

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

إعداد الطالب/

عادل شميلان العازمي

إشراف الدكتور /

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:2026

٣	• مقدمة:
٤	• مشكلة الدراسة
٦	• أهداف الدراسة
٦	• أسئلة الدراسة
٦	• السؤال الرئيسي
٧	• فروض الدراسة
٧	• الفرض الرئيسي
٨	• أهمية الدراسة
٨	• الأهمية العلمية (النظرية)
٩	• الأهمية العملية (التطبيقية)
١٠	• الدراسات السابقة:
١٠	• أولاً: الدراسات العربية
١٥	• ثانياً: الدراسات الأجنبية
١٨	• المنطلقات النظرية للدراسة
٢٢	• المنهجية وطرق البحث:
٢٢	• مجتمع وعينة الدراسة
٢٣	• مصادر جمع البيانات
٢٣	• أداة الدراسة (الاستبانة)
٢٤	• الأساليب الإحصائية المستخدمة
٢٥	• حدود الدراسة
٢٦	• المراجع:

مقدمة:

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة وتغيرات جوهرية فرضتها العولمة والثورة التكنولوجية والتنافسية المتصاعدة بين المنظمات، مما جعل تبني المنظمات لأساليب إدارية حديثة ومنهجية أمراً حتمياً لضمان بقائها واستمرارها وتحقيق التفوق في أسواقها. وفي خضم هذه التحولات، برز التخطيط الاستراتيجي بوصفه أحد أهم الأدوات الإدارية التي تمكن المنظمات من استشراف المستقبل والاستعداد لمتغيراته، من خلال رسم مسارات واضحة ومحددة توجه مواردها وطاقاتها نحو تحقيق غاياتها المنشودة بكفاءة وفعالية (عبدالعزیز والزعبي، ٢٠٢١).

ويحتل التخطيط الاستراتيجي مكانة محورية في الفكر الإداري المعاصر باعتباره العملية المنهجية التي تتضمن صياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية وتحديد خياراتها الاستراتيجية وترجمتها إلى خطط تنفيذية قابلة للقياس والمتابعة، وقد أكدت الأدبيات الإدارية أن جودة هذه العملية بمراحلها المتعددة تُعدّ من أبرز المحددات التي تؤثر في قدرة المنظمات على بلوغ أهدافها والارتقاء بمستوى أدائها المؤسسي، إذ إن مجرد وجود خطة استراتيجية لا يعني بالضرورة تحقيق النتائج المأمولة ما لم تتسم تلك الخطة بمستوى عالٍ من الجودة في جميع أبعادها ومراحلها (الزيادي، ٢٠٢٢). كما أن التخطيط الاستراتيجي لا ينبغي أن يُنظر إليه باعتباره نشاطاً منعزلاً أو مرحلياً، بل هو عملية ديناميكية مستمرة تتطلب تحليلاً بيئياً شاملاً واستجابة مرنة للمتغيرات المحيطة لضمان التكامل بين ما تخطط له المنظمة وما تنفذه فعلياً على أرض الواقع (الفراج، 2024).

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

الموارد البشرية وتمكينها ومنحها الصلاحيات الكافية للمشاركة الفاعلة في تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف المرسومة (المصاني وآخرون، ٢٠٢٣)

وتتجلى العلاقة بين جودة التخطيط الاستراتيجي ونجاح تحقيق الأهداف المؤسسية في كون التخطيط الاستراتيجي الجيد يوفر الإطار المنهجي الذي يربط بين رؤية المنظمة وواقعها التشغيلي، ويضمن توجيه جهودها ومواردها نحو أولويات واضحة ومحددة، فيما يؤدي ضعف جودة هذا التخطيط إلى تشتت الجهود وهدر الموارد وعجز المنظمة عن بلوغ غاياتها المؤسسية. وقد أثبتت الدراسات وجود أثر إيجابي ومعنوي للتخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التميز التنظيمي عبر سياقات تنظيمية وجغرافية متعددة (بشر وآخرون، ٢٠٢٢).

وفي سياق المملكة العربية السعودية التي تعيش مرحلة تحول اقتصادي واجتماعي طموحة في إطار رؤية ٢٠٣٠، يبرز القطاع الخاص بوصفه ركيزة أساسية لتحقيق أهداف هذه الرؤية، مما يستوجب الارتقاء بمستوى جودة الممارسات الإدارية والاستراتيجية في شركاته. ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر جودة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية في شركات القطاع الخاص السعودي، بما يسهم في تعزيز الفهم العلمي لهذه العلاقة وتقديم رؤى عملية تدعم تطوير الأداء المؤسسي في هذا القطاع الحيوي (الكعبي والعموش، ٢٠٢٥).

