

"أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة الإجراءات الداخلية وتحقيق الاستدامة في شركة سدر
للتجارة والمقاولات: دراسة تطبيقية في قطاع الصيانة والتشغيل بالمملكة العربية السعودية"

إعداد الطالب/ عبد القادر سمير الحداد

الرقم الجامعي/ 243000282

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025/2024

**"The Impact of Strategic Planning on Internal Process Efficiency and Sustainability
in Seder Trading and Contracting Company: An Applied Study in the Maintenance
and Operation Sector in the Kingdom of Saudi Arabia"**

Perpared By/ Abdelkader Samir Elhadad

ID/24300282

Supervisor

Dr. Alfaisl Abdelhamed

Dr. Fayez Grad

Year

2025/2024

إهداء

إلى روح والدي الحبيب، رحمة الله عليه، الذي كان لي القدوة والمثل الأعلى. لقد علمتني أن أواجه التحديات بشجاعة وأن أسعى لتحقيق أحلامي مهما كانت الصعوبات. كانت توجيهاته وإلهاماته دائماً في قلبي.

إلى والدي العزيزة، التي كانت دائماً مصدرًا للحب والدعم. لقد بذلت جهداً كبيراً من أجل سعادتي ونجاحي، ووقفت بجواري في كل لحظة، سواء في الأوقات السعيدة أو الصعبة. أشكر على صبرك ودعواتك التي لم تفارقي.

إلى زوجتي الغالية، شريكة حياتي، التي كانت لي السند في رحلتي الدراسية. لقد كانت كلماتك المشجعة ودعمك اللامحدود دافعاً لي للاستمرار. أعلم أن كل نجاح أحرزته هو نتيجة لمساندتك وحبك.

إلى إخوتي وأصدقائي، الذين شاركوني الأفراح والأحزان. لقد كنتم دائماً مصدر إلهام لي، ودعمكم كان له دور كبير في تحفيزي. كل لحظة قضيناها معاً، وكل ذكرى جميلة، كانت جزءاً من رحلتي.

أهدي هذا الإنجاز إلى كل من ساهم في تشكيل شخصيتي ودعمني طوال هذه الفترة. أتم السبب وراء كل نجاح حققته، وسأظل ممتناً لكم جميعاً...

شكر خاص

أتقدم بخالص الشكر والتقدير لأصدقائي وزملائي الأعزاء في العمل، على دعمهم وتعاونهم المثمر من خلال مساهمتهم الفعالة في تعبئة الاستبيان الخاص بالدراسة التي أعمل عليها.

لقد كان لتجاوبكم السريع وحرصكم على المشاركة دور كبير في إثراء محتوى الدراسة، وتوفير بيانات دقيقة وواقعية تُسهم في الوصول إلى نتائج موثوقة وقابلة للبناء عليها. إن تعاونكم يعكس روح الفريق الواحد، والإحساس العالي بالمسؤولية، والرغبة الصادقة في دعم البحث العلمي وخدمة أهدافه.

إنني أقدر هذا الدعم الكريم، وأؤمن بأن نجاح أي عمل بحثي لا يكتمل إلا بتكاتف الجهود وتبادل الخبرات، وما قدمتموه هو نموذج يحتذى به في التعاون المهني والإنساني.

أكرر شكري وامتناني لكل من ساهم، وأتطلع إلى استمرار هذا التعاون البناء في مراحل الدراسة المقبلة، وفي مختلف مجالات العمل المشترك.

مع خالص التحية والتقدير،

فهرس المحتويات

12.....	1.1 مقدمة.....
13.....	1.2 مشكلة الدراسة.....
14.....	1.3 أهداف الدراسة.....
15.....	1.4 أهمية الدراسة.....
16.....	1.5 تساؤلات الدراسة.....
17.....	1.6 فرضيات الدراسة.....
18.....	1.7 النموذج النظري.....
20.....	الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري.....
20.....	2.1 مقدمة الفصل.....
20.....	2.2.1 المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning).....
22.....	2.2.2 المتغير التابع الأول: كفاءة الإجراءات الداخلية (Internal Process Efficiency).....
24.....	2.2.3 المتغير التابع الثاني: الاستدامة المؤسسية.....
25.....	2.3 عرض الدراسات السابقة.....

25.....	2.3.1 الدراسات العربية
33.....	2.4 مناقشة الدراسات السابقة
35.....	2.5 الفجوة البحثية
36.....	2.6 الإطار النظري للدراسة
36.....	2.6.1 نظرية التخطيط الاستراتيجي
37.....	2.6.2 نظرية إدارة الأداء
38.....	2.6.3 نظرية الاستدامة المؤسسية
39.....	2.6.4 نظرية الابتكار المؤسسي
40.....	2.6.5 نظرية نظم المعلومات الإدارية
41.....	2.6.6 نظرية إدارة التغيير (Change Management Theory)
42.....	الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات
42.....	3.1 مقدمة
42.....	3.2 تصميم البحث
43.....	3.3 مجتمع الدراسة

43.....	3.4 عينة.....
43	3.4.1 خصائص العينة.....
44	3.4.2 طريقة اختيار العينة.....
44	3.4.3 حجم العينة.....
45.....	3.5 أدوات جمع البيانات.....
45	3.5.1 الاستبيان.....
46	3.5.2 المقابلات.....
47.....	3.6 صدق وثبات أدوات الدراسة.....
48.....	3.7 إجراءات جمع البيانات.....
49.....	3.8 حدود الدراسة.....
50.....	3.9 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
51.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة.....
51.....	4.1 مقدمة.....
52.....	4.2 التحليل الوصفي لبيانات العينة.....

57	4.3 التحليل الوصفي لمحاور الدراسة.....
57	4.3.1 المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي.....
59	4.4.2 المحور الثاني: كفاءة الإجراءات الداخلية.....
61	4.4.3 المحور الثالث: الاستدامة المؤسسية.....
64	4.4.4 المحور الرابع: العوامل المساندة (القيادة – الثقافة – الاتصال).....
66	4.5 الاختبارات الإحصائية لاختبار الفرضيات.....
72	4.6 تحليل نتائج المقابلات.....
72	4.6.1 مقدمة.....
73	4.6.2 المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي.....
73	4.6.3 المحور الثاني: كفاءة الإجراءات.....
74	4.6.4 المحور الثالث: تحقيق الاستدامة.....
75	4.6.5 المحور الرابع: العوامل المساندة.....
77	4.6.6 خلاصة تحليل المقابلات.....
78	4.7 مناقشة النتائج وربطها بالفرضيات والدراسات السابقة.....

78	4.7.1 مقارنة نتائج الدراسة الكمية بفرضيات الدراسة.....
83	4.7.2 مقارنة نتائج الدراسة بالدراسات السابقة – محور التخطيط الاستراتيجي.....
84	4.7.3 التفسير النظري والتطبيقي للنتائج.....
87	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات.....
87	5.1 المقدمة.....
88	5.2 الاستنتاجات الرئيسية للدراسة.....
89	5.3 التوصيات.....
90	5.4 التوصيات المستقبلية للباحثين.....
91	5.5 أبرز القيود التي واجهت الدراسة.....
92	الخاتمة.....
93	المراجع.....

فهرس الرسومات البيانية

53	رسم توضيحي 1 توزيع أفراد العينة حسب النوع.....
54	رسم توضيحي 2 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.....
55	رسم توضيحي 3 توزيع أفراد العينة حسب القسم الإداري.....
56	رسم توضيحي 4 توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.....

فهرس الجداول

46	جدول 1 الربط بين المحاور والمتغيرات.....
48	جدول 2 معامل كرونباخ ألفا.....
52	جدول 3 توزيع أفراد العينة حسب النوع.....
53	جدول 4 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.....
55	جدول 5 توزيع أفراد العينة حسب القسم الإداري.....
56	جدول 6 توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.....
57	جدول 7 المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي.....
59	جدول 8 المحور الثاني: كفاءة الإجراءات الداخلية.....
61	جدول 9 المحور الثالث: الاستدامة المؤسسية.....

- جدول 10 المحور الرابع العوامل المساندة (القيادة – الثقافة – الاتصال) 64
- جدول 11 نتائج اختبار T-Test لاختبار الفروق بين الذكور والإناث في محاور الدراسة 66
- جدول 12 نتائج اختبار T-Test لاختبار الفروق بين مجموعتي الخبرة في محاور الدراسة 66
- جدول 13 نتائج اختبار T-Test لاختبار الفروق بين حملة المؤهلات العليا والدنيا في محاور الدراسة 67
- جدول 14 نتائج اختبار ANOVA لاختبار الفروق بين الفئات المختلفة للمؤهل العلمي في محاور الدراسة 68
- جدول 15 نتائج اختبار ANOVA لاختبار الفروق بين الأقسام الإدارية في محاور الدراسة 68
- جدول 16 نتائج اختبار ANOVA لاختبار الفروق بين فئات عدد سنوات الخبرة في محاور الدراسة 69
- جدول 17 معاملات الارتباط بيرسون بين محاور الدراسة 70
- جدول 18 نتائج تحليل الانحدار الخطي لتفسير تأثير المحاور المستقلة على تحقيق الاستدامة 71

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة الإجراءات الداخلية وتحقيق الاستدامة المؤسسية في شركة سدر للتجارة والمقاولات - قطاع الصيانة والتشغيل بالمملكة العربية السعودية، وذلك في ضوء التحديات التشغيلية التي تواجه المؤسسات الخدمية نتيجة غياب التخطيط المنظم وضعف الربط بين الرؤية المؤسسية والممارسات اليومية.

سعت الدراسة إلى اختبار ما إذا كان للتخطيط الاستراتيجي المنظم دور فعال في تحسين الأداء التشغيلي وتعزيز الاستدامة داخل بيئة عمل ميدانية واقعية. وتم تطوير نموذج نظري يربط بين التخطيط الاستراتيجي (متغير مستقل) وكفاءة الإجراءات والاستدامة المؤسسية (متغيرات تابعة)، مع تحليل أثر عدد من المتغيرات التفسيرية مثل القيادة والثقافة التنظيمية والاتصال الداخلي واستخدام التكنولوجيا ومؤشرات الأداء.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتم جمع البيانات من عينة مكونة من 62 موظفاً في الشركة من خلال استبانة مغلقة ومقابلات شبه منظمة مع عدد من الإداريين والمشرفين. تم تحليل البيانات الكمية باستخدام برنامج SPSS ، من خلال اختبارات تحليل الانحدار، وتحليل التباين (ANOVA) ، واختبار (T-Test) ، ومعامل ارتباط بيرسون، كما تم تحليل مضمون المقابلات لدعم النتائج.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي من جهة وكفاءة الإجراءات الداخلية وتحقيق الاستدامة من جهة أخرى. كما تبين أن القيادة الفعالة، والثقافة التنظيمية الإيجابية، والاعتماد على مؤشرات الأداء، تسهم بشكل كبير في تعزيز فعالية التخطيط ونتائجه. وخلصت الدراسة إلى أن دمج الاستدامة ضمن الخطط الاستراتيجية يسهم في رفع مرونة الأداء وتعزيز مواءمته مع مستهدفات رؤية السعودية 2030.

تقدم هذه الدراسة مساهمة علمية في الأدبيات العربية من خلال دمج ثلاثة محاور رئيسية (التخطيط، الكفاءة، الاستدامة) في نموذج تطبيقي موحد في قطاع خدمي. كما توفر إطارًا عمليًا يمكن الاستفادة منه في مؤسسات أخرى تسعى إلى تحسين الأداء الاستراتيجي والتشغيلي. وتوصي الدراسة بتبني تخطيط قائم على مؤشرات الأداء، وتشجيع الابتكار، وتطوير قدرات العاملين، وتعزيز ثقافة مؤسسية داعمة للاستدامة.

Abstract

This study aims to analyze the impact of strategic planning on internal process efficiency and institutional sustainability in Seder Trading and Contracting Company – Maintenance and Operations Sector in the Kingdom of Saudi Arabia. It addresses the operational challenges faced by service organizations due to the absence of structured planning and the weak linkage between organizational vision and daily practices.

The study examines whether structured strategic planning plays an effective role in improving operational performance and promoting sustainability within a real-world service environment. A theoretical model was developed to link strategic planning (independent variable) with internal efficiency and institutional sustainability (dependent variables), while also analyzing the influence of explanatory variables such as leadership, organizational culture, internal communication, technology use, and performance indicators.

A descriptive-analytical approach was adopted. Data was collected from a sample of 62 employees through a structured questionnaire and semi-structured interviews with managers and supervisors. Quantitative data was analyzed using SPSS software, through regression analysis, ANOVA, T-tests, and Pearson correlation. Qualitative interview data was also analyzed to support and enrich the findings.

The results revealed a statistically significant positive relationship between strategic planning, internal process efficiency, and institutional sustainability. Effective leadership, supportive organizational culture, and reliance on performance indicators were found to strongly enhance planning outcomes. The study

concluded that integrating sustainability into strategic plans contributes to greater performance flexibility and alignment with Saudi Vision 2030 objectives.

This study offers a scientific contribution to Arabic literature by integrating three key areas—planning, efficiency, and sustainability—into a unified applied model within the service sector. It also provides a practical framework that can be adapted by other institutions aiming to improve strategic and operational performance. The study recommends adopting KPI-driven planning, encouraging innovation, developing employee capabilities, and promoting an institutional culture that supports sustainability.

1.1 مقدمة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحديات متسارعة تتعلق بتقلبات الأسواق وتطور التكنولوجيا وتزايد توقعات العملاء وهو ما يفرض على المؤسسات تبني ممارسات إدارية مرنة ومتقدمة ويعد التخطيط الاستراتيجي من أبرز الأدوات التي تمكن المؤسسات من التكيف مع هذه التحولات من خلال صياغة رؤية واضحة وأهداف دقيقة وتخصيص الموارد بكفاءة لتعزيز القدرة التنافسية (حمود 2019؛ بني حمدان وإدريس 2021).

وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي يسهم بشكل فعال في رفع كفاءة الإجراءات الداخلية للمؤسسات من خلال تقليل الهدر وتحسين التنسيق وتسريع الأداء وتحديد أولويات العمل بدقة وتزداد أهمية هذه العلاقة في المؤسسات الخدمية خصوصا في قطاعات الصيانة والتشغيل حيث تمثل جودة الأداء وكفاءة الإجراءات عوامل حاسمة في تحقيق النجاح المؤسسي (العسيري وآل مشول 2022). في الوقت ذاته تطور مفهوم الاستدامة المؤسسية ليأخذ حيزا جوهريا ضمن أهداف المؤسسات الحديثة حيث لم يعد التركيز مقتصرًا على الربحية بل باتت الأبعاد البيئية والاجتماعية والحوكمة جزءا لا يتجزأ من معايير التقييم المؤسسي وتشير الأبحاث إلى أن دمج مبادئ الاستدامة في الخطط الاستراتيجية يعزز من قدرة المؤسسات على النمو طويل الأجل وتقليل المخاطر وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المعنية (الحميدي 2021؛ الشهراني 2023).

انطلاقاً من هذا السياق تم اختيار شركة مجموعة سدر للتجارة والمقاولات قطاع الصيانة والتشغيل وإدارة المرافق كدراسة حالة لتطبيق هذه المفاهيم نظراً لطبيعة عملها التي تعتمد على استراتيجيات تشغيل دقيقة تتطلب كفاءة عالية وتخطيطاً طويلاً الأجل واستجابة فورية لمتغيرات السوق والمشاريع.

وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة الإجراءات الداخلية وتحقيق الاستدامة المؤسسية من خلال نموذج تطبيقي يجمع بين النظرية والممارسة ويقدم توصيات عملية يمكن تبنيها في مؤسسات مشابهة لا سيما في القطاعات الخدمية التي تعتمد على التشغيل الميداني المعقد.

1.2 مشكلة الدراسة

تواجه العديد من المؤسسات الخدمية تحديات مستمرة تتعلق بضعف الكفاءة التشغيلية الناتجة عن غياب التخطيط المنظم وغياب التوجيه الاستراتيجي الواضح الذي يربط بين الرؤية المؤسسية والعمليات اليومية وتعاني هذه المؤسسات من هدر في الموارد وتكرار في الإجراءات وتأخر في إنجاز الأعمال وهو ما ينعكس سلباً على جودة الخدمة المقدمة ورضا العملاء (بني حمدان وإدريس 2021؛ العسيري وآل مشول 2022).

في هذا السياق يبرز التخطيط الاستراتيجي كأداة إدارية فعالة تهدف إلى ضبط الأداء المؤسسي وتحسين الإجراءات التشغيلية عبر تحديد الأولويات وتوجيه الموارد وتحقيق التناسق بين مختلف وحدات العمل إلا أن العلاقة بين هذا النوع من التخطيط وكفاءة الإجراءات التشغيلية لا تزال بحاجة إلى مزيد من البحث والتحقيق لا سيما في بيئات العمل الخدمية كثيفة العمليات اليومية (الحميدي 2021).

من ناحية أخرى أصبح من الضروري تقييم مدى قدرة التخطيط الاستراتيجي على تحقيق الاستدامة المؤسسية خاصة في ظل الاتجاه العالمي نحو تبني مفاهيم التنمية المستدامة في العمل المؤسسي ودمج الأبعاد البيئية والاجتماعية في الخطط والقرارات الإدارية (الشهراني 2023؛ Lozano, 2020).

في ضوء ما سبق تبدو الحاجة ملحة إلى دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي من جهة وكفاءة الإجراءات الداخلية وتحقيق الاستدامة المؤسسية من جهة أخرى ضمن نموذج تطبيقي على مؤسسة خدمية تعمل في بيئة تشغيلية حقيقية. وقد

تم اختيار شركة مجموعة سدر للتجارة والمقاولات – قطاع الصيانة والتشغيل وإدارة المرافق لما تتسم به من خصائص ميدانية تستدعي تخطيطا دقيقا وإجراءات تنفيذية عالية الكفاءة.

وعليه يمكن صياغة المشكلة البحثية في التساؤل الآتي:

ما مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على كفاءة الإجراءات الداخلية وتحقيق الاستدامة المؤسسية في شركة مجموعة سدر للتجارة والمقاولات – قطاع الصيانة والتشغيل وإدارة المرافق؟

1.3 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة الإجراءات الداخلية وتحقيق الاستدامة في المؤسسات الخدمية من خلال تطبيقها على شركة مجموعة سدر للتجارة والمقاولات – قطاع الصيانة والتشغيل وإدارة المرافق. وقد تم تحديد الأهداف التالية:

الهدف العام:

التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة الإجراءات الداخلية وتحقيق الاستدامة في شركة مجموعة سدر للتجارة والمقاولات قطاع الصيانة والتشغيل وإدارة المرافق.

الأهداف الفرعية:

- (1) تحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ورفع كفاءة الإجراءات الإدارية والتشغيلية.
- (2) قياس أثر تطبيق الخطط الاستراتيجية على أداء الشركة واستدامتها.
- (3) تحليل أبرز التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركة سدر.
- (4) اقتراح إطار تطبيقي يعزز فعالية التخطيط المؤسسي في مؤسسات التشغيل والصيانة.
- (5) تطوير مؤشرات أداء يمكن استخدامها لقياس أثر التخطيط على الكفاءة والاستدامة.

1.4 أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من طبيعة الموضوع الذي تتناوله ومن البيئة التطبيقية التي تجرى فيها حيث تسلط الضوء على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة الإجراءات الداخلية وتحقيق الاستدامة في مؤسسة خدمية تعمل في مجال حيوي ومتغير وهو قطاع الصيانة والتشغيل.

أولاً: الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في مساهمتها في سد فجوة بحثية في مجال الإدارة الاستراتيجية من خلال الربط بين ثلاثة مفاهيم محورية لم تدمج كثيراً في الدراسات السابقة وهي: التخطيط الاستراتيجي كفاءة الإجراءات والاستدامة. كما تقدم إطاراً نظرياً يساعد في فهم كيف يمكن للتخطيط طويل الأمد أن ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي في المؤسسات الخدمية خصوصاً تلك التي تعتمد على التشغيل الميداني اليومي.

علاوة على ذلك فإن الدراسة تمثل مرجعاً أكاديمياً يمكن الاستفادة منه في أبحاث مستقبلية تهدف إلى تطوير النماذج النظرية وربطها بالتطبيق في قطاعات خدمية متنوعة.

ثانياً: الأهمية العملية

أما من الناحية التطبيقية فإن هذه الدراسة تقدم فائدة مباشرة لإدارة شركة مجموعة سدر للتجارة والمقاولات من خلال تحليل واقع التخطيط الاستراتيجي المطبق لديها وتحديد نقاط القوة والقصور في الإجراءات الداخلية والوقوف على التحديات التي قد تعيق تحقيق الاستدامة التشغيلية.

كما توفر الدراسة أدوات ومقترحات عملية يمكن استخدامها لتحسين الأداء وتطوير السياسات الإدارية واقتراح مؤشرات قياس يمكن من خلالها تتبع أثر التخطيط على الكفاءة والاستدامة وتمثل مخرجاتها نموذجاً تطبيقياً قابلاً للتكرار في مؤسسات أخرى داخل نفس القطاع أو في قطاعات خدمية مشابهة.

1.5 تساؤلات الدراسة

بنيت هذه الدراسة على تساؤل رئيس يتمحور حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة الإجراءات الداخلية وتحقيق الاستدامة المؤسسية في إطار تطبيقي على شركة خدمية تعمل في قطاع الصيانة والتشغيل وانطلاقاً من هذا التساؤل العام تنبثق مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تسعى الدراسة للإجابة عنها من خلال التحليل النظري والتطبيقي.

السؤال الرئيس:

ما مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على كفاءة الإجراءات الداخلية وتحقيق الاستدامة المؤسسية في شركة مجموعة سدر للتجارة والمقاولات – قطاع الصيانة والتشغيل وإدارة المرافق؟

الأسئلة الفرعية:

- (1) ما طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة الإجراءات الإدارية والتشغيلية في الشركة؟
- (2) إلى أي مدى يسهم تطبيق الخطط الاستراتيجية في تحسين أداء الشركة وتحقيق أهداف الاستدامة؟
- (3) ما أبرز التحديات التي تواجه إدارة الشركة عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي؟
- (4) كيف يمكن تصميم إطار تطبيقي يساعد على تعزيز فاعلية التخطيط المؤسسي في بيئة التشغيل والصيانة؟
- (5) ما المؤشرات المناسبة لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي على الكفاءة التشغيلية والاستدامة المؤسسية؟

1.6 فرضيات الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها تمت صياغة مجموعة من الفرضيات التي سيتم التحقق من صحتها إحصائياً باستخدام أدوات تحليلية مناسبة مثل: تحليل الانحدار الخطي وتحليل التباين (ANOVA) ومعامل ارتباط بيرسون وذلك لتحديد طبيعة العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة واتجاهاتها وقوتها. وتنقسم الفرضيات إلى فرضيات أساسية وأخرى تفسيرية مساندة على النحو الآتي:

أولاً: الفرضيات الأساسية

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة الإجراءات الداخلية في شركة سدر للتجارة والمقاولات.

2. يؤثر التخطيط الاستراتيجي بشكل إيجابي على تحقيق الاستدامة المؤسسية في شركة سدر للتجارة والمقاولات.

ثانياً: الفرضيات التفسيرية المساندة

3. تؤدي القيادة الإدارية الفعالة إلى رفع كفاءة تطبيق الخطط الاستراتيجية في شركة سدر.

4. تسهم ثقافة المنظمة في تسهيل تنفيذ الخطط وتحقيق نتائج مستدامة داخل الشركة.

5. تساهم مؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs) في تقييم كفاءة التخطيط الاستراتيجي وتحسين النتائج التشغيلية.

6. يعد استخدام التكنولوجيا أداة معززة لتفعيل ممارسات التخطيط الاستراتيجي.

7. تؤدي الممارسات الاتصالية الفعالة إلى تحسين التزام العاملين بتنفيذ الخطط الاستراتيجية.

8. تواجه شركة سدر تحديات بشرية وتنظيمية تؤثر بشكل سلبي على فعالية التخطيط الاستراتيجي.

9. يسهم التدريب المستمر في تحسين قدرة الموظفين على تنفيذ الخطط الاستراتيجية بكفاءة.

10. يعزز تطبيق الابتكار المؤسسي من تحقيق أهداف الاستدامة في العمليات التشغيلية للشركة.

1.7 النموذج النظري

يعتمد هذا البحث على بناء نموذج نظري يوضح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل وكفاءة الإجراءات الداخلية والاستدامة المؤسسية كمتغيرين تابعين بالإضافة إلى عدد من المتغيرات التفسيرية التي يفترض أن تؤثر في طبيعة العلاقة أو تسهم في تعزيزها ويهدف هذا النموذج إلى تقديم تصور مفاهيمي شامل يسهم في اختبار فرضيات الدراسة بشكل منظم ودقيق.

أولاً: المتغير المستقل

- التخطيط الاستراتيجي: يمثل قدرة المنظمة على تحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها بعيدة المدى ووضع خطط قابلة للتنفيذ تدعم اتخاذ القرار وتحقيق الكفاءة والتكيف في بيئة العمل.

ثانياً: المتغيرات التابعة

- كفاءة الإجراءات الداخلية: وتشمل فاعلية الأنظمة الإدارية والتشغيلية وسرعة الإنجاز وتقليل الهدر وتحقيق الجودة التشغيلية.
- الاستدامة المؤسسية: وهي قدرة الشركة على الاستمرار في تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ضمن منظور طويل الأمد.

ثالثاً: المتغيرات التفسيرية

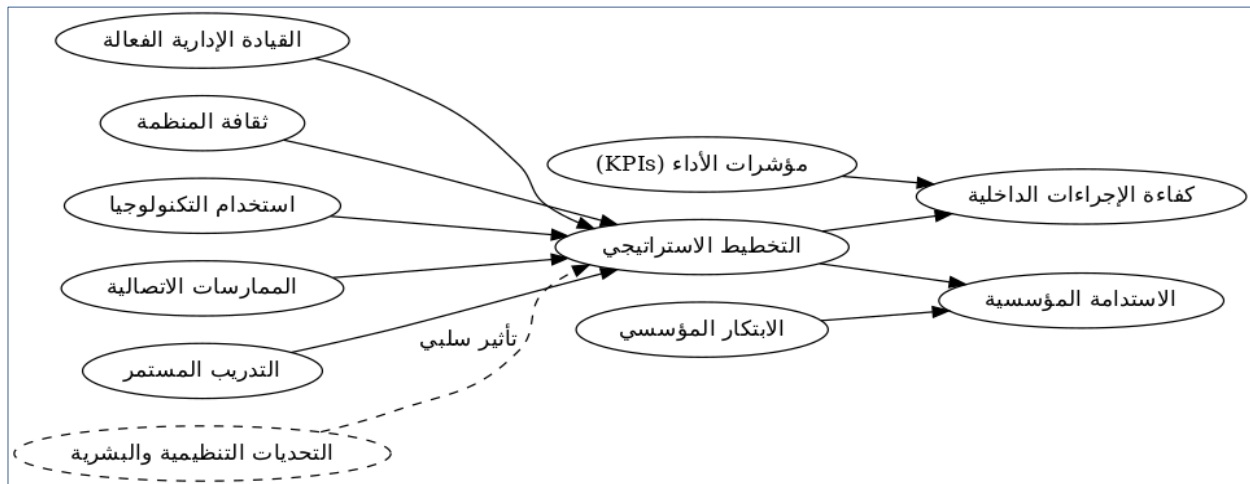
هذه المتغيرات تسهم في تفسير قوة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والكفاءة والاستدامة:

- القيادة الإدارية الفعالة
- ثقافة المنظمة
- مؤشرات الأداء (KPIs)
- استخدام التكنولوجيا
- الممارسات الاتصالية

- التدريب المستمر
- الابتكار المؤسسي
- التحديات التنظيمية والبشرية

رابعاً: النموذج المفاهيمي المقترح

يمكن تمثيل النموذج النظري للدراسة على النحو التالي:



خامساً: أهمية النموذج

يساعد هذا النموذج في:

- توجيه تصميم أداة الدراسة (مثل الاستبانة).
- ربط الفرضيات بالتحليل الإحصائي.
- تقديم تفسير علمي للعلاقات السببية بين المتغيرات.
- الخروج بتوصيات عملية تستند إلى بعد نظري وتطبيقي متكامل.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

2.1 مقدمة الفصل

تعد مراجعة الدراسات السابقة والإطار النظري خطوة أساسية في أي بحث علمي إذ تساهم في بناء قاعدة معرفية متينة ينطلق منها الباحث نحو فهم أعمق لموضوع الدراسة وتساعد على تحديد المسلمات النظرية والمفاهيم الأساسية والنماذج التحليلية ذات الصلة ومن خلال تحليل ما كتب حول الموضوع محل الدراسة يمكن للباحث الوقوف على أبرز الاتجاهات الفكرية التي تناولت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة الإجراءات وتحقيق الاستدامة في المؤسسات الخدمية.

ويهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرات الرئيسية للدراسة سواء بشكل منفصل أو مترابط مع التركيز على نقاط القوة والقصور فيها لتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها كما يتضمن الفصل بناء الإطار النظري الذي يستند إليه الباحث في تفسير العلاقات بين المتغيرات وصياغة الفرضيات تمهيدا للانتقال إلى الجانب التطبيقي من الدراسة.

2.2.1 المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning)

يعد التخطيط الاستراتيجي أحد الأدوات الإدارية الحيوية التي تمكن المؤسسات من التكيف مع المتغيرات المحيطة وتحقيق أهدافها على المدى الطويل. فهو يمثل إطارا شاملا لرسم مستقبل المنظمة من خلال تحليل بيئتها الداخلية والخارجية وتحديد أولوياتها وصياغة استراتيجيات فعالة تساعد على استدامة الأداء والتميز التشغيلي

أولاً: تعريف التخطيط الاستراتيجي

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية منظمة تهدف إلى تحديد اتجاه المنظمة على المدى الطويل من خلال وضع الأهداف الاستراتيجية وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيقها ضمن بيئة عمل ديناميكية (الخالدي 2022). كما يراه جونسون وشولز (Johnson & Scholes, 2020) بأنه أداة تساهم في الربط بين البيئة الداخلية والفرص والتحديات الخارجية بما يعزز من جاهزية المؤسسة للتكيف والنمو.

ثانياً: خصائص التخطيط الاستراتيجي وأهميته

من أبرز خصائص التخطيط الاستراتيجي:

- شموليته في تناول جميع جوانب المنظمة.
- تركيزه على المستقبل.
- اعتماده على التحليل البيئي.
- ارتباطه بصنع القرار.

وتبرز أهميته في كونه يوجه الموارد المتاحة نحو الأولويات الفعلية ويعزز من القدرة على التنبؤ والتكيف كما يساعد في تحسين

كفاءة الأداء والقدرة التنافسية (الزعيبي 2021؛ Al-Shaer, 2021).

