القطاع المالي والمصرفي، والقطاع الصناعي والتجاري، وقطاع الخدمات والاتصالات، وذلك لما تتسم به هذه القطاعات من نضج إداري واهتمام واضح بممارسات التخطيط الاستراتيجي.

عينة الدراسة

اعتمدت الباحثة في تحديد حجم عينة الدراسة على معادلة Krejcie and Morgan (1970) المعتمدة في حساب حجم العينات للمجتمعات الكبيرة أو غير المحدودة، عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ

(5%)، وقد أسفر تطبيق المعادلة عن حجم عينة قدره (384) مفردة، وهو الحجم الذي يحقق التمثيل الإحصائي الكافي للمجتمع المستهدف.

وقد استخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling) في اختيار مفردات العينة، باعتباره الأسلوب الذي يضمن تكافؤ فرص الاختيار لجميع أفراد المجتمع، ويقلل من التحيز في انتقاء المفردات، ويعزز قابلية تعميم نتائج الدراسة على المجتمع الأصلي.

ولضمان تحقيق الحجم المستهدف للعينة، جرى توزيع عدد إضافي من الاستبانات تحسباً لاحتمالات عدم الاستجابة أو عدم الصلاحية للتحليل، حيث جرى توزيع (450) استبانة في صورتها النهائية، وعاد منها (412) استبانة، استبعد منها (28) استبانة لعدم اكتمال البيانات أو وجود أنماط استجابة متطرفة، ليصبح العدد النهائي للاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (384) استبانة، بمعدل استجابة صاف بلغ (85.33%)، وهو معدل مرتفع يعزز من موثوقية النتائج.

جدول (3 - 1): توزيع استبانات الدراسة الميدانية

البيان	العدد	النسبة المئوية
الاستبانات الموزعة	450	100.00%
الاستبانات المستردة	412	91.56%
الاستبانات المستبعدة (غير صالحة)	28	6.22%
الاستبانات الصالحة للتحليل	384	85.33%

4.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية، باعتبارها الأداة الأنسب لطبيعة الدراسة الوصفية التحليلية، وللحجم الكبير لعينتها، ولطبيعة متغيراتها التي تستوجب قياساً كمياً منظماً. وقد جرى بناء الاستبانة استناداً إلى الإطار النظري للدراسة، وإلى مراجعة عدد من الأدوات السابقة في الدراسات ذات الصلة، مع إخضاعها للتحكيم العلمي والاختبار الميداني المبدئي.

مكونات الاستبانة

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام رئيسة، على النحو الآتي:

- **القسم الأول:** البيانات الديموغرافية، ويتضمن البيانات الشخصية والوظيفية للمستجيبين، وتشمل: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، والقطاع.
- **القسم الثاني:** المتغير المستقل - جودة التخطيط الاستراتيجي، ويتكون من (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد فرعية، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (3 - 2): توزيع فقرات المتغير المستقل (جودة التخطيط الاستراتيجي)

البعاد	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
البعاد الأول: الرؤية الاستراتيجية	1 - 4	4
البعاد الثاني: التحليل البيئي الاستراتيجي	5 - 8	4
البعاد الثالث: صياغة الاستراتيجية	9 - 12	4
البعاد الرابع: تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها	13 - 16	4
الإجمالي	1 - 16	16

- **القسم الثالث:** المتغير التابع - نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية، ويتكون من محور واحد يضم (10) فقرات تقيس مستوى نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، ليصبح إجمالي فقرات الاستبانة (26) فقرة بالإضافة إلى البيانات الديموغرافية.

مقياس الاستجابة

اعتمد في الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale)، باعتباره من أكثر المقاييس استخداماً في الدراسات الإدارية والاجتماعية، وأكثرها قدرة على التقاط تدرج الاستجابات. وقد جرى تخصيص خمس درجات لكل عبارة على النحو الآتي:

جدول (3 - 3): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

ولتفسير المتوسطات الحسابية للاستجابات، اعتمدت الدراسة معيار طول الفئة الذي يحسب بقسمة المدى ($4 = 5 - 1$) على عدد المستويات (5)، فينتج طول فئة قدره (0.80)، وعليه تكون مستويات التفسير كما يلي:

جدول (3 - 4): مستويات تفسير المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
من 1.00 إلى أقل من 1.80	منخفض جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.60	منخفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	متوسط
من 3.40 إلى أقل من 4.20	مرتفع
من 4.20 إلى 5.00	مرتفع جداً

5.3 صدق وثبات أداة الدراسة

اهتمت الباحثة بالتحقق من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة قبل الاعتماد عليها في جمع البيانات الميدانية، وذلك من خلال إجراء اختبارات الصدق والثبات بأنواعها المختلفة.

صدق الأداة (Validity)

أ. الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

عرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال والإدارة الاستراتيجية والمناهج وطرق البحث، بهدف إبداء الرأي في مدى وضوح صياغة الفقرات، ومدى انتمائها إلى أبعادها، ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه. وقد أُجريت التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظات المحكمين، حيث أُعيدت صياغة بعض الفقرات، وحذفت فقرات أخرى، وأضيفت فقرات جديدة، وذلك بهدف تعزيز الدقة اللغوية والوضوح المفاهيمي للأداة.

ب. صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity)

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي، طبقت الباحثة الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (40) مفردة من خارج عينة الدراسة الأصلية، ثم حسبت معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه. وقد جاءت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، وتراوحَت قيمها بين (0.612) و(0.847)، مما يدل على تمتع فقرات الاستبانة باتساق داخلي مرتفع.

كما حسبت معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمتغير المستقل، وكذلك بين فقرات المتغير التابع والدرجة الكلية له، وقد جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.01$ ، مما يؤكد صدق الاتساق الداخلي للأداة.

ثبات الأداة (Reliability)

للتحقق من ثبات الأداة، اعتمدت الباحثة على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، باعتباره من أكثر معاملات الثبات استخداماً وأكثرها دقة في قياس الاتساق الداخلي للمقاييس المتعددة الفقرات. وقد جاءت قيم معاملات الثبات لجميع أبعاد الدراسة ومتغيراتها مرتفعة جداً، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (3 - 5): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ومتغيرات الدراسة

المتغير / البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية	4	0.895
البعد الثاني: التحليل البيئي الاستراتيجي	4	0.877
البعد الثالث: صياغة الاستراتيجية	4	0.884
البعد الرابع: تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها	4	0.889
المتغير المستقل (جودة التخطيط الاستراتيجي) ككل	16	0.933
المتغير التابع (نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية)	10	0.964
الثبات الكلي للاستبانة	26	0.948

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد والمتغيرات تجاوزت الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.70)، بل تجاوزت الحد الممتاز (0.90) في عدد من الأبعاد والمتغير ككل، وهو ما يشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها في جمع البيانات الميدانية وتعميم نتائجها.