مشكلة الدراسة

يُعدّ التخطيط الاستراتيجي من أبرز الركائز الجوهرية التي تستند إليها المنظمات المعاصرة في مسيرتها نحو تحقيق أهدافها المؤسسية والحفاظ على قدرتها التنافسية في ظل بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والديناميكية المتسارعة، إذ يمثل الإطار المنهجي الذي يوجّه جهود المنظمة ومواردها نحو غايات محددة ومدروسة. غير أن الواقع العملي يكشف عن فجوة واضحة بين ما تطرحه الأدبيات الإدارية من نماذج نظرية مثالية للتخطيط الاستراتيجي وبين ما تمارسه المنظمات فعلياً على أرض الواقع، وهي فجوة تتجلى بصورة أكثر حدة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية التي تشهد تحولات هيكلية واقتصادية متسارعة في إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠.

وتشير العديد من الشواهد الميدانية والتقارير القطاعية إلى أن نسبة غير قليلة من شركات القطاع الخاص السعودي تعاني من إخفاقات متكررة في تحقيق أهدافها المؤسسية المعلنة، على الرغم من امتلاك بعضها لخطط استراتيجية مكتوبة ومعتمدة. وهذا التناقض الظاهري بين وجود التخطيط الاستراتيجي من جهة وبين عدم تحقيق الأهداف المؤسسية المرجوة من جهة أخرى يطرح تساؤلاً جوهرياً حول ما إذا كانت المشكلة تكمن في غياب التخطيط الاستراتيجي ذاته أم في مستوى جودة هذا التخطيط بأبعاده المختلفة . فكثير من المنظمات تمارس التخطيط الاستراتيجي كإجراء شكلي روتيني دون أن ترتقي بجودته إلى المستوى الذي يضمن ترجمته إلى نتائج ملموسة على صعيد الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف.

وقد أكدت دراسة (عبدالعزیز والزعبي، ٢٠٢١) أن للتخطيط الاستراتيجي أثراً في النجاح الاستراتيجي بواسطة العوامل التنظيمية، فيما كشفت دراسة (عايض وعمر، ٢٠٢٠) عن تفاوت في أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي على أداء الجامعات اليمنية، كما أشارت دراسة (Aguilera et al., 2024) إلى أن تقييم الأداء المؤسسي لا يمكن أن يكون دقيقاً دون الأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأهداف التنظيمية وتنوعها. وعلى الرغم من هذا الاهتمام البحثي المتنامي، إلا أن الدراسات التي تناولت بُعد الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي تحديداً وأثره على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية في بيئة الأعمال السعودية لا تزال محدودة وشحيحة، مما يُشكّل فجوة بحثية واضحة تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها.

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

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

أهداف الدراسة

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

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

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

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي

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

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

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

فروض الدراسة

الفرض الرئيسي

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (الرؤية الاستراتيجية، التحليل البيئي الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها) على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

ويتفرع من الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية:

H0-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة الرؤية الاستراتيجية على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

H0-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة التحليل البيئي الاستراتيجي على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

3-H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة صياغة الاستراتيجية على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

4-H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية)

- تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدب النظري المتعلق بالعلاقة بين جودة التخطيط الاستراتيجي ونجاح تحقيق الأهداف المؤسسية، من خلال تقديم إطار نظري متكامل يربط بين أبعاد جودة التخطيط الاستراتيجي الأربعة (الرؤية الاستراتيجية، التحليل البيئي الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها) ونجاح تحقيق الأهداف المؤسسية في سياق بيئة الأعمال السعودية، وهو ما يمثل إضافة نوعية للمكتبة العربية في هذا المجال.
- تعالج هذه الدراسة فجوة بحثية واضحة في الدراسات العربية والمحلية، إذ إن معظم الدراسات السابقة ركزت على قياس أثر التخطيط الاستراتيجي بشكل عام دون التركيز على بُعد الجودة في عملية التخطيط ذاتها، مما يجعل هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تتناول جودة التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل بأبعاد واضحة ومحددة في البيئة السعودية.
- تقدم الدراسة نموذجاً بحثياً يمكن أن يكون أساساً لدراسات مستقبلية في مجال الإدارة الاستراتيجية، حيث يمكن للباحثين الاعتماد على الإطار النظري والأداة البحثية المطورة في هذه الدراسة لإجراء دراسات مماثلة في قطاعات ودول مختلفة، مما يسهم في تراكم المعرفة العلمية وتعميق الفهم النظري لهذا الموضوع.
- تسهم الدراسة في تطوير أداة قياس علمية موثوقة وصادقة لقياس جودة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الأربعة ونجاح تحقيق الأهداف المؤسسية، وهي أداة يمكن توظيفها في البحوث الأكاديمية المستقبلية بعد التحقق من خصائصها السيكمترية.