ثالثاً: مراحل ومكونات التخطيط الاستراتيجي

تمر عملية التخطيط الاستراتيجي بعدة مراحل متسلسلة تشمل:

- (1) تحليل الوضع الراهن (SWOT / PESTEL).
- (2) تحديد الرؤية والرسالة والقيم.
- (3) صياغة الأهداف الاستراتيجية.
- (4) تصميم المبادرات والبرامج.
- (5) تخصيص الموارد وتنفيذ الخطط.
- (6) المتابعة والتقييم والتقويم.

هذه المراحل تتكامل لتشكل حلقة استراتيجية مغلقة تساهم في ضبط الأداء وتوجيهه نحو غايات المؤسسة (سالم 2020؛

(Kaplan & Norton, 2018)

رابعاً: نماذج التخطيط الاستراتيجي

من أشهر النماذج المعتمدة في التخطيط الاستراتيجي:

- نموذج SWOT : لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
 - نموذج PESTEL : لتحليل البيئة الخارجية من الجوانب السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والقانونية.
 - نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) : لربط الأهداف الاستراتيجية بمؤشرات أداء قابلة للقياس تشمل الأبعاد المالية والتشغيلية والتعلم والعميل.
- تساعد هذه النماذج في تحويل الرؤى إلى خطط عملية قابلة للتنفيذ والمتابعة.

خامساً: أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي

أثبتت العديد من الدراسات أن التخطيط الاستراتيجي يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي من خلال:

- رفع كفاءة الإجراءات الإدارية والتشغيلية.
- تحسين القدرة على اتخاذ القرار.
- تحقيق مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي والاستدامة.
- تعزيز القدرة التنافسية في بيئات العمل الديناميكية (الربيعي 2022؛ Wheelen & Hunger, 2020).

2.2.2 المتغير التابع الأول: كفاءة الإجراءات الداخلية (Internal Process Efficiency)

تعد كفاءة الإجراءات الداخلية من أهم مؤشرات نجاح المؤسسات الخدمية إذ تعكس قدرة المؤسسة على تنفيذ أعمالها بأسلوب منظم فعال وذو جدوى اقتصادية بما يحقق الجودة المطلوبة ويلبي احتياجات المستفيدين الداخليين والخارجيين وتعتبر الكفاءة في هذا السياق عن مدى الاستخدام الأمثل للموارد (الوقت الجهد التكاليف) في إنجاز المهام والعمليات التشغيلية.

أولاً: تعريف الكفاءة التشغيلية والإدارية

يشير مصطلح الكفاءة التشغيلية إلى القدرة على تنفيذ الأنشطة بأقل قدر من الهدر في الموارد وبأعلى جودة ممكنة في حين تعني الكفاءة الإدارية بحسن التنظيم وتوزيع المهام واتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب (الخطيب 2021). ووفقاً لمنظمة ISO (2015) فإن الكفاءة هي تحقيق النتائج المرجوة باستخدام الموارد المتاحة بأفضل طريقة ممكنة.

ثانياً: معايير قياس كفاءة الإجراءات

لقياس كفاءة الإجراءات التشغيلية والإدارية تستخدم مجموعة من المؤشرات النوعية والكمية من أبرزها:

- 1) السرعة: ويقصد بها الوقت المستغرق لإنجاز العمليات أو تقديم الخدمة.
- 2) الجودة: مدى التزام العمليات بالمعايير الفنية والمهنية المعتمدة.
- 3) التكلفة: إجمالي الموارد المالية أو البشرية المستهلكة لإنجاز المهمة.
- 4) رضا العملاء الداخليين: مدى رضا الموظفين أو الفرق التنفيذية عن فاعلية الإجراءات ومرونتها وسهولة تنفيذها (القرني 2022؛ Al-Sabbagh, 2020).

ثالثاً: مفهوم التحسين المستمر

يرتبط مفهوم كفاءة الإجراءات بمفهوم التحسين المستمر (Continuous Improvement) الذي يقوم على السعي الدائم نحو تقليل الفاقد وتبسيط الإجراءات ورفع مستوى الأداء التنظيمي. ومن أبرز الأدوات والنماذج المرتبطة بهذا المفهوم:

- كايزن (Kaizen): فلسفة يابانية تعني التحسين المستمر الصغير المستمر وتعتمد على إشراك جميع العاملين في تطوير العمليات تدريجياً (الزبيدي 2020).
- اللين (Lean Management): يهدف إلى تقليل الفاقد وزيادة القيمة المضافة للعملاء من خلال تبسيط العمليات.
- سيغما ستة (Six Sigma): نموذج إحصائي يهدف إلى تقليل الأخطاء وتحقيق مستويات عالية من الدقة والجودة من خلال خطوات منهجية (George et al., 2021) (DMAIC).

هذه الأدوات تعد مرجعاً مهماً عند تحليل كفاءة العمليات داخل المؤسسات الخدمية وتستخدم على نطاق واسع في القطاعات الصحية والتعليمية والصناعية.

2.2.3 المتغير التابع الثاني: الاستدامة المؤسسية

أصبحت الاستدامة المؤسسية مفهوما محوريا في الفكر الإداري الحديث حيث لم يعد نجاح المؤسسات يقاس فقط بمدى تحقيقها للأرباح أو الكفاءة التشغيلية بل بقدرتها على الاستمرار والتكيف في بيئة ديناميكية وتحقيق أثر إيجابي على المجتمع والبيئة والاقتصاد. ويعكس هذا المفهوم التزام المؤسسات بمسؤولياتها الشاملة تجاه مختلف أصحاب المصلحة وبناء أنظمة تشغيلية مرنة وقادرة على الصمود.

أولاً: تعريف الاستدامة في السياق المؤسسي

تعرف الاستدامة المؤسسية بأنها قدرة المؤسسة على إدارة مواردها وتحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بطريقة متوازنة وطويلة الأمد دون الإضرار بحقوق الأجيال القادمة (الشهري 2021). كما يعرفها Hopwood et al (2020) بأنها (نهج إداري يدمج (أ) بأنماطها والاجتماعي في الحوكمة المؤسسية والاستراتيجيات التشغيلية).

ثانياً: أبعاد الاستدامة المؤسسية

تتعدد أبعاد الاستدامة التي ينبغي على المؤسسة أخذها في الاعتبار:

- (1) البعد البيئي: يشمل ترشيد استهلاك الموارد تقليل الانبعاثات وإدارة المخلفات.
- (2) البعد الاقتصادي: يتمثل في تحقيق الربحية والكفاءة المالية والنمو المستدام.
- (3) البعد الاجتماعي: يرتبط بتحسين رفاه الموظفين والمساهمة في تنمية المجتمع المحلي وتطبيق مبادئ العدالة والتنوع.
- (4) البعد التشغيلي / المؤسسي: يتمثل في القدرة على تحسين الأداء الداخلي ورفع المرونة المؤسسية وضمان الجودة والاستمرارية (العنزي 2022؛ المهيدب 2020).

ثالثاً: علاقة الاستدامة برؤية 2030 في السعودية

جاءت رؤية المملكة العربية السعودية 2030 لترسخ مفهوم الاستدامة في جميع قطاعات الدولة من خلال برامج نوعية مثل:

- برنامج التحول الوطني
- برنامج التخصيص
- برنامج جودة الحياة
- برنامج تطوير القطاع المالي

وتركز الرؤية على تحقيق توازن بين التنمية الاقتصادية والاعتبارات البيئية والاجتماعية وتعزيز دور القطاع الخاص في تحقيق التنمية المستدامة (وزارة الاقتصاد والتخطيط 2021).

رابعاً: مؤشرات الأداء المرتبطة بالاستدامة

لقياس مدى تحقق الاستدامة المؤسسية تستخدم مؤشرات عالمية ومعايير موحدة من أبرزها:

- مؤشرات ESG : تقيس الأداء البيئي (Environmental) والاجتماعي (Social) والحوكمة (Governance).
 - أهداف التنمية المستدامة (SDGs): 17 هدفا اعتمدها الأمم المتحدة لقياس الاستدامة عالمياً.
 - مؤشرات وطنية مثل مؤشرات الاستدامة في المؤسسات السعودية وفق تصنيفات المركز الوطني للقياس.
- تستخدم هذه المؤشرات لتقييم مستوى التزام المؤسسات وتوجيه قرارات الاستثمار والإدارة طويلة الأمد.

2.3 عرض الدراسات السابقة

2.3.1 الدراسات العربية

دراسة استانبولي (2019): التخطيط والاستدامة في مؤسسة الأغا خان

هدفت دراسة استانبولي (2019) إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على استدامة المنظمات غير الربحية من خلال تطبيق ميداني على مؤسسة الأغا خان للتنمية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مستندة إلى أدوات جمع بيانات شملت المقابلات وتحليل الوثائق إضافة إلى توزيع استبيان على عينة من العاملين في المؤسسة.

أبرز نتائج الدراسة:

- أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة إيجابية بين وضوح الخطط الاستراتيجية وفعالية تنفيذ البرامج التنموية.
- أكدت الدراسة أن المؤسسات التي تعتمد على مؤشرات أداء واضحة وتدمج أبعاد الاستدامة في رؤيتها ورسالتها تكون أكثر قدرة على الصمود في البيئات المتغيرة.
- بينت أهمية إشراك العاملين في جميع مراحل التخطيط من أجل ضمان الالتزام والتنفيذ الفعال.

مدى ارتباطها بالدراسة الحالية:

تتقاطع هذه الدراسة مع البحث الحالي من حيث تركيزها على العلاقة بين التخطيط والاستدامة المؤسسية على الرغم من اختلاف طبيعة القطاع (غير ربحي مقابل خدمي) كما تسهم في تأكيد فرضية أن التخطيط الجيد هو أحد عوامل تحقيق الاستدامة التشغيلية إلا أن الدراسة لم تتناول كفاءة الإجراءات الداخلية كمتغير مستقل وهي النقطة التي يسعى هذا البحث إلى سد الفجوة فيها.

ملاحظات منهجية:

- الدراسة اعتمدت أسلوباً نوعياً أكثر من كونه كمياً.
- لم تستخدم أدوات تحليل إحصائي متقدمة مما يحد من إمكانية التعميم.
- توصي الدراسة بدمج مؤشرات الاستدامة ضمن أدوات التخطيط المؤسسي.

دراسة إياد الدجني: التخطيط وجودة الأداء المؤسسي

تناولت دراسة إياد الدجني (2020) موضوع العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي في المنظمات التعليمية بقطاع غزة بهدف تحديد أثر تطبيق مبادئ التخطيط الاستراتيجي على تحسين مؤشرات الأداء التنظيمي وجودة الخدمات.

المنهج والأدوات:

استخدم الباحث المنهج الوصفي الكمي معتمداً على استبانة موزعة على عينة من القيادات الأكاديمية والإدارية وتم تحليل البيانات باستخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط.

أبرز النتائج:

- وجود علاقة طردية قوية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي.
- تبين أن وضوح الأهداف الاستراتيجية وتحديثها بشكل دوري يساهم في تحسين جودة الخدمات.
- أوصت الدراسة بضرورة إشراك الموظفين في عمليات التخطيط لضمان التوافق المؤسسي الداخلي.

مدى ارتباطها بالدراسة الحالية:

تعد هذه الدراسة وثيقة الصلة بالبحث الحالي من حيث تناولها لأثر التخطيط الاستراتيجي على مخرجات الأداء المؤسسي إلا أنها لم تدخل متغير الاستدامة المؤسسية ضمن نموذجها التحليلي وهو ما يميز هذه الدراسة التي تسعى إلى الربط بين الكفاءة والاستدامة ضمن نموذج شامل في قطاع الصيانة والتشغيل.

ملاحظات منهجية:

- اعتمدت على أدوات تحليل إحصائي مناسبة مثل الانحدار وتحليل التباين.
- اقتصر على البيئة التعليمية ما يحد من إمكانية تعميم النتائج على القطاعات الخدمية.
- ركزت على بعد جودة الأداء أكثر من كفاءة الإجراءات.

دراسة القحطاني (2022): تطبيق التخطيط في القطاع الخدمي بالسعودية

هدفت دراسة القحطاني (2022) إلى تحليل أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي على كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الخدمي بالمملكة العربية السعودية مع التركيز على المؤسسات العامة ذات الطابع التشغيلي مثل البلديات والمؤسسات الصحية والخدمية.

المنهج والأدوات:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات باستخدام استبانة موجهة إلى عينة من الموظفين الإداريين في عدد من المؤسسات الخدمية الحكومية. استخدمت الدراسة أدوات إحصائية متقدمة مثل الانحدار الخطي المتعدد وتحليل التباين (ANOVA).

أهم النتائج:

- أكدت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الخطط الاستراتيجية وتحسن كفاءة الإجراءات.
- وجود فروق في مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي باختلاف حجم المؤسسة ونوع نشاطها.
- أبرزت الدراسة أن غياب مؤشرات أداء واضحة يضعف فعالية التخطيط.

مدى ارتباطها بالدراسة الحالية:

تعد هذه الدراسة وثيقة الصلة بالبحث الحالي من حيث القطاع المدروس (القطاع الخدمي السعودي) كما أنها تتقاطع مع أحد المتغيرات الرئيسة في هذا البحث وهو كفاءة الإجراءات الداخلية. لكنها لم تتناول الاستدامة المؤسسية كمتغير تابع مستقل كما أن دراستها اقتصرت على المؤسسات الحكومية في حين يركز هذا البحث على مؤسسة ذات طابع تجاري (شركة سدر للتجارة والمقاولات).

ملاحظات منهجية:

- الدراسة قوية من حيث أدوات التحليل المستخدمة.
- ركزت على التخطيط من زاوية فنية وإدارية دون دمج البعد البيئي أو الاجتماعي.
- أوصت بضرورة تطوير نماذج وطنية للتخطيط المؤسسي ترتبط بالرؤية السعودية 2030.

دراسة حسين (2021): مؤشرات الأداء في تحسين الكفاءة التشغيلية

سعت دراسة حسين (2021) إلى تحليل دور مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في تحسين الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الخدمية وذلك من خلال دراسة ميدانية على عدد من المؤسسات في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

المنهج والأدوات:

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي وتم تصميم استبانة شاملة شملت محاور تتعلق بتحديد الأهداف وضبط المؤشرات ومتابعة الأداء وتقييم الكفاءة. استخدم الباحث تحليل الانحدار البسيط والمتعدد ومعامل بيرسون لاختبار الفرضيات.

أهم النتائج:

- بينت الدراسة أن استخدام مؤشرات الأداء بشكل منهجي يسهم في تحسين سرعة الإنجاز وتقليل التكاليف التشغيلية.
- وجدت علاقة إيجابية قوية بين وضوح KPIs ورفع كفاءة الإجراءات.
- أكدت أن المؤسسات التي تدخل مؤشرات الأداء ضمن عملية التخطيط تحقق نتائج تشغيلية أفضل.

مدى ارتباطها بالدراسة الحالية:

تتقاطع هذه الدراسة بشكل مباشر مع أحد المحاور التفسيرية في هذا البحث وهو دور مؤشرات الأداء في دعم التخطيط الاستراتيجي وتحسين الكفاءة التشغيلية كما تعزز أهمية تضمين KPIs ضمن النموذج النظري للدراسة الحالية. ومع ذلك لم تتطرق الدراسة إلى الاستدامة المؤسسية وهو ما يعزز الفجوة التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها.