6.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

للتحقق من طبيعة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، حسبت معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficients) بين متغيرات الدراسة جميعها، وذلك بهدف الكشف عن قوة العلاقة واتجاهها قبل الانتقال إلى اختبار فروض الدراسة. ويعرض الجدول الآتي مصفوفة الارتباط الكاملة:

جدول (3 - 6): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة (ن = 384)

المتغير	(1)الرؤية	(2) التحليل البيئي	(3)صياغة الاستراتيجية	(4)التنفيذ والمتابعة	(5)التخطيط الاستراتيجي (كلي)	(6) الأهداف المؤسسية
(1)الرؤية الاستراتيجية	1.000					
(2)التحليل البيئي	0.587**	1.000				
(3)صياغة الاستراتيجية	0.668**	0.631**	1.000			
(4)التنفيذ والمتابعة	0.629**	0.630**	0.691**	1.000		
(5)التخطيط الاستراتيجي (كلي)	0.846**	0.829**	0.877**	0.865**	1.000	
(6)نجاح الأهداف المؤسسية	0.680**	0.690**	0.800**	0.698**	0.840**	1.000

**دالة إحصائية عند مستوى معنوية. ($\alpha \leq 0.01$)

تفسير مصفوفة الارتباط

يتضح من مصفوفة الارتباط السابقة ما يأتي:

- أولاً، فيما يخص الارتباطات بين أبعاد المتغير المستقل، يتبين وجود علاقات ارتباط طردية موجبة ومتوسطة إلى قوية بين أبعاد جودة التخطيط الاستراتيجي الأربعة، وتراوحت معاملات الارتباط بينها بين (0.587) و(0.691)، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) وأقوى ارتباط

داخلي بين الأبعاد ظهر بين بعدي "صياغة الاستراتيجية" و"التنفيذ والمتابعة" بمعامل ارتباط بلغ (0.691)، وهو ما يتسق مع المنطق النظري الذي يربط بين جودة الصياغة وقابلية التنفيذ.

- ثانياً، فيما يخص ارتباط الأبعاد الفرعية بالدرجة الكلية للمتغير المستقل، تراوحت معاملات الارتباط بين (0.829) و(0.877)، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، مما يعزز التماسك الداخلي للمقياس ويؤكد انتماء كل بعد إلى البناء الكلي لجودة التخطيط الاستراتيجي.
- ثالثاً، فيما يخص العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، يتبين وجود علاقات ارتباط طردية موجبة وقوية بين جميع أبعاد جودة التخطيط الاستراتيجي ونجاح تحقيق الأهداف المؤسسية، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.680) و(0.800)، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$). ويلاحظ أن أقوى ارتباط ظهر بين بعد "صياغة الاستراتيجية" و"نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية" بمعامل ارتباط بلغ (0.800)، يليه بعد "التنفيذ والمتابعة" بمعامل (0.698)، ثم بعد "التحليل البيئي" بمعامل (0.690)، وأخيراً بعد "الرؤية الاستراتيجية" بمعامل (0.680).
- رابعاً، فيما يخص العلاقة بين المتغير المستقل ككل والمتغير التابع، بلغ معامل الارتباط بين جودة التخطيط الاستراتيجي ككل ونجاح تحقيق الأهداف المؤسسية (0.840)، وهي قيمة عالية جداً ودالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، مما يمثل مؤشراً قوياً مبدئياً على وجود علاقة جوهرية بين متغيري الدراسة، ويمهد لاختبار الفروض الإحصائية المتعلقة بأثر هذا الارتباط.
- ويلاحظ من المصنوفة أن جميع معاملات الارتباط جاءت أقل من القيمة الحرجة (0.90) التي تشير إلى احتمال وجود ازدواج خطي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة، وهو ما يدعم صلاحية البيانات لإجراء تحليل الانحدار المتعدد لاحقاً.

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدمت الباحثة في معالجة بيانات الدراسة وتحليلها مجموعة متكاملة من الأساليب الإحصائية، عبر برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (26)، وذلك على النحو الآتي:

- التكرارات والنسب المئوية: (Frequencies and Percentages) لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية والوظيفية.
- المتوسطات الحسابية: (Means) لقياس درجة استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وأبعادها.
- الانحرافات المعيارية: (Standard Deviations) لقياس درجة تشتت الاستجابات حول متوسطاتها، والكشف عن مدى التوافق أو التباين في إجابات المستجيبين.

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة وحساب الاتساق الداخلي بين فقراتها.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس صدق الاتساق الداخلي للأداة، وللكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وقوتها واتجاهها.
- اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor – VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتحقق من عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة قبل إجراء تحليل الانحدار.
- اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov–Smirnov Test) للتأكد من خضوع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي قبل تطبيق الاختبارات المعلمية.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis) لاختبار أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل بشكل منفرد على المتغير التابع، وفقاً للفروض الفرعية للدراسة.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis) لاختبار الأثر المشترك لأبعاد المتغير المستقل مجتمعة على المتغير التابع، وفقاً للفرض الرئيس للدراسة.
- معامل التحديد (R^2) ومعامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2$) لقياس القدرة التفسيرية لنماذج الانحدار، وتحديد نسبة التباين في المتغير التابع التي يمكن تفسيرها بالمتغيرات المستقلة.
- اختبار (F) لاختبار المعنوية الإحصائية الكلية لنماذج الانحدار.
- اختبار (t) لاختبار المعنوية الإحصائية لمعاملات الانحدار الجزئية لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية التي جمعت من عينة الدراسة المكونة من (384) مفردة من العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية. ويأتي هذا الفصل في ثلاثة محاور متتابعة؛ يستعرض المحور الأول الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة، فيما يعرض المحور الثاني التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة، ثم ينتقل المحور الثالث إلى اختبار فرضيات الدراسة بأسلوب الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وصولاً إلى الحكم على صحة الفرضيات في ضوء الأدلة الإحصائية.

2.4 تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة

تم التعرف على الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من خلال احتساب التكرارات والنسب المئوية لكل متغير من المتغيرات الشخصية، وذلك بهدف إعطاء صورة واضحة عن طبيعة المستجيبين وخلفياتهم. ويعرض الجدول التالي توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، والقطاع.

جدول (4 - 1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية والوظيفية (ن = 384)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	261	67.97%
	أنثى	123	32.03%
العمر	أقل من 30 سنة	78	20.31%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	154	40.10%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	109	28.39%
	50 سنة فأكثر	43	11.20%
	دبلوم متوسط فأقل	36	9.38%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	226	58.85%

25.00%	96	ماجستير	
6.77%	26	دكتوراه	
18.49%	71	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
35.94%	138	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
28.65%	110	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
16.93%	65	15 سنة فأكثر	
13.54%	52	إدارة عليا	المستوى الوظيفي
43.75%	168	إدارة وسطى	
42.71%	164	إدارة تنفيذية / إشرافية	
33.33%	128	المالي والمصرفي	القطاع
36.98%	142	الصناعي والتجاري	
29.69%	114	الخدمات والاتصالات	

يتضح من الجدول (4 - 1) ما يلي:

تشير البيانات إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة (67.97%)، وهو ما يعكس واقع التركيبة الوظيفية لشركات القطاع الخاص بمدينة الرياض. كما يتبين أن الفئة العمرية الأكبر تمركزت بين (30 - 40) سنة بنسبة (40.10%)، تليها فئة (40 - 50) سنة بنسبة (28.39%)، مما يدل على أن غالبية المستجيبين يقعون في فئة عمرية ناضجة مهنيًا. وعلى صعيد المؤهل العلمي، استحوذ حملة درجة البكالوريوس على النسبة الأكبر (58.85%)، يليهم حملة الماجستير (25.00%)، وهو ما يعزز موثوقية الاستجابات في ضوء المؤهل العلمي المرتفع. كذلك يلاحظ أن أكثر من (81%) من أفراد العينة يمتلكون خبرة عملية تفوق الخمس سنوات، ويتوزع معظمهم على مستويي الإدارة الوسطى والتنفيذية، وهما المستويان الأكثر تماساً مع ممارسات التخطيط الاستراتيجي وتنفيذه ومتابعته، مما يجعل استجاباتهم ذات قيمة معرفية مرتفعة.

3.4 التحليل الوصفي لأبعاد متغيرات الدراسة

للإجابة على تساؤلات الدراسة المتعلقة بمستوى جودة التخطيط الاستراتيجي ومستوى نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية، حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات

الاستبانة، كما تم ترتيب الفقرات حسب أهميتها النسبية، وتحديد مستوى الموافقة وفقاً لمعيار التفسير الذي أُشير إليه في الفصل الثالث.

التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (جودة التخطيط الاستراتيجي)

البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية

جدول (4 - 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الرؤية الاستراتيجية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تمتلك الشركة رؤية استراتيجية واضحة المعالم تعبر عن طموحاتها المستقبلية.	4.079	0.632	1	مرتفع
2	تتسم الرؤية الاستراتيجية بالقابلية للترجمة إلى أهداف وخطط تشغيلية.	3.929	0.658	3	مرتفع
3	يشارك العاملون على اختلاف مستوياتهم في فهم الرؤية الاستراتيجية وتبنيها.	4.030	0.585	2	مرتفع
4	تتسم الرؤية الاستراتيجية للشركة بالمرونة في استيعاب التحولات البيئية.	3.867	0.597	4	مرتفع
المتوسط العام للبعد		3.976	0.536	مرتفع	

يتبين من الجدول (2) أن المتوسط العام لبعد الرؤية الاستراتيجية بلغ (3.976) بانحراف معياري قدره (0.536)، وهو ما يقع ضمن المستوى المرتفع وفقاً لمعيار التفسير المعتمد. وقد جاءت الفقرة (1) المتعلقة بوضوح معالم الرؤية الاستراتيجية في المرتبة الأولى بمتوسط (4.079)، فيما جاءت الفقرة (4) المتعلقة بمرونة الرؤية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.867)، وإن ظلت ضمن المستوى المرتفع. ويشير هذا التوزيع إلى أن شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض تمتلك وعياً مرتفعاً بأهمية بناء رؤية استراتيجية واضحة، وإن كان مجال تطوير المرونة الاستراتيجية لا يزال يحتاج إلى مزيد من الاهتمام.

البعد الثاني: التحليل البيئي الاستراتيجي

جدول (4 - 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التحليل البيئي الاستراتيجي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
5	تجري الشركة تحليلاً منتظماً للبيئة الخارجية لرصد الفرص والتهديدات.	3.767	0.723	3	مرتفع
6	تستخدم الشركة أدوات تحليلية حديثة (SWOT)، (PESTLE) في قراءة بيئتها.	3.905	0.663	1	مرتفع
7	تحلل الشركة بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف بدقة.	3.845	0.641	2	مرتفع
8	تعتمد قرارات الشركة على بيانات ومعلومات موثوقة من تحليلاتها البيئية.	3.703	0.689	4	مرتفع
المتوسط العام للبعد		3.805	0.583	مرتفع	

يتضح من الجدول (3) أن المتوسط العام لبعد التحليل البيئي الاستراتيجي بلغ (3.805) بانحراف معياري (0.583)، وهو في المستوى المرتفع. وقد احتلت الفقرة (6) المتعلقة باستخدام الأدوات التحليلية الحديثة المرتبة الأولى بمتوسط (3.905)، في حين جاءت الفقرة (8) المتعلقة بربط القرارات بالبيانات الموثوقة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.703)، مما يكشف عن وجود فرصة لتعزيز ثقافة اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات في الشركات المبحوثة.

البعد الثالث: صياغة الاستراتيجية

جدول (4 - 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد صياغة الاستراتيجية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
9	تصاغ الأهداف الاستراتيجية للشركة بصورة قابلة للقياس والمتابعة.	4.035	0.700	2	مرتفع

10	تتعدد البدائل الاستراتيجية المطروحة قبل اعتماد القرار النهائي.	3.925	0.691	4	مرتفع
11	تتسم الاستراتيجية المعتمدة بالتكامل بين مستوياتها المختلفة.	4.102	0.646	1	مرتفع
12	تتضمن الاستراتيجية حلولاً ابتكارية تعزز التميز التنافسي.	3.970	0.648	3	مرتفع
المتوسط العام للبعد		4.008	0.586	مرتفع	

يظهر الجدول (4) أن المتوسط العام لبعد صياغة الاستراتيجية بلغ (4.008)، وهو الأعلى من بين أبعاد المتغير المستقل، ويقع في المستوى المرتفع. وقد تصدرت الفقرة (11) المتعلقة بالتكامل بين مستويات الاستراتيجية بمتوسط (4.102)، تلاها وضوح الأهداف وقابليتها للقياس، وهو ما يعكس نضجاً متقدماً في عملية صياغة الاستراتيجية في الشركات المبحوثة.

البعد الرابع: تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها

جدول (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
13	تترجم الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية تشغيلية واضحة الأدوار.	3.807	0.663	2	مرتفع
14	توفر الشركة الموارد اللازمة لتنفيذ خططها الاستراتيجية.	3.731	0.697	3	مرتفع
15	تتم متابعة تنفيذ الخطط بصورة دورية عبر مؤشرات أداء محددة.	3.861	0.613	1	مرتفع
16	تجري الشركة مراجعات استراتيجية لتعديل المسار عند الحاجة.	3.675	0.678	4	مرتفع
المتوسط العام للبعد		3.768	0.572	مرتفع	

يتبين من الجدول (5) أن المتوسط العام لبعد تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها بلغ (3.768)، وهو الأقل من بين أبعاد المتغير المستقل، وإن بقي ضمن المستوى المرتفع. وقد جاءت الفقرة (15) المتعلقة بمتابعة

التنفيذ عبر مؤشرات أداء في المرتبة الأولى، فيما جاءت الفقرة (16) المتعلقة بالمراجعات الاستراتيجية لتعديل المسار في المرتبة الأخيرة، مما يكشف عن فجوة بين القدرة على المتابعة والقدرة على إعادة المعايير الاستراتيجية.

الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل

جدول (4 - 6): الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل (جودة التخطيط الاستراتيجي)

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفع	1	0.586	4.008	صياغة الاستراتيجية
مرتفع	2	0.536	3.976	الرؤية الاستراتيجية
مرتفع	3	0.583	3.805	التحليل البيئي الاستراتيجي
مرتفع	4	0.572	3.768	تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها
مرتفع		0.519	3.889	المتوسط العام للمتغير المستقل

التحليل الوصفي للمتغير التابع (نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية)

جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تحقق الشركة أهدافها الاستراتيجية المعلنة وفق المعايير المحددة.	4.026	0.616	3	مرتفع
2	تتسم الشركة بالكفاءة في استخدام مواردها لتحقيق أهدافها.	3.900	0.592	7	مرتفع
3	توازن الشركة بين توقعات أصحاب المصلحة المختلفين عند تحقيق أهدافها.	4.048	0.675	2	مرتفع
4	تحافظ الشركة على إنجازاتها وتجدها عبر الزمن (الاستدامة).	3.840	0.624	9	مرتفع
5	تتميز الشركة تنافسياً عن نظيراتها في القطاع.	3.977	0.666	5	مرتفع

مرتفع	6	0.625	3.955	تتمتع الشركة بالمرونة الكافية للتكيف مع تحولات السوق.	6
مرتفع	8	0.725	3.851	تسهم الشركة في تحقيق أثر اجتماعي إيجابي يخدم محيطها.	7
مرتفع	1	0.636	4.031	تترجم الشركة خططها الاستراتيجية إلى نتائج ملموسة في الواقع.	8
مرتفع	10	0.600	3.780	تتراكم لدى الشركة قدرات معرفية تمكنها من تحقيق إنجازات متجددة.	9
مرتفع	4	0.679	3.913	تتميز الشركة بسجل من الإنجازات المتعاقبة في تحقيق غاياتها.	10
مرتفع		0.556	3.932	المتوسط العام للمتغير التابع	