- تسهم الدراسة في تعزيز الربط بين النظريات الإدارية الحديثة كنظرية التخطيط الاستراتيجي ونظرية الأداء المتوازن ونظرية الموارد وتطبيقاتها الميدانية في بيئة الأعمال السعودية، مما يوفر دليلاً تجريبياً يدعم أو يعدّل المقولات النظرية السائدة في أدبيات الإدارة الاستراتيجية.
- تفتح الدراسة آفاقاً بحثية جديدة من خلال تحديد المتغيرات والأبعاد الأكثر تأثيراً في العلاقة بين جودة التخطيط الاستراتيجي ونجاح تحقيق الأهداف، مما يساعد الباحثين على توجيه جهودهم البحثية نحو الجوانب الأكثر حاجة للدراسة والتعمق.

الأهمية العملية (التطبيقية)

- تزود الدراسة الإدارات العليا وصنّاع القرار في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية بنتائج ميدانية تكشف عن واقع ممارسات التخطيط الاستراتيجي ومستوى جودته، مما يمكنهم من تحديد نقاط القوة التي ينبغي تعزيزها ونقاط الضعف التي تستوجب المعالجة في عمليات التخطيط الاستراتيجي لديهم.
- تساعد الدراسة شركات القطاع الخاص السعودي على تحديد أبعاد جودة التخطيط الاستراتيجي الأكثر تأثيراً في نجاح تحقيق أهدافها المؤسسية، مما يمكنها من ترتيب أولوياتها وتوجيه مواردها وجهودها نحو تحسين تلك الأبعاد بشكل أكثر فاعلية وكفاءة.
- تتوافق الدراسة مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ التي تؤكد على أهمية تمكين القطاع الخاص وتعزيز دوره في الاقتصاد الوطني، حيث تقدم توصيات عملية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي لشركات هذا القطاع من خلال رفع جودة عمليات التخطيط الاستراتيجي.
- تقدم الدراسة توصيات ومقترحات عملية قابلة للتطبيق يمكن أن تستفيد منها الشركات في تطوير منظومة التخطيط الاستراتيجي لديها، سواء من حيث بناء الرؤية الاستراتيجية الواضحة أو إجراء التحليل البيئي الشامل أو صياغة الاستراتيجيات الملائمة أو ضمان جودة التنفيذ والمتابعة.
- تفيد الدراسة المستشارين الإداريين ومكاتب الاستشارات الاستراتيجية في بناء نماذج وأدوات تقييم عملية لجودة التخطيط الاستراتيجي يمكن تطبيقها على الشركات السعودية، مما يسهم في تقديم خدمات استشارية أكثر دقة وملاءمة للبيئة المحلية.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

دراسة (عبدالعزیز والزعبي، ٢٠٢١) بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) على النجاح الاستراتيجي بأبعاده (تنفيذ فعال، تنظيم أفقي، قيادة تحويلية، ابتكارات مستمرة) بوجود العوامل التنظيمية كمتغير وسيط في الجامعات الحكومية في شمال الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات. وتكونت العينة من (٢١١) عاملاً في المناصب الإدارية العليا والوسطى في تلك الجامعات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامجي (SPSS) و (Amos) لإجراء تحليل المسار. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في النجاح الاستراتيجي من خلال العوامل التنظيمية بأبعاده مجتمعة (الكفاءة البشرية، التمويل، المعلومات، التكنولوجيا). وأوصت الدراسة بزيادة تركيز القادة في الجامعات الحكومية على وضع رؤية ورسالة للمستقبل ترفع من درجة التنبؤ بالمتغيرات في البيئة الخارجية، وإلى تحليل نقاط الضعف في البيئة الداخلية لتتمكن من إعداد استراتيجيات فعالة قادرة على النهوض بإدارتها نحو الأفضل.

دراسة (الزيادي، ٢٠٢٢) بعنوان: "أثر عمليات التخطيط الاستراتيجي لأنظمة المعلومات في التكامل الاستراتيجي: الدور التفاعلي للعداء البيئي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات التخطيط الاستراتيجي لأنظمة المعلومات بأبعاده (الوعي الاستراتيجي، تحليل الموقف، التصور الاستراتيجي، اختيار الاستراتيجية، تخطيط تنفيذ الاستراتيجية) على التكامل الاستراتيجي، مع التعرف على الدور التفاعلي للعداء البيئي كمتغير معدّل في منظمات القطاع العام بمحافظة ذي قار بالعراق. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM). وتكونت العينة من (61) منظمة من منظمات القطاع العام في محافظة ذي قار. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن عمليات التخطيط الاستراتيجي

لأنظمة المعلومات (الوعي الاستراتيجي، وتحليل الموقف، والتصور الاستراتيجي) تؤثر تأثيراً معنوياً موجباً في بلوغ التكامل الاستراتيجي بنسب متفاوتة، كما أن العداء البيئي يبرز أهمية عمليات التخطيط الاستراتيجي الثلاث الأولى في بلوغ التكامل الاستراتيجي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الوعي الاستراتيجي وتحليل الموقف البيئي بشكل مستمر لضمان التكامل بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية أنظمة المعلومات.

