

**العلاقة بين كفاءة التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة وتحقيق أهداف
المنظمة: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالرياض**

إعداد الطالب/

عايد هزاع العنزي

251002961

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

العام الدراسي:

2025

الفهرس

4	 مقدمة
9	 أهمية الدراسة
11	 أهداف الدراسة
12	 تساؤلات الدراسة
13	 فروض الدراسة:
13	 نموذج الدراسة:
14	 دراسات سابقة
20	 الفجوة البحثية
22	 المنطلقات النظرية للدراسة
24	 المنهجية وطرق البحث:
25	 مصادر جمع البيانات
25	 أدوات الدراسة:
26	 الأساليب الإحصائية المستخدمة
26	 أداة الدراسة
27	 حدود الدراسة:

مقدمة

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. (عبدالنبي، 2020)

إلى جانب ذلك، فإن كفاءة التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة تسهم 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

استراتيجيًا في التخطيط غالبًا ما تتمتع بقدرة أعلى على التكيف مع التحديات، وتحقيق النمو، والحفاظ على استدامة أدائها. (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 المنقن. فالقوى العاملة ليست مجرد أعداد تُدرج في جداول الموظفين، بل هي مجموعة من الطاقات

والمهارات والمعارف والخبرات التي تُسهم في تشكيل هوية المؤسسة وتعزيز قدرتها على التكيف والنمو في بيئات الأعمال المتغيرة. وكلما كانت هذه القوى مؤهلة ومدربة ومحفّزة، 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، والتكثيف 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 ليلي، 2022)

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

وعليه، تتبع 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)

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 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 تُمثل 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.

اهداف 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.

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؟

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 الأول: 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 الاربعة 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.

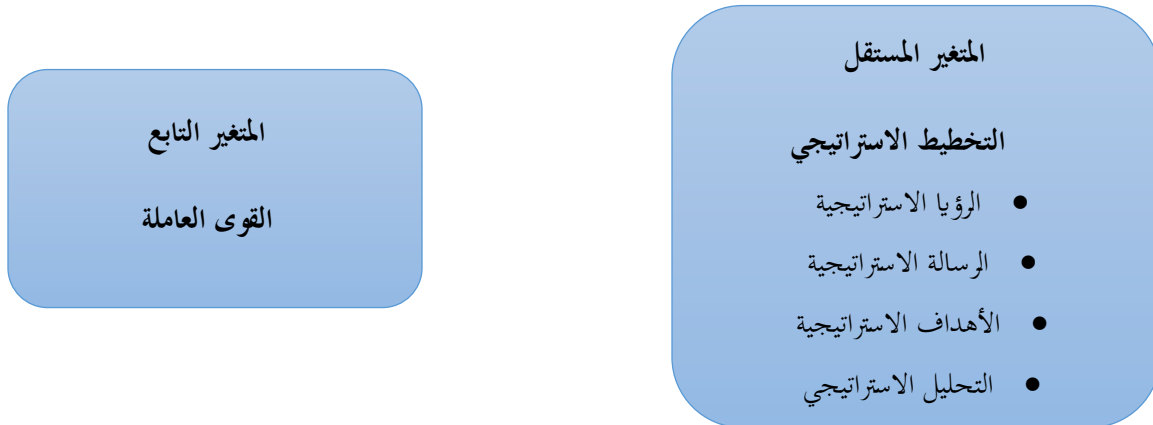
✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية ومدى انعكاسها على القوى العاملة وتحقيق أهداف المنظمة.

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

نموذج الدراسة:

المتغير المستقل: العلاقة بين كفاءة التخطيط الاستراتيجي بأبعادها المختلفة (الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي)

المتغير التابع: القوى العاملة



دراسات سابقة

1. دراسة (عبدالعزيز، 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 بأبعادها 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 (أبو دف، 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 متغيرا وسيطا: 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 آموس 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 الفاكرونباخ 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، وتألقت 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 بال تكرارات 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 α (≤ 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 انسجاماً 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.

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 الجندي 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 اقتصرت 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.

المنطلقات النظرية للدراسة

تقوم الدراسة حول "العلاقة بين كفاءة التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة وتحقيق أهداف المنظمة" على مجموعة من المنطلقات النظرية التي تشكل 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

الموارد - 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، وتحسن من إدارة رأس المال البشري. ولذلك، تتبع 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.

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 ملائمًا 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.

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.

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 تعرف 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.

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

أداة الدراسة

تم تصميم الاستبانة في الدراسة الحالية لتتناسب 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. الرؤيا الاستراتيجية

2. الرسالة الاستراتيجية

3. الأهداف الاستراتيجية

4. التحليل الاستراتيجي

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

حدود الدراسة:

– **حدود موضوعية:** تقتصر الدراسة على تحليل 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

– **حدود زمنية :** تم إعداد الدراسة في عام 2025.

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

بالرياض

المراجع

المراجع باللغة العربية

1. 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.
2. 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.
3. حمامدي، هبة صبحي حسن، و سرحان، عبدالكريم. (2021). دور التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في إدارة مخاطر السمعة: شركة تزويد كهرباء الشمال نموذجاً (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
4. 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.
5. أبو نصر، 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.

6. 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.
7. السعود، محمد عمر محمد، و مفلح، منيرة عبدالله مصطفى. (2025). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات: الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية في الجامعات الأردنية الخاصة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
8. النتشة، إياس محمد عباس، و عبدالكريم، نصر. (2024). تقييم فعالية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة العربية الأمريكية - جنين، جنين.
9. المлахاني، 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.
10. الكبيسي، 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.
11. 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.

12. 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.

13. 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.

14. 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.

15. 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.

16. 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.

17. 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.

18. 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.

19. أبو دف، رانية، و جاد، إصلاح. (2022). التخطيط الاستراتيجي الجندي في

فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بيرزيت، بيرزيت.

20. 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.

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 HAZZA ALANAZI

251002961

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

1447-2025