

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

ماجستير موارد بشرية

العلاقة بين كفاءة التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة وتحقيق

أهداف المنظمة: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالرياض

إعداد الطالب/

عايد هزاع العنزي

251002961

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2025 – 1447

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِهْدَاء

إلى من كانت خطواتي المتعثرة تجد فيهم السند،
إلى من صنعوا من ضعفي قوة، ومن خوفي دافعاً،
إلى أولئك الذين آمنوا بي يوم شككتُ في نفسي،
إلى أُمي التي كانت وما زالت دعاؤها النور الذي يهديني في كل طريق،
إلى أبي الذي غرس فيّ معنى الصبر والإصرار،
إلى إخوتي الذين كانوا مصدر الفرح حين يشتد التعب،
إلى أصدقائي الذين أحاطوني بالكلمة الطيبة حين كنت على وشك الانطفاء،
إلى نفسي التي قاومت، ونهضت بعد كل سقوط، وتعلمت أن لكل خطوة ثمناً
ولكل حلم كفاحاً،
أهدي هذا العمل العلمي المتواضع، عربونَ امتنانٍ لكل من كان له أثرٌ في هذه
الرحلة الطويلة،
ولكل من آمن أن الطريق نحو العلم لا يُقاس بطوله، بل بما نحمله من إصرارٍ
في نهايته.

مَشْكُورٌ وَتَقْتَدِرُ

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على خير خلقه محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين، اللذين كان لهما الفضل الأكبر في دعمي وتحفيزي طوال مسيرتي. لقد كانت دعواتهما ودعمهما المعنوي والنفسي القوة الدافعة التي مكنتني من تحقيق هذا الإنجاز.

كما أعبر عن عميق امتناني لزوجتي العزيزة، التي كانت لي الشريك والسند، والتي لم تبخل عليّ بدعمها وتشجيعها المستمرين. كانت تفهمها وصبرها أحد أعمدة نجاحي في هذه الرحلة.

أود أن أشكر أساتذتي الكرام، وخاصة مشرفو رسالتي، الذين قدموا لي الدعم والإرشاد العلمي، وساهموا بتوجيهاتهم القيمة في إتمام هذا البحث. لقد كان لخبرتهم وتوجيهاتهم دور كبير في صياغة هذا العمل.

د. الفیصل عبدالحمید محمد

د. فايز جراد

أشكر زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي عونًا وسندًا خلال مسيرتي الأكاديمية. إن دعمهم وتشجيعهم كان لهما الأثر الإيجابي في تجاوز كل التحديات.

وأخيرًا، أتقدم بالشكر لكل من ساهم بكلمة أو نصيحة أو دعم في إنجاز هذا العمل. سائلًا الله أن يوفقنا جميعًا لما فيه الخير والنجاح، وأن يجعل هذا العمل

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل الاستراتيجي) على تحقيق أهداف القوى العاملة في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة، باستخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من (120) موظفًا في إدارات التخطيط والموارد البشرية.

أظهرت النتائج الوصفية أن المتوسطات الحسابية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي تراوحت بين (4.10) و(4.31)، ما يعكس وعيًا مرتفعًا بأهمية هذه الممارسات في بيئة العمل، كما كشفت نتائج الانحدار الخطي المتعدد عن وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي مجتمعة على تحقيق أهداف القوى العاملة.

وأوصت الدراسة بضرورة إشراك العاملين في صياغة مكونات التخطيط الاستراتيجي، وربط الأداء الفردي بالأهداف الاستراتيجية، وتبني أدوات التحليل البيئي كأداة لتعزيز اتخاذ القرار الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل الاستراتيجي، أهداف القوى العاملة، الشركات الخاصة، مدينة الرياض.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص
ه	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
4.....	2.1 مشكلة الدراسة
5.....	3.1 أهمية الدراسة
7.....	4.1 أهداف الدراسة
7.....	5.1 تساؤلات الدراسة
8.....	6.1 فروض الدراسة
9.....	7.1 نموذج الدراسة
9.....	8.1 دراسات سابقة
13.....	9.1 الفجوة البحثية
15.....	10.1 المنطلقات النظرية للدراسة
17.....	11.1 المنهجية وطرق البحث

12.1	مصادر جمع البيانات.....	17
13.1	أدوات الدراسة:.....	17
14.1	الأساليب الإحصائية المستخدمة.....	18
15.1	أداة الدراسة.....	18
16.1	حدود الدراسة:.....	19
	الفصل الثاني: الإطار النظري.....	20
	المبحث الأول: كفاءة التخطيط الاستراتيجي.....	20
1.1.2	تمهيد:.....	20
2.1.2	مفهوم كفاءة التخطيط الاستراتيجي.....	20
3.1.2	أبعاد كفاءة التخطيط الاستراتيجي.....	22
4.1.2	أهمية التخطيط الاستراتيجي.....	26
5.1.2	أهداف التخطيط الاستراتيجي.....	27
6.1.2	أنواع التخطيط الاستراتيجي.....	29
	المبحث الثاني: القوى العاملة وتحقيق أهداف المنظمة.....	31
1.2.2	التمهيد:.....	31
2.2.2	مفهوم القوى العاملة.....	31
3.2.2	أهداف إدارة القوى العاملة.....	32
4.2.2	كفاءة القوى العاملة وتحقيق أهداف المنظمة.....	33
	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....	36
1.3	تمهيد:.....	36

36.....	2.3 منهجية الدراسة.....
36.....	3.3 مجتمع الدراسة.....
37.....	4.3 عينة الدراسة.....
37.....	5.3 أداة الدراسة.....
39.....	6.3 صدق الأداة.....
39.....	7.3 مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل.....
40.....	8.3 ثبات الأداة.....
41.....	9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.....
43.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات.....
43.....	1.4 المقدمة.....
43.....	2.4 الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة.....
44.....	3.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل.....
48.....	4.4 التحليل الوصفي للمتغير التابع "القوى العاملة وتحقيق أهداف المنظمة".....
49.....	5.4 فرضيات الدراسة.....
55.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
55.....	1.5 التمهيد.....
55.....	2.5 مناقشة النتائج.....
57.....	3.5 التوصيات.....
59.....	Abstract.....
60.....	المراجع.....

60.....	المراجع باللغة العربية.....
63.....	ثانيا: المراجع الأجنبية.....
65.....	الملاحق.....
66.....	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	الجدول (1) مصفوفة الارتباط البسيط (Pearson Correlation Matrix) بين أبعاد كفاءة التخطيط الاستراتيجي	39
2.	الجدول (2) معامل كرونباخ ألفا	40
3.	الجدول (3) الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة	42
4.	الجدول (4) التحليل الوصفي لبعدها الرؤية الاستراتيجية	44
5.	الجدول (5) التحليل الوصفي لبعدها الرسالة الاستراتيجية	45
6.	الجدول (6) التحليل الوصفي لبعدها الأهداف الاستراتيجية	45
7.	الجدول (7) التحليل الوصفي لبعدها التحليل الاستراتيجي	46
8.	جدول (8) التحليل الوصفي للمتغير التابع (القوى العاملة وتحقيق أهداف المنظمة)	47
9.	جدول (9) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر كفاءة التخطيط الاستراتيجي على القوى العاملة وتحقيق أهداف المنظمة	49
10.	جدول (10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الرؤية الاستراتيجية	51
11.	جدول (11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الرسالة الاستراتيجية	52

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
53	جدول (12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الأهداف الاستراتيجية	.12
53	جدول (13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحليل الاستراتيجي	.13

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
9	الشكل رقم (1): متغيرات الدراسة	.1

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تُعدّ كفاءة التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة من العوامل المحورية التي تؤثر بعمق في قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها في بيئات تتسم بالتغير المتسارع والمنافسة الشديدة. فالقوى العاملة تمثل القلب النابض لأي مؤسسة، وهي المحرك الأساسي للإنتاجية والابتكار والتحسين المستمر، الأمر الذي يجعل من التخطيط لها ضرورة استراتيجية لا خياراً تنظيمياً. ويعني التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة إعداد سياسات واستراتيجيات مدروسة تهدف إلى استقطاب الكفاءات، وتوزيع الموارد البشرية بصورة فعالة، وتطوير المهارات والقدرات بما يتماشى مع متطلبات الحاضر وتوجهات المستقبل، لضمان تحقيق الأهداف التشغيلية والبعيدة المدى للمنظمة. (عبدالرحيم، 2022)

في هذا السياق، تتجلى العلاقة بين كفاءة هذا النوع من التخطيط وتحقيق أهداف المنظمة في عدة أبعاد تنظيمية وإدارية، أبرزها التوافق بين الاحتياجات البشرية المستقبلية والقدرات الحالية، والقدرة على استباق التغيرات في سوق العمل أو البيئة التنظيمية، إضافة إلى الحد من فجوات المهارات، وتقليص معدلات الدوران الوظيفي، وتحسين مستويات الرضا الوظيفي والانتماء المهني. كما يعزز التخطيط الفعال من فرص التنبؤ بالاحتياجات البشرية المستقبلية استناداً إلى البيانات والتحليلات الواقعية، ما يساهم في تجنب نقص أو فائض القوى العاملة الذي قد يعيق الإنتاجية أو يؤدي إلى هدر الموارد. (عبدالني، 2020)

إلى جانب ذلك، فإن كفاءة التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة تساهم في تمكين المنظمة من بناء هيكل وظيفي مرن ودينامي، يدعم الابتكار والتغيير ويواكب التحولات التكنولوجية والمعرفية المستمرة. كما تتيح هذه الكفاءة للمنظمة تحديد أولوياتها التدريبية والاستثمار في تطوير الموارد البشرية بالشكل الأمثل، ما ينعكس بشكل مباشر على تحقيق الميزة التنافسية وتعزيز الأداء المؤسسي. (حمادي، 2021)

ومن هذا المنطلق، فإن أي قصور في كفاءة هذا التخطيط ينعكس سلباً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، سواء عبر ضعف في الأداء أو فقدان للموارد أو تراجع في القدرة التنافسية. لذا، فإن فهم

العلاقة الجوهرية بين التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة وتحقيق أهداف المنظمة يُعدّ خطوة أساسية لبناء مؤسسات قادرة على التكيف، والابتكار، والتميز المستدام في بيئة عمل ديناميكية ومعقدة. (الفهد، 2020)

يُعد التخطيط الاستراتيجي أحد الأعمدة الرئيسة التي تستند إليها المنظمات في تحقيق رؤيتها وأهدافها بعيدة المدى، حيث يُمثل عملية منهجية واعية تهدف إلى رسم مسار مستقبلي واضح في ظل بيئة تتسم بالتغير المستمر والتعقيد المتزايد. فالتخطيط الاستراتيجي لا يقتصر على إعداد خطط مؤقتة أو اتخاذ قرارات وقتية، بل يتعدى ذلك ليشمل تحديد الغايات الكبرى للمنظمة، وتقييم البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة السياسات والبدائل التي تُمكن المؤسسة من التكيف، والاستجابة، والتفوق في ظل المنافسة العالمية المتنامية. (أبو نصر، 2020)

ويكتسب التخطيط الاستراتيجي أهميته من كونه يُوفّر إطاراً فكرياً وتنفيذياً شاملاً يربط بين الموارد والإمكانات المتاحة وبين الأولويات التنظيمية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها. كما يُساهم في توجيه كافة الجهود والأنشطة نحو هدف موحد، ويُقلل من التشتت والعشوائية في اتخاذ القرارات، من خلال توفير آليات للتقييم المستمر، والتحليل الاستباقي، والتنبؤ بالفرص والتهديدات. فالمؤسسات التي تتبنى نهجاً استراتيجياً في التخطيط غالباً ما تتمتع بقدرة أعلى على التكيف مع التحديات، وتحقيق النمو، والحفاظ على استدامة أداؤها. (الخيارين، 2020)

ويتطلب التخطيط الاستراتيجي تفاعلاً تكاملياً بين مختلف المستويات الإدارية، بدءاً من القيادات العليا وصولاً إلى فرق العمل التنفيذية، بهدف ضمان فهم شامل للاستراتيجية وتطبيقها بكفاءة. كما يعتمد على أدوات تحليلية دقيقة، مثل تحليل (SWOT) لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وتحليل (PEST) لتقييم العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي قد تؤثر على أداء المنظمة. (السعود، 2025)

وما يميز التخطيط الاستراتيجي كذلك هو تركيزه على المستقبل من خلال طرح تساؤلات جوهرية مثل: أين نحن الآن؟ إلى أين نريد أن نصل؟ وكيف يمكننا الوصول إلى هناك؟ تلك الأسئلة تُشكل جوهر

الاستراتيجية التي تُبنى على الرؤية والرسالة والقيم الجوهرية للمؤسسة، بحيث يتم دمجها مع خطط تنفيذية تتسم بالمرونة والانضباط في آنٍ معاً. (النتشة، 2024)

في ضوء ما سبق، يُعد التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد نشاط إداري، بل فلسفة عمل متكاملة تضمن للمؤسسة استمرارية التقدم وتحقيق التميز في الأداء ضمن بيئة عمل تتسم بالتقلبات، مما يجعله ضرورة حتمية لكل منظمة تطمح إلى البقاء والنمو والتأثير الإيجابي على محيطها الداخلي والخارجي. (الملخاني، 2024)

تُعد القوى العاملة أحد أهم موارد المنظمة وأكثرها تأثيراً في تحقيق أهدافها واستدامة نجاحها، إذ تمثل العنصر البشري الذي يحوّل الخطط والسياسات إلى واقع ملموس من خلال الجهد المبذول والعمل المتقن. فالقوى العاملة ليست مجرد أعداد تُدرج في جداول الموظفين، بل هي مجموعة من الطاقات والمهارات والمعارف والخبرات التي تُساهم في تشكيل هوية المؤسسة وتعزيز قدرتها على التكيف والنمو في بيئات الأعمال المتغيرة. وكلما كانت هذه القوى مؤهلة ومدربة ومحفزة، ارتفعت قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. (الكبيسي، 2020)

وتكمن أهمية القوى العاملة في كونها المحرك الأساسي للإنتاجية والابتكار والتطوير داخل أي كيان تنظيمي، سواء كان حكومياً أو خاصاً. فالآلات والتقنيات لا تستطيع وحدها أن تُحدث الفرق دون توجيه وتفعيل من قبل أفراد يمتلكون المعرفة والقدرة على التفاعل مع التحديات، وابتكار الحلول، والتعامل مع المتغيرات المعقدة في السوق والبيئة الداخلية على حد سواء. لهذا السبب، أصبحت مسألة إدارة الموارد البشرية بكفاءة، ابتداءً من الاستقطاب والاختيار، مروراً بالتدريب والتطوير، ووصولاً إلى التحفيز والحفاظ على الكفاءات، من القضايا الحيوية في أي استراتيجية تنظيمية ناجحة. (النحلة، 2024)

كما تُعد القوى العاملة عاملاً مشتركاً بين جميع القطاعات والأنشطة، فهي تمثل صلة الوصل بين الاستراتيجية والتنفيذ. لذا فإن أي خلل في توزيعها أو ضعف في كفاءتها ينعكس مباشرة على أداء المؤسسة وقدرتها على الإنجاز. وفي هذا السياق، ظهر الاهتمام العالمي بمفاهيم مثل تنمية رأس المال البشري، وتمكين العاملين، وإدارة المواهب، باعتبارها أدوات استراتيجية تُمكن المنظمات من استثمار طاقات القوى العاملة

بالشكل الأمثل. ولم تعد المؤسسات تقيس نجاحها فقط بمستوى الأرباح أو الإنجازات، بل أيضاً بقدرتها على جذب الكفاءات والاحتفاظ بها وتطويرها المستمر. (القضاة، 2024)

وفي ظل التغيرات المتسارعة في بيئة العمل، خاصة مع ظهور التحول الرقمي، والتقنيات الحديثة، والذكاء الاصطناعي، باتت القوى العاملة مطالبة بمهارات أكثر تطوراً، مثل التعلم المستمر، والعمل التعاوني، والتكيف مع المتغيرات، وهو ما يستوجب من المؤسسات إعادة النظر في استراتيجياتها لإدارة القوى العاملة، بما يضمن استمرارية الأداء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. لذلك، فإن فهم طبيعة القوى العاملة، وتحليل احتياجاتها، واستثمار إمكاناتها، أصبح من الأولويات التي تحدد قدرة المؤسسات على البقاء والتطور، بل والريادة في مجالاتها المختلفة. (أبو ليلى، 2022)

2.1 مشكلة الدراسة

تُعد كفاءة التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، حيث يُشكل هذا النوع من التخطيط الإطار الذي تُبنى عليه قرارات التوظيف والتدريب والتطوير والاستبقاء والتعاقب الوظيفي. إلا أن الواقع العملي في كثير من المؤسسات يشير إلى وجود فجوة ملحوظة بين ما يُراد تحقيقه من أهداف استراتيجية، وبين القدرة الحقيقية على ترجمة هذه الأهداف إلى خطط فاعلة لإدارة المورد البشري. ويبرز ذلك من خلال مظاهر عديدة، مثل وجود فجوات في المهارات، وتكدس في بعض التخصصات ونقص في أخرى، وارتفاع معدلات الدوران الوظيفي، وضعف معدلات الإنتاجية، وانخفاض الولاء المؤسسي. (حسن، 2020)

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، باتت المنظمات تواجه تحديات متزايدة في القدرة على التخطيط بعيد المدى للقوى العاملة، لا سيما مع تعقيد الهياكل التنظيمية، وتزايد المنافسة على الكفاءات، وتنوع احتياجات الأفراد والمؤسسات. وقد أصبحت الكثير من الجهات تعاني من غياب النظرة الاستراتيجية في إدارة القوى العاملة، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات آنية وغير مبنية على تحليلات دقيقة للبيئة الداخلية والخارجية، ولا تستند إلى تقديرات صحيحة للاحتياجات المستقبلية من الكوادر البشرية.