دراسة (عايض وعمر، ٢٠٢٠) بعنوان: "أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء الجامعات اليمنية: دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، التوجه الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية) على أداء الجامعات اليمنية بأبعاده (الربحية، الحصة السوقية، المسؤولية المجتمعية، رضا العملاء، البحث العلمي). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتكونت العينة من (٣٠١) مفردة من القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات اليمنية تم اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل، وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج (SPSS). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود اهتمام كبير بممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية، وتفاوت مستوى أبعاد الأداء حيث كان أكثرها تحققاً بُعد الحصة السوقية وأقلها بُعد الربحية، كما كان أكثر الأبعاد أثراً بُعد صياغة الاستراتيجية وأقلها بُعد التوجه الاستراتيجي. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام الجامعات اليمنية بالتخطيط الاستراتيجي بكل أبعاده لما لذلك من أثر إيجابي في تحقق أدائها.

دراسة (بشر والبوعينين والناصر، ٢٠٢٢) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، بالإضافة إلى اختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات. وتكونت العينة من (٣٠٠) موظف وموظفة بنسبة (٢٢.٤٪) من مجتمع الدراسة، وتم معالجة البيانات إحصائياً عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS). وتوصلت نتائج الدراسة إلى

وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي، حيث إنه كلما زاد اهتمام شؤون الجنسية والجوازات والإقامة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي تحسنت مستويات التميز المؤسسي فيها. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل منهجي ومستمر لتحقيق مستويات أعلى من التميز المؤسسي.

دراسة (الكعبي والعموش، ٢٠٢٥) بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لحكومة الشارقة"

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

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

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

القيمية. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المنظمات بتحقيق التوازن في القيم التنظيمية وتطوير الثقافة المؤسسية لتعزيز تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

دراسة (المصاني وعبدالقادر وقاسم، ٢٠٢٣) بعنوان: "دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية"

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

دراسة (عبدالعزیز والزعبي، ٢٠٢٠) بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي: الدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن" رسالة دكتوراه)

هدفت هذه الرسالة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) على النجاح الاستراتيجي بأبعاده (استراتيجية محددة، تنفيذ فعال، ثقافة تحفيزية، تنظيم أفقي، قيادة تحويلية، ابتكارات مستمرة) من خلال العوامل التنظيمية كمتغير وسيط في الجامعات الحكومية في شمال الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات. وتكونت العينة من (221) عاملاً في المناصب الإدارية العليا والوسطى، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامجي (SPSS) و (Amos). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في النجاح الاستراتيجي من خلال العوامل التنظيمية بأبعاده مجتمعة

(الكفاءة البشرية، التمويل، المعلومات، التشريعات، التكنولوجيا). وأوصت الدراسة بزيادة تركيز وعناية القادة في الجامعات على وضع رؤية ورسالة للمستقبل وتحليل نقاط الضعف في البيئة الداخلية لإعداد استراتيجيات فعالة.

دراسة (الفرّاج، ٢٠٢٤) بعنوان: "الحوكمة الذكية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي: دراسة تحليلية على عينة من جامعات المملكة العربية السعودية"

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

دراسة (عشوي وحسين، ٢٠٢٣) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة: دراسة تطبيقية على شركة الإسمنت بني صاف"

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

دراسة (ميلود، ٢٠٢٤) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كليتي التربية والآداب بجامعة طرابلس"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده والأداء الوظيفي، وتحليل العلاقة بينهما وكيفية تحسين الأداء الوظيفي من خلال تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وتحديد العوامل التي تؤثر في هذه العملية في كليتي التربية والآداب بجامعة طرابلس في ليبيا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة من إعداد الباحثة. وتكونت العينة من (٦٦) مفردة من كليتي الآداب والتربية جنزور بجامعة طرابلس. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الاهتمام بأبعاد التخطيط الاستراتيجي في الكليتين جاء بدرجة متوسطة، مما يدل على أن التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى مزيد من التحسين. وأوصت الدراسة بضرورة وضع رؤية استراتيجية واقعية ومحددة وإمكانية تحويل رسالة المؤسسة إلى خطط وسياسات وبرامج عمل واضحة لتحسين الأداء الوظيفي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

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

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

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

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

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

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

دراسة (Akinsulire, Idemudia, Okwandu & Iwuanyanwu, 2024) بعنوان :
"Strategic Planning and Investment Analysis for Affordable Housing:
Enhancing Viability and Growth"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الجوانب الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي وتحليل الاستثمار في سياق الإسكان الميسور التكلفة بأبعادها (تحديد الأهداف الواضحة، تحديد عوامل النجاح الرئيسية، وضع خطط عمل قابلة للتنفيذ) وأثرها على تعزيز الجدوى والنمو المستدام لمشاريع الإسكان. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي المراجعي (Review) من خلال تحليل دراسات الحالة من مناطق متعددة تشمل الولايات المتحدة وأوروبا والأسواق الناشئة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي وتحليل الاستثمار عنصران جوهريان لتعزيز جدوى ونمو مشاريع الإسكان الميسور، وأن برنامج الائتمان الضريبي للإسكان منخفض الدخل (LIHTC) في الولايات المتحدة أسهم في تطوير أكثر من ٣ ملايين وحدة سكنية ميسورة، كما أن النماذج التمويلية المبتكرة في أوروبا أثبتت فاعليتها في الجمع بين التمويل العام والخاص. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص وتبسيط الأطر التنظيمية وتطوير استراتيجيات إدارة المخاطر لتحقيق مشاريع إسكان ميسورة ومستدامة.