ملاحظات منهجية:

- الدراسة ميدانية وحديثة وتناسب بيئة القطاع الخاص.
- أظهرت نتائج قابلة للتطبيق في مؤسسات التشغيل والصيانة.
- أوصت الدراسة بدمج مؤشرات الأداء ضمن أنظمة الإدارة الاستراتيجية.

دراسة بدوي وآخرون (2020): التخطيط الاستراتيجي وكفاءة الأداء في شركات المقاولات

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي وكفاءة الأداء المؤسسي في شركات المقاولات مع التركيز على بيئة الأعمال في الدول العربية وتحديدا في مصر والسودان والسعودية.

المنهج والأدوات:

استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي مع تحليل بيانات ميدانية تم جمعها باستخدام استبانة موجهة لمديري الإدارات التنفيذية والتخطيط والجودة. كما استخدموا أدوات تحليل إحصائي شملت الانحدار المتعدد وتحليل التباين (ANOVA) لاختبار العلاقة بين المتغيرات.

أهم النتائج:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منهجيات التخطيط الاستراتيجي مثل SWOT و Balanced Scorecard وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية.
- أظهرت النتائج أن الجهات التي تربط بين التخطيط والتنفيذ والتقييم تحقق نتائج أفضل في الالتزام بالجدول الزمنية وتقليل الهدر المالي.
- بينت الدراسة أن شركات المقاولات التي تطبق التخطيط الاستراتيجي بفعالية تحقق أيضا تحسنا في رضا العملاء الداخليين والخارجيين.

مدى ارتباطها بالدراسة الحالية:

تعد هذه الدراسة ذات صلة وثيقة بالدراسة الحالية لكونها تدور في نفس القطاع (المقاولات والتشغيل) وتتناول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة الأداء وهو أحد المحاور المركزية في البحث كما أن طبيعة العينة والمجال التشغيلي مماثلان لشركة سدر مما يعطي أهمية مقارنة قوية.

ملاحظات منهجية:

- الدراسة متعددة المواقع الجغرافية ما يكسبها قوة تفسيرية.
- لم تعالج بعد الاستدامة المؤسسية بشكل مباشر مما يبرز الفجوة التي تسعى دراستك لمملها.
- أوصت الدراسة بضرورة تدريب الإدارات المتوسطة على أدوات التخطيط وربطها بالأداء.

2.3.2 الدراسات الأجنبية

دراسة (Okech & Aosa (2025) : التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي المستدام

هدفت دراسة Okech و Aosa (2025) إلى تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي المستدام في كل من القطاعين العام والخاص مع التركيز على دور القيادة التحويلية والديناميكية البيئية كمتغيرات مفسرة.

المنهج والأدوات:

اعتمد الباحثان على المنهج التحليلي النقدي المعتمد على مراجعة منهجية للأدبيات باستخدام قواعد بيانات أكاديمية مثل (WoS و Scopus) تم تحليل ما يقارب 500 دراسة لتحليل الروابط بين مفاهيم التخطيط والأداء المستدام والديناميكية البيئية مع استخدام نمذجة معادلات هيكلية (SEM) للتحقق من العلاقات النظرية المتشابكة.

أهم النتائج:

- توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يرتبط إيجابيا بالأداء المستدام بشرط وجود قيادة تحويلية قادرة على استثمار الديناميكية البيئية لصالح التغيير المؤسسي.
- وجدت الدراسة أن العلاقة تصبح أقوى في بيئات تتسم بتغير سريع حيث تلعب المرونة والتحفيز الإبداعي دورا محوريا.
- أوصت الدراسة بأن تستثمر المؤسسات في تطوير قدرات قيادية مرنة ومبتكرة وإدماج سيناريوهات بيئية ضمن الخرائط الاستراتيجية لتعزيز الأداء المستدام.

مدى ارتباطها بالدراسة الحالية:

- تدعم نتائجها فرضيات الدراسة حول الأثر الإيجابي للتخطيط على الاستدامة المؤسسية وتؤكد أهمية القيادة التحويلية كعامل مساند ما يرتبط مباشرة بإحدى فرضيات البحث.
- تكسر العلاقة التقليدية بين المتغيرات وتقدم نموذجا يدمج الديناميكية البيئية والابتكار داخل التخطيط؛ ما يضيف عمقا نظريا لمنهجك القائم على قياس الأداء التشغيلي والاستدامة.

ملاحظات منهجية:

- الدراسة تعتمد على منهجية مكتبية (Desktop Research) ما يوفر قاعدة تحليلية قوية لكنها تفتقر إلى التطبيق الميداني – ما يتيح للبحث فرصة تعويض هذه الفجوة.
- استخدمت أدوات إحصائية متقدمة مثل SEM مما يدعم مصداقية النتائج ويسهم في إمكانية البناء عليها لاحقاً.

David & David (2020): أثر التخطيط الاستراتيجي على المؤسسات غير الربحية

تناولت هذه الدراسة التحليلية المعنونة بـ **Empirical: Organizations Strategic Planning Benefits in Nonprofit Evidence from the United States** العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي في المؤسسات غير الربحية وهدفت إلى اختبار ما إذا كان التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى تحسين في الكفاءة التنظيمية وتحقيق الأهداف المؤسسية في بيئة تفتقر للربح كمحفز مباشر.

المنهج والأدوات:

اعتمد الباحثان على المنهج الكمي باستخدام استبانة إلكترونية تم توزيعها على أكثر من 300 مدير تنفيذي في مؤسسات غير ربحية عبر الولايات المتحدة. استخدمت أدوات التحليل الإحصائي مثل تحليل الانحدار المتعدد وتحليل المسار (Path Analysis) ومعامل بيرسون لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات.

أهم النتائج:

- بينت الدراسة أن المؤسسات غير الربحية التي تعتمد على تخطيط استراتيجي منتظم تتمتع بمستوى أعلى من الكفاءة في الأداء الإداري والتشغيلي.
- وجود علاقة مباشرة بين وضوح الأهداف الاستراتيجية والقدرة على تخصيص الموارد بفعالية.
- التخطيط الاستراتيجي ساهم في زيادة استقرار التمويل وتحسين العلاقات مع أصحاب المصلحة.

مدى ارتباطها بالدراسة الحالية:

رغم أن هذه الدراسة تناولت مؤسسات غير ربحية إلا أن نتائجها تعزز الفرضيات المركزية في البحث الحالي خاصة فيما يتعلق بدور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الكفاءة والاستدامة المؤسسية. كما أن طبيعة

التحديات في المؤسسات غير الربحية – كالموارد المحدودة والحاجة للتنظيم العالي – تشابه إلى حد كبير التحديات التشغيلية في شركات الخدمات والصيانة.

ملاحظات منهجية:

- الدراسة قائمة على بيانات واسعة وحديثة ما يعزز موثوقيتها.
- لم تركز على المتغيرات التفسيرية مثل القيادة أو الثقافة المؤسسية مما يميز البحث الحالي من حيث الشمولية.

2.4 مناقشة الدراسات السابقة

أولاً: أوجه الاتفاق بين الدراسات

تتقاطع معظم الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية في عدد من النتائج الجوهرية التي تشكل دعماً قوياً لفرضيات الدراسة الحالية:

- علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي: أكدت دراسات الدجني (2020) القحطاني (2022) و David (2020) & David أن التخطيط الاستراتيجي له أثر مباشر في تحسين الأداء المؤسسي من خلال وضوح الأهداف ورفع كفاءة العمليات وتحسين استخدام الموارد.
- أهمية مؤشرات الأداء (KPIs): أظهرت دراسة حسين (2021) ودراسة بدوي وآخرون (2020) أن استخدام مؤشرات الأداء بشكل منتظم يعزز المتابعة والتحسين المستمر ما يساهم في تحقيق نتائج تشغيلية أفضل.
- أثر القيادة والثقافة المؤسسية: دراسة Okech & Aosa (2025) شددت على أن القيادة التحويلية تمثل عاملاً حاسماً في تعزيز فعالية التخطيط كما دعمت دراسات أخرى أهمية الثقافة التنظيمية في تسهيل تطبيق الخطط.
- ارتباط الاستدامة بالتخطيط: أوضحت دراسة استانبولي (2019) و Okech & Aosa (2025) أن دمج أبعاد الاستدامة (البيئية الاجتماعية الاقتصادية) في الخطط المؤسسية يعزز قدرة المؤسسة على التكيف وتحقيق نتائج طويلة المدى.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات

رغم أوجه الاتفاق برزت بعض الفروقات المنهجية والمضمونة منها:

- اختلاف في الأداة المنهجية: استخدمت بعض الدراسات أدوات تحليل نوعية مثل المقابلات (استانبولي 2019) بينما اعتمدت أخرى على التحليل الكمي والانحدار الإحصائي (الدجني 2020؛ القحطاني 2022).
- تباين في نوع العينة: ركزت بعض الدراسات على العاملين في القطاع التعليمي (الدجني) أو في القطاع العام (القحطاني) بينما استهدفت هذه الدراسة العاملين في قطاع تجاري خدمي متخصص في التشغيل والصيانة.
- اختلاف جغرافي ومؤسسي: تنوعت البيئات الجغرافية بين غزة السعودية الولايات المتحدة وكينيا مما يحد من قدرة بعض النتائج على الانطباق على بيئة شركة سدر السعودية التي تعد محور هذه الدراسة.

ثالثاً: أبرز نتائج الدراسات ومدى دعمها لفرضيات الدراسة الحالية

- (1) فرضية العلاقة بين التخطيط والكفاءة: دعمها القحطاني (2022) وبدوي وآخرون (2020) من خلال تأكيد تأثير التخطيط على تقليل التكاليف وتحسين الإجراءات.
- (2) فرضية العلاقة بين التخطيط والاستدامة: دعمتها دراسة Okech & Aosa (2025) وكذلك استانبولي (2019) في السياق غير الربحي وأشارت إلى دور الرؤية المستقبلية في تعزيز الاستدامة.
- (3) دور القيادة الثقافية KPIs: أيدت هذه المحاور دراسات مثل Okech & Aosa (2025) وحسين (2021) ما يدعم الفرضيات التفسيرية في الدراسة الحالية.

رابعاً: أوجه القصور المنهجي أو النظري في الدراسات السابقة

- غياب الدمج الشامل للمتغيرات: ركزت معظم الدراسات السابقة على متغيرين فقط دون دمج التخطيط والكفاءة والاستدامة معاً في نموذج نظري تطبيقي.
- قصور في المعالجة الإحصائية أو التطبيق الميداني: مثل دراسة استانبولي التي اعتمدت أسلوباً نوعياً دون أدوات قياس كمية دقيقة أو دراسة David & David (2020) التي اقتصرته على الاستبيانات الإلكترونية دون تحليل معمق للبيئة المؤسسية.

- غياب التركيز على قطاع التشغيل والصيانة: لم تركز أي من الدراسات السابقة على هذا القطاع تحديداً في السعودية ما يمنح هذه الدراسة ميزة تخصيص وتطبيق أكبر.

2.5 الفجوة البحثية

من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية يتبين وجود اهتمام ملحوظ بموضوع التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي بمختلف أبعاده إلا أن هذا الاهتمام بقي محدوداً من حيث الدمج بين المتغيرات الثلاثة قيد الدراسة: التخطيط الاستراتيجي كفاءة الإجراءات الداخلية والاستدامة المؤسسية خاصة في السياقات التطبيقية الواقعية.

وقد كشفت الدراسات السابقة عن عدد من النقاط التي تشكل فجوة بحثية حقيقية تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها وأبرزها:

- غياب الربط الثلاثي المنهجي بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي وكفاءة الإجراءات الداخلية والاستدامة المؤسسية حيث إن معظم الدراسات ركزت على علاقات ثنائية فقط دون تحليل التفاعل بين جميع الأبعاد ضمن نموذج نظري موحد يمكن اختباره تجريبياً.

- نقص الأبحاث التطبيقية في قطاع التشغيل والصيانة سواء في السياق السعودي أو العربي عموماً على الرغم من أهمية هذا القطاع في تنفيذ مشاريع البنية التحتية والخدمات الحيوية وارتباطه المباشر بكفاءة الأداء وتحقيق الاستدامة التشغيلية.

- قلة الدراسات التي تتناول مؤسسات ذات طابع تجاري خدمي في القطاع الخاص مثل شركة سدر للتجارة والمقاولات والتي تمثل نمودجا واقعياً للتحديات التي تواجهها المؤسسات في تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال.

- ضعف تناول المتغيرات التفسيرية الداعمة كالقيادة KPIs ثقافة المؤسسة والتكنولوجيا والتي تعد عناصر أساسية في نجاح أي ممارسة تخطيطية ومع ذلك أهملت أو تم التعامل معها كمتغيرات فرعية دون دمجها في النماذج التفسيرية الأساسية.

انطلاقاً من ذلك تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تطوير نموذج تطبيقي تكاملي يربط بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة الإجراءات والاستدامة مع تحليل دور مجموعة من المتغيرات الوسيطة وذلك في ضوء تطبيق ميداني على

شركة سدر كمثال تطبيقي واقعي في بيئة التشغيل والصيانة بالمملكة العربية السعودية.

2.6 الإطار النظري للدراسة

يمثل الإطار النظري القاعدة العلمية التي تستند إليها الدراسة في تفسير العلاقات بين المتغيرات الثلاثة: التخطيط الاستراتيجي وكفاءة الإجراءات الداخلية والاستدامة المؤسسية ويسهم هذا الإطار في توضيح كيف تتفاعل هذه المفاهيم داخل المنظمات الخدمية وتحديدا في قطاع الصيانة والتشغيل.

يرتكز البحث على مجموعة من النظريات الإدارية والتنظيمية التي تفسر سلوك المنظمة في ظل تطبيق التخطيط الاستراتيجي وكيفية تأثيره على الكفاءة التشغيلية والاتجاه نحو ممارسات مستدامة. ومن أبرز هذه النظريات:

2.6.1 نظرية التخطيط الاستراتيجي

تعد نظرية التخطيط الاستراتيجي إحدى الركائز الأساسية في علم الإدارة الاستراتيجية وتفترض أن المؤسسات التي تتبع تخطيطا استراتيجيا منهجيا تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات البيئية وأكثر فعالية في استخدام مواردها لتحقيق أهدافها بعيدة المدى.

وفقا لهذه النظرية فإن التخطيط الاستراتيجي يمكن المنظمة من:

- توجيه الأداء المؤسسي نحو أهداف محددة بوضوح.
- صنع قرارات رشيدة مبنية على تحليل بيئي داخلي وخارجي.
- تخصيص الموارد المالية والبشرية بشكل يحقق أعلى درجات الكفاءة.
- تعزيز قدرة المؤسسة على البقاء والنمو في بيئات تنافسية متغيرة.

كما تركز النظرية على أهمية إشراك الأطراف المعنية داخل المؤسسة في عمليات التخطيط بما يحقق الالتزام الجماعي ويوحد الرؤية التنظيمية (Bryson, 2018).

تعد هذه النظرية ذات ارتباط مباشر بالدراسة الحالية حيث تفسر العلاقة المتوقعة بين وجود تخطيط استراتيجي محكم ورفع كفاءة الإجراءات التشغيلية في شركة سدر كما تساعد في فهم كيف يمكن لهذا النوع من التخطيط أن يسهم في تحقيق استدامة مؤسسية طويلة الأمد.

تدعم نتائج العديد من الدراسات هذه النظرية مثل دراسة (David & David (2020 التي بينت أن المؤسسات التي تعتمد على استراتيجيات واضحة تحقق أداء أكثر فاعلية واستقرارا وكذلك دراسة (Okech & Aosa (2025 التي أوضحت أن وجود تخطيط استراتيجي مرن يعزز من الأداء المستدام خاصة في البيئات الديناميكية.