وكنتيجة لذلك، تتعثر المؤسسات في تحقيق أهدافها التشغيلية والتنموية، ويفقد التخطيط دوره الحيوي كأداة استباقية لضمان الاستقرار المؤسسي والتميز في الأداء. (اليوسفي، 2020)

وعليه، تنبع مشكلة هذه الدراسة من الحاجة إلى التحقق من مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة وتحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال الوقوف على مدى كفاءة الخطط الموضوعة لتوفير وتوزيع الموارد البشرية، ومواءمتها مع التوجهات الاستراتيجية العامة للمؤسسة. كما تهدف الدراسة إلى تشخيص واقع الممارسات الحالية، وتحديد أوجه القصور، واقتراح آليات تطويرية تساعد على تعزيز كفاءة التخطيط وتمكينه من أداء دوره التنموي والتشغيلي بكفاءة أكبر. فالفهم العميق لهذه العلاقة يُعد ضرورة ملحة للمؤسسات الراغبة في تحسين مخرجاتها ورفع كفاءتها التنافسية ضمن بيئة تتطلب التكيف والابتكار المستمر. (حجازي، 2021)

3.1 أهمية الدراسة

تتجلى أهمية دراسة العلاقة بين كفاءة التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة وتحقيق أهداف المنظمة في كونها تسلط الضوء على أحد المحاور الحيوية التي تؤثر بشكل مباشر في أداء المؤسسات وقدرتها على التميز في بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر والتعقيد المتزايد. فالقوى العاملة تُعد القلب النابض لأي منظمة، وتخطيط احتياجاتها الاستراتيجية يُمثل الأداة التي تضمن توفر الموارد البشرية المناسبة من حيث العدد والكفاءة والتوقيت والمكان. ومن هنا، فإن فهم هذه العلاقة يمثل خطوة أساسية نحو تحسين مخرجات الأداء المؤسسي ورفع كفاءة استخدام الموارد وتعزيز القدرة التنافسية.

من الجانب الأكاديمي، تكمن أهمية الدراسة في مساهمتها في إثراء الأدبيات النظرية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، من خلال الربط بين مفاهيم تخطيط القوى العاملة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى مزيد من التعمق والتحليل في السياق العربي. كما تُبرز الدراسة الحاجة إلى تطوير نماذج ومعايير علمية تساعد الباحثين والممارسين على تقييم

فعالية الخطط الاستراتيجية للقوى العاملة، مما يفتح المجال لإجراء مقارنات ومقاربات عملية بين مختلف القطاعات.

أما من الناحية التطبيقية، فتكمن أهمية الدراسة في تقديم أدوات تشخيصية يمكن للمؤسسات الاستفادة منها في قياس فعالية عمليات التخطيط الحالية للقوى العاملة، والكشف عن أوجه القصور فيها، واقتراح الحلول المناسبة لسد الفجوات. كما تُمكن هذه الدراسة صانعي القرار من تبني أساليب أكثر دقة واستشرافاً للمستقبل فيما يتعلق بتوظيف وتطوير واستبقاء الكفاءات البشرية، بما ينعكس بشكل مباشر على تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. ولا سيما في المؤسسات الحكومية والخاصة التي تسعى إلى التحول المؤسسي وتبني خطط تنمية طويلة الأمد، فإن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تمثل مرجعاً علمياً وعملياً لدعم خطط التطوير المستدامة وضمان استمرارية الإنجاز المؤسسي.

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

الأهمية النظرية

- ✓ تُسهم في إثراء الأدبيات العلمية بمجال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- ✓ توضح العلاقة المفاهيمية بين كفاءة التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الأهداف التنظيمية.
- ✓ تقدم إطاراً نظرياً يساعد الباحثين على بناء دراسات مستقبلية.
- ✓ تساهم في توسيع الفهم النظري لآليات توجيه القوى العاملة نحو تحقيق الرؤية المؤسسية.
- ✓ توضح الفجوة بين النظريات والممارسات الفعلية في بيئات العمل المختلفة.
- ✓ توفر مرجعاً أكاديمياً للباحثين والدارسين في تخصصات الإدارة والموارد البشرية.

الأهمية العملية

- ✓ تساعد المؤسسات على تحسين خططها الاستراتيجية للموارد البشرية بما يتماشى مع أهدافها.
- ✓ تُمكن صناع القرار من اتخاذ قرارات مبنية على بيانات علمية لتحسين الأداء المؤسسي.

- ✓ تقدم أدوات قياس وتقييم لكفاءة تخطيط القوى العاملة.
- ✓ تسهم في تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للعاملين.
- ✓ تساعد على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بكفاءة أعلى.
- ✓ تُسهم في تقليل الهدر في التوظيف وتحسين إدارة رأس المال البشري.
- ✓ تدعم التخطيط طويل الأجل لتحقيق استدامة الموارد البشرية داخل المنظمة.
- ✓ تعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والبيئية.

4.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى معرفة العلاقة بين كفاءة التخطيط الاستراتيجي بأبعادها المختلفة (الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي) على القوى العاملة وتحقيق أهداف المنظمة: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالرياض، ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- ✓ التعرف على الرؤيا الاستراتيجية ومدى انعكاسها على القوى العاملة وتحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ التعرف على الرسالة الاستراتيجية ومدى انعكاسها على القوى العاملة وتحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ التعرف على الأهداف الاستراتيجية ومدى انعكاسها على القوى العاملة وتحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ التعرف على التحليل الاستراتيجي ومدى انعكاسها على القوى العاملة وتحقيق أهداف المنظمة.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما العلاقة بين كفاءة التخطيط الاستراتيجي بأبعادها المختلفة (الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي) على القوى العاملة وتحقيق أهداف المنظمة: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالرياض، وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

✓ ما أثر التعرف على الرؤيا الاستراتيجية ومدى انعكاسها على القوى العاملة وتحقيق أهداف المنظمة؟

✓ ما أثر التعرف على الرسالة الاستراتيجية ومدى انعكاسها على القوى العاملة وتحقيق أهداف

المنظمة؟

✓ ما أثر التعرف على الأهداف الاستراتيجية ومدى انعكاسها على القوى العاملة وتحقيق أهداف

المنظمة؟

✓ ما أثر التعرف على التحليل الاستراتيجي ومدى انعكاسها على القوى العاملة وتحقيق أهداف المنظمة؟

6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن للباحث اعتماداً على الإطار النظري المتعلق

بالدراسة، واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أثر للعلاقة بين كفاءة التخطيط

الاستراتيجي بأبعادها المختلفة (الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل

الاستراتيجي) على القوى العاملة وتحقيق أهداف المنظمة: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالرياض

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الأربعة التالية:

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤيا الاستراتيجية ومدى انعكاسها على القوى العاملة وتحقيق

أهداف المنظمة.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة الاستراتيجية ومدى انعكاسها على القوى العاملة وتحقيق

أهداف المنظمة.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية ومدى انعكاسها على القوى العاملة وتحقيق

أهداف المنظمة.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي ومدى انعكاسها على القوى العاملة وتحقيق

أهداف المنظمة.

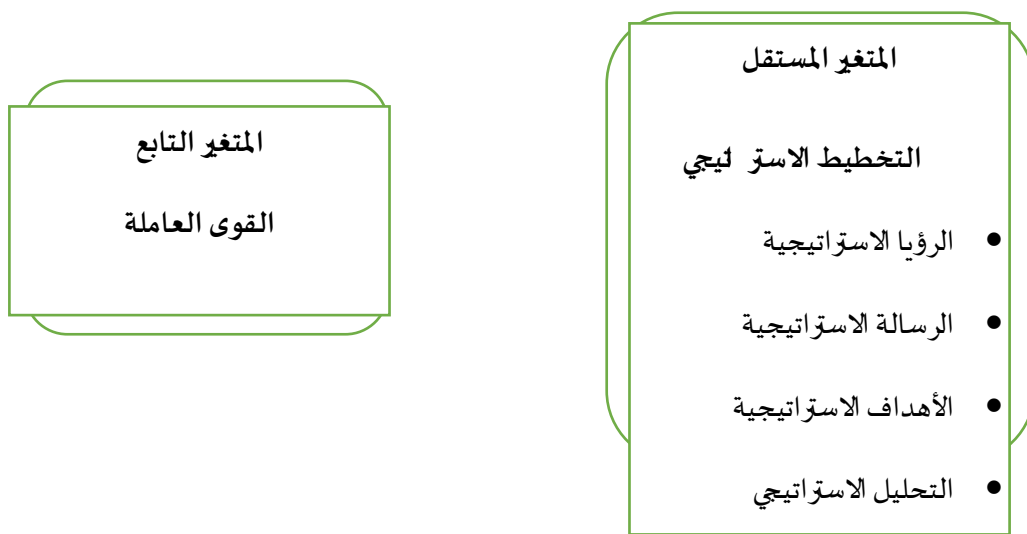
7.1 نموذج الدراسة:

✓ المتغير المستقل: العلاقة بين كفاءة التخطيط الاستراتيجي بأبعادها المختلفة (الرؤيا الاستراتيجية،

الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي)

✓ المتغير التابع: القوى العاملة

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة



8.1 دراسات سابقة

1. دراسة (عبدالعزیز، 2020) بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي: الدور

الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي مع العوامل التنظيمية كمتغير وسيط في الجامعات الحكومية في شمال الأردن. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من (221) موظفًا في الوظائف الإدارية العليا والوسطى في هذه الجامعات. تم إدخال البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج Amos لإجراء تحليل المسار. تم استخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل

بيانات الدراسة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المركبة (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الاختيار الاستراتيجي) على النجاح الاستراتيجي بأبعاده المركبة (الاستراتيجية المحددة، التنفيذ الفعال، الثقافة التحفيزية، التنظيم الفعال، القيادة التحويلية، الابتكار المستمر) من خلال العوامل التنظيمية بأبعاده المركبة (الكفاءة البشرية، التمويل، المعلومات، التشريعات، التكنولوجيا) في الجامعات الحكومية في شمال الأردن. وأوصت الدراسة بضرورة قيام القيادات في الجامعات الحكومية في شمال الأردن بالتركيز بشكل أكبر على تطوير رؤية ورسالة مستقبلية تعزز القدرة على التنبؤ بالتغيرات في البيئة الخارجية وتحليل نقاط الضعف في البيئة الداخلية لتمكينها من تطوير استراتيجيات فعالة قادرة على تحسين إدارتها.

2. دراسة (أبودف، 2022) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي الجندري في فلسطين

تمثل هذه الدراسة محاولة متواضعة لتقديم تحليل نقدي للتخطيط الاستراتيجي المراعي للنوع الاجتماعي في فلسطين بشكل عام، ودراسة مدى انسجامه مع السياق التاريخي الذي عاشه الشعب الفلسطيني وقضيته بعد توقيع اتفاقية أوسلو عام ١٩٩٣ بشكل عام، وواقع المرأة في فلسطين بشكل خاص، ومدى تأثيره بقيم وانحيازات القائمين على التخطيط، وعلاقته بالأطر والمناهج الدولية للتحليل والتخطيط المراعي للنوع الاجتماعي، وقدرته على تحقيق أهدافه المرجوة. ويتم ذلك من خلال التركيز على الخطة الاستراتيجية الحالية، الاستراتيجية الوطنية عبر القطاعية لتعزيز المساواة والعدالة بين الجنسين وتمكين المرأة (٢٠١٧-٢٠٢٢)، والتي تم تغيير اسمها بعد مراجعة السنوات الثلاث الأولى إلى الاستراتيجية الوطنية عبر القطاعية لتعزيز المساواة بين الجنسين ٢٠٢٠-٢٠٢٢. تجادل الدراسة بأن التخطيط الاستراتيجي الفلسطيني المراعي للنوع الاجتماعي قد لا يركز على فهم موضوعي للواقع المعاش لأوضاع النساء في ما تبقى من فلسطين التاريخية (الضفة الغربية وغزة والقدس)، وضرورة العمل على تغييره من القاعدة وبمشاركة النساء أنفسهن، بل قد يعتمد على فعالية لجان التخطيط العليا والمؤسسات الشريكة والبيروقراطية الحكومية، وعلى تأثير توجهات المؤسسات الدولية واعتماد أطر تخطيط عالمية متعلقة

بالنوع الاجتماعي تتجاهل السياق المحدد، بالإضافة إلى مصالح وقيم وتحيزات المخططين وصانعي القرار أنفسهم.

3. دراسة (الحاتمي، 2020) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي وأثره في الأداء المؤسسي: المرونة

الاستراتيجية متغيراً وسيطاً: دراسة ميدانية على الهيئات العامة في سلطنة عمان

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على كل من الأداء المؤسسي والمرونة الاستراتيجية في الهيئات العامة بسلطنة عمان، وكذلك التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي من خلال المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في الهيئات العامة بسلطنة عمان. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتم إعداد وتطوير استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، والمكونة من الأفراد العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية في المراكز الرئيسية للهيئات العامة بسلطنة عمان، والذين يندرجون ضمن المسميات الوظيفية: عضو مجلس إدارة، مدير عام/نائب مدير عام، مدير دائرة، ورئيس قسم، والبالغ عددهم (207) موظفًا. وبلغ عدد الاستبيانات المستردة والخاضعة للتحليل الإحصائي (177) استبيانًا، أي ما نسبته (85.5%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة. ولأغراض تحليل البيانات، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد والانحدار التدريجي، بالإضافة إلى تحليل المسار باستخدام برنامج أموس لتحليل فرضيات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي على كل من الأداء المؤسسي والمرونة الاستراتيجية في الهيئات العامة بسلطنة عمان، ووجود أثر للمرونة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في الهيئات العامة بسلطنة عمان. كما خلصت الدراسة إلى وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي من خلال المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في الهيئات العامة بسلطنة عمان. وأوصت الدراسة بزيادة ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل الهيئات العامة بسلطنة عمان لدوره في تحسين مستوى أدائها وتعزيز قدرتها على التكيف مع بيئتها المتغيرة، ورفع مستوى أدائها، والعمل على تحسينه وتطويره.