دراسة (Aguilera, De Massis, Fini & Vismara, 2024) بعنوان "Organizational
Goals, Outcomes, and the Assessment of Performance:
Reconceptualizing Success in Management Studies"

هدفت الدراسة إلى إعادة التعرف على مفهوم الأهداف التنظيمية بأبعادها (الأهداف المالية وغير المالية، الأهداف الداخلية والخارجية، الأهداف المتعددة) وعلاقتها بالمخرجات وتقييم الأداء، وإعادة تصور مفهوم النجاح في دراسات الإدارة. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات (Systematic Literature Review) حيث تم مراجعة (64) دراسة منشورة في المجالات الأكاديمية الرائدة في مجال الإدارة خلال الفترة من ٢٠١٢ وحتى ٢٠٢٢. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تقييم أداء المنظمات يعتمد بشكل جوهري على كيفية تحديد أهدافها وقياس مخرجاتها، وأن معظم الدراسات السابقة ركزت على مقاييس الأداء المالي دون الأخذ بعين الاعتبار الأهداف غير المالية، كما أن النجاح المؤسسي يجب أن يُعاد تعريفه باعتباره تحقيقاً للأهداف المحددة وليس مجرد نتائج مالية إيجابية. وأوصت الدراسة بأربعة

اتجاهات بحثية مستقبلية تشمل: إعادة تصور الأداء كتحقيق للأهداف، ومراعاة تنوع أنظمة الأهداف في التصاميم البحثية، والديناميكيات متعددة المستويات والزمنية، وحوكمة عملية تحديد الأهداف.

الفجوة البحثية

من خلال الاستعراض المعمق للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، يتضح أن الأدبيات الإدارية قد أولت اهتماماً ملحوظاً بموضوع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمتغيرات تنظيمية متعددة، غير أن هذا الاهتمام لم يخلُ من ثغرات بحثية جوهرية تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. فمن حيث **المتغير المستقل**، ركزت معظم الدراسات السابقة على التخطيط الاستراتيجي بمفهومه العام كمتغير مستقل دون التعمق في بُعد الجودة تحديداً، كدراسة (عايض وعمر، ٢٠٢٠) ودراسة (بشر والبوعينين والناصر، ٢٠٢٢) ودراسة (الكعبي والعموش، ٢٠٢٥)، في حين أن الدراسة الحالية تتميز بتناولها لجودة التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل بأبعاد محددة ودقيقة تشمل (الرؤية الاستراتيجية، التحليل البيئي الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها). ومن حيث **المتغير التابع**، تنوعت المتغيرات التابعة في الدراسات السابقة بين الأداء المؤسسي والتميز المؤسسي والنجاح الاستراتيجي والتكامل الاستراتيجي، بينما تنفرد الدراسة الحالية بتركيزها على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية كمتغير تابع مستقل بذاته، انسجاماً مع ما أكدته دراسة (Aguilera et al., 2024) من ضرورة إعادة تعريف النجاح المؤسسي في ضوء تحقيق الأهداف وليس مجرد مؤشرات الأداء المالي. ومن حيث **بيئة التطبيق**، طبقت غالبية الدراسات السابقة في القطاع الحكومي والجامعي كدراسة (عبدالعزیز والزعبي، ٢٠٢١) في الجامعات الأردنية ودراسة (الفراج، ٢٠٢٤) في الجامعات السعودية ودراسة (ميلود، ٢٠٢٤) في جامعة طرابلس، بينما لا تزال الدراسات التي تستهدف القطاع الخاص السعودي تحديداً في هذا السياق شحيحة ومحدودة. وعليه، فإن الدراسة الحالية تسد فجوة بحثية واضحة من خلال الجمع بين تناول جودة التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل ونجاح تحقيق الأهداف المؤسسية كمتغير تابع في بيئة القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وهو ما لم تتناوله أي من الدراسات السابقة المستعرضة بهذا التكامل والتحديد.