يلاحظ من الجدول (7) أن المتوسط العام لمتغير نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية بلغ (3.932) بانحراف معياري (0.556)، وهو في المستوى المرتفع. وقد جاءت الفقرة (8) المتعلقة بترجمة الخطط الاستراتيجية إلى نتائج ملموسة في المرتبة الأولى، تلتها الفقرات المتعلقة بالتوازن في تلبية أصحاب المصلحة، وتحقيق الأهداف وفق المعايير المحددة. في حين جاءت الفقرات المتعلقة بالتراكم المعرفي والاستدامة في المراتب الأخيرة، مما يشير إلى أن البعد الاستراتيجي طويل المدى للنجاح يحتاج إلى مزيد من التدعيم في الشركات المبحوثة.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من فرضيات الدراسة

الفرض الرئيس: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجودة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية الاستراتيجية، التحليل البيئي الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها) على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد جودة التخطيط الاستراتيجي (كعوامل مستقلة) على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (4 - 8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد جودة التخطيط الاستراتيجي على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant)المقدار الثابت	0.129	0.923	0.356
الرؤية الاستراتيجية	0.185	4.718	0.000 **
التحليل البيئي الاستراتيجي	0.241	6.746	0.000 **
صياغة الاستراتيجية	0.376	10.056	0.000 **
تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها	0.171	4.437	0.000 **
معامل الارتباط = 0.823		معامل التحديد = 0.677	
قيمة الاختبار F = 198.626		القيمة الاحتمالية = 0.000	

المصدر :من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (8) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد جودة التخطيط الاستراتيجي كمتغيرات مستقلة، ونجاح تحقيق الأهداف المؤسسية كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (0.677)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن (67.7%) من التباين في مستوى نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية لدى شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بجودة التخطيط الاستراتيجي مجتمعة، فيما تعزى النسبة المتبقية (32.3%) إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج. كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.823$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة، وهو ما تعززه قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (198.626) عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000)، مما يؤكد المعنوية الإحصائية للنموذج ككل.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بعد “صياغة الاستراتيجية” هو الأكثر تأثيراً على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.376$)، وبلغت قيمة ($T = 10.056$) بدلالة معنوية عالية. (Sig. = 0.000) ويؤكد ذلك الدور المحوري الذي تلعبه دقة صياغة الأهداف والبدائل الاستراتيجية في تمكين المنظمة من ترجمة طموحاتها إلى نتائج ملموسة.

كما أظهرت النتائج أن بعدي "التحليل البيئي الاستراتيجي" ($B = 0.241$)، $T = 6.746$ ، $Sig. = 0.000$ و"الرؤية الاستراتيجية" ($B = 0.185$)، $T = 4.718$ ، $Sig. = 0.000$ يساهمان بشكل دال في تفسير التباين في نجاح تحقيق الأهداف، مما يعكس أهمية قراءة البيئة بدقة وامتلاك رؤية واضحة لتوجيه الجهود نحو الغايات المؤسسية. في حين أظهر بعد "تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها" أثراً موجباً ودالاً إحصائياً ($B = 0.171$)، $T = 4.437$ ، $Sig. = 0.000$ ، وإن جاء أقل نسبياً من الأبعاد الأخرى، مما يشير إلى أن تعزيز هذا البعد قد يمثل فرصة لتحسين متكامل في منظومة التخطيط الاستراتيجي داخل الشركات المبحوثة، وبناء على ذلك، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

ويتفرع منه الفروض التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجودة الرؤية الاستراتيجية على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 9): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الرؤية الاستراتيجية على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA			المتغير المستقل	المعاملات Coefficient		
نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	B	الخطأ المعياري	Beta
	0.617	0.381	1	234.751	0.000	0.640	0.042	0.617
								15.322
								0.000

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "الرؤية الاستراتيجية" باعتبارها أحد أبعاد جودة التخطيط الاستراتيجي على "نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (9)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.617$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.381$)، مما يشير إلى أن (38.1%) من التباين في

مستوى نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية يمكن تفسيره من خلال متغير الرؤية الاستراتيجية فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، نجد أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (234.751) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية. أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير (B = 0.640) بقيمة (T = 13.322) ، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000) ، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى جودة الرؤية الاستراتيجية تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.640) في مستوى نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية، ضمن شروط النموذج. وبناء على ما تقدم، تقبل الفرضية الفرعية الأولى، ويؤكد ذلك الدور الجوهرى للرؤية الاستراتيجية الواضحة في توجيه المنظمة نحو غاياتها بعيدة المدى.

الفرضية الفرعية الثانية:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجودة التحليل البيئي الاستراتيجي على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية”.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحليل البيئي الاستراتيجي على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية

المتغير	ملخص	ANOVA تحليل التباين								المتغير	
التابع	النموذج									المعاملاتCoefficient	
نجاح تحقيق الأهداف	معامل الارتباط r	معامل التحديد R²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	التحليل البيئي الاستراتيجي	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
المؤسسية	0.648	0.420	1	276.301	0.000		0.618	0.037	0.648	16.622	0.000

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير “التحليل البيئي الاستراتيجي” على “نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية”. وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (10)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.648$) ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية

بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.420$) ، مما يشير إلى أن (42.0%) من التباين في كفاءة نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية يمكن تفسيره من خلال متغير التحليل البيئي الاستراتيجي بمفرده. وبالإطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، نجد أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (276.301) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعزز من معنوية النموذج. أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير (B = 0.618) بقيمة (T = 16.622) بدلالة (Sig. = 0.000) ، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في جودة التحليل البيئي الاستراتيجي تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.618) في مستوى نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية. وبناءً على ذلك ، تقبل الفرضية الفرعية الثانية، وهو ما يؤكد أن قراءة البيئة الداخلية والخارجية بدقة تشكل أساساً جوهرياً للوصول إلى الغايات المؤسسية المنشودة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجودة صياغة الاستراتيجية على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية”.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر صياغة الاستراتيجية على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية

المتغير	ملخص	تحليل التباينANOVA				المتغير	المعاملاتCoefficient				
التابع	النموذج					المستقل					
نجاح تحقيق الأهداف	معامل الارتباط r	معامل التحديد R²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	صياغة الاستراتيجية	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
المؤسسية	0.731	0.534	1	437.751	0.000		0.693	0.033	0.731	20.922	0.000

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير “صياغة الاستراتيجية” على “نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية”. وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (11)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.731$) ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جداً بين المتغيرين، تعد الأقوى من بين العلاقات الفرعية المختبرة. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 =$

(0.534)، مما يشير إلى أن (53.4%) من التباين في مستوى نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية يمكن تفسيره من خلال متغير صياغة الاستراتيجية وحده، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (437.751) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعزز بقوة معنوية النموذج. أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير (B = 0.693) بقيمة (T = 20.922) بدلالة (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في جودة صياغة الاستراتيجية تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.693) في مستوى نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية. وبناء على ذلك، تقبل الفرضية الفرعية الثالثة، ويؤكد ذلك المكانة المحورية لصياغة الاستراتيجية في صناعة النجاح المؤسسي، باعتبارها الجسر الذي يربط بين التحليل والتنفيذ.