4. دراسة (عبد الرحمن، 2020) بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء: دراسة

حالة لبنك تنمية الصادرات ولاية الخرطوم

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء، لمصرف تنمية الصادرات ولاية الخرطوم. والتعرف على وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وممارسته عمليا في البنك، وتمثلت المشكلة في التساؤل الرئيسي هل هنالك معوقات تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي في بنك تنمية الصادرات تتمثل في وما مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومدى اهتمام إدارة البنك بتحقيق كفاءة الأداء، وقامت هذه الدراسة على اختيار الفروض الآتية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق كفاءة الأداء في بنك تنمية الصادرات، استخدام المنهج الوصفي، وصممت استبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة البالغ قدره (112). وباستخدام الطرق الإحصائية منها الجداول التكرارية، النسب المئوية، الأشكال البيانية، الوسيط، اختبار مربع كاي، معامل الفايرونباخ وجميع البيانات من المستهدفين الإداريين، الاقتصاديين، المحاسبين، المصارف، أخرى واستجابة (87) فردا بعد ملئها بكل المعلومات المطلوبة أما الباقي عدد (25) استبانة التي لم يتم ملئها لأسباب إجازات سنوية. توصلت الدراسة إلى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في معرفة مفاهيم وأساليب التخطيط الاستراتيجي في بنك تنمية الصادرات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود خبرات عالية في البنك ساعدت في التخطيط السليم واتخاذ القرارات، وكشفت الدراسة أن هناك اهتمام من قبل الإدارة العليا لعملية التخطيط الاستراتيجي وذلك أدى إلى تحقيق كفاءة الأداء من خلال إجابات المبحوثين بنسبة (78%). كما أوصت الدراسة: بضرورة زيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي من خلال توفير الإمكانيات التي تعمل على استمرار عملية التخطيط، العمل على تقليل التضخم وتوحيد سعر الصرف، ضرورة فتح فروع أخرى للبنك في باقي الولايات والمحليات أيضا.

5. دراسة (حجازي، 2021) بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير المنتجات: دراسة على

الشركات الأردنية العاملة في صناعة الألبان

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي على تطوير المنتجات من وجهة نظر العاملين في شركات الألبان الأردنية، وذلك باتباع المنهج الوصفي التحليلي. شمل مجتمع الدراسة جميع

الشركات الأردنية العاملة في صناعة الألبان، والبالغ عددها (6) شركات، وتألفت عينة الدراسة من العاملين في مستويات الإدارة العليا والوسطى (الإشرافية) والبالغ عددهم (144) موظفًا. وتم تطبيق أسلوب المسح الشامل على مجتمع الدراسة. واعتمد الباحث على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 20 لتحليل البيانات باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي المتمثلة بالتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأساليب الإحصاء الاستدلالي المتمثلة في تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، واختبار (ت) للعينات المستقلة، وتحليل التباين أحادي الاتجاه، واختبار شيفيه للمقارنات البعدية. وخلصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل الاستراتيجي، وضع الأهداف الاستراتيجية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، المتابعة والتقييم) على تطوير المنتج بأبعاده (تطوير مواصفات المنتج، تطوير جودة المنتج، تطوير التكنولوجيا المستخدمة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في التخطيط الاستراتيجي وتطوير المنتج في الشركات الأردنية العاملة في صناعة الألبان تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي). وأوصت الدراسة بصياغة أهداف استراتيجية أكثر انسجامًا مع الأحداث والتغيرات البيئية، وزيادة مستوى التزام إدارة الشركة بالخطط الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وزيادة مستوى اهتمام الشركة بتطوير مواصفات منتجاتها من خلال توفير المنتجات بأحجام وأشكال مختلفة، وتحديد الفترات الزمنية بين عملية الإنتاج واستخدام المنتج.

9.1 الفجوة البحثية

يتضح من استعراض الدراسات السابقة حول موضوع التخطيط الاستراتيجي أن هناك اهتماماً واسعاً في الأوساط الأكاديمية بدراسة أثر هذا النوع من التخطيط على مختلف أبعاد الأداء المؤسسي، كالنجاح الاستراتيجي (عبدالعزیز، 2020)، الأداء المؤسسي والمرونة الاستراتيجية (الحاتمي، 2020)، كفاءة الأداء (عبدالرحمن، 2020)، وتطوير المنتجات (حجازي، 2021). كما تناولت بعض الدراسات موضوع التخطيط الاستراتيجي من زوايا اجتماعية وتنموية، كما في دراسة (أبو دف، 2022) التي ركزت على التخطيط الاستراتيجي الجندري في فلسطين. إلا أن مجمل هذه الدراسات، وإن اتفقت على أهمية التخطيط

الاستراتيجي في تعزيز كفاءة المؤسسات، إلا أنها لم تعالج بشكل مباشر العلاقة بين كفاءة التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة تحديداً وتحقيق أهداف المنظمة، وخصوصاً في القطاع الخاص وضمن سياق الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية.

تُظهر الفجوة البحثية بوضوح أن معظم الدراسات السابقة ركزت إما على أبعاد التخطيط الاستراتيجي العامة دون تخصيص للقوى العاملة، أو تناولت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأبعاد أخرى مثل الابتكار، المرونة، أو الأداء المؤسسي بشكل شمولي، دون التركيز على إدارة الموارد البشرية والتخطيط الفعال لها كعنصر مستقل له أثر مباشر على تحقيق أهداف المنظمة. على سبيل المثال، دراسة (عبدالعزیز، 2020) تطرقت إلى دور العوامل التنظيمية كوسيط بين التخطيط والنجاح الاستراتيجي في الجامعات، ولكنها لم تفصل في الدور الاستراتيجي لتخطيط القوى العاملة نفسه. بالمثل، دراسة (الحاتمي، 2020) سلطت الضوء على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية كوسيط للأداء المؤسسي، دون التطرق إلى كفاءة التخطيط في مجال إدارة رأس المال البشري، الذي يُعد أحد الموارد الحيوية للمنظمات.

أما على مستوى السياق الجغرافي، فمعظم الدراسات السابقة أُجريت في دول مثل الأردن، فلسطين، السودان، وسلطنة عمان، مما يُظهر افتقاراً في الأدبيات إلى دراسات مماثلة في بيئة العمل السعودية، وخاصة في القطاع الخاص، الذي يتسم بخصوصية تنظيمية وتشريعية واقتصادية تختلف عن القطاعات العامة والمؤسسات الأكاديمية التي ركزت عليها معظم الدراسات السابقة. من هنا، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم فهم معمق للعلاقة بين كفاءة التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة وتحقيق الأهداف التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، وهي بيئة ديناميكية وذات أهمية اقتصادية متنامية في المملكة.

كما أن هناك فجوة أخرى تتعلق بمفهوم "كفاءة التخطيط الاستراتيجي" ذاته، حيث إن الدراسات السابقة ركزت غالباً على مدى وجود التخطيط أو تطبيقه، دون التعمق في تقييم كفاءته ومدى قدرته على توجيه القوى العاملة بطريقة تحقق نتائج فعلية للمنظمة. ولهذا، تأتي الدراسة الحالية لتتناول موضوعاً

مركباً يجمع بين كفاءة التخطيط كمدخل، والقوى العاملة كمحور، وتحقيق الأهداف كمخرج، مما يميزها عن الطروحات السابقة التي اكتفت بدراسة العلاقة بين التخطيط وبعض نتائج الأداء دون تحليل نوعية أو فعالية التخطيط في حد ذاته.

في ضوء ما سبق، فإن الدراسة الحالية تسعى لسد فجوة معرفية واضحة من خلال تقديم نموذج تطبيقي يختبر العلاقة بين كفاءة التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة وتحقيق أهداف المنظمة، ضمن بيئة اقتصادية سعودية تتسم بخصائص تنافسية وتنظيمية فريدة، مما يعزز من أهمية هذه الدراسة على المستويين النظري والتطبيقي.

10.1 المنطلقات النظرية للدراسة

تقوم الدراسة حول "العلاقة بين كفاءة التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة وتحقيق أهداف المنظمة" على مجموعة من المنطلقات النظرية التي تشكّل الأساس العلمي والمنهجي لفهم هذه العلاقة، وتوجيه عملية التحليل والبحث. وتشمل هذه المنطلقات مفاهيم نظرية ذات صلة مباشرة بكل من التخطيط الاستراتيجي، والقوى العاملة، وتحقيق الأهداف المؤسسية، ضمن إطار متكامل يربط بين هذه العناصر الثلاثة بشكل وظيفي وسببي.

أولاً، يُعد التخطيط الاستراتيجي أحد أهم وظائف الإدارة العليا في المنظمات المعاصرة، وهو عملية منهجية تهدف إلى تحديد اتجاه المنظمة على المدى البعيد، وتخصيص الموارد وتوجيه الجهود نحو تحقيق رؤيتها وأهدافها. ويستند هذا المفهوم إلى عدد من النماذج النظرية مثل نموذج "SWOT" ونموذج "Porter" للتحليل البيئي، وغيرها من النماذج التي تسعى إلى مواءمة القدرات الداخلية للمنظمة مع التحديات والفرص في بيئتها الخارجية. ومن هذا المنطلق، فإن كفاءة التخطيط الاستراتيجي لا تُقاس فقط بوجود خطة مكتوبة أو هيكل تنظيمي، بل بمدى قدرة الخطة على التنبؤ بالتغيرات، وتوظيف الموارد – وعلى رأسها المورد البشري – بما يعزز تنافسية المنظمة ويضمن استدامتها.

ثانيًا، ينطلق البحث من المنظور الذي يرى أن القوى العاملة هي العمود الفقري لأي منظمة، وأنه لا يمكن تحقيق الأهداف الاستراتيجية ما لم يتم دمج إدارة الموارد البشرية ضمن الإطار الاستراتيجي العام. وقد تطور هذا المفهوم في الأدبيات من منظور إدارة تقليدي للموارد البشرية إلى ما يُعرف بـ "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، حيث يُنظر إلى القوى العاملة ليس فقط كعنصر تنفيذي، بل كشريك في صناعة القرار والتنفيذ والتقييم. وتستند هذه الفكرة إلى نظريات مثل نظرية رأس المال البشري، والنظرية السلوكية في الإدارة، والتي تؤكد أن الاستثمار في تأهيل وتخطيط الأفراد بشكل استراتيجي يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات وتحقيق التفوق المؤسسي.

ثالثًا، تنطلق الدراسة من فرضية أساسية مفادها أن تحقيق أهداف المنظمة لا يتم بشكل منفصل عن كفاءة البنية الإدارية والتخطيطية للموارد، بل هو نتيجة تفاعلية لمجموعة من العوامل التي تتكامل فيما بينها. وتشير النظريات الحديثة في الإدارة، مثل نظرية الأنظمة، إلى أن تحقيق الأهداف يتم من خلال نظام متكامل من المدخلات (كفاءة التخطيط)، والعمليات (التنفيذ والإدارة)، والمخرجات (تحقيق الأهداف)، ويُعد التخطيط الاستراتيجي الفعّال للقوى العاملة عنصراً حيوياً في هذا النظام.

رابعًا، تستند الدراسة إلى الأدبيات التي تربط بين كفاءة التخطيط وتحقيق الأداء التنظيمي العالي، مثل نظرية القيمة المكتسبة (Value-Based Management)، التي تؤكد أن كفاءة الإدارة الاستراتيجية للموارد - وبخاصة القوى العاملة - تسهم بشكل مباشر في خلق القيمة وتحقيق النتائج المخططة، وأن المؤسسات التي تعجز عن التخطيط الكفء للموارد البشرية غالبًا ما تواجه فجوات تشغيلية وإدارية تعيق تحقيق أهدافها.

وأخيرًا، فإن هذه المنطلقات النظرية تتعزز بواقع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، حيث أصبح لزامًا على المنظمات أن تتبنى أساليب تخطيط استراتيجي مرنة وعالية الكفاءة، تستوعب التحولات التكنولوجية، وتلبي متطلبات السوق، وتُحسن من إدارة رأس المال البشري. ولذلك، تنبع أهمية هذه الدراسة من محاولتها الربط بين النظرية والممارسة، ومن سعيها لفهم كيف تُسهم كفاءة التخطيط

الاستراتيجي للقوى العاملة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ضمن بيئة تنافسية متغيرة، كبيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية.

11.1 المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

12.1 مصادر جمع البيانات

- المصادر الثانوية: وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.
- المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

13.1 أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته ، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، والمتمثلة بـ النوع ، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

- معامل " ألفا كرونباخ" لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة والعلاقة بين المتغيرات
- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمتغيرات الدراسة ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبيان.
- معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع

15.1 أداة الدراسة

تم تصميم الاستبانة في الدراسة الحالية لتناسب مع متغيرات البحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. تتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

– القسم الأول: يتناول المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في وزارة الصحة السعودية، ويشمل المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.

– القسم الثاني: يحتوي على الفقرات التي تقيس المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة.

أولاً: المتغير المستقل – التخطيط الاستراتيجي، ويُقاس من خلال 15 فقرة مقسمة أربعة أبعاد رئيسية:

1. الرؤية الاستراتيجية

2. الرسالة الاستراتيجية

3. الأهداف الاستراتيجية

4. التحليل الاستراتيجي

ثانياً: المتغير التابع – القوى العاملة، ويُقاس من خلال (10) فقرة موزعة.

16.1 حدود الدراسة:

– حدود موضوعية: تقتصر الدراسة على تحليل العلاقة بين كفاءة التخطيط الاستراتيجي بأبعادها

المختلفة (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي)

على القوى العاملة وتحقيق أهداف المنظمة: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالرياض

– حدود زمنية: تم إعداد الدراسة في عام 2025.

– حدود بشرية: تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على العاملين في الشركات الخاصة بالرياض

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: كفاءة التخطيط الاستراتيجي

1.1.2 تمهيد:

يُعد التخطيط الاستراتيجي من الركائز الأساسية التي تستند إليها المنظمات الحديثة في بيئة تتسم بالتغير المستمر والتنافس الحاد، ويمثل وسيلة منهجية لترجمة الرؤى المستقبلية إلى أهداف وبرامج عملية توجه الأداء المؤسسي نحو التميز والاستدامة، كما تُعد كفاءة التخطيط الاستراتيجي معياراً جوهرياً لقدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين طموحاتها المستقبلية وإمكاناتها الحالية، من خلال حسن استثمار الموارد وتوجيهها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، فالمنظمة التي تُخطط استراتيجياً بكفاءة لا تكتفي برسم أهدافها العامة، بل تعمل على مواءمة كل مستوياتها الإدارية والفنية لتحقيق رؤية موحدة تسهم في تعزيز الأداء وتحقيق رسالتها بفعالية.

و أصبحت كفاءة التخطيط الاستراتيجي محور اهتمام متزايد لدى الباحثين والمديرين على حد سواء، لما لها من دور في دعم اتخاذ القرار، وتوجيه الجهود التنظيمية، وتحسين استثمار الموارد البشرية والمادية. كما تُعتبر أداة لإدارة التغيير واستشراف المستقبل، إذ تربط بين الواقع الراهن والتطلعات المستقبلية بطريقة علمية تضمن استدامة النمو والتطور المؤسسي.

2.1.2 مفهوم كفاءة التخطيط الاستراتيجي

يُعد مفهوم التخطيط الاستراتيجي من أكثر المفاهيم تداولاً في أدبيات الإدارة الحديثة، وقد تباينت تعريفاته تبعاً للزاوية التي نظر منها الباحثون إليه، إلا أن معظمهم يتفق على أنه عملية منظمة وشاملة تهدف إلى تحديد اتجاه المنظمة في الأجل الطويل، مع وضع خطط عملية لتحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية.

عرّف عبدالرحيم ومحمد (2022) التخطيط الاستراتيجي بأنه العملية التي يتم من خلالها صياغة رؤية مستقبلية واضحة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتحديد الأهداف والسياسات التي تحقق هذه الرؤية في إطار من الكفاءة والمرونة.