المنطلقات النظرية للدراسة

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يُعدّ التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الراسخة التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الأكاديمية والممارسات التنظيمية على حد سواء، وقد تعددت التعريفات التي قُدمت لهذا المفهوم تبعاً لتعدد المدارس الفكرية والزوايا التي نظر منها الباحثون إليه. ويُعرّف التخطيط الاستراتيجي بأنه العملية المنهجية والمنظمة التي تقوم من خلالها المنظمة بتحديد رؤيتها المستقبلية ورسالتها وأهدافها طويلة الأجل، وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية لتحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة ونقاط القوة والضعف، ومن ثم صياغة الاستراتيجيات الملائمة وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها بشكل مستمر لضمان تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية (عبدالعزیز والزعبي، ٢٠٢١). كما يُنظر إلى التخطيط الاستراتيجي باعتباره نشاطاً إدارياً يهدف إلى تحقيق التوافق والمواءمة بين قدرات المنظمة الداخلية ومتطلبات بيئتها الخارجية، بما يمكنها من الاستجابة الاستباقية للتغيرات والتحولات المحيطة بها بدلاً من الاكتفاء بردود الأفعال (الزيايدي، ٢٠٢٢). ويتجاوز التخطيط الاستراتيجي في مفهومه المعاصر مجرد إعداد الخطط والوثائق المكتوبة ليشمل منظومة متكاملة من العمليات الفكرية والتحليلية والتنفيذية التي تتفاعل فيما بينها بشكل ديناميكي ومستمر، وتتطلب قدرات تفكيرية استراتيجية عالية تمكّن القيادات من ربط الماضي بالحاضر واستشراف المستقبل. (AlQershi, 2024)

ثانياً: جودة التخطيط الاستراتيجي

يمثل مفهوم جودة التخطيط الاستراتيجي امتداداً تطويرياً لمفهوم التخطيط الاستراتيجي ذاته، إذ ينتقل التركيز من مجرد وجود التخطيط إلى مستوى الإلتقان والإحكام الذي تتم به عمليات التخطيط في مراحلها المختلفة. وتُعرّف جودة التخطيط الاستراتيجي إجرائياً في هذه الدراسة بأنها الدرجة التي تتسم بها عمليات التخطيط الاستراتيجي بالشمولية والدقة والواقعية والاتساق الداخلي في أبعادها الأربعة المتمثلة في الرؤية الاستراتيجية والتحليل البيئي الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها، بما يضمن قدرة المنظمة على ترجمة خططها إلى نتائج فعلية تتوافق مع أهدافها المؤسسية. وقد أكدت دراسة (Priyambodo & Hasanah, 2021) أن جودة التخطيط الاستراتيجي تتطلب تحديد رؤية ورسالة واضحتين وتحليلاً شاملاً للبيئة ووضع أهداف محددة وقابلة للقياس، وأن غياب أي من هذه العناصر يُضعف من فاعلية العملية التخطيطية برمتها.

ثالثاً: أبعاد جودة التخطيط الاستراتيجي

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

يتمثل البُعد الأول في الرؤية الاستراتيجية التي تُعرّف بأنها الصورة المستقبلية الطموحة والواقعية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها على المدى البعيد، والتي تعكس تطلعاتها وقيمها الجوهرية وتوفر إطاراً موجّهاً لجميع القرارات والأنشطة الاستراتيجية فيها. وتكمن أهمية جودة الرؤية الاستراتيجية في قدرتها على إلهام العاملين وتوحيد جهودهم نحو غاية مشتركة واضحة المعالم، كما أوضحت دراسة (الكعبي والعموش، ٢٠٢٥) أن تحديد الرؤية والأهداف يمثل ركيزة أساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي الفعّال.

ويتمثل البُعد الثاني في التحليل البيئي الاستراتيجي الذي يُعرّف بأنه العملية المنهجية لدراسة وتقييم العوامل الداخلية للمنظمة من نقاط قوة وضعف والعوامل الخارجية المحيطة بها من فرص وتهديدات، بهدف بناء فهم شامل ودقيق للموقف الاستراتيجي للمنظمة. وقد أكدت دراسة (عايض وعمر، ٢٠٢٠) أن التحليل البيئي يمثل أحد الأبعاد الأساسية للتخطيط الاستراتيجي الذي يؤثر في أداء المنظمات، فيما بيّنت دراسة (الزيادي، ٢٠٢٢) أن الوعي الاستراتيجي وتحليل الموقف البيئي يؤثران تأثيراً معنوياً في تحقيق التكامل الاستراتيجي.

أما البُعد الثالث فيتمثل في صياغة الاستراتيجية التي تُعرّف بأنها عملية تحويل نتائج التحليل البيئي والأهداف الاستراتيجية إلى خطط عمل واستراتيجيات محددة تحدد كيفية تخصيص الموارد وتوزيع المسؤوليات وتحديد الأولويات لتحقيق الأهداف المؤسسية. وقد أثبتت دراسة (عايض وعمر، ٢٠٢٠) أن صياغة الاستراتيجية كانت الأكثر تأثيراً بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي، كما أكدت دراسة (Akinsulire et al., 2024) أن وضع أهداف واضحة وتطوير خطط عمل قابلة للتنفيذ يُعدّان من المقومات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي الناجح.

