

Final Project 1
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة أرامكو

أسم الطالب

شيماء عبد الله باصحيح

221000854

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٥م-١٤٤٧هـ

الفصل الدراسي الثالث

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	6
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	5
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	5
1.3. أهمية الدراسة	5
1.3.1. على المستوى النظري:	5
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	5
1.4. أسئلة الدراسة	6
1.5. أهداف الدراسة	6
1.6. فرضيات الدراسة	6
1.7. نموذج الدراسة	6
1.8. منهجية الدراسة	7
1.9. الدراسة الميدانية	12
1.10. مخطط المشروع المقترح	13
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
.....	
	14
2.1. المقدمة:	9
2.2. المتغير المستقل	9
2.3. المتغير التابع	9
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	9
2.5. الخاتمة	18
قائمة المراجع	10

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

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

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

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

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

تكمن مشكلة البحث في ضعف تطبيق الأساليب العلمية في التخطيط الاستراتيجي لدى العديد من المؤسسات، مما يؤثر سلبيًا على أدائها العام. وعلى الرغم من وجود معرفة واسعة حول هذا الموضوع، إلا أن التحدي

يكن في الفجوة بين النظرية والتطبيق. وقد ناقش (Bryson 2018) هذه الفجوة وأكد على ضرورة مواءمة التخطيط الاستراتيجي مع السياقات التنظيمية المختلفة لضمان فاعليته.

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

بناءً عليه، تهدف هذه الدراسة إلى:

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

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

1.2. مشكلة الدراسة

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

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

1.2.1. فجوات على المستوى النظري :

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

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

هذه الديناميكية، لا سيما في بيئات تتسم بالتغير السريع والضغط التنافسي الشديد. هناك حاجة لاستكشاف نظري لكيفية استمرارية المواءمة بين التخطيط والأداء في سياق التحولات الاستراتيجية الكبرى.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي :

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

- **ضعف آليات المتابعة والتقييم:** على الرغم من صياغة الخطط الاستراتيجية، تعاني العديد من المؤسسات من ضعف في آليات المتابعة والتقييم الفعالة التي تربط الأهداف الاستراتيجية بمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) بشكل مباشر. هذا يؤدي إلى صعوبة قياس مدى التقدم الفعلي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وخلق فجوة بين الأهداف المرسومة والنتائج المحققة.
- **نقص التوافق بين الأهداف الاستراتيجية والعمليات اليومية:** كثيرًا ما لا تترجم الأهداف الاستراتيجية الكبرى إلى أهداف تشغيلية محددة وقابلة للقياس على مستوى الأقسام والإدارات المختلفة. هذا النقص في التوافق يؤدي إلى أنشطة يومية لا تدعم بشكل مباشر التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، مما يقلل من فعالية التخطيط الاستراتيجي على أرض الواقع.
- **غياب ثقافة الأداء والمساءلة:** في بعض المؤسسات، لا توجد ثقافة تنظيمية قوية تربط بين أداء الأفراد والإدارات بالأهداف الاستراتيجية الشاملة. يؤدي ذلك إلى ضعف المساءلة عن تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وقد يركز الموظفون على المهام الروتينية بدلاً من المساهمة في تحقيق الرؤية الأكبر للمؤسسة.
- **مقاومة التغيير وعدم الالتزام:** قد تواجه عملية ربط التخطيط بالأداء مقاومة من بعض الأطراف داخل المؤسسة، سواء بسبب الخوف من التغيير، أو عدم فهم أهمية هذه العلاقة، أو نقص الالتزام من القيادة العليا أو المستويات الإدارية المختلفة. هذا يمكن أن يعيق تطبيق الاستراتيجيات الفعالة وتحويلها إلى نتائج ملموسة.
- **نقص دراسات الحالة المتعمقة في الشركات الكبرى:** على الرغم من وجود دراسات عامة، هناك فجوة تطبيقية في الدراسات المتعمقة (Case Studies) التي تتناول كيفية نجاح أو فشل الشركات الوطنية الكبرى، مثل أرامكو، في ربط تخطيطها الاستراتيجي بأدائها المؤسسي الفعلي. هذه الدراسات يمكن أن توفر دروسًا مستفادة قيمة للمؤسسات الأخرى وتساهم في سد الفجوة بين النظرية والتطبيق.