أما عبدالنبي والكلس (2020) فقد أشارا إلى أنه أسلوب إداري متكامل يسعى إلى تحقيق المواءمة بين موارد المنظمة ومتغيرات البيئة المحيطة، لضمان استمرارية الأداء وتحقيق نتائج مستدامة.

ويرى الملخاني ورضوان (2024) أن التخطيط الاستراتيجي يمثل منهجًا فكريًا وإداريًا يقوم على تحديد الاتجاه العام للمنظمة، وتوضيح كيفية الوصول إلى حالة مرغوبة مستقبلاً عبر مراحل مدروسة ومنهجية علمية دقيقة، في حين أشار الخيارين ومنصور (2020) إلى أن التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد خطة مكتوبة، بل هو عملية ديناميكية تتضمن التحليل، والتنفيذ، والمتابعة، والتقييم المستمر للأداء لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة.

أما النحلة وآخرون (2024) فعرفوه بأنه نظام إداري شامل يهدف إلى بناء توافق تنظيمي حول رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، من خلال مشاركة جميع المستويات الإدارية في صياغة الرؤية واتخاذ القرار. بينما أوضح حسن وآخرون (2020) أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحليلية تستند إلى جمع المعلومات وتفسيرها لتحديد المسارات المثلى التي تحقق الأداء المتميز في ظل بيئة تنافسية معقدة.

وأشار الكبيسي وأبو زيد (2020) إلى أن جوهر التخطيط الاستراتيجي يكمن في قدرته على توجيه الموارد بطريقة رشيدة نحو تحقيق الأهداف طويلة المدى، بما يضمن الاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية. كما يرى بلحاج (2023) أن كفاءة التخطيط الاستراتيجي تتجلى في مدى قدرة المنظمة على ربط التخطيط بالتنفيذ والمتابعة، وضمان أن كل قرار استراتيجي يسهم في تحقيق أهدافها الكبرى.

ومن منظور حديث، يّين Abozraiq et al. (2025) أن كفاءة التخطيط الاستراتيجي تعتمد على مدى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في مراحل التخطيط، بدءًا من جمع البيانات الدقيقة، مرورًا بتحليلها، وانتهاءً بتصميم خطط قابلة للتنفيذ. بينما أكد Meyfroodt and Desmidt (2021) أن الكفاءة في

التخطيط لا تتحقق إلا عندما يُستخدم كأداة لتشجيع التعاون التنظيمي وتعزيز الالتزام الجماعي بالرؤية المستقبلية.

ويرى (AlQershhi (2024) أن كفاءة التخطيط الاستراتيجي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة المنظمة على دمج التفكير الاستراتيجي والابتكار مع إدارة الموارد البشرية، بما يضمن خلق بيئة عمل محفزة على الإبداع والإنتاجية، في حين أوضح (Pronk et al. (2023 أن الكفاءة في التخطيط تتطلب استخدام أدوات علمية قائمة على التفكير المنظومي لتنسيق الجهود وضمان التكامل بين الوحدات التنظيمية.

وتناول (Rozak et al. (2021 التخطيط الاستراتيجي كآلية لتعزيز المرونة المؤسسية في ظل التحول الرقمي، حيث تعمل كفاءته على تمكين المؤسسات من التكيف السريع مع التغيرات التقنية. كما أشار (Chatterjee et al. (2022 إلى أن كفاءة التخطيط تزداد بزيادة قدرة المؤسسة على دمج أدوات التحليل الذكي والبيانات الرقمية في عملية صنع القرار الاستراتيجي.

ويرى الباحث أن كفاءة التخطيط الاستراتيجي لا تُقاس فقط بقدرة المنظمة على صياغة خطط مستقبلية، بل تتجاوز ذلك إلى مدى انسجام هذه الخطط مع الواقع التنظيمي والبيئة الخارجية، ومدى التزام الإدارة بتنفيذها ومراجعتها بشكل دوري.

3.1.2 أبعاد كفاءة التخطيط الاستراتيجي

تم تحديد أبعاد كفاءة التخطيط الاستراتيجي في هذه الدراسة بالاستناد إلى ما ورد في عدد من الدراسات الحديثة، مثل دراسة عبدالرحيم ومحمد (2022) التي تناولت مكونات التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية، ودراسة عبدالنبي والكلس (2020) التي ربطت بين فعالية التخطيط الاستراتيجي ومتطلبات سوق العمل، ودراسة الملخاني ورضوان (2024) التي ركزت على دور التخطيط في تحقيق التميز المؤسسي، ودراسة (Abozraiq et al. (2025 التي ربطت بين مبادئ الجودة الشاملة وكفاءة التخطيط الاستراتيجي.

وانطلاقاً من هذا الأساس، تم اعتماد أربعة أبعاد رئيسة تمثل جوهر كفاءة التخطيط الاستراتيجي، وهي :
الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، والتحليل الاستراتيجي.

أولاً: الرؤيا الاستراتيجية

تُعد الرؤيا الاستراتيجية المنطلق الفكري الذي تستند إليه كل عمليات التخطيط داخل المنظمة، إذ تمثل الصورة المستقبلية المرغوبة التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها، و يرى الخيارين ومنصور (2020) أن الرؤيا الاستراتيجية تشكل الإطار العام الذي يوجه جميع الأنشطة التنظيمية نحو غاية واحدة مشتركة، وتعمل كمرشد للقرارات والسياسات الاستراتيجية.

كما يوضح اليوسفي والخفاف (2020) أن الرؤيا لا تقتصر على تحديد موقع المنظمة المستقبلي، بل تُعد أداة لتعبئة الطاقات البشرية وتحفيزها نحو تحقيق تطلعاتها، إذ تسهم في تعزيز الهوية المؤسسية وبناء ثقافة تنظيمية موحدة.

ويشير النحلة وآخرون (2024) إلى أن الرؤيا الاستراتيجية الفاعلة يجب أن تتسم بالوضوح والواقعية والطموح، بحيث يمكن تحويلها إلى أهداف قابلة للتحقيق ضمن إطار زمني محدد، كما يؤكد Rozak et al. (2021) أن صياغة الرؤيا في المؤسسات الحديثة تتطلب مراعاة التحولات التكنولوجية والرقمية، بما يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة.

ويرى Pronk et al. (2023) أن كفاءة الرؤيا ترتبط بمدى قدرتها على توحيد الجهود بين وحدات العمل المختلفة وتوجيهها نحو غاية استراتيجية واحدة، وهو ما يخلق حالة من الاتساق التنظيمي والاستدامة، فإن الرؤيا الاستراتيجية تمثل الإطار التصوري الذي يمنح المنظمة القدرة على التحرك بثبات نحو المستقبل، ويعكس مدى وعي الإدارة بطبيعة بيئتها وفرصها المستقبلية.

ثانياً: الرسالة الاستراتيجية

تمثل الرسالة الاستراتيجية الترجمة العملية للرؤيا، وهي التي تحدد هوية المنظمة وسبب وجودها وطبيعة نشاطها وطموحاتها الأساسية، و يوضح عبد النبي والكلس (2020) أن الرسالة بمثابة عقد معنوي بين المنظمة ومحيطها الداخلي والخارجي، تُعبر من خلاله عن قيمها ومجالات عملها ومساهمتها في المجتمع.

ويشير بلحاج (2023) إلى أن الرسالة الكفؤة يجب أن توازن بين الواقعية والطموح، وأن تُصاغ بلغة واضحة تحدد مجال النشاط والجمهور المستهدف والميزة التنافسية، في حين يرى الكبيسي وأبو زيد (2020) أن الرسالة هي أداة للتوجيه الإداري، إذ توفر إطارًا مرجعيًا لاتخاذ القرارات وتوزيع الموارد بما يتسق مع أهداف المنظمة طويلة الأمد.

ويضيف Abozraiq et al. (2025) أن كفاءة صياغة الرسالة تعتمد على مدى مشاركة الإدارة العليا وأصحاب المصلحة في إعدادها، الأمر الذي يضمن التزامًا مؤسسيًا جماعيًا بتحقيقها. كما يرى Chatterjee et al. (2022) أن الرسالة الاستراتيجية يجب أن تُراعي التطورات التقنية والتحول الرقمي، وأن تُترجم التوجهات الابتكارية للمنظمة في سياق تنافسي عالمي.

وبناءً على ذلك، فإن كفاءة الرسالة الاستراتيجية تُقاس بقدرتها على توجيه السلوك التنظيمي، وتعزيز الانتماء الداخلي، ومواءمة أنشطة المنظمة مع تطلعات بيئتها ومجتمعها.

ثالثًا: الأهداف الاستراتيجية

الأهداف الاستراتيجية تمثل المحصلة المنطقية لكل من الرؤيا والرسالة، وهي التي تُحدد الاتجاه العملي للمنظمة في الأمدين المتوسط والطويل، و يوضح عبدالرحيم ومحمد (2022) أن الأهداف الاستراتيجية تُعتبر مؤشرات الأداء العليا التي تُترجم الطموحات المجردة إلى معايير كمية ونوعية يمكن قياسها ومتابعتها.

ويشير الفهد وحجاوي (2020) إلى أن صياغة الأهداف الاستراتيجية يجب أن تتم في ضوء تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية، بحيث تكون الأهداف واقعية وقابلة للتحقيق ضمن الموارد المتاحة. بينما يرى الملخاني ورضوان (2024) أن كفاءة الأهداف تُقاس بمدى اتساقها مع قدرات المنظمة وارتباطها الوثيق بعناصر الخطة العامة، فهي تمثل نقطة الالتقاء بين التخطيط والتنفيذ.

أما Meyfroodt and Desmidt (2021) فيؤكدان أن وضوح الأهداف يساهم في تحسين التنسيق بين الإدارات ويعزز الثقة في عملية صنع القرار، مما يؤدي إلى أداء تنظيمي أكثر فاعلية. ويشير AlQersh

(2024) إلى أن الأهداف الفعالة يجب أن تتضمن عنصر الابتكار والتميز، وأن تُسهم في بناء القدرات البشرية وتعزيز رأس المال الفكري داخل المنظمة.

كما يرى Pronk et al. (2023) أن الأهداف الاستراتيجية يجب أن تتوافق مع مبادئ التنمية المستدامة والحوكمة الرشيدة، بما يضمن توازن الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. ومن ثم، فإن كفاءة الأهداف الاستراتيجية لا تتعلق فقط بمدى تحقيقها، بل بمدى توافقها مع فلسفة المنظمة واتجاهاتها المستقبلية.

رابعاً: التحليل الاستراتيجي

يُعد التحليل الاستراتيجي الركيزة الأساسية التي تُبنى عليها جميع عناصر التخطيط الاستراتيجي، إذ يوفر الفهم العلمي للبيئة الداخلية والخارجية، ويُسهم في تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. يرى أبو نصره وآخرون (2020) أن التحليل الاستراتيجي هو الخطوة المنهجية الأولى التي تُحدد من خلالها الإدارة ملامح الخطة العامة واتجاهاتها المستقبلية.

ويشير حسن وآخرون (2020) إلى أن التحليل الفاعل يعتمد على استخدام أدوات كمية ونوعية في جمع البيانات وتفسيرها، مثل تحليل SWOT وتحليل PESTEL، مما يساعد على بناء خطط دقيقة تستند إلى الواقع الفعلي، كما يوضح اليوسفي والخفاف (2020) أن كفاءة التحليل تتوقف على مدى توافر المعلومات الموثوقة والقدرة على تفسيرها في سياقها البيئي الصحيح.

ويرى Rozak et al. (2021) أن التحليل الاستراتيجي في العصر الرقمي أصبح أكثر تعقيداً، إذ يتطلب دمج أدوات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة لتحديد الاتجاهات المستقبلية. كما أشار Chatterjee et al. (2022) إلى أن كفاءة التحليل ترتبط بمدى دمج التكنولوجيا في فهم ديناميكيات السوق وتغير سلوك العملاء.

أما Abozraiq et al. (2025) فقد أشاروا إلى أن التحليل الكفء يعتمد على الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة في جمع وتحليل المعلومات، بما يضمن دقة المخرجات وموثوقية القرارات الاستراتيجية. ويؤكد

بلحاج (2023) أن التحليل الاستراتيجي الكفاء يساهم في بناء المرونة التنظيمية والقدرة على التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها بفعالية.

تُظهر الأبعاد الأربعة — الرؤيا، الرسالة، الأهداف، والتحليل — تكاملاً وظيفياً يحدد مستوى كفاءة التخطيط الاستراتيجي داخل أي منظمة. فالرؤيا تُوجّه الاتجاه العام، والرسالة تُحدد الهوية التنظيمية، والأهداف تُترجم الطموحات إلى مقاييس أداء، والتحليل يُوفّر الأساس الواقعي لبناء تلك الخطط. ومن خلال هذا التكامل، تتحقق كفاءة التخطيط الاستراتيجي باعتبارها عملية عقلانية، تشاركية، مرنة، ومبنية على المعرفة.

4.1.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي

يُعد التخطيط الاستراتيجي من أبرز الأدوات الإدارية التي تساهم في توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، إذ يوفر إطاراً شاملاً لرسم السياسات واتخاذ القرارات في ضوء فهم متكامل للبيئة الداخلية والخارجية. وتبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في كونه الوسيلة التي تُمكن المنظمة من استشراف المستقبل، وتحديد مسارات العمل التي تضمن استدامتها وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة تتسم بالديناميكية والتغير المستمر.

ويشير أبو نصرة وآخرون (2020) إلى أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتجلى في كونه:

1. يُعزز من قدرة المنظمة على تخصيص الموارد بشكل رشيد وفقاً لأولوياتها وأهدافها طويلة المدى، بما يقلل من الهدر ويوجه الجهود نحو أنشطة عالية القيمة.
2. يُوفر إطاراً تنظيمياً للتنسيق بين وحدات العمل المختلفة، مما يساهم في توحيد الجهود وتحقيق التكامل بين الإدارات.
3. يُمثل أداة استباقية تُمكن المنظمة من التعامل مع التحديات والفرص في البيئة الخارجية من خلال توقع المتغيرات والاستعداد لها.

ويرى عبدالنبي والكلس (2020) أن أهمية التخطيط الاستراتيجي لا تقتصر على الجوانب التشغيلية، بل تمتد لتشمل بُعدًا استراتيجيًا يربط بين الرؤية المستقبلية والإمكانات المتاحة، حيث يعمل كمرشد عام لتوجهات المنظمة وقراراتها المصيرية، ويُعزز من استقرارها التنظيمي وقدرتها على التكيف.

في ذات السياق، أكد الرميدي وأبو زيد (2021) أن التخطيط الاستراتيجي يُمثل حجر الزاوية في دعم القرارات الاستراتيجية، إذ يُوفر قاعدة معرفية دقيقة تساعد الإدارة العليا على اتخاذ قرارات مبنية على تحليل منهجي للبيئة.

كما أوضح بلحاج (2023) أن أهمية التخطيط تكمن في قدرته على خلق بيئة تنظيمية مرنة، تُحفّز على الابتكار والاستجابة السريعة للتغيرات، مما يجعل المنظمة أكثر قدرة على البقاء والتطور ضمن سياقات تنافسية متسارعة.

ويشير Abozraiq et al. (2025) إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو المحرك الرئيسي لتطوير أنظمة الجودة والتميز المؤسسي، حيث يُساهم في توجيه الجهود نحو تحقيق مخرجات ذات أثر مستدام. بينما يرى Chatterjee et al. (2022) أن من أهم جوانب التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المعاصرة هو قدرته على دمج التحول الرقمي في صلب الأهداف والرؤية المؤسسية، مما يُعزز التنافسية.

من هذا المنطلق، يتضح أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتجاوز كونه مجرد أداة إدارية، لتُصبح فلسفة شاملة لإدارة التغيير، وبناء الانجاز العام للمنظمة، وتوجيهها نحو المستقبل بطريقة علمية واعية ومنهجية. إنه يُشكل البوصلة التي تُمكن القيادة من اتخاذ قرارات فعالة، وضمان تماسك الجهود داخل المؤسسة، ومواجهة تحديات السوق بثقة ومرونة.