الفرضية الفرعية الرابعة:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجودة تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية”.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباينANOVA			المتغير المستقل	المعاملاتCoefficient					
نجاح تحقيق الأهداف	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
المؤسسية	0.646	0.417	1	273.287	0.000		0.627	0.038	0.646	16.531	0.000

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير “تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها” على “نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية”. وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (12)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.646$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية

بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.417$) ، مما يشير إلى أن (41.7%) من التباين في كفاءة نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية يمكن تفسيره من خلال متغير تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها بمفرده. وبالإطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، نجد أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (273.287) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعزز من معنوية النموذج. أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير (B = 0.627) بقيمة (T = 16.531) بدلالة (Sig. = 0.000) ، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في جودة تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.627) في مستوى نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية. وبناء على ذلك، تقبل الفرضية الفرعية الرابعة، ويؤكد ذلك أن جودة التخطيط الاستراتيجي لا تكتمل بصياغة الاستراتيجية فحسب، بل تتجلى فعلياً في قدرة المنظمة على تنفيذها ومتابعة سيرها وتعديل مسارها وفق المستجدات.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض النتائج التي خلصت إليها الدراسة في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية التي جمعت من عينة الدراسة المكونة من (384) مفردة من العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، مع تفسير هذه النتائج وربطها بما طرح في الإطار النظري وما توصلت إليه الدراسات السابقة من زوايا تحليلية مماثلة أو مقارنة. ثم ينتقل الفصل إلى تقديم جملة من التوصيات العلمية والعملية التي تنبثق من مجمل النتائج، بحيث تقدم إضافة معرفية تسهم في تطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي في شركات القطاع الخاص، وتفتح آفاقاً لدراسات لاحقة تستكمل المسار البحثي في هذا المجال.

2.5 نتائج الدراسة وتفسيرها

كشف التحليل الإحصائي عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجودة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الأربعة مجتمعة على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، إذ بلغت نسبة التباين المفسر في المتغير التابع (67.7%) بقيمة (F) دالة عند مستوى (0.000). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن التخطيط الاستراتيجي عالي الجودة يمثل الإطار البنيوي الذي تنتظم ضمنه القرارات الإدارية وتوجه إليه الموارد، فهو الذي يحول الغايات الكلية للمنظمة إلى أهداف قابلة للقياس والمتابعة، ويتيح للقيادات أداة مرجعية للحكم على أداء الوحدات التنظيمية المختلفة. ويتسق هذا التفسير مع ما طرحه عبدالعزيز والزعبي (2021) من أن جودة التخطيط الاستراتيجي تمثل الجسر بين الفكر الاستراتيجي والإنجاز الفعلي، كما يلتقي مع المعالجة التي قدمها الكعبي والعموش (2025) في إبراز الترابط البنيوي بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الأهداف، ومع التأطير الذي وضعه (AlQershhi 2024) حول دور التكامل بين التفكير والتخطيط والابتكار الاستراتيجي في صناعة الأداء المؤسسي.

وأظهرت النتائج أن بعد صياغة الاستراتيجية احتل الموقع الأعلى في تأثيره على المتغير التابع، إذ بلغ معامل تأثيره في النموذج المتعدد (0.376) ومعامل التحديد له منفرداً (53.4%)، وهو ما يفسر بأن مرحلة الصياغة هي اللحظة المفصلية التي تنتقل فيها المنظمة من قراءة البيئة إلى اتخاذ القرار، فدقة هذه المرحلة في تحديد الأهداف وصياغة البدائل واختيار المسار تعيد رسم احتمالات النجاح بأكملها. ويتناغم هذا التفسير مع ما طرحه عايض وعمر (2020) حول مركزية صياغة الاستراتيجية في توجيه الأداء، ومع تأكيد حجازي والهوراني (2021) على أن جودة الصياغة تنعكس مباشرة على قدرة المنظمة في تطوير

منتجاتها وتحقيق أهدافها. كما يتقاطع ذلك مع المعالجة التي قدمها (Aguilera et al. (2024 في ربط جودة صياغة الأهداف بإعادة تصور مفهوم النجاح المؤسسي.

وكشفت النتائج كذلك عن أثر دالٍ لبعْد التحليل البيئي الاستراتيجي على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية، إذ بلغ معامل ارتباطه (0.648) ومعامل تحديده منفرداً (42.0%)، وهو ما يفسّر بأن المنظمات التي تمتلك قدرة منهجية على قراءة البيئة الداخلية والخارجية، وعلى تحليل الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، تكون أقدر على بناء قرارات استراتيجية واقعية تستوعب متغيرات السوق وتستجيب لها. ويلتقي هذا التفسير مع ما أوضحه الزياي (2022) حول الدور التكاملي للتحليل البيئي في ضبط القرارات الاستراتيجية، ومع ما أبرزه خيربك وصالح (2025) حول ارتباط جودة التحليل البيئي بنظم تخطيط موارد المؤسسة، ومع التأطير الذي قدمه (Akpa et al. (2021 حول البعد الثقافي للتحليل البيئي في تشكيل قدرة المنظمة على الاستجابة لمتغيرات بيئتها.

وكشفت النتائج أيضاً عن أثر دالٍ لبعْد الرؤية الاستراتيجية على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية، إذ بلغ معامل ارتباطه (0.617) ومعامل تحديده منفرداً (38.1%)، وهو ما يفسّر بأن الرؤية الاستراتيجية الواضحة تمثل البوصلة التي توجه السلوك التنظيمي على جميع المستويات، وتوحد الفهم الداخلي لاتجاه المنظمة، وتلهم العاملين بصورة تحولهم من منفذين للمهام إلى شركاء في الإنجاز. ويتسق هذا التفسير مع ما طرحه ميلود (2024) حول دور الرؤية الواضحة في توجيه الأداء الوظيفي، ومع ما أكدّه Priyambodo (2021) and Hasanah (2021) أن جودة التخطيط تبدأ من وضوح الرؤية وعمقها، ومع المعالجة التي قدمها (Sucuoğlu and Erdem (2021 حول دور الرؤية المستدامة في تعزيز فاعلية إدارة الجودة الشاملة.

وأظهرت النتائج وجود أثر دالٍ لبعْد تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية، وإن جاء أقل نسبياً مقارنةً ببقية الأبعاد، إذ بلغ معامل تأثيره في النموذج المتعدد (0.171)، وهو ما يفسّر بأن مرحلة التنفيذ والمتابعة في الشركات المبحوثة لا تزال تواجه تحديات تتعلق بترجمة الخطط إلى ممارسات يومية، وبتوفير الموارد، وبتطوير منظومة المؤشرات، خاصةً فيما يتعلق بقدرة المنظمة على إعادة معايرة مسارها استراتيجياً عند الحاجة. ويلتقي هذا التفسير مع ما طرحه بشر وآخرون (2022) حول الفجوة المستمرة بين التخطيط والتنفيذ في كثير من المنظمات، ومع ما أبرزه الشريف وشعبان (2022) حول ارتباط جودة المتابعة بجودة الأداء المؤسسي، ومع ما تناوله (Wongsin et al. (2025 حول الحاجة إلى منظومة حوكمة استراتيجية متكاملة تربط بين التنفيذ والقياس.

وأظهرت النتائج الوصفية أن المستوى العام لجودة التخطيط الاستراتيجي في الشركات المبحوثة بلغ (3.889) بمستوى مرتفع، وهو ما يفسّر بأن شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض قد قطعت شوطاً ملموساً في تبني ممارسات التخطيط الاستراتيجي، استجابةً لمتطلبات بيئة الأعمال السعودية المتأثرة بتوجهات رؤية المملكة 2030 التي تضع التخطيط الاستراتيجي في صلب التحول المؤسسي. ويتقاطع هذا التفسير مع ما طرحه عبدالنبي وابن نامي (2024) حول النضج التخطيطي في القطاعات المعرفية بالمملكة، ومع ما تناوله الفراج (2024) حول الترابط بين الحوكمة الذكية والتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات السعودية. كما لوحظ ترتيب الأبعاد بحيث تصدرت "صياغة الاستراتيجية" يليها "الرؤية الاستراتيجية"، فيما جاء "تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها" في المرتبة الأخيرة، مما يشير إلى أن الشركات المبحوثة تتقن جوانب التخطيط الفكري أكثر من جوانب التنفيذ الميداني، وهو ما يتناغم مع ملاحظات Chatterjee et al. (2022) حول الفجوة المتكررة بين الصياغة والتطبيق في المنظمات.