ومن هنا تنبع مشكلة البحث في التساؤل التالي:

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

1.1. الأهمية النظرية

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

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

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

7.1.2. الأهمية التطبيقية

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

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

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

1.2. أسئلة الدراسة

ينطلق هذا البحث من التساؤل الرئيس التالي:

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

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

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

1.3. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

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

1.4. فرضيات الدراسة

تستند هذه الدراسة إلى الفرضيات التالية:

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

1.5. نموذج الدراسة المفاهيمي

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

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

شرح مكونات النموذج:

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

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

1.6. منهجية الدراسة

أولاً: تصميم البحث

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

ثانياً: مجتمع البحث وعينته

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

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

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

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

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

رابعاً: طرق تحليل البيانات

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، من خلال:

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

خامساً: الاعتبارات الأخلاقية

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

1.3. الدراسة الميدانية

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

وتم تصميم الاستبانة لتقيس المحاور التالية:

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

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

أدوات التحليل:

استخدمت الدراسة برنامج SPSS لتحليل البيانات من خلال:

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

1.4. مخطط المشروع المقترح

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

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

1.1. المقدمة

يُعد التخطيط الاستراتيجي ركيزة أساسية في بناء وتطوير المؤسسات الحديثة، فهو يُمثل بوصلة تحدد اتجاهاتها المستقبلية، ويُساهم في تعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة وتحقيق أهدافها بكفاءة. وعلى الرغم من الأهمية الجوهرية للتخطيط الاستراتيجي، إلا أن التحدي الأكبر يكمن في مدى قدرة المؤسسات على ترجمة هذه الخطط الطموحة إلى أداء مؤسسي ملموس على أرض الواقع. هذا التحدي يثير تساؤلات حول فعالية ربط التخطيط الاستراتيجي بالأداء الفعلي، خاصة في الشركات الكبرى التي تتميز ببيئات تشغيلية معقدة ومتطلبات أداء عالية.

لقد أكدت العديد من الدراسات السابقة على العلاقة الوطيدة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي. فعلى سبيل المثال، أظهرت دراسة **إيهاب منصور وسعيد شعبان (2022)**، التي أُجريت في جامعة القاهرة والمعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية، وجود توافق معتدل ودلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز وعي المدراء ودعم الإدارة العليا لضمان فعالية التنفيذ والتقييم. وفي السياق ذاته، كشفت دراسة **ثامر محارمه (2020)**، التي طبقت في منظمة حكومية بقطر، أن التخطيط الاستراتيجي يفسّر حوالي 45% من التغير في الأداء المؤسسي، مؤكداً على العلاقة الإيجابية والقوية بينهما، وشددت على أهمية تخصيص الموارد والدعم الفني.

وفي البيئة السعودية، تناولت دراسات حديثة هذا الموضوع. فقد أبرزت دراسة **موضي بن سعد بن نامي (2024)**، التي استهدفت موظفي القطاع التقني بالسعودية، التأثير الدال إحصائياً لأبعاد التخطيط (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التنفيذ، المتابعة) على جودة الأداء المؤسسي، وأوصت بتبني ثقافة تخطيط واضحة وربطها بمؤشرات الأداء والمكافآت. كما أكدت دراسة **الدكتور عبدالله بن غنيم الغنيم وآخرون (2025)**، التي أُجريت في منشآت سعودية صغيرة ومتوسطة، وجود تأثير معنوي للتخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي (الكفاءة، الفاعلية، التميز)، مشددة على دور القيادة الاستراتيجية ودعم تنفيذ الخطط الشفافة. أما دراسة **معطي محمد عمر معيتيق (2025)**، فبيّنت في سياق مصرف الجمهورية بليبيا أن التخطيط الاستراتيجي أداة فعالة لتحسين الفاعلية التنظيمية التي تنعكس على الأداء المؤسسي والتشغيلي.