5.1.2 أهداف التخطيط الاستراتيجي

يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إرساء دعائم العمل المؤسسي المنظم، من خلال تحديد الاتجاهات العامة للمنظمة وتوجيه مواردها نحو تحقيق غاياتها الكبرى بكفاءة. وتنبثق أهداف التخطيط

الاستراتيجي من الرؤية والرسالة، إلا أنها تتجلى في صورة مقاصد عملية تسعى الإدارة إلى تحقيقها ضمن مدى زمني محدد ووفق معايير أداء قابلة للقياس.

ويشير الملخاني ورضوان (2024) إلى أن من أبرز أهداف التخطيط الاستراتيجي:

1. ترشيد عملية اتخاذ القرار من خلال توفير قاعدة تحليلية منظمة تسهم في بناء قرارات استراتيجية تستند إلى بيانات دقيقة.
2. تحقيق التوافق التنظيمي عبر توحيد الجهود داخل المنظمة نحو رؤية موحدة، مما يعزز الانسجام الداخلي ويقلل التداخل والتعارض في الأنشطة.
3. تحسين استغلال الموارد عن طريق توجيهها نحو أولويات واضحة ومحددة مسبقاً، بما يعزز الكفاءة التشغيلية ويقلل من الفاقد.

ويرى الخيارين ومنصور (2020) أن أحد الأهداف المحورية للتخطيط الاستراتيجي هو تمكين المنظمة من التكيف مع التغيرات البيئية، عبر استشراف المستقبل ورصد الفرص والتهديدات المحتملة، مما يُمكنها من تعديل مساراتها بمرونة ووعي.

ويؤكد أبو ليلي وخريم (2022) أن التخطيط الاستراتيجي يهدف كذلك إلى تحقيق التميز المؤسسي من خلال تطوير سياسات واضحة تضمن استدامة الأداء وجودته على المدى الطويل، مما يعزز القدرة التنافسية للمنظمة في السوق.

أما (Meyfroodt and Desmidt 2021)، فيرون أن من بين أهداف التخطيط الاستراتيجي المهمة تعزيز المشاركة المؤسسية في صنع القرار، عبر إشراك مختلف المستويات الإدارية في عملية التخطيط، مما يزيد من الالتزام ويدعم التنفيذ الفعال.

وفي منظور حديث، أشار (Rozak et al. 2021) إلى أن التخطيط الاستراتيجي أصبح وسيلة أساسية لدمج الابتكار والتحول الرقمي في صلب النشاط المؤسسي، من خلال ربط الأهداف بمبادرات تقنية تتماشى مع متطلبات السوق الحديث.

وتبعًا لما سبق، يمكن القول إن أهداف التخطيط الاستراتيجي لا تقتصر على تحديد المستقبل فحسب، بل تمتد لتشمل بناء قدرات المؤسسة على التحليل والتكيف، وضمان استخدام الموارد بفعالية، وتحقيق التوازن بين الطموح والواقعية، وهو ما يجعل من هذا التخطيط أداة استراتيجية متكاملة لضمان الاستدامة التنظيمية والنمو الممنهج.

6.1.2 أنواع التخطيط الاستراتيجي

لا يُعد التخطيط الاستراتيجي نمطًا واحدًا جامدًا، بل يتخذ أشكالًا متنوعة وفقًا لطبيعة المنظمة وحجمها وبيئتها وظروفها المرحلية، وتتنوع هذه الأنواع بحسب المستوى الإداري، وطبيعة الأهداف، ومدة التخطيط، وكذلك فلسفة الإدارة.

ويشير الفهد وحجاوي (2020) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يمكن تصنيفه إلى عدة أنواع، أبرزها:

1. التخطيط طويل الأجل: وهو التخطيط الذي يمتد لآفاق زمنية تتراوح بين خمس إلى عشر سنوات أو أكثر، ويُستخدم لتحديد التوجهات العامة للمنظمة، وصياغة الرؤية والرسالة، وتوجيه الموارد نحو أهداف بعيدة المدى.
2. التخطيط متوسط الأجل: يُركز على ترجمة الأهداف العامة إلى برامج مرحلية تمتد عادة بين ثلاث إلى خمس سنوات، ويُستخدم لضمان اتساق الأنشطة المرحلية مع الاستراتيجية الكبرى، كما أوضح الملخاني ورضوان (2024).
3. التخطيط قصير الأجل: يهدف إلى إدارة الأنشطة اليومية والأهداف التشغيلية، ويُعد أداة تنفيذية تدعم الخطط الاستراتيجية الأعلى. أشار إليه بلحاج (2023) باعتباره الأكثر ارتباطًا بالرقابة والتحسين المستمر.

كما يرى الخيارين ومنصور (2020) أن هناك تمييزًا آخر بين:

- التخطيط التكيفي: (Adaptive Planning) والذي يُستخدم في البيئات المتغيرة وغير المستقرة، حيث تُبنى الخطة على سيناريوهات متعددة وتُعدل تبعًا للظروف.

- التخطيط الموجه بالسيناريوهات: يعتمد على تحليل مستقبلي لوضع احتمالات متعددة وتحديد خطط بديلة بناءً عليها، ويُستخدم في حالات عدم اليقين المرتفع.
- التخطيط الاستباقي (Proactive Planning): يهدف إلى المبادرة في خلق الفرص وتجاوز التحديات قبل حدوثها، ويرتكز على تحليل استراتيجي معمق كما أشار إليه (Abozraiq et al. (2025).
ويؤكد (Meyfroodt and Desmidt (2021) على أهمية التخطيط التشاركي الذي يدمج الإدارات والأطراف المختلفة في إعداد الخطط الاستراتيجية، ما يرفع من جودة الخطة وفعاليتها تنفيذها.
- ويُفرّق (Rozak et al. (2021 أيضًا بين:
 - التخطيط المركزي: حيث تتركز عملية وضع الخطة لدى الإدارة العليا.
 - التخطيط اللامركزي: حيث
- في إعداد وتطوير خططها ضمن إطار استراتيجي عام، بما يُعزز التكيف المحلي ويوائم الخصوصيات التشغيلية لكل وحدة إدارية.
- أما (Chatterjee et al. (2022، فأشاروا إلى بروز نوع جديد من التخطيط يُعرف بـ "التخطيط الرقمي الاستراتيجي"، وهو نوع يستند إلى تكامل البيانات الضخمة وأدوات الذكاء الاصطناعي في صياغة الرؤية المستقبلية واتخاذ القرار، خاصة في المؤسسات التي تمر بتحول رقمي واسع.
- يتضح مما سبق أن تعدد أنواع التخطيط الاستراتيجي يعكس مرونته وقدرته على التكيف مع بيئات متنوعة وسيناريوهات معقدة. وتكمن كفاءة المنظمة في قدرتها على اختيار النوع الأنسب من التخطيط بما يتماشى مع أهدافها واستراتيجيتها، مع الحرص على التنسيق بين المستويات الزمنية والتنظيمية لهذه الخطط لضمان تحقيق رؤية متكاملة ومستدامة.

المبحث الثاني: القوى العاملة وتحقيق أهداف المنظمة

1.2.2 التمهيد:

تمثل القوى العاملة أحد أهم أصول المنظمة وأدواتها المحورية في تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المؤسسية، فبدون موارد بشرية كفؤة ومنظمة يصعب ترجمة الرؤية والرسالة إلى واقع ملموس. تتأثر قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بمستوى كفاءة وتفاعل القوى العاملة، مما يجعل إدارة هذا المورد البشري مسألة استراتيجية لا تكميلية، وعليه فإن فهم طبيعة القوى العاملة ودورها في دفع المنظمة نحو أهدافها يُعد شرطاً أساسياً في تحليل فعالية الأداء المؤسسي.

2.2.2 مفهوم القوى العاملة

يشير مفهوم القوى العاملة إلى إجمالي الموارد البشرية التي تُساهم في النشاط الإنتاجي أو الخدمي داخل المنظمة، وتشمل الموظفين والعاملين في مختلف المستويات والتخصصات، يرى أبو الحسن وآخرون (2021) أن القوى العاملة هي الركيزة التشغيلية لأي منظمة، إذ تمثل العنصر المنفذ للخطط، والمحرك الفعلي للنشاط المؤسسي اليومي.

كما يُعرفها الرميدي وأبو زيد (2021) بأنها الموارد البشرية التي تمتلك المهارات والمعارف والخبرات التي تُستخدم في تحقيق أهداف المؤسسة وتنفيذ عملياتها التشغيلية والإستراتيجية.

ويُفرّق سبخاوي (2020) بين القوى العاملة بوصفها رقمًا إحصائيًا (عدد العاملين)، وبينها كمفهوم نوعي يتعلق بالكفاءة، والانضباط، والمرونة، والتحفيز، أما جواد وآخرون (2020) فيُعرّفون القوى العاملة بأنها مجموعة الأفراد المنخرطين في العمل الفعلي، والذين يقع على عاتقهم تحويل الموارد إلى مخرجات ذات قيمة مضافة من خلال العمل المنظم.

وتبعًا لـ Bilderback (2024)، فإن القوى العاملة المعاصرة تُقاس ليس فقط بعدد الأفراد، بل بمدى امتلاكهم للمهارات المستقبلية، وقدرتهم على التكيف مع التحول الرقمي، والابتكار في بيئة متغيرة.

كما يرى Pronk et al. (2023) أن فعالية القوى العاملة تُقاس من خلال إنتاجية الأفراد، ومرونة الفرق، والاستجابة السريعة للمتغيرات، والمشاركة في تحسين الأداء.

ويُلاحظ أن هذا المفهوم قد تطور من كونه مجرد عنصر تنفيذي إلى كونه عنصرًا استراتيجيًا حاسمًا في صياغة وتنفيذ الخطط وتحقيق النمو.

3.2.2 أهداف إدارة القوى العاملة

تهدف إدارة القوى العاملة إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للعنصر البشري، وضمان توافقه مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، من خلال تطويره وتحفيزه وتمكينه بما يرفع من فاعليته وإنتاجيته. وتُعد هذه الأهداف من الركائز الجوهرية التي تُترجم رؤية المنظمة إلى أداء عملي مستدام.

يشير أبو الحسن وآخرون (2021) إلى أن أهداف إدارة القوى العاملة تتمثل في ما يلي:

1. تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من خلال توزيع المهام والمسؤوليات بما يتناسب مع الكفاءات الفردية.
2. رفع مستوى الرضا الوظيفي عبر تهيئة بيئة عمل إيجابية تشجع على الالتزام والانتماء.
3. تعزيز الكفاءة الإنتاجية من خلال تطبيق أساليب التحفيز والمتابعة والتقييم المستمر للأداء.

كما يشير سبخاوي (2020) إلى أن أهداف إدارة القوى العاملة تُركّز على تحقيق التكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، وذلك عبر:

1. بناء نظام إداري منسجم يضمن وضوح الأدوار والمسؤوليات التنظيمية.
2. تطوير المهارات والقدرات بما يواكب متطلبات العمل الحديثة.
3. تحقيق التوافق التنظيمي بين مختلف الإدارات لرفع جودة الأداء العام.

ويرى الرميدي وأبو زيد (2021) أن إدارة القوى العاملة تسعى إلى تحقيق أهداف استراتيجية بعيدة

المدى، أبرزها:

1. دعم القدرة التنافسية للمنظمة من خلال تطوير رأس المال البشري واستثمار خبراته.
 2. زيادة مرونة المؤسسة في مواجهة التغيرات البيئية عبر قوى عاملة مؤهلة وقابلة للتكيف.
 3. تعزيز روح الفريق وبناء ثقافة تنظيمية تشجع على العمل الجماعي والإبداع.
- كما يوضح جواد وآخرون (2020) أن أهداف إدارة القوى العاملة لا تقتصر على رفع الأداء فقط، بل تمتد لتشمل:

1. تحقيق الاستقرار الوظيفي عبر تبني سياسات عادلة في التعيين والمكافأة.
 2. تقليل معدلات الدوران الوظيفي من خلال تعزيز الولاء المؤسسي.
 3. تحقيق العدالة التنظيمية التي تُحفّز العاملين على الالتزام والمشاركة الإيجابية.
- ويشير Bilderback (2024) إلى أن إدارة القوى العاملة في المؤسسات الحديثة تتجه نحو أهداف أكثر شمولية، تتمثل في:

1. دمج مفاهيم التنمية المستدامة في إدارة الموارد البشرية بما يعزز توازن الأهداف الاقتصادية والاجتماعية.
2. تمكين العاملين من الابتكار والتطوير الذاتي لمواكبة التحول الرقمي والتقني.
3. تحقيق التوازن بين متطلبات العمل وصحة العاملين ورفاههم بما يحافظ على الأداء المستدام.

4.2.2 كفاءة القوى العاملة وتحقيق أهداف المنظمة

تُعد كفاءة القوى العاملة أحد المرتكزات الجوهرية في قدرة المؤسسة على تحويل أهدافها الاستراتيجية إلى واقع ملموس، فهي تعكس مدى امتلاك العاملين للقدرات المعرفية والمهارية والسلوكية اللازمة لإنجاز المهام وتحقيق النتائج المرجوة، الأمر الذي يجعلها من أبرز العوامل المؤثرة في فعالية الأداء المؤسسي واستدامة الإنجاز، فالمؤسسة مهما بلغ مستوى التخطيط والتنظيم فيها، تظل رهينة لأداء مواردها البشرية.

ويُشير سبخاوي (2020) إلى أن العلاقة بين كفاءة القوى العاملة وتحقيق أهداف المنظمة تقوم

على ثلاث ركائز رئيسية:

1. جاهزية العاملين فنياً وسلوكياً، ما يُمكنهم من تنفيذ المهام بجودة عالية دون الحاجة إلى إشراف مباشر مستمر.

2. القدرة على مواكبة التطورات التنظيمية والتقنية، الأمر الذي يعزز مرونة المؤسسة في مواجهة المتغيرات.

3. الإسهام في رفع كفاءة العمليات الداخلية من خلال تقليل الأخطاء وتحسين الانضباط والإنتاجية.

ويُبرز أبو الحسن وآخرون (2021) أن المؤسسة لا تستطيع تحقيق أهدافها بكفاءة ما لم تتوافر لديها قوى عاملة متماز بـ:

1. الالتزام المؤسسي والانضباط الوظيفي، وهو ما ينعكس في الالتزام بمواعيد الإنجاز وتحقيق النتائج.

2. القدرة على العمل الجماعي والتنسيق بين الوحدات، مما يُعزز من تماسك الأداء التنظيمي العام.

3. الاستعداد للتعليم والتطور الذاتي، بما يُعزّز من القدرة على الابتكار والاستجابة الفورية للتحديات.

ويؤكد Rozak et al. (2021) أن المؤسسات التي تمتلك قوى عاملة كفؤة أكثر قدرة على تحقيق

الأهداف المؤسسية، خاصة في البيئات الديناميكية، وذلك من خلال:

1. الاستفادة المثلى من الموارد بفضل دقة الأداء وفعالية التنفيذ.

2. الاستجابة السريعة للتغيرات السوقية أو التقنية، وهو ما يرفع من مرونة المؤسسة.

3. الإسهام في تحسين مستوى التنافسية عبر تقديم خدمات أو منتجات ذات جودة عالية.

أما Chatterjee et al. (2022) فيُشيرون إلى أن كفاءة العاملين تُعد أحد المحددات الأساسية

لسرعة تنفيذ المشروعات وتحقيق المؤشرات الاستراتيجية في الوقت المحدد، عبر:

1. القدرة على تنفيذ المهام دون تعطيل أو تأخير.

2. توفير التغذية الراجعة المستمرة لتصحيح الانحرافات فورًا.

3. المشاركة الفاعلة في تطوير وتحسين بيئة العمل الداخلية.

كما يرى Bilderback (2024) أن الكفاءة المهنية للعاملين تُسهم في دعم أهداف الاستدامة المؤسسية من خلال:

1. الاحتفاظ بالخبرات والكفاءات داخل المؤسسة على المدى الطويل.