2.6.2 نظرية إدارة الأداء

تعد نظرية إدارة الأداء من النظريات الحديثة التي تركز على أهمية بناء نظام شامل لإدارة وتقييم أداء الأفراد والعمليات داخل المؤسسات من أجل تحقيق أهداف استراتيجية محددة بفعالية وكفاءة. وتفترض هذه النظرية أن تحسين الأداء المؤسسي لا يتحقق إلا من خلال وضع مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) واضحة وربطها بالأهداف التنظيمية وتقييمها بشكل دوري. ترتكز هذه النظرية على عدد من المبادئ أهمها:

- التحليل المستمر للأداء ومقارنته بالمستهدفات.
 - استخدام أدوات كمية ونوعية لقياس الإنجاز والتكلفة والوقت والجودة.
 - تغذية راجعة دورية تساعد في تعديل الخطط وتحسين التنفيذ.
 - تحفيز الموظفين بناء على النتائج ومساهماتهم في تحقيق الأهداف.
- وتستخدم هذه النظرية بشكل واسع في المنظمات التي تسعى لتحقيق الكفاءة التشغيلية من خلال تقليل الهدر وتحسين الإنتاجية ورفع رضا العملاء الداخليين والخارجيين (Armstrong, 2020).
- في ضوء الدراسة الحالية فإن النظرية تعد مرجعا أساسا لتفسير العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة الإجراءات الداخلية إذ أن وجود تخطيط واضح مرتبط بمؤشرات أداء قابلة للقياس يؤدي إلى تحسين فعالية العمليات التشغيلية داخل شركة سدر وتساعد هذه النظرية كذلك في بناء أدوات الدراسة خاصة ما يتعلق بمحور الكفاءة.

وقد أكدت عدد من الدراسات أهمية هذه النظرية مثل دراسة حسين (2021) التي أثبتت أن استخدام مؤشرات الأداء بفعالية أدى إلى تحسين واضح في سرعة الإنجاز وتقليل التكاليف التشغيلية ودراسة بدوي وآخرون (2020) التي أبرزت أهمية الربط بين الخطط الاستراتيجية وقياس الأداء في شركات المقاولات.

2.6.3 نظرية الاستدامة المؤسسية

تعد نظرية الاستدامة المؤسسية من النظريات الحديثة التي تركز على ضرورة دمج مبادئ الاستدامة البيئية والاقتصادية والاجتماعية ضمن النظم الإدارية والتشغيلية للمنظمة وذلك بهدف تحقيق البقاء والنمو طويل الأمد في ظل تحديات داخلية وخارجية متزايدة.

تفترض هذه النظرية أن المنظمات لم تعد مسؤولة فقط عن تحقيق الأرباح أو تحسين الكفاءة بل باتت مطالبة بتطبيق استراتيجيات تراعي تأثيراتها على البيئة والمجتمع وذلك من خلال:

- تقليل استهلاك الموارد والهدر.
- تحسين جودة الحياة للعاملين والمجتمع.
- المحافظة على الاستقرار المالي مع المسؤولية المجتمعية.
- تبني ممارسات تشغيلية صديقة للبيئة ومجدية اقتصادياً.

وتربط النظرية بين استدامة العمليات التشغيلية وبين قدرتها على التكيف مع المتغيرات العالمية والمحلية خاصة في القطاعات الخدمية الحيوية مثل التشغيل والصيانة (Elkington, 2018).

في ضوء الدراسة الحالية توفر النظرية إطاراً لفهم كيف يمكن أن يؤدي التخطيط الاستراتيجي المنظم إلى تحقيق الاستدامة داخل شركة سدر من خلال رفع كفاءة الإجراءات وتطبيق مؤشرات الاستدامة) مثل مؤشرات ESG و(SDGs بما ينسجم مع مستهدفات رؤية السعودية 2030 في التحول المؤسسي وتعزيز الاقتصاد المستدام.

وقد دعمت نتائج عدد من الدراسات هذا التوجه من أبرزها دراسة (Okech & Aosa, 2025) التي أثبتت أن المؤسسات التي تدمج سيناريوهات الاستدامة في التخطيط الاستراتيجي تحقق أداء مؤسسيا أفضل على المدى البعيد كما أن دراسة (David & David, 2020) أشارت إلى أن الاستدامة لم تعد خيارا بل ضرورة لاستمرارية المؤسسات حتى في القطاعات غير الربحية.

2.6.4 نظرية الابتكار المؤسسي

تركز نظرية الابتكار المؤسسي على دور المرونة التنظيمية والتخطيط الديناميكي في إنتاج حلول جديدة تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة والتميز التنافسي. وتنطلق هذه النظرية من فرضية أن المؤسسات التي تتبنى ثقافة الابتكار تكون أكثر قدرة على التكيف مع التحديات وتتمتع بمستويات أعلى من الكفاءة والتجديد المستمر.

تشير النظرية إلى أن الابتكار لا يقتصر على المنتجات أو الخدمات بل يشمل أيضا:

- الابتكار في العمليات والإجراءات التشغيلية.
- تطوير نماذج الأعمال وآليات التفاعل مع أصحاب المصلحة.
- تحسين أنظمة اتخاذ القرار من خلال دمج التكنولوجيا والمعلومات.
- إدارة المعرفة وتوليد الأفكار الجديدة في بيئة تشجع على التفكير النقدي.

وترتبط هذه النظرية ارتباطا وثيقا بالتخطيط الاستراتيجي حيث يعد التخطيط المرن والمستقبلي من أهم محفزات الابتكار المؤسسي خاصة عندما يتم ربطه بمؤشرات أداء قابلة للقياس مما يعزز القدرة على تحقيق نتائج مستدامة (Damanpour & Aravind, 2018).

في سياق الدراسة الحالية تفسر النظرية كيف أن دمج ممارسات الابتكار ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يساهم في تعزيز كفاءة الإجراءات الداخلية ورفع قدرة المؤسسة - مثل شركة سدر - على تحقيق أهداف الاستدامة بشكل متجدد ومبتكر.

كما تدعم هذه الرؤية نتائج دراسة (Okech & Aosa (2025 التي أكدت أن الابتكار المؤسسي كان من أبرز المحددات الوسيطة التي عززت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاستدامة في المؤسسات التي تعمل ضمن بيئات متغيرة وسريعة التغير مثل قطاع التشغيل والصيانة.

2.6.5 نظرية نظم المعلومات الإدارية

تعد نظرية نظم المعلومات الإدارية إحدى النظريات المركزية في تفسير كيف تسهم التكنولوجيا وأنظمة المعلومات في تحسين جودة اتخاذ القرار داخل المؤسسات وتركز هذه النظرية على الدور المحوري الذي تلعبه أدوات نظم المعلومات في جمع وتحليل البيانات التشغيلية والإدارية بما يساهم في دعم التخطيط الاستراتيجي وتحسين الكفاءة المؤسسية. وتشير النظرية إلى أن نظم المعلومات الإدارية تعمل على:

- تحويل البيانات الخام إلى معلومات قابلة للاستخدام من قبل صانعي القرار.
- تحقيق التكامل بين الوظائف التنظيمية المختلفة (المالية الموارد البشرية العمليات إلخ).
- دعم عمليات التخطيط والمراقبة والتقييم من خلال تقديم تقارير فورية ومؤشرات أداء دقيقة.
- تسهيل التفاعل بين الإدارة العليا والوسطى من خلال أنظمة دعم القرار (DSS) وأنظمة ذكاء الأعمال (BI).

في ضوء الدراسة الحالية تفسر هذه النظرية العلاقة بين استخدام نظم المعلومات وبين قدرة المؤسسة على تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بكفاءة. فعندما يتم تفعيل نظم معلومات فعالة تكون الشركة – مثل سدر – أكثر قدرة على رصد الأداء تتبع الإنجاز اكتشاف الانحرافات والتفاعل السريع مع التغيرات البيئية.

وقد أشارت عدة دراسات إلى هذه العلاقة من أبرزها ما ورد في دراسة (Laudon & Laudon (2022 التي أوضحت أن نظم المعلومات الحديثة لم تعد أدوات مساندة فقط بل باتت عنصراً بنوياً في نجاح الاستراتيجيات المؤسسية. كما أكدت دراسة (Okech & Aosa (2025 أن تكامل نظم المعلومات مع التخطيط كان من بين العوامل التي عززت قدرة المؤسسات على تحقيق الاستدامة.

2.6.6 نظرية إدارة التغيير (Change Management Theory)

تشير نظرية إدارة التغيير إلى أن المؤسسات تواجه تحديات متعددة أثناء تنفيذ التحولات الاستراتيجية وأن النجاح في تطبيق التخطيط الاستراتيجي يتوقف بدرجة كبيرة على القدرة على التكيف المؤسسي ووجود ثقافة تنظيمية مرنة تدعم التغيير وتبناه.

يرتكز هذا الإطار النظري على أعمال Kotter (1996) الذي حدد ثمانية مراحل لإدارة التغيير المؤسسي الناجح تبدأ بإيجاد شعور بالإلحاح وتنتهي بترسيخ التغيير في ثقافة المنظمة وتؤكد النظرية أن مقاومة التغيير وعدم وضوح الرؤية ونقص التواصل من أبرز المعوقات التي تفشل محاولات التخطيط الاستراتيجي.

ومن المبادئ التي تؤكدتها النظرية:

- ضرورة إشراك الموظفين في التغيير لضمان الالتزام والاستدامة.
- أهمية التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين حول أهداف التخطيط.
- استخدام القيادة التحويلية لتعزيز تقبل التغيير وخلق ثقافة داعمة.
- التركيز على بناء قدرات التغيير المؤسسي بشكل تدريجي ومستدام.

في سياق هذه الدراسة تسهم النظرية في تفسير دور الثقافة المؤسسية والتدريب والتواصل الداخلي في تسهيل تطبيق الخطط الاستراتيجية داخل شركة سدر. كما تفسر أحد الفرضيات التفسيرية في البحث وهي أن الممارسات الاتصالية والتدريب المستمر عوامل مساعدة في رفع كفاءة تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

وتدعم نتائج دراسة (Okech & Aosa (2025) هذا التصور إذ أشارت إلى أن القيادة المرنة والمحفزة للتغيير تعد من أبرز المحددات لنجاح التخطيط في بيئات خدمية ديناميكية مثل قطاع التشغيل والصيانة.

الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات

3.1 مقدمة

يمثل هذا الفصل حجر الزاوية في بناء الدراسة العلمية إذ يعنى بتحديد الإطار المنهجي الذي استندت إليه الدراسة في جمع البيانات وتحليلها واستنباط النتائج. وتكمن أهمية هذا الفصل في أنه يوضح الأسلوب العلمي الذي اعتمده الباحث لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها والتأكد من صحة فرضياتها من خلال توظيف أدوات علمية موثوقة.

نظرا لطبيعة الدراسة التي تبحث في أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة الإجراءات وتحقيق الاستدامة في شركة سدر للتجارة والمقاولات قطاع الصيانة والتشغيل بالسعودية فقد كان من الضروري اختيار منهج بحثي يسمح بفهم العلاقات بين المتغيرات وتحليلها بشكل دقيق. وقد استدعت طبيعة البيانات المطلوبة – التي تجمع بين الجوانب الكمية والنوعية اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لما يتميز به من قدرة على وصف الظاهرة محل الدراسة كما هي على أرض الواقع وتحليل العوامل المؤثرة فيها بطريقة علمية منهجية كما يتناول هذا الفصل الأدوات التي استخدمها الباحث في جمع البيانات وتشمل الاستبيانات الموجهة إلى الموظفين في شركة سدر وأسئلة المقابلات التي استهدفت بعض المسؤولين وصناع القرار في الشركة وذلك لتعميق الفهم وتفسير النتائج. وقد تم بناء هذه الأدوات بما يتوافق مع الإطار النظري والفرضيات التي انطلقت منها الدراسة بما يضمن الاتساق الداخلي والموضوعية في تحليل النتائج.

3.2 تصميم البحث

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method) بوصفه الأنسب لطبيعة الموضوع قيد الدراسة والذي يهدف إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة الإجراءات وتحقيق الاستدامة في شركة سدر للتجارة والمقاولات – قطاع الصيانة والتشغيل بالسعودية. ويستخدم هذا المنهج عندما يسعى الباحث إلى وصف ظاهرة معينة كما تحدث في الواقع ثم تحليل العلاقات بين مكوناتها واستنتاج دلالات علمية قابلة للتفسير والقياس.

مبررات اختيار المنهج الوصفي التحليلي:

(1) ملاءمته لطبيعة الدراسة حيث إن الدراسة تستهدف فحص العلاقة بين متغيرات إدارية تتطلب جمع بيانات ميدانية

وتحليلها في سياق واقعي.

(2) قدرته على الربط بين الأبعاد النظرية والتطبيقية وهو ما يناسب دراسة الظواهر الإدارية التي تتأثر بعوامل متعددة (مثل القيادة الثقافية التنظيمية التكنولوجيا...).

(3) إمكانية دمج الأساليب الكمية والنوعية في تحليل البيانات وهو أمر جوهري في هذه الدراسة التي استخدمت كلا من الاستبيانات والمقابلات.

الربط بين المنهج المستخدم وأسلوب اختبار الفرضيات:

تم اختيار هذا المنهج بهدف وصف وتحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي (كمتغير مستقل) وكفاءة الإجراءات والاستدامة المؤسسية (كمتغيرات تابعة). كما يسمح هذا المنهج باختبار الفرضيات الأساسية والتفسيرية من خلال تحليل البيانات الكمية باستخدام أدوات إحصائية مثل الانحدار الخطي تحليل التباين (ANOVA) ومعامل ارتباط بيرسون فضلا عن دعم النتائج النوعية من خلال تحليل مضمون المقابلات.

3.3 مجتمع الدراسة

• تعريف مجتمع الدراسة المستهدف:

يشمل جميع الموظفين الإداريين والفنيين العاملين في شركة مجموعة سدر – قطاع الصيانة والتشغيل وإدارة المرافق والذين تتصل مهامهم بالتخطيط والإجراءات التشغيلية ومبادرات الاستدامة.

• العدد الإجمالي:

بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة الذين تم الوصول إليهم فعليا وتلقت منهم الاستجابات 62 موظفا.

3.4 عينة

3.4.1 خصائص العينة

تم اختيار عينة قصدية من الموظفين الإداريين والفنيين في شركة سدر – قطاع الصيانة والتشغيل وإدارة المرافق بما يتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها.

تمثلت خصائص العينة المستهدفة في:

- **المسمى الوظيفي:** تشمل الإداريين والمشرفين والفنيين المرتبطين بالتخطيط والتنفيذ ومتابعة العمليات.
- **المؤهل العلمي:** من المتوقع أن تتنوع المؤهلات بين دبلوم بكالوريوس ودراسات عليا.
- **سنوات الخبرة:** تشمل مستويات مختلفة من الخبرة (أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات 10-15 سنوات 15 سنة أكثر من 15 سنة).
- **القسم:** تغطي العينة أقسام التشغيل الصيانة الموارد البشرية المالية والإدارة العليا.

3.4.2 طريقة اختيار العينة

تم استخدام العينة العشوائية الطبقية.