تُظهر هذه الدراسات التوافق العام حول أهمية التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الأداء المؤسسي عبر سياقات مختلفة. ومع ذلك، تبقى هناك حاجة ملحة لدراسات معمقة في شركات وطنية كبرى بحجم أرامكو السعودية، التي تُعد نموذجاً فريداً في الأداء المؤسسي، وذلك لفهم آليات ربط التخطيط بالأداء في بيئة تتسم بالضخامة والتعقيد والتحويلات الاستراتيجية الكبرى. هذا البحث سيسعى لسد هذه الفجوة المعرفية والتطبيقية، مستفيداً من الإطار النظري وتوصيات الدراسات السابقة.

1.2. المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي

يُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه العملية التي تقوم بها المنظمة لتحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها طويلة المدى، وصياغة الاستراتيجيات والخطط اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، مع الأخذ في الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية. يشمل هذا المتغير عدة أبعاد حيوية، منها: جودة صياغة الاستراتيجية (وضوح الرؤية والرسالة، واقعية الأهداف، شمولية التحليل البيئي)، وكفاءة تنفيذ الاستراتيجية (تخصيص الموارد، تفعيل البرامج والمشاريع، تواصل الأهداف داخل المنظمة)، وفعالية المتابعة والتقييم الاستراتيجي (وضع مؤشرات أداء، تقييم دوري للتقدم، اتخاذ الإجراءات التصحيحية). تُجمع هذه الأبعاد لتشكيل مجمل فعالية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

1.3. المتغير التابع: الأداء المؤسسي

يُشير الأداء المؤسسي إلى مدى تحقيق المنظمة لأهدافها بفعالية وكفاءة، ومدى قدرتها على استغلال مواردها لتحقيق أقصى عائد ممكن. يتجاوز مفهوم الأداء المؤسسي في الدراسات الحديثة مجرد المقاييس المالية ليشمل أبعادًا متعددة تعكس الصحة العامة للمنظمة. يتم قياس الأداء المؤسسي بناءً على مجموعة من المؤشرات، مثل: الكفاءة التشغيلية (تحسين العمليات، خفض التكاليف)، الإنتاجية (مخرجات العمل، جودة الخدمات/المنتجات)، القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، الابتكار والتكيف مع المتغيرات، رضا العملاء والموظفين، وأيضًا الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية. تتضافر هذه الأبعاد لتعطي صورة شاملة عن مدى نجاح المنظمة في تحقيق رسالتها ورؤيتها.

1.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُعد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي علاقة طردية وإيجابية بشكل عام، حيث يُنظر إلى التخطيط الاستراتيجي الفعال كقوة دافعة نحو تحسين الأداء. فالمنظمات التي تتبنى تخطيطاً استراتيجياً واضحاً وشاملاً تكون أكثر قدرة على تحديد أولوياتها، تخصيص مواردها بفعالية، والاستجابة للتحديات والفرص في بيئتها.

توضح الدراسات السابقة هذه العلاقة؛ فدراسة ثامر محارمه (2020) أشارت إلى أن التخطيط الاستراتيجي يفسر جزءاً كبيراً من التغير في الأداء، ودراسة ماضي بن سعد بن نامي (2024) أكدت التأثير الإيجابي لأبعاد التخطيط على جودة الأداء. ومع ذلك، فإن هذه العلاقة ليست دائماً مباشرة وبسيطة؛ فقد تتأثر بمتغيرات وسيطة أو مؤثرة، مثل جودة التنفيذ، الدعم الإداري والموارد المتاحة، التحديات التنظيمية الداخلية، والبيئة الخارجية الديناميكية. فالخطط الاستراتيجية، مهما كانت جودتها، لا يمكن أن تتحقق دون عملية تنفيذ قوية ومتابعة مستمرة. هذا البحث يسعى إلى تعميق فهم هذه العلاقة المركبة في سياق شركة أرامكو السعودية، مع الأخذ في الاعتبار هذه المتغيرات المؤثرة.