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

رابعاً: نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية

يُعرّف الهدف المؤسسي بأنه مستوى الطموح المحدد على مخرج تنظيمي قابل للقياس تسعى المنظمة إلى بلوغه خلال فترة زمنية معينة، وتتنوع الأهداف المؤسسية بين أهداف مالية وغير مالية وداخلية وخارجية، وقد يتعايش أكثر من هدف داخل المنظمة الواحدة بشكل تكاملي أو تنافسي (Aguilera, De Massis, Fini & Vismara, 2024). ويُعرّف نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية إجرائياً في هذه الدراسة بأنه الدرجة التي تتمكن فيها شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية من بلوغ أهدافها المؤسسية المحددة سلفاً بالمستوى المطلوب وفي الإطار الزمني المحدد، سواء تعلقت تلك الأهداف بالأداء المالي أو رضا العملاء أو تطوير العمليات الداخلية أو التعلم والنمو المؤسسي. وقد أكدت دراسة (الشرقاوي وقصري وعبدالله، ٢٠٢٥) أن تحقيق الأهداف الاستراتيجية يرتبط بمنظومة من العوامل التنظيمية والثقافية التي تدعم توجه المنظمة نحو غاياتها المرسومة، فيما أوضحت دراسة (بشر والبوعينين والناصر، ٢٠٢٢) أن التخطيط الاستراتيجي يُسهم في تحسين مستويات التميز المؤسسي الذي يُعَدّ انعكاساً لنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

خامساً: العلاقة بين جودة التخطيط الاستراتيجي ونجاح تحقيق الأهداف المؤسسية

يستند الإطار النظري لهذه الدراسة إلى فرضية مفادها أن جودة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الأربعة تمثل مطلباً أساسياً لنجاح تحقيق الأهداف المؤسسية، إذ إن وضوح الرؤية الاستراتيجية يوفر التوجه العام للمنظمة، ودقة التحليل البيئي تضمن واقعية القرارات الاستراتيجية، وإحكام صياغة الاستراتيجية يكفل ملائمة الخيارات المتخذة، وجودة التنفيذ والمتابعة تضمن ترجمة الخطط إلى نتائج ملموسة. وقد دعمت دراسة (عبدالعزیز والزعبي، ٢٠٢٠) هذا التوجه بتأكيد أن التخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة يؤثر تأثيراً معنوياً في النجاح الاستراتيجي، كما أن دراسة (Rozak, Adhiatma, Fachrunnisa & Rahayu, 2021) أوضحت أن التخطيط الاستراتيجي القائم على الرقمنة والمرونة التنظيمية يعزز من أداء المنشآت. وعليه، فإن هذه الدراسة تنطلق من هذا الأساس النظري لفحص طبيعة العلاقة التأثيرية بين جودة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده ونجاح تحقيق الأهداف المؤسسية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

المنهجية وطرق البحث:

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

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

مجتمع وعينة الدراسة

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

سيتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية في اختيار عينة الدراسة لضمان تمثيل المستويات الإدارية المختلفة بشكل متناسب، وسيبلغ حجم العينة المستهدفة (٣٨٤) مفردة وفقاً لمعادلة (Krejcie & Morgan, 1970) عند مستوى ثقة (٩٥٪) وهامش خطأ (٥٪). وسيتم توزيع (420) استبانة لتعويض الفاقد المتوقع في الاستبانات غير المستردة أو غير الصالحة للتحليل الإحصائي، على أن يتم تحديد

الحد الأدنى المقبول للاستبانة الصالحة للتحليل بما لا يقل عن (٣٨٤) استبانة لضمان تحقيق التمثيل الإحصائي المناسب لمجتمع الدراسة.

مصادر جمع البيانات

سيتم الاعتماد على مصدرين رئيسيين لجمع بيانات الدراسة:

المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية المتخصصة في الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير والمنشورات الرسمية ذات الصلة، وقواعد البيانات الإلكترونية. وستستخدم هذه المصادر في بناء الإطار النظري للدراسة ومراجعة الدراسات السابقة وتطوير أداة الدراسة.

المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات الميدانية التي سيتم جمعها من أفراد عينة الدراسة مباشرة باستخدام الاستبانة المصممة خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، والتي ستوزع إلكترونياً وورقياً على العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

أداة الدراسة (الاستبانة)

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

القسم الأول: البيانات الديموغرافية ويتضمن البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري).

القسم الثاني: المتغير المستقل – جودة التخطيط الاستراتيجي (١٦ فقرة) ويتكون من أربعة أبعاد يقيس كل منها جانباً من جوانب جودة التخطيط الاستراتيجي:

البُعد	عدد الفقرات
البُعد الأول: الرؤية الاستراتيجية	4 فقرات

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

القسم الثالث: المتغير التابع – نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية (١٠ فقرات) ويتكون من محور واحد يقيس مستوى نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، ويشتمل على (١٠) فقرات.