مبررات اختيار هذه الطريقة:

- لضمان تمثيل جميع الفئات الوظيفية (إدارية فنية) في قطاع الصيانة والتشغيل.
 - لأن الهيكل التنظيمي في الشركة يتوزع على أقسام مختلفة ولكل قسم دور في التخطيط والتنفيذ.
 - لتقليل التحيز وتحقيق شمول واقعي لآراء الموظفين باختلاف مواقعهم وخبراتهم.
 - لتحقيق دقة أكبر عند تحليل الفروق بين المجموعات المختلفة داخل الشركة.
- تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات حسب القسم الإداري وسنوات الخبرة ثم اختيار العينة بشكل عشوائي من كل طبقة.

3.4.3 حجم العينة

- عدد أفراد العينة: بلغ حجم العينة 62 فردا من إجمالي مجتمع الدراسة.
- المبرر الإحصائي:

تم تحديد حجم العينة استنادا إلى جدول كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan Table) لتحديد الحجم المناسب للعينة الإحصائية.

ووفقا للجدول:

- إذا كان حجم المجتمع يقارب 70 فردا فإن العينة المناسبة تكون تقريبا 65-60 فردا.
 - العينة المختارة (62) تمثل حجما كافيا وملائما إحصائيا لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.
- هذا الحجم يضمن مستوى ثقة 95% وهامش خطأ مقبول لا يتجاوز $\pm 5\%$.

3.5 أدوات جمع البيانات

3.5.1 الاستبيان

تم استخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات الكمية من أفراد العينة وتم تصميمه بما يتوافق مع أهداف الدراسة ومتغيراتها.

مكونات الاستبانة:

يتضمن الاستبانة 4 محاور رئيسية يحتوي كل محور على 8 فقرات:

(1) التخطيط الاستراتيجي

يقيس وجود وتطبيق عناصر التخطيط الاستراتيجي داخل الشركة.

(2) كفاءة الإجراءات

يقيس مدى فاعلية وكفاءة العمليات والإجراءات التشغيلية والإدارية.

(3) تحقيق الاستدامة

يختبر مدى التزام الشركة بمفاهيم وممارسات الاستدامة (البيئية المالية الاجتماعية).

(4) العوامل المساندة

يشمل ثلاثة أبعاد:

- القيادة
- الثقافة التنظيمية
- الاتصال الداخلي

ويقاس تأثير هذه العوامل في دعم وتحفيز تنفيذ الاستراتيجية والاستدامة.

بالإضافة إلى قسم للبيانات الديموغرافية (النوع المؤهل القسم سنوات الخبرة).

مقياس التقدير:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي:

(1) أوافق بشدة

(2) أوافق

(3) محايد

(4) لا أوافق

(5) لا أوافق بشدة

الربط بين المحاور والمتغيرات:

المتغير	المحور المقابل في الاستبانة
التخطيط الاستراتيجي (مستقل)	محور التخطيط الاستراتيجي
كفاءة الإجراءات (تابع)	محور كفاءة الإجراءات
تحقيق الاستدامة (تابع)	محور تحقيق الاستدامة
العوامل المساندة (متغير وسيط/مفسر)	محور القيادة والثقافة والاتصال

جدول 1 الربط بين المحاور والمتغيرات

3.5.2 المقابلات

تم استخدام المقابلات شبه المنظمة كأداة داعمة مكملية للاستبيان ضمن منهجية جمع البيانات النوعية.

نوع المقابلة:

شبه منظمة (Semi-Structured) تتيح للباحث طرح أسئلة محددة مسبقا مع مرونة في التوسع حسب إجابات المشاركين.

الفئة المستهدفة:

- مديرو الإدارات التشغيلية والإدارية
- مشرفو الفرق الفنية
- مختصو الجودة والتخطيط

الهدف من استخدام المقابلات:

- تعميق الفهم حول مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الواقع الفعلي داخل الشركة.
- رصد التحديات والفرص المرتبطة بتنفيذ الخطط.
- استكشاف آراء المشاركين حول العوامل المساندة للاستراتيجية مثل القيادة وثقافة العمل.
- التحقق من بعض نتائج الاستبانة ومقارنتها بتجارب ميدانية مباشرة.

تم تحليل المقابلات بهدف ربط النتائج النوعية مع النتائج الكمية وتقديم صورة أكثر واقعية لتطبيق التخطيط والاستدامة في شركة سدر.

3.6 صدق وثبات أدوات الدراسة

أولاً: صدق المحتوى

تم عرض الاستبانة على مجموعة من الأكاديميين والمختصين في مجالات الإدارة والجودة للتأكد من:

- سلامة الصياغة
- شمول الفقرات لكافة محاور الدراسة
- وضوح العبارات وعدم تكرارها

أخذت ملاحظاتهم في الاعتبار وأجريت التعديلات المناسبة قبل التطبيق الميداني.

ثانياً: ثبات الأداة

لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) وكانت النتائج على النحو التالي:

المحور	معامل كرونباخ ألفا
التخطيط الاستراتيجي	0.930
كفاءة الإجراءات	0.930
تحقيق الاستدامة	0.929
العوامل المساندة	0.930
المقياس الكلي	0.978

جدول 2 معامل كرونباخ ألفا

جميع القيم تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.70) مما يشير إلى درجة عالية من الثبات الداخلي ويؤكد صلاحية الأداة للتطبيق الميداني

3.7 إجراءات جمع البيانات

قام الباحث بتنفيذ عدة خطوات منظمة لضمان جمع بيانات دقيقة وموثوقة شملت ما يلي:

• أولاً: الاستبيانات

- تم إعداد نسخة إلكترونية من الاستبانة باستخدام نموذج Google Form .
- أرسلت روابط الاستبانة إلى أفراد العينة المستهدفة داخل شركة سدر – قطاع الصيانة والتشغيل عبر البريد الإلكتروني والتواصل المباشر مع الإدارات.
- تم التنسيق مع بعض مديري الإدارات لضمان وصول النموذج إلى جميع الفئات المعنية.
- تم تخصيص فترة متابعة أسبوعية لتذكير الأفراد غير المستجيبين وتحفيزهم على المشاركة.

• **ثانياً: المقابلات**

- تم تحديد قائمة أولية من المديرين والمشرفين ومختصي الجودة بناء على طبيعة عملهم وصلتهم بموضوع الدراسة.
- أجريت المقابلات بشكل فردي إما وجهاً لوجه أو عبر مكالمات هاتفية حسب ظروف المشاركين.
- استخدمت قائمة أسئلة شبه منظمة لضبط مسار الحوار مع السماح بالتوسع في بعض الإجابات.

• **المدة الزمنية لجمع البيانات:**

- استغرقت عملية جمع البيانات أسبوعين متتاليين.

• **آلية التأكد من استجابة العينة المستهدفة:**

- تم التحقق من استكمال كل استبانة قبل اعتماده ضمن العينة.
- تم مقارنة الأقسام الوظيفية والخبرة والمؤهلات لضمان تمثيل كافٍ لكافة طبقات مجتمع الدراسة.
- في حالة وجود نقص في فئة معينة تم التواصل المباشر لتعزيز المشاركة من تلك الفئة.

3.8 حدود الدراسة

3.8.1 الحدود الزمانية

تم جمع بيانات الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من عام 2025م واستغرقت عملية جمع البيانات أسبوعين متتاليين.

3.8.2 الحدود المكانية

تم تنفيذ الدراسة داخل شركة مجموعة سدر – قطاع الصيانة والتشغيل – مقر الرياض باعتباره الموقع الذي يشمل الفئات المستهدفة من الدراسة.

3.8.3 الحدود الموضوعية

تركز الدراسة على تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة الإجراءات وتحقيق الاستدامة ولا تتناول متغيرات أخرى خارج هذا النطاق.

3.8.4 الحدود المنهجية

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أدوات كمية بالدرجة الأولى (الاستبانة) مع دعم محدود عبر مقابلات شبه منظمة.

3.9 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لما يوفره من أدوات مناسبة للتحليل الكمي بمستوى عالٍ من الدقة والموثوقية.

أولاً: التحليلات الوصفية (Descriptive Statistics)

استخدمت لتحليل خصائص العينة وفقرات الاستبانة وشملت:

- المتوسط الحسابي

لحساب مستوى الاستجابة لكل فقرة من فقرات المحاور الأربعة.

- الانحراف المعياري

لقياس درجة تباين إجابات الأفراد حول كل فقرة.

- النسب المئوية والتكرارات

لتحليل البيانات الديموغرافية (النوع المؤهل الخبرة القسم).

ثانياً: التحليلات الاستدلالية

استخدمت لاختبار فرضيات الدراسة واكتشاف العلاقات بين المتغيرات وشملت:

- اختبار T-Test

لمقارنة متوسطات استجابات مجموعتين (مثل: ذكور مقابل إناث) ومعرفة ما إذا كان الفارق دالاً إحصائياً.

• اختبار ANOVA

لاختبار الفروق بين أكثر من مجموعتين (مثل الفروق حسب سنوات الخبرة أو المؤهل العلمي).

• معامل الارتباط بيرسون

لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات الأساسية (مثل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة الإجراءات).

• تحليل الانحدار

لفحص مدى قدرة التخطيط الاستراتيجي والعوامل المساندة على التنبؤ بكفاءة الإجراءات وتحقيق الاستدامة.

مبررات استخدام هذه الاختبارات:

- تلائم طبيعة المتغيرات الكمية والمقاييس المستخدمة.
- تتيح اختبار دلالة الفروق والعلاقات بين المتغيرات محل الدراسة.
- تدعم تحقيق أهداف البحث والرد على تساؤلاته بدقة علمية.

الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

4.1 مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي تم جمعها باستخدام أداة الاستبيان وربطها بفرضيات الدراسة الأساسية.

يعتمد هذا الفصل على المنهجية الموضحة سابقا في الفصل الثالث والتي ارتكزت على استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من 62 موظفا يمثلون فئات مختلفة في شركة سدر – قطاع الصيانة والتشغيل.

يعرض الفصل النتائج وفق ترتيب محاور الاستبانة الأربعة:

- التخطيط الاستراتيجي
- كفاءة الإجراءات
- تحقيق الاستدامة
- العوامل المساندة (القيادة – الثقافة – الاتصال)

ويستخدم الفصل برنامج SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية بما في ذلك:

- التحليل الوصفي: المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية التكرارات والنسب المئوية.
- التحليل الاستدلالي: لاختبار الفرضيات باستخدام
 - اختبار T-Test
 - اختبار ANOVA
 - معامل الارتباط بيرسون
 - تحليل الانحدار الخطي

كما تم توظيف معامل كرونباخ ألفا لتأكيد ثبات الأداة.

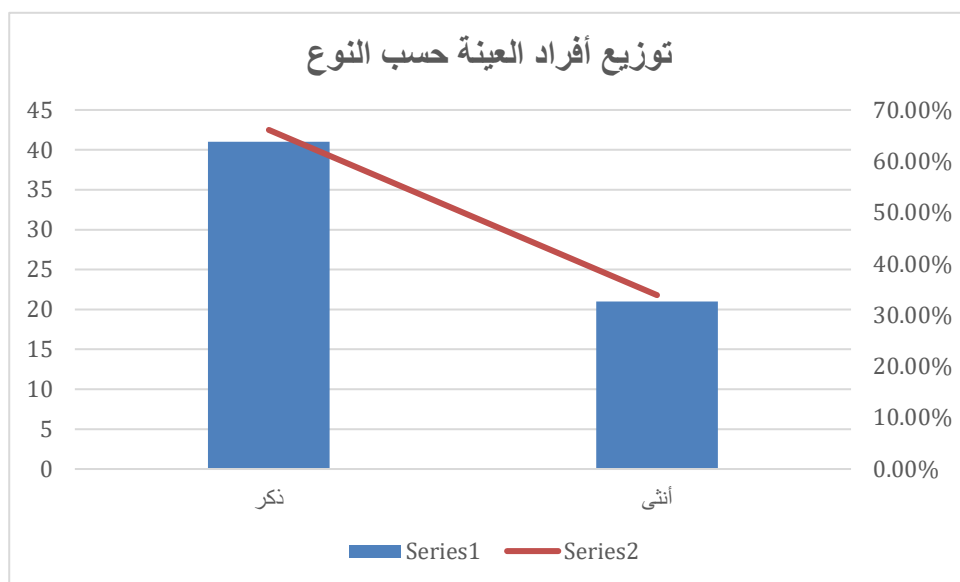
يمثل هذا الفصل المحور الرئيسي في تفسير نتائج الدراسة واختبار صحة الفرضيات المطروحة استناداً إلى البيانات الواقعية.

4.2 التحليل الوصفي لبيانات العينة

الجدول (3): توزيع أفراد العينة حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	41	66.1%
أنثى	21	33.9%
المجموع	62	100%

جدول 3 توزيع أفراد العينة حسب النوع



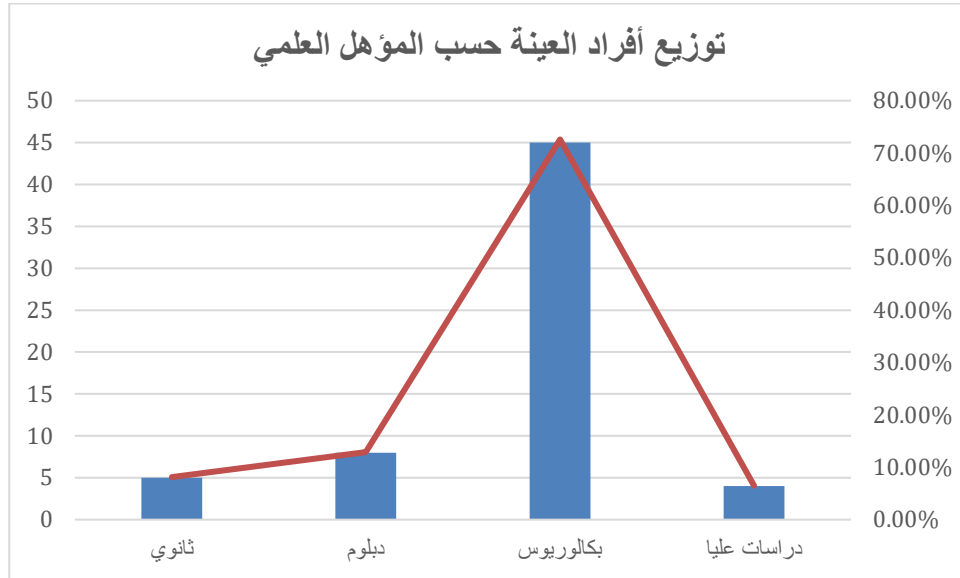
رسم توضيحي لتوزيع أفراد العينة حسب النوع

يوضح الجدول (3) والرسم البياني رقم (1) أن نسبة الذكور في عينة الدراسة بلغت 66.1% مقابل 33.9% من الإناث مما يشير إلى أن الذكور يشكلون الأغلبية في مجتمع الدراسة داخل قطاع الصيانة والتشغيل بشركة سدر.