2. تحقيق توازن بين الأداء المؤسسي ومتطلبات صحة ورفاه العاملين.

3. ضمان استمرارية الأداء الفعال حتى في أوقات الأزمات أو الضغوط التشغيلية.

إن كفاءة القوى العاملة لا تُقاس فقط بمستوى إنجاز المهام، بل تُقاس أيضًا بمدى مساهمتها في استقرار المؤسسة، قدرتها على تحقيق التوجهات الاستراتيجية، وحفاظها على مستوى أداء مرتفع ومتطور. لذا، فإن الاستثمار في الكفاءة البشرية يُعد استثمارًا مباشرًا في مستقبل المنظمة وقدرتها على البقاء والنمو.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد:

يُعد هذا الفصل من الأجزاء الجوهرية في البناء المنهجي للدراسة، حيث يُوضح الإطار العملي الذي اتبعه الباحث في تحويل الإطارين النظري والميداني إلى نتائج قابلة للفهم والتحليل، ويهدف إلى عرض المنهج المعتمد في الدراسة، وتحديد مجتمع الدراسة وعينها، ووصف أداة جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، بما يضمن تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها.

2.3 منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، نظرًا لملاءمته لطبيعة الموضوع الذي يسعى إلى دراسة أثر كفاءة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة، الأهداف، التحليل الاستراتيجي) على القوى العاملة وتحقيق أهداف المنظمة في الشركات الخاصة بمدينة الرياض. ويُعد هذا المنهج الأنسب لتحليل العلاقات بين المتغيرات في بيئتها الواقعية، دون تدخل مباشر في طبيعة الظاهرة، من خلال جمع بيانات كمية من عينة الدراسة وتحليلها إحصائيًا بهدف اختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج علمية دقيقة. كما يُتيح هذا المنهج وصف الواقع التنظيمي كما هو، وتفسيره باستخدام أدوات التحليل، مما يُمكن من فهم العلاقة بين كفاءة التخطيط ومستوى الأداء البشري والمؤسسي في المنظمات المستهدفة.

3.3 مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الشركات الخاصة العاملة في مدينة الرياض، والتي تمثل أحد المراكز الاقتصادية الحيوية في المملكة العربية السعودية. وتشير بيانات الهيئة العامة للإحصاء (2023) إلى وجود أكثر من 85,000 منشأة خاصة في الرياض، تتوزع بين منشآت صغيرة ومتوسطة وكبيرة، وتعمل في مجالات متعددة كالصناعة، والتجارة، والخدمات، والتقنية، وقد تم اختيار هذا المجتمع لملاءمته لطبيعة

موضوع الدراسة، إذ تُعد هذه المنشآت بيئة مناسبة لاختبار العلاقة بين كفاءة التخطيط الاستراتيجي ومدى انعكاسه على أداء القوى العاملة وتحقيق الأهداف المؤسسية، في ظل التحديات التنافسية وسرعة التغيرات في بيئة الأعمال.

4.3 عينة الدراسة

نظرًا لاتساع حجم مجتمع الدراسة المتمثل في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، والذي يتجاوز عدد منشآته 85,000 منشأة وفقًا لبيانات الهيئة العامة للإحصاء (2023)، فقد استدعت طبيعة البحث الاعتماد على عينة ممثلة بدلاً من إجراء مسح شامل. ولأجل ذلك، تم تحديد حجم العينة بناءً على الجدول الإحصائي لمورجان وكريجسي (Krejcie & Morgan, 1970)، وقد اعتمد الباحث الحد الأدنى المقبول إحصائيًا لحجم العينة وفقًا لهذا الجدول، والذي يُراوح بين 100 إلى 120 مفردة (في حال كان المجتمع يفوق 75,000 مفردة، وذلك مع مستوى ثقة 95% وهامش خطأ لا يتجاوز 5%).

وقد تم توزيع أدوات الدراسة على عينة قوامها 120 مفردة (من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة (الإدارة العليا، إدارة الموارد البشرية، إدارة التخطيط)، ضمن مجموعة مختارة من الشركات الخاصة بمدينة الرياض، باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وذلك لضمان تكافؤ الفرص في اختيار المفردات، وتجنب التحيز في تمثيل المجتمع.

5.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، نظرًا لما توفره من مزايا تتمثل في السرعة، وقلة التكاليف، وإمكانية الوصول إلى عدد كبير من المفردات في وقت قصير، فضلًا عن ملاءمتها لطبيعة الدراسة الكمية التي تستهدف تحليل العلاقة بين متغيرين رئيسيين هما: كفاءة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده، وتأثيره على القوى العاملة وتحقيق أهداف المنظمة.

وقد تم بناء الاستبانة بالاستناد إلى مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة، منها: عبد النبي والكلس (2020)، الكبيسي وأبو زيد (2020)، أبو ليلي وخريم (2021) Rozak et al. (2022)، Chatterjee et al. (2022).

وتضمنت الاستبانة ثلاثة أقسام رئيسية:

1. البيانات العامة للمستجيب: تشمل معلومات مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري، وطبيعة الشركة.
 2. محور المتغير المستقل: كفاءة التخطيط الاستراتيجي، وقد تم قياسه من خلال أربعة أبعاد رئيسية هي:
 - الرؤية الاستراتيجية
 - الرسالة الاستراتيجية
 - الأهداف الاستراتيجية
 - التحليل الاستراتيجي وتم تخصيص (12) فقرة لقياس هذا المتغير بمعدل ثلاث فقرات لكل بعد.
 3. محور المتغير التابع: القوى العاملة وتحقيق أهداف المنظمة، وتم قياسه من خلال (12) فقرة موزعة على أبعاد تتعلق بالكفاءة، الرضا، وتحقيق الأهداف التنظيمية.
- وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، حيث تراوحت الخيارات بين (1 = أعارض بشدة) إلى (5 = أوافق بشدة)، لما يوفره هذا المقياس من مرونة ووضوح في التعبير عن درجة الاتفاق.

تم عرض الأداة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة والقياس التربوي بغرض التحقق من صدق المحتوى، كما تم حساب الثبات الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا (سيتم عرض نتائجه في الفصل الرابع) للتحقق من موثوقية الأداة وقدرتها على القياس الدقيق لمفاهيم الدراسة.

6.3 صدق الأداة

لأجل التحقق من صدق الأداة (الاستبانة)، تم استخدام الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي.

- أولاً، تم عرض الاستبانة بصيغتها الأولية على لجنة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في مجالات الإدارة، والقياس، والإحصاء، وعددهم (5) محكمين من جامعات سعودية وعربية. وتم تعديل بعض العبارات وفقاً لملاحظاتهم، مما ساعد على تعزيز الصدق الظاهري للأداة.
- ثانياً، لتحقيق صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity)، تم احتساب معامل الارتباط البسيط (Pearson) بين كل فقرة من فقرات المتغير المستقل (كفاءة التخطيط الاستراتيجي) وأبعادها، وكذلك بين كل بُعد ومجموع الدرجة الكلية للمتغير، وذلك باستخدام برنامج SPSS.

7.3 مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل

يوضح الجدول التالي مصفوفة الارتباط البسيط (Pearson Correlation Matrix) بين أبعاد كفاءة التخطيط الاستراتيجي:

الجدول (1) مصفوفة الارتباط البسيط (Pearson Correlation Matrix) بين أبعاد كفاءة التخطيط

الاستراتيجي

البعد	الرؤية	الرسالة	الأهداف	التحليل	الدرجة الكلية
الرؤية الاستراتيجية	1	.691**	.673**	.702**	.788**
الرسالة الاستراتيجية	.691**	1	.665**	.687**	.774**
الأهداف الاستراتيجية	.673**	.665**	1	.716**	.761**
التحليل الاستراتيجي	.702**	.687**	.716**	1	.803**
الدرجة الكلية للمتغير	.788**	.774**	.761**	.803**	1

ملاحظة: جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01).

تشير القيم المبينة في الجدول إلى وجود علاقات ارتباطية قوية وموجبة بين جميع أبعاد المتغير المستقل (كفاءة التخطيط الاستراتيجي)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.665) و(0.803)، وجميعها دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يعكس وجود اتساق داخلي قوي بين مكونات المتغير.

8.3 ثبات الأداة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم احتساب معامل الثبات الداخلي (كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha) لكل من أبعاد المتغير المستقل (كفاءة التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع (القوى العاملة وتحقيق أهداف المنظمة)، بالإضافة إلى معامل الثبات الكلي لأداة الاستبانة.

وقد تم استخدام برنامج SPSS في احتساب هذه المعاملات، وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول (2) معامل كرونباخ ألفا

المحور / البعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
الرؤية الاستراتيجية	3	0.813
الرسالة الاستراتيجية	3	0.798
الأهداف الاستراتيجية	3	0.829
التحليل الاستراتيجي	3	0.846
المتغير المستقل ككل	12	0.901
القوى العاملة وتحقيق الأهداف (التابع)	12	0.918
الدرجة الكلية للاستبانة	24	0.934

تشير النتائج إلى أن جميع معاملات كرونباخ ألفا تجاوزت الحد الأدنى المقبول إحصائيًا (0.70) ، بل أن معظمها تجاوز (0.80)، وهو ما يعكس درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات كل بُعد من أبعاد الدراسة.

9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

اعتمدت الدراسة الحالية على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الفرضيات ونوع البيانات، وتم استخدام برنامج SPSS الإصدار 23 (لتحليل استجابات أفراد العينة. وقد توزعت الأساليب على مرحلتين:

1. الأساليب الإحصائية الوصفية:

- استخدمت لتحليل خصائص أفراد العينة وتوصيف متغيرات الدراسة، وشملت:
- التكرارات والنسب المئوية: لتحليل الخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة... إلخ).
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات المتغيرات.
 - درجة الأهمية النسبية: لترتيب أبعاد كل متغير حسب تأثيرها وأهميتها من وجهة نظر المبحوثين.

2. الأساليب الإحصائية الاستدلالية:

- استخدمت لاختبار فرضيات الدراسة وقياس العلاقات بين المتغيرات، وشملت:
- اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson): لدراسة العلاقة بين أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة.
 - اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha): لقياس ثبات الاستبانة.

- تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression): لقياس أثر كفاءة التخطيط الاستراتيجي كمتغير كلي على القوى العاملة وتحقيق أهداف المنظمة.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression): لقياس أثر كل بُعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي على المتغير التابع بشكل منفصل.

الفصل الرابع: تحليل البيانات

1.4 المقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضًا وتحليلًا لبيانات الدراسة الميدانية التي تم جمعها باستخدام أداة الاستبانة، ويهدف إلى اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها من خلال توظيف الأساليب الإحصائية الملائمة.

2.4 الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة

الجدول (3) الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار (n)	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	92	76.7%
	أنثى	28	23.3%
العمر	أقل من 30 سنة	35	29.2%
	30 - أقل من 40 سنة	59	49.2%
	40 سنة فأكثر	26	21.6%
المؤهل العلمي	دبلوم	17	14.2%
	بكالوريوس	76	63.3%
	دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	27	22.5%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	33	27.5%
	5 - أقل من 10 سنوات	55	45.8%
	10 سنوات فأكثر	32	26.7%
المسمى الوظيفي	إداري	43	35.8%

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار (n)	النسبة المئوية (%)
القطاع	إشرافي	48	40.0%
	تنفيذي	29	24.2%
	صناعي	41	34.2%
	خدمي	79	65.8%

تشير البيانات إلى أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة 76.7%، مما يعكس هيمنة الذكور في بيئة العمل محل الدراسة. كما أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً كانت من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 49.2%، وهي فئة تُعد الأكثر نشاطاً وخبرة في سوق العمل. من حيث المؤهل العلمي، يُلاحظ أن غالبية المشاركين حاصلون على شهادة البكالوريوس (63.3%)، مما يدل على مستوى أكاديمي متوسط يمكن من الفهم والإدراك الواعي لأبعاد الدراسة.

أما بالنسبة للخبرات العملية، فقد شكلت فئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات النسبة الأكبر (45.8%)، مما يشير إلى تمركز العينة في شريحة لديها خبرة تراكمية معتدلة، وفيما يخص التوزيع الوظيفي، فإن الوظائف الإشرافية والإدارية تستحوذ على النسبة الأعلى، وهو ما يدعم قدرة المشاركين على تقييم واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره. كما يُلاحظ أن نسبة كبيرة من العينة تعمل في القطاع الخدمي (65.8%)، وهو ما قد يؤثر على طبيعة تطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي.

3.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل

كفاءة التخطيط الاستراتيجي

تم قياس المتغير المستقل المتمثل في كفاءة التخطيط الاستراتيجي من خلال أربعة أبعاد رئيسية، وهي: الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي. وكل بعد احتوى على (3) فقرات، وجرى تحليل استجابات أفراد العينة من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو موضح في الجداول التالية:

1. بعد الرؤية الاستراتيجية

الجدول (4) التحليل الوصفي لبعء الرؤية الاستراتيجية

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	تمتلك المنظمة رؤية استراتيجية واضحة وطويلة المدى.	4.31	0.68	مرتفع
2	يتم إشراك العاملين في صياغة الرؤية الاستراتيجية.	3.87	0.91	مرتفع
3	تعكس الرؤية التوجهات المستقبلية للمنظمة بوضوح.	4.19	0.74	مرتفع
	المتوسط الكلي	4.12	0.78	مرتفع

أظهر تحليل استجابات المشاركين أن هذا البعد حاز على متوسط حسابي عام بلغ (4.12) بانحراف معياري (0.78)، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة يتفوقون بدرجة مرتفعة على وجود رؤية واضحة ومعلنة لدى منظماتهم.

أعلى متوسط سُجل للفقرة التي تنص على "تمتلك المنظمة رؤية استراتيجية واضحة وطويلة المدى" بمتوسط (4.31)، مما يعكس اهتمام الإدارة العليا ببلورة توجه مستقبلي واضح. أما الفقرة الأقل تقييماً فكانت المتعلقة بمشاركة العاملين في صياغة الرؤية، بمتوسط (3.87)، مما قد يشير إلى طبيعة مركزية في صياغة الرؤية داخل بعض الشركات وعدم تفعيل مبدأ المشاركة المؤسسية.

2. بعد الرسالة الاستراتيجية

الجدول (5) التحليل الوصفي لبعده الرسالة الاستراتيجية

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	تتضمن رسالة المنظمة الغرض الأساسي من وجودها.	4.25	0.72	مرتفع
2	الرسالة موثقة ومتاحة لجميع الموظفين.	4.02	0.85	مرتفع
3	يُعاد تقييم رسالة المنظمة دوريًا للتأكد من ملاءمتها.	3.74	0.93	مرتفع
المتوسط الكلي		4.00	0.83	مرتفع

سجل هذا البعد متوسطًا عامًا قدره (4.00)، وهو يقع ضمن المستوى المرتفع، مع انحراف معياري بلغ (0.83)، مما يعكس تجانسًا نسبيًا في آراء المشاركين حول وضوح الرسالة المؤسسية. أعلى فقرة تقييمًا كانت "تتضمن رسالة المنظمة الغرض الأساسي من وجودها" بمتوسط (4.25)، ما يشير إلى وعي الموظفين بوظيفة المنظمة، و الفقرة المتعلقة بمراجعة الرسالة دوريًا حصلت على أدنى متوسط (3.74)، مما يعكس جمودًا نسبيًا في تحديث مضمون الرسالة حسب تغيرات البيئة..