المحور	عدد الفقرات
نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية	10 فقرات

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

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

الأساليب الإحصائية المستخدمة

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

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

أساليب الإحصاء الاستدلالي: وتشمل معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد جودة التخطيط الاستراتيجي على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار أثر أبعاد جودة التخطيط الاستراتيجي مجتمعة على المتغير التابع وتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد، واختبار (T-Test) للعينات المستقلة لاختبار الفروق وفقاً لمتغير الجنس، وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار الفروق وفقاً للمتغيرات الديموغرافية ذات الفئات المتعددة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري)، ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة، ومعامل تضخم التباين (VIF) واختبار التحمل (Tolerance) للكشف عن مشكلة الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على دراسة أثر جودة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الأربعة (الرؤية الاستراتيجية، التحليل البيئي الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها) كمتغير مستقل، على نجاح تحقيق الأهداف المؤسسية كمتغير تابع.

الحدود المكانية: ستطبق الدراسة على شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية: ستقتصر الدراسة على العاملين في المستويات الإدارية (العليا والوسطى والتنفيذية) في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: سيتم إجراء الدراسة الميدانية وجمع البيانات خلال العام الدراسي ٢٠٢٥/٢٠٢٦ م.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- عبدالعزيز، غرام على محمد، و الزعبي، خالد. (٢٠٢١). أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن. مؤنة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج ٣٦، ع ٣٤، ٢١١ - ٢٦٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1152744>
- الزيايدي، عبدالعظيم ديفش جبار. (٢٠٢٢). أثر عمليات التخطيط الاستراتيجي لأنظمة المعلومات التكامل الاستراتيجي: الدور التفاعلي للعداء البيئي. تنمية الرافدين، مج ٤١، ع ١٣٥٤، ٢٨٨ - ٣٢٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1318267>
- عايض، عبداللطيف مصلح محمد، و عمر، عمر حسن محمد. (٢٠٢٠). أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء الجامعات اليمنية: دراسة ميدانية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مج ١٣، ع ٤٤٤، ١٠١ - ١٢٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1092090>
- بشر، بليغ علي حسن، البوعينين، محمد عيسى، و الناصر، سعيد إبراهيم سعيد. (٢٠٢٢). التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع ٦٨٤، ٣٤٣ - ٣٦٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1318612>
- الكعبي، عبيد مطر، و العموش، أحمد فلاح. (٢٠٢٥). أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لحكومة الشارقة. مجلة الآداب، ملحق، ٥٤٣ - ٥٧٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1618058>
- الشراوي، وفاء السيد محمود، قدري، منى أحمد، و عبدالله، أحمد عيسى. (٢٠٢٥). دور القيم التنظيمية المتوازنة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال: دراسة تطبيقية بمؤسسة مصر الخير. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١٦، ع ٣، ٣٥٢٠ - ٣٥٧٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1625112>

- المصاني، علي سهيل عيسى، عبدالقادر، فخر الأدبي، و قاسم، سيد بوهار مصل. (٢٠٢٣). دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. مجلة مجمع، ع٤٦ ، ٤٤٧ - ٤٧٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1412366>
- عبدالعزيز، غرام على محمد، و الزعبي، خالد يوسف محمد. (٢٠٢٠). 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>
- الفراج، لولوة بنت صالح بن إبراهيم. (٢٠٢٤). الحوكمة الذكية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي: دراسة تحليلية على عينة من جامعات المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج٤، ع٤ ، ٨٦٦ - ٨٩٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1640347>
- عشوي، رغبة رشا، و حسين، موسلم. (٢٠٢٣). التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة: دراسة تطبيقية على شركة الإسمنت بني صاف. مجلة الاستراتيجية والتنمية، مج١٣، ع١ ، ٧٢ - ٩٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1350124>
- ميلود، مريم حسين. (٢٠٢٤). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كليتي التربية والآداب بجامعة طرابلس. مجلة الجديد للعلوم الإنسانية، ع١٧٤ ، ٩٨ - ١٢٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1596163>

المراجع الأجنبية

- Priyambodo, P., & Hasanah, E. (2021). Strategic planning in increasing quality of education. Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 6(1), 109-126
- 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)

- 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.
- Akinsulire, A. A., Idemudia, C., Okwandu, A. C., & Iwuanyanwu, O. (2024). Strategic planning and investment analysis for affordable housing: Enhancing viability and growth. *Magna Scientia Advanced Research and Reviews*, 11(2), 119–131.
- Aguilera, R. V., De Massis, A., Fini, R., & Vismara, S. (2024). Organizational goals, outcomes, and the assessment of performance: Reconceptualizing success in management studies. *Journal of Management Studies*, 61(1), 1–36.

Mid Ocean University

College of Management

Department of Business Administration



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

Prepared by:

Adel Shmelan Al-Azmi

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Jarrad

1447-2026