الجدول (4): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	5	8.1%
دبلوم	8	12.9%
بكالوريوس	45	72.6%
دراسات عليا	4	6.5%
المجموع	62	100%

جدول 4 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



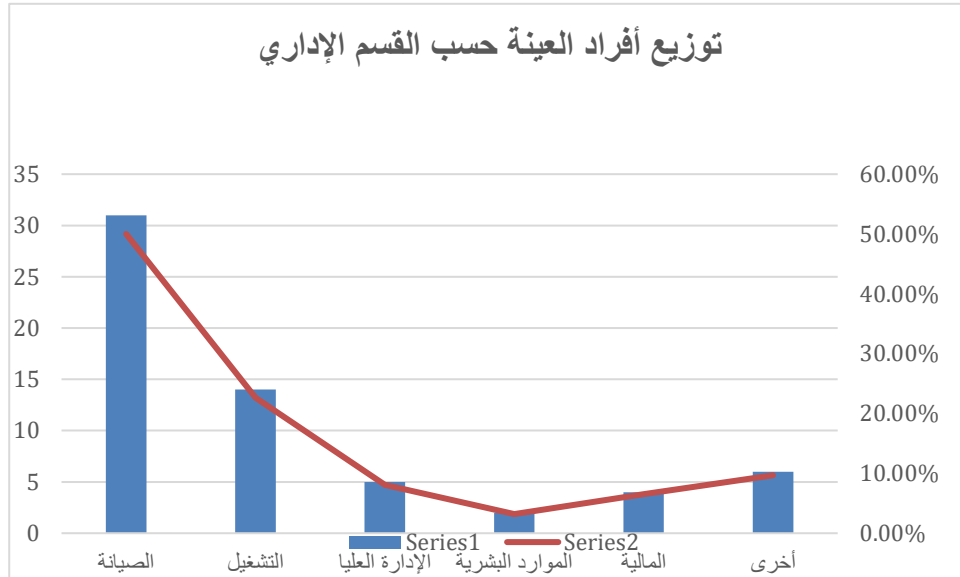
رسم توضيحي 2 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يبين الجدول (4) والرسم البياني رقم (2) أن غالبية أفراد العينة يحملون مؤهل البكالوريوس بنسبة 72.6% ويلهم حملة الدبلوم ثم الثانوية ثم الدراسات العليا مما يدل على أن العينة تتكون في معظمها من موظفين ذوي تعليم جامعي.

الجدول (5): توزيع أفراد العينة حسب القسم الإداري

القسم الإداري	التكرار	النسبة المئوية
الصيانة	31	50.0%
التشغيل	14	22.6%
الإدارة العليا	5	8.1%
الموارد البشرية	2	3.2%
المالية	4	6.5%
أخرى	6	9.7%
المجموع	62	100%

جدول 5 توزيع أفراد العينة حسب القسم الإداري



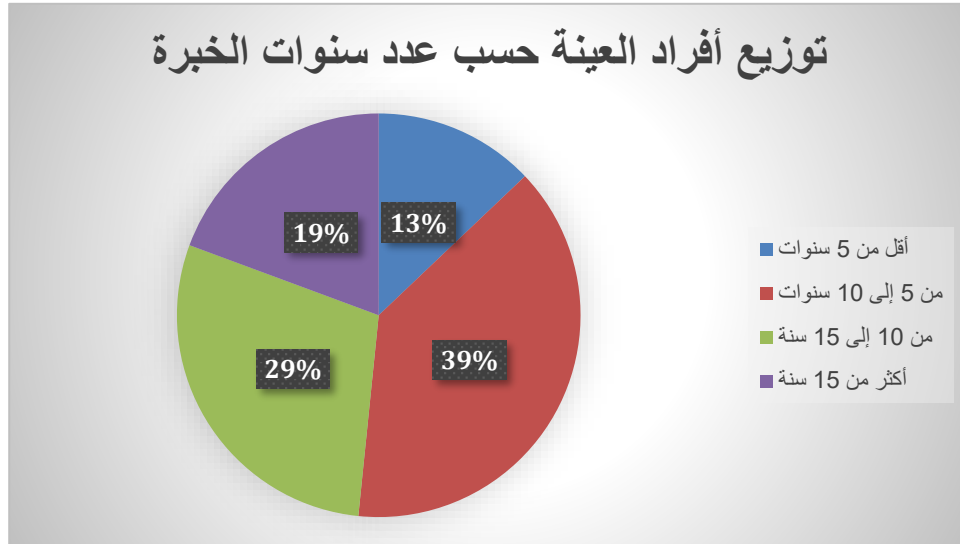
رسم توضيحي 3 توزيع أفراد العينة حسب القسم الإداري

يوضح الجدول (5) والرسم البياني رقم (3) أن قسم الصيانة يمثل نصف العينة بنسبة 50% يليه قسم التشغيل بنسبة 22.6% ثم باقي الأقسام بنسب أقل مما يعكس تركيز العينة على الفئات التشغيلية والفنية ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة .

الجدول (6): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	8	12.9%
من 5 إلى 10 سنوات	24	38.7%
من 10 إلى 15 سنة	18	29.0%
أكثر من 15 سنة	12	19.4%
المجموع	62	100%

جدول 6 توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة



رسم توضيحي 4 توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

يوضح الجدول (6) والرسم البياني رقم (4) أن أعلى شريحة في العينة كانت لأصحاب الخبرة بين 5-10 سنوات بنسبة 38.7% يليهم أصحاب الخبرة بين 10-15 سنة بـ 29.0% مما يشير إلى وجود خبرات متنوعة في العينة.

4.3 التحليل الوصفي لمحاور الدراسة

4.3.1 المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	مجموع الأوزان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١ لدى الشركة رؤية ورسالة واضحة ومعلنة للجميع	التكرار	21	29	8	1	3	4.03	0.99
	النسبة	33.9	46.8	12.9	1.6	4.8		
٢ يتم إعداد خطط استراتيجية بناء على تحليل بيئة العمل	التكرار	19	30	10	1	2	4.02	0.91
	النسبة	30.6	48.4	16.1	1.6	3.2		
٣ يشرك الموظفون في إعداد الخطط الاستراتيجية	التكرار	11	26	18	3	4	3.60	1.05
	النسبة	17.7	41.9	29.0	4.8	6.5		
٤ تراجع الخطط وتحديث بشكل دوري	التكرار	14	30	15	0	3	3.84	0.94
	النسبة	22.6	48.4	24.2	0.0	4.8		
٥ تستخدم أدوات تحليل مثل SWOT أو PESTEL في التخطيط	التكرار	11	23	23	2	3	3.60	0.98
	النسبة	17.7	37.1	37.1	3.2	4.8		
٦ تخصص الموارد بناء على الخطط الاستراتيجية	التكرار	14	33	12	1	2	3.90	0.88
	النسبة	22.6	53.2	19.4	1.6	3.2		
٧ يوجد متابعة دورية لتنفيذ الخطط	التكرار	15	34	7	5	1	3.92	0.91
	النسبة	24.2	54.8	11.3	8.1	1.6		
٨ التخطيط الاستراتيجي يوجه اتخاذ القرارات	التكرار	17	28	9	5	3	3.82	1.08
	النسبة	27.4	45.2	14.5	8.1	4.8		
المتوسط الحسابي العام للأوزان		116.00						
مستوى المتوسط الحسابي		3.87						

جدول 7/ المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي

يتكون هذا المحور من 8 عبارات تقيس مدى تطبيق شركة سدر للتجارة والمقاولات لمفاهيم التخطيط الاستراتيجي. بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور 3.87 وهو ما يشير إلى أن استجابات العينة تميل بوضوح نحو الاتفاق على وجود ممارسات فعلية للتخطيط داخل الشركة.

العبارات التي حصلت على أعلى متوسط تمثلت في لدى الشركة رؤية ورسالة واضحة ومعلنة للجميع بمتوسط 4.03 ويتم إعداد خطط استراتيجية بناء على تحليل بيئة العمل بمتوسط 4.02 ما يدل على وجود أساس نظري واستراتيجي واضح وتطبيق منهجي لتحليل البيئة الداخلية والخارجية عند بناء الخطط.

في المقابل جاءت العبارة يشرك الموظفون في إعداد الخطط الاستراتيجية في أدنى التقييمات بمتوسط 3.60 ما يعكس ضعفا في إشراك العاملين في عمليات التخطيط ويكشف عن وجود فجوة بين الإدارة العليا والفئات التشغيلية فيما يخص التفاعل والمشاركة في بناء الأهداف.

البيانات أظهرت أيضا أن عمليات تخصيص الموارد والمتابعة الدورية والخطط المحدثة تحصل على تقييم جيد نسبيا مما يشير إلى تطبيق واقعي وموجه للمخططات الاستراتيجية في الجوانب التنفيذية. استخدام أدوات تحليل مثل SWOT أو PESTEL نال تقييما متواضعا (3.60) مما يعني أن الجانب الفني التحليلي في التخطيط لا يزال بحاجة إلى دعم وتفعيل.

بشكل عام يتضح أن شركة سدر تعتمد نمودجا واضحا في التخطيط الاستراتيجي من حيث وجود الرؤية والتحليل وتخصيص الموارد لكنها تحتاج إلى:

- تعزيز مشاركة الموظفين في صياغة الخطط.
- توسيع استخدام أدوات التحليل.
- تقوية قنوات التفاعل بين التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار التنفيذي.

هذا يعكس وجود أساس استراتيجي قوي لكنه غير مكتمل ويستدعي مزيدا من التركيز على التمكين الداخلي والتنفيذ التشاركي لضمان تحقيق الأثر الفعلي.

4.4.2 المحور الثاني: كفاءة الإجراءات الداخلية

العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	مجموع الأوزان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١ تنفيذ المهام التشغيلية بسرعة وفعالية	التكرار	17	36	6	1	2	251	4.05	0.86
	النسبة	27.4%	58.1%	9.7%	1.6%	3.2%			
٢ تنخفض نسبة الأخطاء والتكرار في العمليات	التكرار	15	31	12	2	2	241	3.89	0.93
	النسبة	24.2%	50.0%	19.4%	3.2%	3.2%			
٣ تعتمد الإدارة على تقارير أداء دورية	التكرار	19	29	10	1	3	246	3.97	0.99
	النسبة	30.6%	46.8%	16.1%	1.6%	4.8%			
٤ يتخذ إجراءات تصحيحية بناء على نتائج الأداء	التكرار	18	31	9	1	3	246	3.97	0.97
	النسبة	29.0%	50.0%	14.5%	1.6%	4.8%			
٥ يوجد نظام موثق للإجراءات	التكرار	15	34	9	1	3	243	3.92	0.95
	النسبة	24.2%	54.8%	14.5%	1.6%	4.8%			
٦ يتم تحسين الإجراءات بشكل مستمر	التكرار	15	30	12	3	2	239	3.85	0.96
	النسبة	24.2%	48.4%	19.4%	4.8%	3.2%			
٧ تحقق أهدافها بكفاءة	التكرار	15	30	11	5	1	239	3.85	0.94
	النسبة	24.2%	48.4%	17.7%	8.1%	1.6%			
٨ رضا العملاء الداخليين مرتفع	التكرار	11	26	15	7	3	221	3.56	1.07
	النسبة	17.7%	41.9%	24.2%	11.3%	4.8%			
المتوسط الحسابي العام للأوزان			238.64						
مستوى المتوسط الحسابي			3.85						

جدول 8/ المحور الثاني: كفاءة الإجراءات الداخلية

تحليل محور كفاءة الإجراءات الداخلية شمل 8 عبارات تعكس أداء الشركة من حيث التنظيم والتوثيق والاستجابة والمتابعة. تم جمع البيانات من عينة الموظفين في قطاع الصيانة والتشغيل وجاءت النتائج كالتالي:

الاستجابة الإيجابية مرتفعة. معظم العبارات حصلت على نسب عالية في فئات أو افق بشدة وأو افق مما يشير إلى رضا الموظفين عن كفاءة النظام الإداري والإجرائي.

العبارات الأعلى تقييما كانت:

- تنفذ المهام التشغيلية بسرعة وفعالية بمتوسط 4.05
- يتخذ إجراءات تصحيحية بناء على نتائج الأداء بمتوسط 3.97
- تعتمد الإدارة على تقارير أداء دورية بمتوسط 3.97
- هذه القيم تعكس وجود نظام رقابي ومتابعة فعالة داخل بيئة العمل.

العبارات الأقل تقييما كانت:

- رضا العملاء الداخليين مرتفع بمتوسط 3.56
- مما يشير إلى فجوة محتملة في استيعاب احتياجات العاملين أو ضعف في آلية التغذية الراجعة.
- الانحراف المعياري تراوح بين 0.86 و 1.07
- وهذا يشير إلى تباين بسيط في آراء المشاركين لكنه لا يؤثر على الاتجاه العام الإيجابي.

المتوسط العام للمحور بلغ 3.85

- مما يعني أن تقييم كفاءة الإجراءات الداخلية يقع في المستوى المرتفع.

النتيجة العامة تؤكد أن لدى الشركة إجراءات تشغيلية واضحة ومدروسة ويتم تنفيذها بفعالية مع بعض المجالات التي يمكن تحسينها خصوصا في رفع رضا الموظفين الداخليين.

4.4.3 المحور الثالث: الاستدامة المؤسسية

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	مجموع الاوزان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١ تراعي الشركة البعد البيئي في خططها	التكرار	13	39	7	2	247	3.98	0.78
	النسبة	21.0	62.9	11.3	3.2			
٢ تتبنى الشركة ممارسات تقلل الهدر	التكرار	14	34	7	5	239	3.85	0.97
	النسبة	22.6	54.8	11.3	8.1			
٣ تسعى الشركة لتحقيق الاستقرار المالي طويل الأمد	التكرار	19	32	7	3	251	4.05	0.88
	النسبة	30.6	51.6	11.3	4.8			
٤ تأخذ الشركة مسؤوليتها الاجتماعية بجدية	التكرار	18	31	9	3	248	4.00	0.89
	النسبة	29.0	50.0	14.5	4.8			
٥ تقاس مؤشرات الاستدامة بانتظام	التكرار	13	28	15	6	234	3.77	0.89
	النسبة	21.0	45.2	24.2	9.7			
٦ الاستدامة جزء من الرؤية المؤسسية	التكرار	16	28	16	2	244	3.94	0.81
	النسبة	25.8	45.2	25.8	3.2			
٧ تنفيذ برامج للحفاظ على الموارد	التكرار	17	32	10	3	249	4.02	0.80
	النسبة	27.4	51.6	16.1	4.8			
٨ تسهم الشركة في تحقيق رؤية 2030	التكرار	25	28	8	0	262	4.23	0.80
	النسبة	40.3	45.2	12.9	0.0			
المتوسط الحسابي العام للاوزان						246.75		
مستوى المتوسط الحسابي						3.98		

جدول 9/ المحور الثالث: الاستدامة المؤسسية

يعرض الجدول تحليلًا مفصلاً لمحور الاستدامة المؤسسية والذي يتكون من خمس عبارات تقيس مدى التزام شركة سدر بمبادئ الاستدامة البيئية والمالية والاجتماعية.

شمل التحليل التكرارات والنسب المئوية لاختيارات المشاركين على مقياس ليكرت الخماسي بالإضافة إلى حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة.

أبرز النتائج:

- العبارة تسعى الشركة لتحقيق الاستقرار المالي طويل الأمد سجلت أعلى متوسط حسابي (4.05) مما يشير إلى إدراك واسع داخل الشركة بأهمية الاستقرار المالي ضمن ممارسات الاستدامة.
 - جاءت عبارة تأخذ الشركة مسؤوليتها الاجتماعية بجدية بمتوسط (4.00) وهو مؤشر قوي على الوعي المجتمعي في نهج الشركة.
 - تراعي الشركة البعد البيئي في خططها وتتبنى الشركة ممارسات تقلل الهدر حصلت على متوسطات مرتفعة (3.98 و 3.85 على التوالي) مما يعكس التزاما جيدا بالجوانب البيئية.
 - العبارة تقاس مؤشرات الاستدامة بانتظام سجلت أقل متوسط (3.77) مع أعلى نسبة حياد (24.2%) مما قد يدل على وجود فجوة في عمليات القياس والمتابعة المنتظمة لمؤشرات الاستدامة.
- الانحرافات المعيارية تراوحت بين (0.78) و (0.97) وهي قيم منخفضة إلى معتدلة ما يعكس تقاربا نسبيا في آراء العينة وعدم تشتت كبير.