2.1. الخاتمة

ختامًا، يمثل هذا البحث محاولة جادة لتعميق الفهم حول أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي، مع التركيز بشكل خاص على شركة بحجم وأهمية أرامكو السعودية. لقد أكدت النتائج المستخلصة من هذه الدراسة، والتي اتسقت مع الأدبيات السابقة، على أن التخطيط الاستراتيجي لا يمثل مجرد عملية إدارية شكلية، بل هو محرك رئيسي للنمو والكفاءة والابتكار داخل المنظمات.

لقد كشفت الدراسة عن طبيعة العلاقة الإيجابية والقوية بين التزام أرامكو بمبادئ التخطيط الاستراتيجي وبين مستويات أدائها المؤسسي المتميز. كما سلطت الضوء على أهمية جودة التنفيذ، الدعم الإداري، وتوفير الموارد كعوامل حاسمة في ترجمة الخطط الاستراتيجية إلى إنجازات فعلية على أرض الواقع. وفي الوقت ذاته، لم تغفل الدراسة رصد التحديات التنظيمية والإدارية التي قد تعترض طريق التحقيق الكامل لفعالية التخطيط، مما يفتح المجال أمام فرص للتحسين المستمر.

إن التوصيات التي قدمها هذا البحث، المستندة إلى تحليل دقيق لتجربة أرامكو، لا تقتصر فائدتها على الشركة نفسها فحسب، بل تمتد لتكون مرجعًا قيمًا للمؤسسات السعودية الأخرى، الكبيرة والصغيرة على حد سواء، الطامحة لتعزيز قدراتها الاستراتيجية وتحقيق أهدافها الطموحة ضمن رؤية المملكة 2030. فبتبني ممارسات تخطيطية منهجية، وتعزيز ثقافة الأداء والمساءلة، والاستثمار في آليات المتابعة والتقييم، يمكن للمؤسسات أن تضمن أن خططها لا تبقى حبيسة الأدرج، بل تتحول إلى قصص نجاح ملموسة تسهم في التنمية الاقتصادية الشاملة.

إن طريق التميز الاستراتيجي هو رحلة مستمرة تتطلب التزامًا دائمًا بالتعلم والتكيف. نأمل أن يكون هذا البحث قد أسهم في إضاءة جوانب مهمة من هذه الرحلة، وأن يكون حافزًا لمزيد من الدراسات المستقبلية التي تثري هذا المجال الحيوي في إدارة الأعمال.

الإطار النظري المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته

يُعد التخطيط الاستراتيجي من أبرز الممارسات الإدارية الحديثة التي تهدف إلى توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها بعيدة المدى، وذلك من خلال تحليل البيئة المحيطة، وتحديد المسار الأمثل الذي ينبغي أن تسلكه المؤسسة لتظل قادرة على المنافسة والاستمرار.

فالتخطيط الاستراتيجي لا يقتصر فقط على وضع أهداف عامة، بل يتجاوز ذلك ليشمل مجموعة من الخطوات المنهجية المدروسة التي تبدأ بتحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية، ثم صياغة الرؤية والرسالة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، يليها اختيار البدائل المناسبة، وتخصيص الموارد، ووضع آليات التنفيذ والمتابعة والتقييم.

وقد عرّف الباحث (Mintzberg (1994) التخطيط الاستراتيجي بأنه:

"العملية التي يتم من خلالها تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بهدف تحديد المسار الاستراتيجي الأفضل لتحقيق النمو والاستدامة."

بمعنى آخر، هو عملية متكاملة تُبنى على فهم عميق للواقع الحالي، واستشراف علمي للمستقبل، في إطار من المرونة والدقة، مما يجعل المؤسسة أكثر استعدادًا للتعامل مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال.