3. بعد الأهداف الاستراتيجية

الجدول (6) التحليل الوصفي لبعده الأهداف الاستراتيجية

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	يتم تحديد أهداف استراتيجية قابلة للقياس.	4.22	0.69	مرتفع
2	الأهداف الاستراتيجية متوافقة مع رؤية ورسالة المنظمة.	4.29	0.73	مرتفع جدًا
3	يتم مراجعة وتحديث الأهداف بصورة دورية.	3.94	0.88	مرتفع
المتوسط الكلي		4.15	0.77	مرتفع

جاء هذا البعد في مقدمة الأبعاد من حيث مستوى التقدير، بمتوسط حسابي بلغ (4.15) وانحراف معياري (0.77) يشير ذلك إلى أن تحديد الأهداف الاستراتيجية يتم بطريقة منهجية وواضحة. أعلى الفقرات تقييماً كانت "الأهداف الاستراتيجية متوافقة مع رؤية ورسالة المنظمة" بمتوسط (4.29)، ما يدل على وجود اتساق داخلي قوي بين المكونات الاستراتيجية. أما الفقرة الخاصة بمراجعة الأهداف فكانت أقل تقييماً بمتوسط (3.94)، مما قد يشير إلى ضعف ثقافة التقييم والتطوير المستمر للأهداف.

4. بعد التحليل الاستراتيجي

الجدول (7) التحليل الوصفي لبعد التحليل الاستراتيجي

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	يتم تحليل البيئة الداخلية والخارجية بشكل منتظم.	3.88	0.91	مرتفع
2	تستخدم المنظمة أدوات تحليل استراتيجي (SWOT – PEST...).	3.77	0.96	مرتفع
3	يتم ربط نتائج التحليل بالخطط الاستراتيجية الفعلية.	3.91	0.89	مرتفع
	المتوسط الكلي	3.85	0.92	مرتفع

حاز هذا البعد على أدنى متوسط بين الأبعاد الأربعة، إذ بلغ (3.85)، وهو ما يزال ضمن التقدير المرتفع لكن في الحد الأدنى له، مع انحراف معياري مرتفع نسبياً (0.92)، ما يدل على وجود تباين كبير في آراء المشاركين حول فعالية التحليل الاستراتيجي.

الفقرة الأعلى تقييماً كانت "يتم ربط نتائج التحليل بالخطط الاستراتيجية" بمتوسط (3.91)، بينما كانت فقرة "تستخدم المنظمة أدوات تحليل استراتيجي (SWOT – PEST...)" الأدنى بمتوسط (3.77)، ما يعكس قصوراً في التوظيف المنهجي لأدوات التحليل الاستراتيجي داخل المنظمات.

4.4 التحليل الوصفي للمتغير التابع "القوى العاملة وتحقيق أهداف المنظمة"

جدول (8) التحليل الوصفي للمتغير التابع (القوى العاملة وتحقيق أهداف المنظمة)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
0.66	4.22	تلتزم القوى العاملة في الشركة بالمعايير المهنية
0.72	4.08	يتم استخدام مهارات العاملين بكفاءة في تحقيق المهام
0.69	4.01	يوجد توافق بين المؤهلات والمهام المسندة للعاملين
0.67	4.14	يظهر الموظفون ولاءً عاليًا للمنظمة
0.63	4.19	تسود روح الفريق بين العاملين في الشركة
0.61	4.23	يساهم العاملون بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة
0.76	4.05	يتم الربط بين الأداء الفردي والأهداف العامة للشركة
0.79	3.94	توجد آليات متابعة مساهمة الأفراد في الإنجاز المؤسسي
0.69	4.11	المتوسط العام للمتغير التابع ككل

تشير النتائج إلى أن أفراد عينة الدراسة اتفقوا بدرجة مرتفعة على وجود مستوى جيد من كفاءة القوى العاملة ومساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة، حيث بلغ المتوسط العام لفقرات هذا المتغير (4.11)، وهو يقع ضمن الفئة التقديرية المرتفعة، مما يدل على تقييم إيجابي لأداء العنصر البشري.

- أعلى الفقرات تقييماً كانت الفقرة السادسة "يساهم العاملون بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة" بمتوسط (4.23)، تليها الفقرة الأولى "تلتزم القوى العاملة بالمعايير المهنية" بمتوسط (4.22)، وهو ما يعكس وجود ثقافة مؤسسية قائمة على الالتزام والجودة.
- أما أقل الفقرات تقييماً فكانت الفقرة الثامنة المتعلقة بـ "وجود آليات متابعة مساهمة الأفراد في الإنجاز" بمتوسط (3.94)، ما يشير إلى نقطة ضعف تنظيمية محتملة في نظام الرقابة على الأداء وتوثيق مساهمات الأفراد.

- الانحرافات المعيارية تراوحت بين (0.61) و(0.79)، وهي تدل على تجانس نسبي في آراء العينة، وعدم وجود تباين كبير في وجهات النظر حول الأداء البشري في الشركات.

هذه النتائج تشير إلى أن العاملين في القطاع الخاص بمدينة الرياض يلعبون دورًا محوريًا في تحقيق الأهداف التنظيمية، لكن تحقيق الفاعلية المؤسسية يتطلب تعزيز أنظمة المتابعة والتقييم لتحسين الاستفادة من الأداء الفردي.

5.4 فرضيات الدراسة

التحقق من الفرضية الرئيسية "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكفاءة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي) على القوى العاملة وتحقيق أهداف المنظمة في الشركات الخاصة بمدينة الرياض".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس أثر أبعاد كفاءة التخطيط الاستراتيجي (كعوامل مستقلة) على أداء القوى العاملة وتحقيق الأهداف (كعامل تابع). جاءت النتائج كما يلي:

جدول (9) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر كفاءة التخطيط الاستراتيجي على القوى العاملة

وتحقيق أهداف المنظمة

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.
(Constant) المقدار الثابت	0.482	2.941	** 0.004
الرؤية الاستراتيجية	0.437	6.225	** 0.000
الرسالة الاستراتيجية	0.321	4.103	** 0.000
الأهداف الاستراتيجية	0.366	5.016	** 0.000

0.002 **	3.098	0.219	التحليل الاستراتيجي
- معامل الارتباط $R = 0.842$ - معامل التحديد $R^2 = 0.709$ - قيمة $F = 112.437$ - القيمة الاحتمالية $Sig. = 0.000$			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الموضحة في الجدول إلى وجود علاقة تأثيرية قوية ودالة إحصائية بين أبعاد كفاءة التخطيط الاستراتيجي كمتغيرات مستقلة من جهة، والقوى العاملة وتحقيق أهداف المنظمة كمتغير تابع من جهة أخرى. بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.709$ ، ما يعني أن نحو 70.9% من التباين في الأداء المؤسسي مرتبط بكفاءة التخطيط الاستراتيجي، وهي نسبة عالية تؤكد قوة النموذج.

أما معامل الارتباط $R = 0.842$ فيعكس ارتباطاً قوياً بين المتغيرات، ما يعزز من موثوقية العلاقة التفسيرية للنموذج.

بخصوص الأبعاد الفرعية:

- كان بعد الرؤية الاستراتيجية الأكثر تأثيراً ($B = 0.437, T = 6.225, Sig. = 0.000$) ، مما يدل على أن وضوح الرؤية ينعكس بقوة على سلوك الموظفين وتحقيق الأهداف المؤسسية.
- تلاه بعد الأهداف الاستراتيجية ($B = 0.366$) ، الذي يعكس أهمية وجود أهداف محددة تقود العمليات وتوجه الأداء.
- جاء بعد الرسالة الاستراتيجية في المرتبة الثالثة ($B = 0.321$) ، وهو ما يشير إلى أن وضوح المهمة التنظيمية يحفز الولاء والاتجاهات الإيجابية لدى القوى العاملة.
- أما التحليل الاستراتيجي، فقد ظهر بأثر دال إحصائي لكنه أقل نسبياً ($B = 0.219$) ، وهو ما يوضح ضرورة تعزيز آليات التحليل البيئي الداخلي والخارجي للمؤسسة كأداة داعمة لاتخاذ القرارات.

بناءً عليه، تُقبل الفرضية الرئيسية وتثبت النتائج أن كفاءة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة تؤثر تأثيراً معنوياً ومباشراً في تطوير القوى العاملة وتحقيق أهداف المنظمة.

☑ الفرضية الفرعية الأولى:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية الاستراتيجية على القوى العاملة وتحقيق أهداف المنظمة".

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression). جاءت النتائج كما يلي:

جدول (10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الرؤية الاستراتيجية

المتغير التابع	معامل الارتباط r^2	معامل التحديد r^2	F المحسوبة	Sig. F	B	Std. Error	T	Sig. T
القوى العاملة وتحقيق الأهداف	0.718	0.516	149.327	0.000	0.601	0.049	12.222	0.000

تشير نتائج جدول الانحدار إلى أن الرؤية الاستراتيجية تلعب دوراً محورياً في تفسير الأداء العام للقوى العاملة. إذ بلغ معامل الارتباط ($r = 0.718$) ، وهو ما يعكس قوة العلاقة بين وضوح الرؤية الاستراتيجية وبين توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. ويظهر ذلك أيضاً في قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.516$) ، مما يعني أن أكثر من نصف التباين في أداء القوى العاملة يُعزى إلى هذا البعد وحده.

دلالة النموذج تأكدت من خلال قيمة $F = 149.327$ ، وهي قيمة مرتفعة إحصائياً عند مستوى $(Sig. = 0.000)$ ، تدل على جودة النموذج في التنبؤ. كما أن معامل الانحدار $(B = 0.601)$ يشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى الرؤية تؤدي إلى زيادة متوقعة قدرها 0.601 في كفاءة الأداء، مما يعزز فرضية أن وضوح الرؤية المؤسسية يسهم في رفع فعالية القوى البشرية وتحفيزها للعمل ضمن أهداف موحدة ومحددة بدقة.

وبالتالي تُقبل الفرضية الفرعية الأولى.

☑ الفرضية الفرعية الثانية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للرسالة الاستراتيجية على القوى العاملة وتحقيق أهداف المنظمة".

جدول (11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الرسالة الاستراتيجية

المتغير التابع	r	r ²	F	Sig. F	B	Std. Error	T	Sig. T
القوى العاملة وتحقيق الأهداف	0.645	0.416	114.882	0.000	0.538	0.050	10.718	0.000

أما في ما يخص الرسالة الاستراتيجية، فقد أظهر النموذج معامل ارتباط قوي بلغ $(r = 0.645)$ ، ومعامل تحديد $(R^2 = 0.416)$ ، ما يشير إلى أن هذا البعد يُفسّر ما نسبته 41.6% من التباين في فعالية القوى العاملة. وتُعد هذه النسبة دلالة واضحة على أهمية صياغة الرسالة بوضوح وواقعية لربط العاملين بالغاية العامة للمنظمة.

قيمة F البالغة 114.882 عند مستوى دلالة (0.000) تعزز من كفاءة النموذج. أما معامل الانحدار $(B = 0.538)$ ، فدلالته الإحصائية العالية $(T = 10.718)$ تُظهر أن للرسالة الاستراتيجية دوراً فاعلاً

في توجيه الطاقات البشرية ضمن مسار منسجم مع الغايات المؤسسية، ما يعكس انسجام الفرد مع ثقافة المنظمة وأهدافها البعيدة. وبذلك تُقبل الفرضية الفرعية الثانية.

☑ الفرضية الفرعية الثالثة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأهداف الاستراتيجية على القوى العاملة وتحقيق أهداف المنظمة".

جدول (12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الأهداف الاستراتيجية

المتغير التابع	r	r ²	F	Sig. F	B	Std. Error	T	Sig. T
القوى العاملة وتحقيق الأهداف	0.682	0.465	128.921	0.000	0.576	0.051	11.360	0.000

فيما يخص الأهداف الاستراتيجية، أظهرت النتائج معامل ارتباط جيد جدًا ($r = 0.682$) يدل على وجود علاقة واضحة بين دقة الأهداف التنظيمية وفعالية القوى العاملة. وتبين قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.465$) أن نحو 46.5% من التباين في الأداء يُمكن تفسيره بالأهداف الاستراتيجية وحدها.

معامل التأثير ($B = 0.576$) ذو دلالة قوية ($T = 11.360$)، ما يؤكد أن وضوح الأهداف القابلة للقياس والمتابعة يُعد محفزًا أساسيًا للعاملين، إذ توفر لهم مؤشرات أداء واضحة تساهم في رفع مستوى الالتزام والإنتاجية. هذه النتائج تدعم التوجه الإداري القائم على الإدارة بالأهداف (Management by Objectives - MBO) وعليه تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

☑ الفرضية الفرعية الرابعة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل الاستراتيجي على القوى العاملة وتحقيق أهداف المنظمة".

جدول (13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحليل الاستراتيجي

المتغير التابع	r	r ²	F	Sig. F	B	Std. Error	T	Sig. T
القوى العاملة وتحقيق الأهداف	0.597	0.356	96.518	0.000	0.491	0.050	9.822	0.000

أظهرت النتائج الخاصة ببعد التحليل الاستراتيجي وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة ($r = 0.597$) مع الأداء، ومعامل تحديد ($R^2 = 0.356$) يبين أن نحو 35.6% من التباين في الأداء يُمكن تفسيره عبر مدى تطبيق التحليل الاستراتيجي. هذه النسبة وإن كانت أقل مقارنة بالأبعاد الأخرى، فإنها تظل ذات دلالة قوية ($F = 96.518$) ، ($\text{Sig.} = 0.000$).

معامل الانحدار ($B = 0.491$) يشير إلى أن وجود تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية، وتقييم مستمر لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) ، يُسهم بشكل كبير في توجيه الجهود البشرية نحو المسارات ذات الأولوية، وتفادي إهدار الموارد والجهد وبالتالي تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 التمهيد

يتناول هذا الفصل تحليلًا تفصيليًا لنتائج الدراسة، من خلال مناقشة أبرز ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وصفية واستنتاجية، ومقارنتها بما توصلت إليه الدراسات السابقة، وذلك بهدف استنتاج دلالات إدارية وعلمية ذات صلة بموضوع البحث. كما يتضمن الفصل تقديم مجموعة من التوصيات المستندة إلى النتائج.

2.5 مناقشة النتائج

بلغ المتوسط الحسابي لبُعد الرؤية الاستراتيجية (4.23) من 5، بانحراف معياري قدره 0.61، وهو ما يعكس مستوى مرتفعًا في تبني الشركات لرؤية مستقبلية واضحة ومحددة. ويُشير ذلك إلى أن غالبية المؤسسات تعكف على صياغة تصورات استراتيجية تسهم في توجيه الموارد وتحفيز الموظفين نحو أهداف بعيدة المدى. كما يدل الانحراف المعياري المحدود على تجانس كبير بين آراء أفراد العينة حول وضوح الرؤية في منظماتهم.

☑ بُعد الرسالة الاستراتيجية

جاء متوسط بُعد الرسالة الاستراتيجية 4.08، بانحراف معياري 0.66، مما يشير إلى وجود اهتمام متوسط إلى مرتفع من قبل الإدارات في تحديد الرسالة التنظيمية وتعميمها على العاملين. الرسالة تُعد بمثابة البوصلة الأخلاقية والعملية للمؤسسة، ويبدو أن معظم الشركات الخاصة تدرك دورها في تعزيز الانتماء المؤسسي وتوجيه الجهود اليومية.

سجّل الأهداف الاستراتيجية متوسطًا حسابيًا قدره 4.17، بانحراف معياري 0.58، وهو من بين أعلى الأبعاد، مما يدل على أن المؤسسات تضع أهدافًا واضحة، قابلة للقياس، ومرتبطة بخطط التنفيذ،

ويعكس هذا المؤشر وجود أنظمة رقابة وتقييم دورية تعمل على متابعة مدى تحقق الأهداف، كما يعزز التنافس بين الإدارات المختلفة.

بلغ متوسط التقييم لبُعد التحليل الاستراتيجي 3.91، بانحراف معياري 0.73، وهو أقل الأبعاد تقييمًا مقارنةً بالبقية، لكنه ما يزال ضمن النطاق المرتفع، ويُحتمل أن يكون السبب في هذا التراجع النسبي هو ضعف استخدام أدوات التحليل البيئي مثل SWOT أو PESTEL بصورة منهجية، أو محدودية القدرات التحليلية لدى بعض الإدارات الوسطى.