كما كشفت النتائج الوصفية عن أن المستوى العام لنجاح تحقيق الأهداف المؤسسية بلغ (3.932) بمستوى مرتفع، وهو ما يفسّر بأن الشركات المبحوثة تحقق درجة معقولة من إنجاز غاياتها الاستراتيجية، خاصةً في الأبعاد المتعلقة بترجمة الخطط إلى نتائج وتلبية توقعات أصحاب المصلحة. ويتسق ذلك مع ما طرحه الجهوري (2024) حول ارتباط التخطيط الاستراتيجي بالتميز المؤسسي، ومع المعالجة التي قدمها الشراوي وآخرون (2025) حول دور القيم التنظيمية المتوازنة في صناعة النجاح. غير أن النتائج أبرزت في الوقت ذاته أن البعدين المتعلقين بالاستدامة والتراكم المعرفي جاءا في المراتب الأخيرة بين فقرات المتغير التابع، وهو ما يفسّر بأن النجاح في الشركات المبحوثة ما زال يميل إلى الطابع الآني أكثر من الطابع التراكمي بعيد المدى، وهي ملاحظة تتناغم مع ما طرحه ثابت (2021) حول التحديات التي تواجه المنظمات في تحويل إنجازاتها إلى نمط مستدام، ومع ما أبرزه عشوي وحسين (2023) حول ارتباط الاستدامة بكفاءة التخطيط للقوى العاملة.

وأظهرت النتائج أيضاً أن البيئة التنظيمية لشركات القطاع الخاص في مدينة الرياض تتسم بدرجة عالية من الجاهزية لاستيعاب ممارسات التخطيط الاستراتيجي المتقدمة، وذلك في ضوء التركيبة الديموغرافية والوظيفية للعينة التي أظهرت تمركز غالبية المستجيبين في فئة عمرية ناضجة، وبمؤهلات علمية مرتفعة، وبخبرة تتجاوز خمس سنوات لدى أكثر من (81%) من المستجيبين، فضلاً عن توزعهم على المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية. ويفسّر ذلك بأن هذه التركيبة توفر قاعدة بشرية مهيأة لتطبيق ممارسات استراتيجية متقدمة، وهو ما يتقاطع مع ما أكدّه المصاني وآخرون (2023) حول مركزية تمكين الموارد

البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ومع ما طرحه (2024) AlQershi حول الدور الوسيط لرأس المال البشري في ربط التخطيط الاستراتيجي بالأداء، ومع ما أبرزه (2021) Rozak et al. حول جاهزية المنظمات الحديثة لاستيعاب التخطيط الاستراتيجي الرقمي.

وكشفت مصفوفة الارتباط ونتائج الانحدار عن وجود ترابط داخلي قوي بين أبعاد جودة التخطيط الاستراتيجي ذاتها، مما يفسر بأن هذه الأبعاد لا تعمل بمعزل عن بعضها بل في منظومة تكاملية، حيث تغذي الرؤية التحليل البيئي، ويغذي التحليل صياغة الاستراتيجية، وتغذي الصياغة التنفيذ والمتابعة، في دورة استراتيجية مستمرة. ويتسق هذا التفسير مع ما طرحه (2024) Akinsulire et al. حول الترابط المنهجي بين عناصر التخطيط الاستراتيجي والتحليل الاستثماري، ومع ما أبرزه عيسى وأمين (2025) حول الترابط بين منظومات التخطيط ومنظومات المسؤولية الاجتماعية في صناعة الأهداف المؤسسية.

3.5 توصيات الدراسة

في ضوء ما تقدم، تقدم الدراسة جملة من التوصيات الموجهة إلى شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، وإلى الجهات المعنية بتطوير الممارسات الاستراتيجية فيها، وذلك على النحو الآتي:

- العمل على تعزيز منظومة تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها عبر تطوير أدلة إجرائية واضحة تربط بين الخطط الاستراتيجية وخطط العمل التشغيلية على مستوى الإدارات والوحدات.
- بناء منظومة متكاملة من مؤشرات الأداء الاستراتيجية (KPIs) تتيح للقيادات قياس مدى التقدم في تنفيذ الخطط بصورة دورية، وتمكنها من اتخاذ قرارات تصحيحية في الوقت المناسب.
- إنشاء وحدات متخصصة للمراجعة الاستراتيجية داخل الشركات، تتولى تقييم الخطط الاستراتيجية بصورة منتظمة، واقتراح التعديلات المطلوبة في ضوء تحولات بيئة الأعمال.
- تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي التشاركي الذي يتيح إشراك العاملين من المستويات الإدارية المختلفة في صياغة الخطط ومتابعتها، بما يعزز التزامهم بتنفيذها.
- الاستثمار في أنظمة المعلومات وتقنيات تحليل البيانات المتقدمة لدعم عمليات التحليل البيئي الاستراتيجي، بما يضمن استناد القرارات إلى بيانات موثوقة وأنية.
- تطوير برامج تدريبية متخصصة في الإدارة الاستراتيجية للقيادات الوسطى والتنفيذية، تركز على مهارات صياغة الاستراتيجية وتنفيذها ومتابعتها.

- تعزيز ربط منظومة الحوافز والتقدير المؤسسي بمؤشرات تحقيق الأهداف الاستراتيجية، بما يضمن انعكاس الإنجاز الاستراتيجي على المسارات الوظيفية للعاملين.
- ترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى في الشركات، عبر تجاوز التركيز الحالي على الإنجازات الآنية إلى بناء سجل تراكمي من الإنجازات المستدامة.
- إدماج اعتبارات الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية ضمن منظومة الأهداف المؤسسية، بحيث يصبح النجاح مفهوماً مركباً يستوعب الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
- تطوير منظومة إدارة المعرفة داخل الشركات، بما يتيح توثيق التجارب الاستراتيجية وتراكمها وتحويلها إلى قدرات مؤسسية متجددة، عبر بناء قواعد معرفية مؤسسية ودروس مستفادة من الخطط السابقة.
- تبني ممارسات الحوكمة الذكية في إدارة العمليات الاستراتيجية، وذلك بتوظيف الأدوات الرقمية في دعم اتخاذ القرار وتعزيز الشفافية والمساءلة.
- تطوير منظومة الرؤية الاستراتيجية في الشركات بحيث تتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال السعودية، وبخاصة في ضوء توجهات رؤية المملكة 2030.
- إجراء مراجعات استراتيجية دورية لجودة الخطط في ضوء معايير دولية معتمدة، بما يضمن مواكبة الممارسات السعودية لأفضل الممارسات العالمية في الإدارة الاستراتيجية.
- تطوير شراكات استراتيجية بين شركات القطاع الخاص والمؤسسات الأكاديمية والبحثية، بهدف تبادل الخبرات وتطوير نماذج تخطيط استراتيجي ملائمة للسياق المحلي.
- تعزيز قدرات قراءة البيئة التنافسية لدى الشركات، وذلك ببناء أنظمة استشعار استراتيجي مبكر تمكنها من اكتشاف الفرص والتهديدات قبل وقوعها.