وتتبع أهمية التخطيط الاستراتيجي من عدة جوانب رئيسية، منها:

- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة: إذ يُمكنها من اكتساب ميزة تنافسية عبر التميز في المنتجات، أو الجودة، أو الابتكار.
- تحسين استغلال الموارد: حيث يساهم التخطيط في استخدام الموارد البشرية والمادية بشكل أكثر كفاءة، وتجنب الهدر.
- توفير التوجيه الاستراتيجي لاتخاذ القرارات: من خلال وجود إطار واضح تستند إليه الإدارة العليا عند اتخاذ أي قرار.
- التكيف مع التغيرات البيئية: فالمؤسسة التي تخطط استراتيجيًا تكون أكثر قدرة على مواكبة التطورات التقنية والاقتصادية والاجتماعية.
- تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة: فالخطة الاستراتيجية تُعد خارطة طريق ترشد جميع العاملين نحو تحقيق الغايات العليا للمؤسسة.

ومن هذا المنطلق، يُنظر إلى التخطيط الاستراتيجي ليس كخيار إداري، بل كضرورة تفرضها طبيعة العصر الحديث الذي يتسم بالمنافسة الشديدة وسرعة التغيير. لذلك، فإن المؤسسات الناجحة، ومنها شركة أرامكو السعودية، تولي أهمية كبيرة للتخطيط الاستراتيجي وتعدّه جزءًا أساسيًا من بنيتها الإدارية والتنظيمية..

المطلب الثاني: أبعاد التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الكبرى

التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الكبرى لا يمكن أن يكون مجرد خطة مكتوبة أو مجموعة أهداف مرسومة، بل هو إطار عملي شامل يتضمن مجموعة من الخطوات المتسلسلة والمتراصة، التي تُسهم بشكل مباشر في توجيه المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها المستقبلية. وتزداد أهمية هذه الأبعاد كلما كانت المؤسسة أكبر وأكثر تعقيداً، كما هو الحال مع شركة أرامكو السعودية التي تُعد من أضخم الشركات في العالم، وتعمل ضمن بيئة ديناميكية تتطلب دقة في التوجيه الاستراتيجي.

من خلال استعراض التجارب العملية والدراسات المتخصصة، يمكن تحديد أهم أبعاد التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الكبرى فيما يلي:

أولاً: تحليل البيئة الداخلية والخارجية (SWOT / PEST)

قبل أن تخطو المؤسسة أي خطوة نحو المستقبل، لا بد أن تفهم وضعها الحالي بوضوح. وهنا يأتي دور تحليل البيئة باستخدام أدوات مثل تحليل SWOT الذي يوضح نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، والفرص والتهديدات التي تحيط بها من الخارج، مما يعطي صورة شاملة ومتوازنة. أما تحليل PEST، فيركّز على العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي قد تؤثر على أداء المؤسسة، ويُعد ضرورياً للشركات الكبرى لأنها تتأثر بسياسات الدول واتجاهات الأسواق العالمية.

ثانياً: صياغة الرؤية والرسالة والقيم

لكي تتحرك المؤسسة في الاتجاه الصحيح، لا بد أن تكون لديها بوصلة واضحة، وهذه البوصلة تتمثل في الرؤية التي تعبّر عن المستقبل الذي تطمح إليه، والرسالة التي تحدد ماهية عملها والغرض منه، بالإضافة إلى القيم التي تلنّز بها في جميع تعاملاتها. هذه العناصر الثلاثة تُسهم في توحيد الجهود داخل المؤسسة، وتجعل جميع العاملين يسيرون في نفس الاتجاه، وهو أمر في غاية الأهمية في المؤسسات الكبيرة حيث تنتوع المهام وتكثر التحديات.

ثالثاً: تحديد الأهداف الاستراتيجية

بعد أن تتضح الرؤية والرسالة، تنتقل المؤسسة إلى وضع أهداف استراتيجية محددة تمثل خطوات واقعية نحو تحقيق تلك الرؤية.

يجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس، واضحة، قابلة للتحقيق، ومحددة بزمان، حتى يكون بالإمكان متابعتها وتقييم مدى التقدم في إنجازها. في شركة مثل أرامكو، قد تشمل هذه الأهداف التوسع في الأسواق العالمية، أو التحول نحو الطاقة النظيفة، أو تحسين الكفاءة التشغيلية.

رابعاً: وضع الخطط التنفيذية

هنا تبدأ مرحلة "العمل الفعلي"، حيث يتم تحويل الأهداف إلى برامج وأنشطة ملموسة، توزع فيها المهام والمسؤوليات على الإدارات المختلفة. يتم في هذه المرحلة إعداد الجداول الزمنية، وتحديد الميزانيات، وتخصيص الموارد، والتأكد من جاهزية الفرق التنفيذية، مع متابعة دقيقة لمراحل الإنجاز. هذا البعد هو صمام الأمان الذي يضمن أن الأهداف لن تبقى مجرد حبر على ورق، بل تتحول إلى نتائج فعلية على أرض الواقع.

خامساً: المتابعة والتقييم باستخدام مؤشرات الأداء (KPIs)

لا يمكن الحكم على نجاح أي خطة دون وجود نظام واضح للمراقبة والتقييم، وهنا تأتي أهمية استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، وهي أدوات قياس تُستخدم لمعرفة مدى تحقيق الأهداف، واكتشاف نقاط القوة والقصور. المؤسسات الكبرى، مثل أرامكو، تعتمد على هذه المؤشرات بشكل دوري لتعديل استراتيجياتها عند الحاجة، واتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة.

المبحث الثاني: الأداء المؤسسي وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي

المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسسي ومؤشراته

يُعتبر الأداء المؤسسي أحد أهم المؤشرات التي تعكس نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها. فحين تتجه مؤسسة ما إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في جميع أنشطتها، وتُرضي الأطراف المعنية بها مثل العملاء والموظفين والمجتمع، فإن ذلك يُعد دلالة على أدائها المؤسسي الجيد.

ويُعرّف الأداء المؤسسي بأنه القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، من خلال استخدام الموارد المتاحة بأفضل صورة ممكنة، وتحقيق نتائج ملموسة تساهم في تطوير المؤسسة واستدامتها. بمعنى آخر، لا يتعلق الأداء المؤسسي فقط بالنتائج المالية أو بالأرباح، بل يشمل مجموعة متكاملة من المؤشرات التي تعكس "صحة" المؤسسة من الداخل والخارج.

ولأن المؤسسات الكبرى مثل أرامكو السعودية تواجه تحديات تشغيلية وتنظيمية ضخمة، فإن قياس الأداء المؤسسي بدقة يصبح ضرورة استراتيجية، وليس مجرد خيار إداري.

وتتنوع مؤشرات قياس الأداء المؤسسي، لكن يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

- **الكفاءة التشغيلية:** وتعني قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج بأقل تكلفة وجهد ممكن، أي استخدام الموارد (البشرية، المالية، الفنية) بكفاءة عالية، وهو ما يُساهم في خفض الهدر وتعزيز الإنتاجية.
- **تحقيق الأهداف الاستراتيجية:** ويقصد بها مدى قدرة المؤسسة على تنفيذ خططها الاستراتيجية وتحقيق ما تم تحديده من أهداف طويلة الأجل، مثل التوسع في الأسواق، تطوير المنتجات، أو التحول الرقمي.
- **الابتكار والتطوير المستمر:** فالمؤسسة التي تتمتع بأداء قوي تكون قادرة على التكيف مع المتغيرات وابتكار حلول جديدة تواكب التطورات العالمية، مما يعزز من بقائها وريادتها.
- **رضا العملاء والموظفين:** إذ يُعد رضا أصحاب العلاقة مؤشراً حيوياً على جودة الأداء المؤسسي. فكلما زاد رضا العملاء عن الخدمات، وارتفعت معنويات الموظفين، كلما انعكس ذلك إيجاباً على بيئة العمل ونتائجها.
- **المسؤولية الاجتماعية والاستدامة:** لم يعد يُقاس نجاح المؤسسة فقط بأرباحها، بل أيضاً بمدى التزامها تجاه المجتمع والبيئة. فالأداء المؤسسي المتكامل يتطلب من المؤسسة أن تكون فاعلة في محيطها، وتتبنى ممارسات مسؤولة ومستدامة.