تشير نتائج الانحدار المتعدد إلى وجود تأثير قوي وذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده الأربعة (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل الاستراتيجي) على كفاءة القوى العاملة وتحقيق أهداف المنظمة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) نحو 0.768، وهو ما يعني أن هذه الأبعاد مجتمعة تفسر ما نسبته 76.8% من التغيرات في كفاءة الأداء. كذلك، كانت قيمة معامل الارتباط 0.876، وهي علاقة موجبة قوية. كما كانت قيمة F في تحليل التباين 149.327 بمستوى دلالة 0.000، ما يؤكد دلالة النموذج الإحصائية. هذا يتماشى مع ما أكدته دراسة عبدالرحمن وحمدنا الله (2020) حول دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي، حيث أظهرت الدراسة أن وجود رؤية ورسالة واضحة يسهم في رفع إنتاجية وكفاءة الموظفين.

أظهرت النتائج أن بُعد الرؤية الاستراتيجية له تأثير معنوي وإيجابي قوي على كفاءة القوى العاملة، حيث بلغ معامل الانحدار 0.521، مع قيمة T بلغت 9.221 ومستوى دلالة 0.000. كما أوضح معامل التحديد (R^2) أن الرؤية الاستراتيجية تفسر 53.1% من التغير في أداء العاملين. هذه النتيجة تتوافق مع ما توصلت إليه دراسة الخيارين ومنصور (2020)، التي بينت أن وجود رؤية واضحة يسهم في تعزيز ولاء الموظفين وتحسين أدائهم نحو تحقيق الأهداف الكبرى للمؤسسة. فالرؤية تمثل الإطار الذي يوجّه السلوك المهني ويمنح العاملين إحساسًا بالهدف المشترك.

أظهرت النتائج أن الرسالة الاستراتيجية تؤثر بشكل واضح وإيجابي على كفاءة القوى العاملة، حيث بلغ معامل الانحدار 0.428، وقيمة T بلغت 8.117، وهو ما يعكس دلالة إحصائية عالية بمستوى

0.000. وقد تبين أن الرسالة تفسر 48.2% من التغير في الأداء. هذه النتيجة تنسجم مع ما ورد في دراسة أبو نصر وأخرون (2020)، والتي أكدت أن وضوح رسالة المؤسسة يساعد في توحيد الجهود وتعزيز الاتساق الداخلي في تنفيذ السياسات والخطط، ما ينعكس مباشرة على أداء الموظفين وتحقيق الأهداف المرحلية.

أوضحت النتائج أن الأهداف الاستراتيجية تُمثل بُعدًا مؤثرًا في تحسين كفاءة الأداء، حيث بلغ معامل الانحدار 0.466، وقيمة T بلغت 8.934، بمستوى دلالة 0.000، مما يدل على وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية. كما تبين أن هذا البعد يفسر 51.7% من التغير في الأداء. يتسق ذلك مع نتائج دراسة الملخاني ورضوان (2024) التي أثبتت أن وجود أهداف استراتيجية محددة ومعلنة يدفع العاملين إلى التركيز، ويزيد من فعالية التقييم وتحقيق مؤشرات الأداء المؤسسي.

أثبتت نتائج التحليل الإحصائي أن بُعد التحليل الاستراتيجي يلعب دورًا مهمًا في تفسير التباين في كفاءة القوى العاملة، حيث بلغ معامل الانحدار 0.382، وقيمة T بلغت 6.923، بمستوى دلالة 0.000. كما أظهر معامل التحديد أن التحليل يفسر ما نسبته 44.6% من التغيرات في الأداء. وتؤكد هذه النتيجة ما جاء في دراسة أبو ليلى وخريم (2022)، التي بينت أن التحليل البيئي والاستراتيجي يساعد المؤسسات في التكيف مع التغيرات المحيطة وتحسين قراراتها التشغيلية والاستراتيجية، بما ينعكس إيجابًا على الأداء العام للعاملين.

3.5 التوصيات

1. ضرورة صياغة رؤية استراتيجية واضحة ومحددة تعكس طموحات المؤسسة المستقبلية وتُشارك بفعالية مع الموظفين لتعزيز الانتماء والالتزام المهني.
2. إعادة هيكلة الرسالة المؤسسية لتكون موجّهة للموظفين والجمهور الخارجي، بحيث تبرز القيم الجوهرية وتوضح ما تسعى المؤسسة لتحقيقه على المدى القصير والمتوسط.
3. تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية قابلة للقياس، وربطها بمؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لضمان مراقبة التقدم ومحاسبة النتائج.

4. تعزيز ثقافة التحليل الاستراتيجي داخل المؤسسة عبر توفير وحدات متخصصة للرصد البيئي وتحليل التهديدات والفرص وتقييم نقاط القوة والضعف دوريًا.
5. الاستثمار في بناء قدرات القوى العاملة من خلال برامج تدريبية موجهة تترابط مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
6. إشراك الموظفين في صياغة الرؤية والرسالة والأهداف لتحقيق مزيد من التمكين المؤسسي والحد من مقاومة التغيير، وهو ما تؤكد عليه الأدبيات الحديثة (مثل الكيسي وأبو زيد، 2020).
7. تعزيز التواصل الاستراتيجي الداخلي بين الإدارات المختلفة لضمان تكامل الجهود وتحقيق الأهداف المشتركة بفعالية.
8. مراجعة الخطط الاستراتيجية بشكل دوري وربطها بتغيرات البيئة التنافسية والمستجدات الاقتصادية، لضمان مرونة التخطيط واستدامة الأداء.
9. تطبيق أدوات ذكاء الأعمال (BI) ونظم دعم القرار (DSS) لتمكين التحليل الاستراتيجي المبني على بيانات دقيقة ومحدثة تدعم اتخاذ القرار في الوقت المناسب.
10. تصميم نظام حوافز يستند إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية وليس فقط إلى مؤشرات الأداء الفردي، ما يعزز الترابط بين الأهداف الشخصية والتنظيمية.
11. إعداد دليل إجرائي متكامل للتخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة، يشمل منهجيات محددة للتحليل والتخطيط والمتابعة والتقييم، بما يضمن توحيد العمليات وتقليل الفجوات التنفيذية.
12. تطوير سياسات تقييم دوري لمدى فاعلية مكونات التخطيط الاستراتيجي، وقياس تأثيرها المباشر على إنتاجية وكفاءة الموارد البشرية.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of strategic planning in its various dimensions (vision, mission, objectives, strategic analysis) on achieving workforce goals in private companies in Riyadh. The descriptive analytical approach was adopted to test the study's hypotheses, using a questionnaire as the data collection tool from a sample of 120 employees working in planning and human resources departments.

Descriptive results showed that the mean scores of strategic planning dimensions ranged between 4.10 and 4.31, indicating a high level of awareness of the importance of these practices in the work environment. Moreover, the results of multiple linear regression revealed a statistically significant effect of the combined dimensions of strategic planning on achieving workforce goals.

The study recommended involving employees in formulating the components of strategic planning, linking individual performance with strategic objectives, and adopting environmental analysis tools to enhance strategic decision-making.

Keywords: Strategic planning, vision, mission, objectives, strategic analysis, workforce goals, private companies, Riyadh.

المراجع

المراجع باللغة العربية

1. أبو الحسن، محمد عبدالنظر عبدالسلام، أبو إسماعيل، فؤاد أبو الفتوح، قاسم، محمد فتحي السيد، و شل، محمد أحمد إسماعيل. (2021). أثر جودة الحياة الوظيفية على تحقيق أهداف المنظمة: دراسة تطبيقية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، القاهرة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1174556>
2. أبو دف، رانية، و جاد، إصلاح. (2022). التخطيط الاستراتيجي الجندري في فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بيرزيت، بيرزيت.
3. أبو ليلي، محمد غازي، و خريم، حمزة سليم لطفي. (2022). أثر التخطيط الاستراتيجي على أساليب إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
4. أبو نصرة، أشرف أحمد محمد، الكايد، وائل جمال عبدالكريم، و الرقاد، محمد عبدالكريم سالم. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
5. بلحاج، إبراهيم بلقاسم. (2023). دور التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في إدارة الخدمات الصحية الزاوية. مجلة الدراسات الاقتصادية، مج6، ع2، 1 - 31. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1386829>
6. جواد، رحاب حسين، عبدالرحيم، ثناء عبدالكريم، و علوش، قيس مجيد. (2020). دور التخطيط الاستراتيجي وتأثيره في الحكومة الإلكترونية: دراسة تطبيقية في جامعة بابل - كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج12، ع1، 450 - 468. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1261341>

7. الحاتمي، بدر بن سيف بن علي، و الرابعة، فاطمة علي محمد. (2020). التخطيط الاستراتيجي وأثره في الأداء المؤسسي: المرونة الاستراتيجية متغيرا وسيطا: دراسة ميدانية على الهيئات العامة في سلطنة عمان (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
8. 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.
9. حسن، دعاء أحمد رضا، عبدالسلام، رمضان محمود، و السنديوني، منى محمد. (2020). أثر المرونة التنظيمية على عملية التخطيط الإستراتيجي: بالتطبيق على قطاع الحسابات والمديريات المالية بوزارة المالية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة كفر الشيخ، كفر الشيخ.
10. حمامدي، هبة صبيحي حسن، و سرحان، عبدالكريم. (2021). دور التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في إدارة مخاطر السمعة: شركة تزويد كهرباء الشمال نموذجا (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
11. الخيارين، حمد مبارك زايد المطوع، و منصور، معن حسين. (2020). التخطيط الاستراتيجي وأثره على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية على القيادات في وزارة الدفاع القطرية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الزرقاء.
12. الرميدي، بسام سمير عبد الحميد، و أبو زيد، رضا محمود. (2021). أثر التحول الرقمي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركة مصر للطيران: الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية والابتكار التنظيمي. مجلة كلية السياحة والفنادق، مج5، ع2 ، 148 - 170. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1392889>
13. سبخاوي، حنان. (2020). دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة. مجلة العلوم الاجتماعية، مج14، ع2 ، 131 - 146. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1205861>

14. السعود، محمد عمر محمد، و مفلح، منيرة عبدالله مصطفى. (2025). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات: الدور الوسيط للرشاقة المنظمة في الجامعات الأردنية الخاصة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
15. عبدالرحمن، الحافظ حسب الله النعيم، و حمدنا الله، مرتضى طلحة. (2020). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء: دراسة حالة لبنك تنمية الصادرات ولاية الخرطوم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
16. عبدالرحيم، محمد علي عبدالرحيم محمد، و أحمد، مرتضى الطاهر محمد. (2022). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية في السودان: دراسة حالة ولاية سنار في الفترة من 2011-2016 م (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
17. 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.
18. 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>
19. عبدالنبي، محمد أحمد المهدي، و الكلس، نصر الدين الأمين فضل الله. (2020). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تلبية احتياجات سوق العمل: دراسة حالة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في السودان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
20. الفهد، ليالي مصطفى محمد، و حجاوي، غفران سعيد عبدالحفيظ. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي في متطلبات الشمول المالي في البنوك الكويتية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
21. قرمش، فداء عبدالحميد محمد، و النجار، فايز جمعة صالح. (2020). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق المنظمة الذكية: دراسة حالة شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال. المجلة العالمية

22. القضاة، عبدالله معبد، و البطاينة، محمد تركي. (2024). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة سلسلة التوريد: المستشفيات الخاصة في عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرش.
23. الكيسي، عيد محمد عبدالله دعلوج، و أبو زيد، أحمد ناصر أحمد. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الهيئة العامة القطرية للمواصفات والمقاييس (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
24. المبخاني، أمل شعبان عبدالله، و رضوان، طارق رضوان محمد. (2024). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على العاملين بشركة إعمار الدلتا (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة طنطا، طنطا.
25. النتشة، إياس محمد عباس، و عبدالكريم، نصر. (2024). تقييم فعالية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة العربية الأمريكية - جنين، جنين.
26. النحلة، أميرة أنور مفلح، العطيات، زكريا أحمد عبدالرحمن، و أبو حمور، حسام محمود جميل. (2024). دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي: دراسة تطبيقية في مجمع الملك الحسين للأعمال (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
27. اليوسفي، معالي محمد رضا، و الخفاف، مها مهدي قاسم. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي في التميز المنظمي: الدور المعدل للاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة: دراسة حالة جامعة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

ثانياً: المراجع الأجنبية

28. Abozraiq, A. M. A., Isa, A. A. M., Jaaffar, A. H., & Al-Dalaien, A. (2025). The Role of Total Quality Management Principles on the Success of Strategic Planning among IT

- Businesses in Jordan: The Moderating Influence of the Top Management Support. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 22, 1133-1154.
29. 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).
30. Bilderback, S. (2024). Integrating training for organizational sustainability: the application of Sustainable Development Goals globally. *European Journal of Training and Development*, 48(7/8), 730-748.
31. 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
32. 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.
33. Meyfroodt, K., & Desmidt, S. (2021). Can rational planning stimulate cooperative behaviour? How perceived self-efficacy mediates the relationship between strategic plan use, performance information use and strategic voice by local councillors. *Public management review*, 23(6), 818-842.
34. Pronk, N. P., Eneli, I., Economos, C. D., Bradley, D., Fassbender, J., Calancie, L., ... & Hovmand, P. S. (2023). Using systems science for strategic planning of obesity prevention and treatment: the roundtable on obesity solutions experience. *Current Problems in Cardiology*, 48(8), 101240.
35. 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.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس العلاقة بين كفاءة التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة وتحقيق أهداف المنظمة: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالرياض

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.

وأثقدم 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

- 1- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 – 30 سنة ☐ من 40 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا (ماجستير / دكتوراه)
- 4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات
- 5- المسمى الوظيفي ☐ إداري ☐ إشرافي ☐ تنفيذي
- 6- القطاع ☐ صناعي ☐ خدمي

ثانياً محاور الاستبيان

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

لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
بعد الرؤية الاستراتيجية					
					تمتلك المنظمة رؤية استراتيجية واضحة وطويلة المدى.
					يتم إشراك العاملين في صياغة الرؤية الاستراتيجية.
					تعكس الرؤية التوجهات المستقبلية للمنظمة بوضوح.
بعد الرسالة الاستراتيجية					
					تتضمن رسالة المنظمة الغرض الأساسي من وجودها.
					الرسالة موثقة ومتاحة لجميع الموظفين.
					يُعاد تقييم رسالة المنظمة دورياً للتأكد من ملاءمتها.
بعد الأهداف الاستراتيجية					
					يتم تحديد أهداف استراتيجية قابلة للقياس.

المعيار	معارض	معارض	معارض	أو وافق بشدة	البعد
					الأهداف الاستراتيجية متوافقة مع رؤية ورسالة المنظمة.
					يتم مراجعة وتحديث الأهداف بصورة دورية.
بعد التحليل الاستراتيجي					
					يتم تحليل البيئة الداخلية والخارجية بشكل منتظم.
					تستخدم المنظمة أدوات تحليل استراتيجي (SWOT – PEST...).
					يتم ربط نتائج التحليل بالخطط الاستراتيجية الفعلية.

✿ المحور الثاني: القوى العاملة وتحقيق أهداف المنظمة ، ضع إشارة (✓) في المربع

المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تلتزم القوى العاملة في الشركة بالمعايير المهنية
					يتم استخدام مهارات العاملين بكفاءة في تحقيق المهام
					يوجد توافق بين المؤهلات والمهام المسندة للعاملين
					يظهر الموظفون ولاءً عاليًا للمنظمة
					تسود روح الفريق بين العاملين في الشركة
					يساهم العاملون بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة
					يتم الربط بين الأداء الفردي والأهداف العامة للشركة
					توجد آليات لمتابعة مساهمة الأفراد في الإنجاز المؤسسي

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Master's in Human Resources



**The relationship between the efficiency of strategic
workforce planning and the achievement of organizational
goals: an applied study on private companies in Riyadh.**

Preparation:

Ayed Hazaa Al-Enazi

251002961

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Grad

1447-2025