4.5 المقترحات البحثية للدراسات المستقبلية

- استكمالاً للمسار البحثي الذي افتتحته هذه الدراسة، نقترح الباحثة جملة من الاتجاهات البحثية التي يمكن أن تتناولها الدراسات المستقبلية، وذلك على النحو الآتي:
- إجراء دراسات مماثلة على قطاعات أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية، كالقطاع الصحي والقطاع التعليمي والقطاع الحكومي، بهدف توسيع نطاق التعميم وفهم خصوصية كل قطاع.
- إجراء دراسات مقارنة بين الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الخاص السعودي، للكشف عن أثر الحجم التنظيمي على العلاقة بين جودة التخطيط الاستراتيجي ونجاح تحقيق الأهداف.

- تناول العلاقة بين جودة التخطيط الاستراتيجي ونجاح تحقيق الأهداف المؤسسية في ضوء متغيرات وسيطة، كالقيادة التحويلية، أو الذكاء التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية، أو تمكين الموارد البشرية.
- إجراء دراسات طويلة تنتبع أثر جودة التخطيط الاستراتيجي على نجاح تحقيق الأهداف عبر فترات زمنية متعاقبة، بدلاً من الدراسات المقطعية، للكشف عن البعد الزمني لهذه العلاقة.
- دراسة أثر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي على ممارسات التخطيط الاستراتيجي وعلى قدرة الشركات على تحقيق أهدافها في البيئة السعودية.
- إجراء دراسات نوعية تعتمد على المقابلات المعمقة ودراسات الحالة لاستكشاف العوامل غير الكمية التي تؤثر في العلاقة بين جودة التخطيط الاستراتيجي ونجاح تحقيق الأهداف.
- تناول دور القيادة الاستراتيجية كمتغير معدل في العلاقة بين أبعاد جودة التخطيط الاستراتيجي ونجاح تحقيق الأهداف المؤسسية.
- دراسة العلاقة بين جودة التخطيط الاستراتيجي والاستدامة المؤسسية بوصفها بعداً متقدماً من أبعاد النجاح، بما يستوعب الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية.
- استكشاف العلاقة بين جودة التخطيط الاستراتيجي والابتكار التنظيمي، باعتبار الابتكار أحد المخرجات الجوهرية للتخطيط الاستراتيجي عالي الجودة.
- إجراء دراسات تتناول التحديات التي تواجه شركات القطاع الخاص السعودي في تطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي عالي الجودة، وسبل تجاوزها في ضوء التحولات الاقتصادية المعاصرة.

Abstract

This study aimed to examine the impact of strategic planning quality, with its four dimensions (strategic vision, strategic environmental analysis, strategy formulation, and strategy implementation and follow-up), on the success of achieving organizational objectives in private sector companies in the city of Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted the descriptive-analytical approach and relied on a questionnaire as the main instrument for collecting field data. The questionnaire was distributed to a simple random sample of (384) participants representing managerial, middle, and executive levels in private sector companies in Riyadh, with the sample size determined according to the Krejcie and Morgan formula for representing an infinite population. The validity and reliability of the instrument were verified, with a Cronbach's alpha coefficient of (0.948), indicating a high degree of reliability. The study employed several statistical methods, including means, standard deviations, Pearson correlation coefficient, and simple and multiple linear regression analyses, conducted via SPSS software. The study concluded that there is a statistically significant impact of strategic planning quality, with all its dimensions combined, on the success of achieving organizational objectives, with a coefficient of determination ($R^2 = 0.677$). Results revealed that strategy formulation was the most influential dimension, followed by environmental analysis, strategic vision, and finally strategy implementation and follow-up. In light of these findings, the study recommended strengthening the strategy implementation and follow-up system, building integrated strategic performance indicators, developing leadership capabilities in strategic management skills, integrating sustainability and social responsibility considerations into organizational objectives, and adopting smart governance practices aligned with Saudi Vision 2030.

Keywords: Strategic Planning Quality, Organizational Objectives Success, Private Sector, Kingdom of Saudi Arabia.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- بشر، بليغ علي حسن، البوعينين، محمد عيسى، و الناصر، سعيد إبراهيم سعيد. (2022). التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع68 ، 343 - 366. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1318612>
- بشر، بليغ علي حسن، البوعينين، محمد عيسى، و الناصر، سعيد إبراهيم سعيد. (2022). التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع68 ، 343 - 366. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1318612>
- ثابت، وائل محمد. (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي على الإستدامة المؤسسية للجامعات الفلسطينية الناشئة. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، مج58، ع6 ، 73 - 104. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1225204>
- الجهوري، حسين عبدالقادر محسن. (2024). أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الجامعات الحكومية في محافظة حضرموت. مجلة الدراسات الاجتماعية، مج30، ع2 ، 122 - 152. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1501154>
- حجازي، سمير حجازي سليمان، و الحوراني، علاء محمد. (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير المنتجات: دراسة على الشركات الأردنية العاملة في صناعة الألبان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1167571>
- الحطامي، العزي سعد فارح، و البرعي، فارس غالب يحيي. (2025). أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية في القطاع الصحي في محافظة الحديدة - الجمهورية اليمنية. مجلة الجامعة الوطنية، ع30 ، 75 - 116. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1665142>

- خيربك، كنانة، و صالح، حسن. (2025). أثر جودة نظام تخطيط موارد المؤسسة في تحقيق التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية في الهيئة العامة للضرائب والرسوم في سورية. مجلة ربحان للنشر العلمي، ع63 ، 44 - 71. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1615389>
- الزياوي، عبدالعظيم دريفش جبار. (2022). أثر عمليات التخطيط الاستراتيجي لأنظمة المعلومات التكامل الاستراتيجي: الدور التفاعلي للعداء البيئي. تنمية الرافدين، مج41، ع135 ، 288 - 329. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1318267>
- الشرفاوي، وفاء السيد محمود، قدرى، منى أحمد، و عبدالله، أحمد عيسى. (2025). دور القيم التنظيمية المتوازنة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال: دراسة تطبيقية بمؤسسة مصر الخير. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج16، ع3 ، 3520 - 3572. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1625112>
- الشرفاوي، وفاء السيد محمود، قدرى، منى أحمد، و عبدالله، أحمد عيسى. (2025). دور القيم التنظيمية المتوازنة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال: دراسة تطبيقية بمؤسسة مصر الخير. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج16، ع3 ، 3520 - 3572. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1625112>
- الشريف، إيهاب منصور أحمد إبراهيم، و شعبان، سعيد. (2022). أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على تحسين جودة الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة القاهرة والمعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج13، ع2 ، 131 - 170. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1295287>
- عايض، عبداللطيف مصلح محمد، و عمر، عمر حسن محمد. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء الجامعات اليمنية: دراسة ميدانية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مج13، ع44 ، 101 - 126. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1092090>
- عبدالعزيز، غرام على محمد، و الزعبي، خالد يوسف محمد. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي: الدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1127050>
- عبدالعزيز، غرام على محمد، و الزعبي، خالد. (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن.

- مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج36، ع3، 211 - 264. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1152744>
- عبدالنبي، هدى أحمد إبراهيم، و ابن نامي، موزي بنت سعد. (2024). كفاءة التخطيط الاستراتيجي وأثره على جودة الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في القطاع التقني بالسعودية. المجلة الدولية للتنمية، مج13، ع3، 29 - 47. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1543089>
 - عشوي، رغبة رشا، و حسين، موسلم. (2023). التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة: دراسة تطبيقية على شركة الإسمنت بني صاف. مجلة الاستراتيجية والتنمية، مج13، ع1، 72 - 92. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1350124>
 - العفيشات، تيماء رائد حمد، و السكارنة، بلال خلف. (2023). أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة المخرجات في المنظمات الصناعية: دراسة تطبيقية على شركات الأدوية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1437709>
 - عيسى، دلشاد خنده محمد، و أمين، شيماء عصمت محمد. (2025). دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة حالة لآراء العاملين في مصنع مايا لإعادة تدوير البطاريات في محافظة السليمانية / إقليم كردستان - العراق. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج21، ع72، 417 - 436. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1659506>
 - الفراج، لولوة بنت صالح بن إبراهيم. (2024). الحوكمة الذكية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي: دراسة تحليلية على عينة من جامعات المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج4، ع4، 866 - 898. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1640347>
 - الكعبي، عبيد مطر، و العموش، أحمد فلاح. (2025). أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لحكومة الشارقة. مجلة الآداب، ملحق، 543 - 572. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1618058>
 - الكعبي، عبيد مطر، و العموش، أحمد فلاح. (2025). أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لحكومة الشارقة. مجلة الآداب، ملحق، 543 - 572. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1618058>

- المصاني، علي سهيل عيسى، عبدالقادر، فخر الأدبي، و قاسم، سيد بوهار مصل. (2023). دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. مجلة مجمع، ع46 ، 447 - 477. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1412366>
- المصاني، علي سهيل عيسى، عبدالقادر، فخر الأدبي، و قاسم، سيد بوهار مصل. (2023). دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. مجلة مجمع، ع46 ، 447 - 477. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1412366>
- ميلود، مريم حسين. (2024). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كليتي التربية والآداب بجامعة طرابلس. مجلة الجديد للعلوم الإنسانية، ع17 ، 98 - 123. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1596163>

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Aguilera, R. V., De Massis, A., Fini, R., & Vismara, S. (2024). Organizational goals, outcomes, and the assessment of performance: Reconceptualizing success in management studies. *Journal of Management Studies*, 61(1), 1-36.
- Aguilera, R. V., De Massis, A., Fini, R., & Vismara, S. (2024). Organizational goals, outcomes, and the assessment of performance: Reconceptualizing success in management studies. *Journal of Management Studies*, 61(1), 1-36
- Akinsulire, A. A., Idemudia, C., Okwandu, A. C., & Iwuanyanwu, O. (2024). Strategic planning and investment analysis for affordable housing: Enhancing viability and growth. *Magna Scientia Advanced Research and Reviews*, 11(2), 119-131.
- Akinsulire, A. A., Idemudia, C., Okwandu, A. C., & Iwuanyanwu, O. (2024). Strategic planning and investment analysis for affordable housing: Enhancing viability and growth. *Magna Scientia Advanced Research and Reviews*, 11(2), 119-131.
- Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International journal of advances in engineering and management*, 3(1), 361-372.
- AlQershi, N. (2024). Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital. *Management Science and Education Innovations*, 1(19)
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Basile, G. (2022). Digital transformation and entrepreneurship process in SMEs of India: a moderating role of adoption of AI-CRM capability and strategic planning. *Journal of Strategy and Management*, 15(3), 416-433.
- Priyambodo, P., & Hasanah, E. (2021). Strategic planning in increasing quality of education. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 109-126
- Rozak, H. A., Adhiatma, A., Fachrunnisa, O., & Rahayu, T. (2021). Social media engagement, organizational agility and digitalization strategic plan to improve SMEs' performance. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 70(11), 3766-3775.

- Sucuoğlu, E., & Erdem, G. (2021). Effects of sustainable strategic planning applications in primary schools on the effectiveness of total quality management practices. *Sustainability*, 13(18), 9998.
- Wongsin, U., Pannoi, T., Prutipinyo, C., Maruf, M. A., Pongpatrachai, D., Quansri, O., & Sattayasomboon, Y. (2025). Strategic planning and organizational performance in public health sector: a scoping review. *BMC Health Services Research*, 25(1), 1017

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر جودة التخطيط الاستراتيجي على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية: دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

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

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

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

☐ أنثى

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر

☐ من 30 - 40 سنة

☐ 30 سنة فأقل

2- العمر

☐ من 50 سنة فأكثر

☐ 40 - 50 سنة

☐ بكالوريوس

☐ دبلوم

3- المؤهل العلمي

☐ دكتوراه

☐ ماجستير

☐ من 5 - 10 سنوات

☐ 5 سنوات فأقل

4- سنوات الخبرة

☐ أكثر من 15 سنة

☐ من 10 - 15 سنة

☐ إدارة وسطى

☐ إدارة عليا

5- المستوى الوظيفي

☐ إدارة تنفيذية / إشرافية

☐ الصناعي والتجاري

☐ المالي والمصرفي

6- القطاع

☐ الخدمات والاتصالات

ثانيا محاور الاستبيان

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

المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الرؤية الاستراتيجية					
تمتلك الشركة رؤية استراتيجية واضحة المعالم تعبر عن طموحاتها المستقبلية.					
تتسم الرؤية الاستراتيجية بالقابلية للترجمة إلى أهداف وخطط تشغيلية.					
يشارك العاملون على اختلاف مستوياتهم في فهم الرؤية الاستراتيجية وتبنيها.					
تتسم الرؤية الاستراتيجية للشركة بالمرونة في استيعاب التحولات البيئية.					
التحليل البيئي الاستراتيجي					
تجري الشركة تحليلاً منتظماً للبيئة الخارجية لرصد الفرص والتهديدات.					
تستخدم الشركة أدوات تحليلية حديثة (SWOT ، PESTLE) في قراءة بيئتها.					
تحلل الشركة بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف بدقة.					
تعتمد قرارات الشركة على بيانات ومعلومات موثوقة من تحليلاتها البيئية.					
صياغة الاستراتيجية					
تصاغ الأهداف الاستراتيجية للشركة بصورة قابلة للقياس والمتابعة.					

المبعد					أوافق بشدة	أوافق بشدة	محايد	معارض	معارض بشدة
تتعدد البدائل الاستراتيجية المطروحة قبل اعتماد القرار النهائي.									
تتسم الاستراتيجية المعتمدة بالتكامل بين مستوياتها المختلفة.									
تتضمن الاستراتيجية حلولاً ابتكارية تعزز التميز التنافسي.									
تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها									
تترجم الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية تشغيلية واضحة الأدوار.									
توفّر الشركة الموارد اللازمة لتنفيذ خططها الاستراتيجية.									
تتم متابعة تنفيذ الخطط بصورة دورية عبر مؤشرات أداء محددة.									
تجري الشركة مراجعات استراتيجية لتعديل المسار عند الحاجة.									

✿ المحور الثاني: تحقيق الأهداف المؤسسية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تحقق الشركة أهدافها الاستراتيجية المعلنة وفق المعايير المحددة.					
تتسم الشركة بالكفاءة في استخدام مواردها لتحقيق أهدافها.					
توازن الشركة بين توقعات أصحاب المصلحة المختلفين عند تحقيق أهدافها.					
تحافظ الشركة على إنجازاتها وتجدها عبر الزمن (الاستدامة).					
تتميز الشركة تنافسياً عن نظيراتها في القطاع.					
تتمتع الشركة بالمرونة الكافية للتكيف مع تحولات السوق.					
تسهم الشركة في تحقيق أثر اجتماعي إيجابي يخدم محيطها.					
تترجم الشركة خططها الاستراتيجية إلى نتائج ملموسة في الواقع.					
تتراكم لدى الشركة قدرات معرفية تمكنها من تحقيق إنجازات متجددة.					
تتميز الشركة بسجل من الإنجازات المتعاقبة في تحقيق غاياتها.					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management

Department of Business Administration



**The Impact of Strategic Planning Quality on the
Successful Achievement of Organizational Goals: A
Field Study on Private Sector Companies in the
Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by:

Adel Shmelan Al-Azmi

Main supervisor/

Dr. Al-Faisal Abdelhamid

Second supervisor/

Dr. Fayez Jarad

2026 – 1448