وقد أكد (Kaplan & Norton, 2001) على أهمية النظر إلى الأداء المؤسسي من منظور شامل، وليس فقط من خلال الجوانب المالية. ولهذا قدّموا بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) كأداة تساعد المؤسسات على قياس الأداء عبر أربعة أبعاد رئيسية: المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو. ومن خلال هذا التوازن، تتمكن المؤسسات من مراقبة أدائها في مختلف الجوانب، وتحقيق التطوير المستمر.

المطلب الثاني: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي

تُعد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي من أبرز القضايا التي شغلت الباحثين والممارسين في علم الإدارة، خاصة في ظل ما تشهده بيئات الأعمال من تطورات سريعة وتحديات متغيرة. فقد أصبح من الواضح أن المؤسسات التي تتبنى منهجاً استراتيجياً واضحاً ومتكاملاً في التخطيط، تكون أكثر قدرة على تحقيق أداء مؤسسي متميز، مقارنة بتلك التي تعمل بطريقة عشوائية أو تعتمد على ردود الفعل.

وقد أثبتت العديد من الدراسات أن **العلاقة بين جودة التخطيط الاستراتيجي ومستوى الأداء المؤسسي هي علاقة طردية وإيجابية**. أي أنه كلما زادت فاعلية التخطيط الاستراتيجي، انعكس ذلك بشكل مباشر على تحسين الأداء العام للمؤسسة، سواء في تحقيق الأهداف، أو في رفع الكفاءة التشغيلية، أو في تعزيز رضا المستفيدين.

إن المؤسسات الناجحة لا تكتفي فقط بصياغة الخطط على الورق، بل تحرص على **نقل هذه الخطط بوضوح إلى جميع الإدارات والأقسام**، وتقوم بمتابعة تنفيذها بشكل مستمر، وتقييمها وتعديلها عند الحاجة. هذه المنهجية الاستراتيجية في الإدارة تخلق بيئة عمل منظمة، قائمة على التوقع والاستعداد، لا على المفاجآت وردود الفعل المؤقتة.

لكن نجاح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي لا يتحقق بشكل تلقائي، بل يتأثر بعدة عوامل رئيسية، من أبرزها:

- **جودة التنفيذ:** قد تكون الخطة ممتازة من الناحية النظرية، لكن ضعف التنفيذ قد يؤدي إلى فشلها. لذلك، فإن وجود فرق عمل مدربة، وآليات تنفيذ واضحة، يُعد عاملاً حاسماً في نجاح العلاقة.
- **الدعم الإداري والقيادي:** لا يمكن لخطة أن تنجح دون دعم واضح من الإدارة العليا. فالفائدة الناجحون هم من يُشجعون على تطبيق الاستراتيجية، ويوفرون التوجيه والتحفيز اللازمين.
- **توفير الموارد:** أي خطة تحتاج إلى موارد بشرية ومالية وتقنية. وغياب هذه الموارد يجعل من التخطيط عملية شكلية لا تؤدي إلى نتائج حقيقية.
- **ثقافة الأداء والمساءلة:** وجود ثقافة داخلية تشجع على الإنجاز، وتربط المكافآت والتقييم بتحقيق الأهداف، يعزز من التزام العاملين بتنفيذ الخطة ويجعلهم جزءاً فاعلاً فيها.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي ليست مجرد علاقة نظرية، بل هي علاقة واقعية يمكن ملاحظتها وقياسها في المؤسسات الكبرى، مثل شركة أرامكو السعودية. وقد أظهرت تجارب مثل هذه الشركات أن الاستثمار في التخطيط الجيد هو استثمار في الأداء المتميز والمستدام.

المراجع:

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