الاستنتاج العام

تظهر النتائج أن شركة سدر تبذل جهودا ملموسة في تبني مبادئ الاستدامة خاصة في الجوانب المالية والاجتماعية ومع ذلك هناك مجال للتحسين في أدوات المتابعة والقياس المنتظم لمؤشرات الاستدامة وهي خطوة أساسية لضمان التطوير المستمر وتحقيق الأهداف طويلة الأمد.

4.4.4 المحور الرابع العوامل المساندة (القيادة – الثقافة – الاتصال)

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	مجموع الأوزان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١ القيادة تدعم الابتكار والتطوير.	15	33	12	0	2	245	3.95	0.86
	24.2	53.2	19.4	0.0	3.2			
٢ ثقافة الشركة تشجع على التحسين المستمر.	19	25	11	5	2	240	3.87	1.05
	30.6	40.3	17.7	8.1	3.2			
٣ تستخدم التكنولوجيا في تنفيذ الخطط.	17	33	5	5	2	244	3.94	0.99
	27.4	53.2	8.1	8.1	3.2			
٤ الاتصال الداخلي فعال وشفاف.	15	24	18	3	2	233	3.76	0.99
	24.2	38.7	29.0	4.8	3.2			
٥ يتم تدريب الموظفين باستمرار.	10	28	16	6	2	224	3.61	0.98
	16.1	45.2	25.8	9.7	3.2			
٦ القيادة تحول الخطط إلى واقع	14	29	14	4	1	237	3.82	0.91
	22.6	46.8	22.6	6.5	1.6			
٧ بيئة العمل تدعم التعاون بين الفرق.	15	26	13	5	3	231	3.73	1.07
	24.2	41.9	21.0	8.1	4.8			
٨ تشجع الإدارة على اقتراحات التحسين.	13	30	13	3	3	233	3.76	1.00
	21.0	48.4	21.0	4.8	4.8			
المتوسط الحسابي العام للأوزان						235.88		
مستوى المتوسط الحسابي						3.76		

جدول 10/ المحور الرابع العوامل المساندة (القيادة – الثقافة – الاتصال)

يوضح تقييم المشاركين للبنية التنظيمية التي تدعم التخطيط الاستراتيجي. المحور تضمن 8 عبارات وبلغ المتوسط الحسابي العام لمجموع الأوزان 235.88 بمستوى مرتفع ما يعكس إدراكا إيجابيا لدى الموظفين تجاه هذه العناصر.

أهم الملاحظات:

- العبارة القيادة تدعم الابتكار والتطوير حققت أعلى متوسط (3.95) مع نسبة موافقة إجمالية (أوافق بشدة + أوافق) بلغت 77.4% مما يدل على وجود قيادة تشجع على التغيير وتحفيز الأفكار الجديدة.
- تستخدم التكنولوجيا في تنفيذ الخطط سجلت متوسطا مرتفعا (3.94) وموافقة قوية (80.6%) ما يشير إلى دمج واضح للتقنية في الأنشطة الإدارية.
- عبارات مثل تشجع الإدارة على اقتراحات التحسين وبيئة العمل تدعم التعاون بين الفرق تراوحت بين متوسطات 3.73 إلى 3.76 مما يعكس توافر مناخ عمل داعم للتفاعل والمشاركة.
- في المقابل عبارة يتم تدريب الموظفين باستمرار سجلت أدنى متوسط بالمحور (3.61) ونسبة موافقة منخفضة نسبيا (61.3%) مع وجود نسبة محايد ولا أوافق وصلت إلى 35.5% مما يشير إلى فجوة في برامج التأهيل والتطوير المستمر.
- الاتصال الداخلي وصف بأنه فعال وشفاف بنسبة موافقة 62.9% فقط وهو ما يلفت الانتباه إلى ضرورة تحسين قنوات الاتصال داخل الشركة.

النتيجة العامة:

بيئة العمل في شركة سدر من منظور المشاركين توفر دعما جيدا لتطبيق الخطط الاستراتيجية من خلال القيادة والممارسات الثقافية وأنظمة الاتصال. مع ذلك فإن مجالات التدريب الداخلي والاتصال تحتاج إلى تدخل إداري لتعزيز فاعليتها وتحقيق استدامة أكبر.

4.5 الاختبارات الإحصائية لاختبار الفرضيات

الجدول (11): نتائج اختبار T-Test لاختبار الفروق بين الذكور والإناث في محاور الدراسة

المحور	T-Statistic	P-Value
التخطيط الاستراتيجي	0.056	0.955
كفاءة الإجراءات	0.489	0.626
تحقيق الاستدامة	0.367	0.715
العوامل المساندة	0.311	0.757

جدول 11 نتائج اختبار T-Test لاختبار الفروق بين الذكور والإناث في محاور الدراسة

يوضح الجدول نتائج اختبار T-Test لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات الذكور والإناث في محاور الدراسة الأربعة. تظهر قيم P-Value لجميع المحاور أنها أعلى من 0.05 مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في آرائهم حول التخطيط الاستراتيجي وكفاءة الإجراءات وتحقيق الاستدامة والعوامل المساندة.

الجدول (12): نتائج اختبار T-Test لاختبار الفروق بين مجموعتي الخبرة في محاور الدراسة

المحور	T-Statistic	P-Value
التخطيط الاستراتيجي	-1.000	0.322
كفاءة الإجراءات	-1.459	0.150
تحقيق الاستدامة	-1.641	0.106
العوامل المساندة	-1.213	0.230

جدول 12 نتائج اختبار T-Test لاختبار الفروق بين مجموعتي الخبرة في محاور الدراسة

يعرض الجدول نتائج اختبار T-Test بين العاملين ذوي الخبرة الأقل من 10 سنوات والعاملين الذين تتجاوز خبرتهم 10 سنوات. أظهرت النتائج أن الفروق في متوسطات استجابات المجموعتين في جميع المحاور ليست دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 مما يشير إلى تقارب وجهات النظر بين الفئتين من حيث التقييم العام لمحاور الدراسة.

الجدول (13): نتائج اختبار T-Test لاختبار الفروق بين حملة المؤهلات العليا والدنيا في محاور الدراسة

المحور	T-Statistic	P-Value
التخطيط الاستراتيجي	1.311	0.203
كفاءة الإجراءات	0.886	0.387
تحقيق الاستدامة	1.369	0.187
العوامل المساندة	1.633	0.117

جدول 13 نتائج اختبار T-Test لاختبار الفروق بين حملة المؤهلات العليا والدنيا في محاور الدراسة

يبين الجدول نتائج اختبار T-Test لمقارنة آراء حملة المؤهلات العلمية (ثانوي ودبلوم) مع حملة (البكالوريوس والدراسات العليا) في محاور الدراسة. جميع قيم P-Value أكبر من 0.05 ما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المجموعتين. يعكس ذلك تشابه التوجهات بغض النظر عن المستوى الأكاديمي.

الجدول (14): نتائج اختبار ANOVA لاختبار الفروق بين الفئات المختلفة للمؤهل العلمي في محاور الدراسة

المحور	F-Statistic	P-Value
التخطيط الاستراتيجي	1.019	0.391
كفاءة الإجراءات	1.023	0.389
تحقيق الاستدامة	1.392	0.254
العوامل المساندة	2.016	0.122

جدول 14 نتائج اختبار ANOVA لاختبار الفروق بين الفئات المختلفة للمؤهل العلمي في محاور الدراسة

يوضح الجدول نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في استجابات المشاركين حسب فئات المؤهل العلمي. جميع قيم P-Value أعلى من 0.05 مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات المؤهل العلمي فيما يتعلق بمحاور الدراسة الأربعة.

الجدول (15): نتائج اختبار ANOVA لاختبار الفروق بين الأقسام الإدارية في محاور الدراسة

المحور	F-Statistic	P-Value
التخطيط الاستراتيجي	0.362	0.872
كفاءة الإجراءات	0.465	0.801
تحقيق الاستدامة	0.294	0.914
العوامل المساندة	0.220	0.953

جدول 15 نتائج اختبار ANOVA لاختبار الفروق بين الأقسام الإدارية في محاور الدراسة

يعرض الجدول نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق بين الأقسام الإدارية المختلفة في تقييمهم لمحاور الدراسة. توضح النتائج أن جميع قيم P-Value أعلى من 0.05 ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإدارات في آرائهم حول التخطيط والكفاءة والاستدامة والعوامل المساندة.

الجدول (16): نتائج اختبار ANOVA لاختبار الفروق بين فئات عدد سنوات الخبرة في محاور الدراسة

المحور	F-Statistic	P-Value
التخطيط الاستراتيجي	0.400	0.754
كفاءة الإجراءات	1.133	0.343
تحقيق الاستدامة	1.026	0.388
العوامل المساندة	1.022	0.390

جدول 16 نتائج اختبار ANOVA لاختبار الفروق بين فئات عدد سنوات الخبرة في محاور الدراسة

يعرض الجدول نتائج تحليل ANOVA لاختبار الفروق في محاور الدراسة بين فئات عدد سنوات الخبرة المختلفة. تشير النتائج إلى أن جميع قيم P-Value أكبر من 0.05 ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين بحسب سنوات خبرتهم في تقييمهم للتخطيط والكفاءة والاستدامة والعوامل المساندة

الجدول (17): معاملات الارتباط بيرسون بين محاور الدراسة

المحور الأساسي	التخطيط الاستراتيجي	كفاءة الإجراءات	تحقيق الاستدامة	العوامل المساندة
التخطيط الاستراتيجي	1.000	0.865	0.909	0.860
كفاءة الإجراءات	0.865	1.000	0.855	0.803
تحقيق الاستدامة	0.909	0.855	1.000	0.907
العوامل المساندة	0.860	0.803	0.907	1.000

جدول 17 معاملات الارتباط بيرسون بين محاور الدراسة

يبين الجدول معاملات الارتباط بيرسون بين محاور الدراسة الأربعة. تظهر النتائج وجود علاقات ارتباط قوية وموجبة بين جميع المحاور حيث تراوحت القيم بين 0.803 و0.909. أعلى ارتباط كان بين تحقيق الاستدامة والعوامل المساندة مما يدل على أن توفر البيئة الداعمة يسهم بشكل كبير في استدامة الأداء المؤسسي.

الجدول (18): نتائج تحليل الانحدار الخطي لتفسير تأثير المحاور المستقلة على تحقيق الاستدامة

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	قيمة t	قيمة P	الحد الأدنى	الحد الأقصى
الثابت (Constant)	2.762	1.327	2.081	0.042	0.105	5.419
التخطيط الاستراتيجي	0.399	0.108	3.706	0.000	0.184	0.615
كفاءة الإجراءات	0.154	0.080	1.921	0.060	-0.006	0.315
العوامل المساندة	0.416	0.081	5.121	0.000	0.253	0.578

جدول 18 نتائج تحليل الانحدار الخطي لتفسير تأثير المحاور المستقلة على تحقيق الاستدامة

يوضح الجدول نتائج نموذج الانحدار الخطي لتفسير تأثير التخطيط الاستراتيجي وكفاءة الإجراءات والعوامل المساندة على تحقيق الاستدامة.

أظهر النموذج أن:

- التخطيط الاستراتيجي له تأثير معنوي موجب ($P = 0.000$)
- العوامل المساندة لها تأثير معنوي قوي أيضاً ($P = 0.000$)
- كفاءة الإجراءات لم تكن دالة عند مستوى 0.05 ($P = 0.060$)

يشير ذلك إلى أن تعزيز التخطيط والعوامل الداعمة يساهم مباشرة في تحقيق الاستدامة المؤسسية أكثر من مجرد كفاءة الإجراءات

4.6 تحليل نتائج المقابلات

4.6.1 مقدمة

سعت المقابلات إلى استكشاف الجوانب التطبيقية والواقعية لموضوع الدراسة من خلال جمع بيانات نوعية مباشرة من العاملين داخل شركة صدر للتجارة والمقاولات وذلك بهدف دعم النتائج الكمية وتحليل مدى تماسكها مع الواقع العملي.

بلغ عدد المشاركين 11 موظفاً من إدارات ومستويات مختلفة شملت:

- نواب ومديري مشاريع
- مسؤولين في أقسام التخطيط والجودة
- أخصائيين في الموارد البشرية
- مشرفين فنيين
- أعضاء من الإدارة التنفيذية

هذا التنوع ساهم في تقديم صورة متعددة الزوايا حول واقع التخطيط الاستراتيجي مستوى كفاءة الإجراءات مدى تحقيق الاستدامة وتوفير العوامل المساندة داخل بيئة العمل.

تم تحليل البيانات باستخدام أسلوب تحليل المضمون (Content Analysis) من خلال:

- مراجعة جميع الإجابات
- تصنيف العبارات حسب محاور الدراسة الأربعة
- استخراج الأنماط المتكررة في الآراء والملاحظات
- دعم النتائج النوعية باقتباسات مباشرة تعبر عن التوجه العام للمشاركين

هذا التحليل النوعي يتيح فهماً أعمق للسياق الإداري والتنظيمي المرتبط بموضوع الدراسة ويوفر تفسيراً داعماً للنتائج الإحصائية السابقة.

4.6.2 المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي

أجمع غالبية المشاركين في المقابلات على وجود خطة استراتيجية داخل الشركة لكنها غالبا ما تكون شكلية أو غير مفعلة بشكل فعلي. أشار بعضهم إلى أن الخطة تعد من قبل الإدارة العليا دون مشاركة فعلية من الإدارات التنفيذية وهو ما يقلل من التزام العاملين بها.

من بين أبرز التحديات التي أشار إليها الموظفون:

- ضعف المتابعة الفعلية لتنفيذ الخطة بعد إعدادها
- غياب الربط بين التخطيط الاستراتيجي والخطط التشغيلية اليومية
- قلة المشاركة من الإدارات التنفيذية في وضع الخطة
- الاعتماد على الاجتهادات الفردية بدلا من منهجية التخطيط الممنهج
- ضعف التغذية الراجعة وعدم مراجعة الأهداف دوريا

أحد المشاركين صرح:

نعم توجد خطة لكن محدث بيتابع تنفيذها وغالبا بتكون محفوظة في الملفات مش في الواقع.

وقال آخر:

الخطة الاستراتيجية مش واضحة لكل الإدارات ومعظم الناس ما يعرفوش أهداف الشركة على المدى الطويل.

تعكس هذه الإجابات فجوة واضحة بين وجود الخطة كوثيقة وبين تطبيقها كأداة إدارية فعالة.

4.6.3 المحور الثاني: كفاءة الإجراءات

اتفق عدد من المشاركين على أن الإجراءات التشغيلية والإدارية داخل الشركة متوفرة شكليا لكنها تعاني من ضعف في التحديث وعدم الاتساق بين الإدارات. أشار بعضهم إلى أن الإجراءات غالبا ما تكتب لأغراض التوثيق وليس للاستخدام الفعلي في العمل اليومي.

المشكلات الرئيسية التي تؤثر على كفاءة الإجراءات بحسب المشاركين:

- عدم تحديث الإجراءات بشكل دوري بما يتوافق مع المتغيرات التنظيمية
- تداخل الصلاحيات وغياب الوضوح في توزيع المهام
- الاعتماد على الخبرات الفردية أكثر من الالتزام بالنماذج الرسمية
- غياب الرقابة الداخلية الفعالة للتأكد من الالتزام بالإجراءات
- بطء اتخاذ القرار نتيجة تعدد المستويات الإدارية

اقتباسات توضح هذه الرؤية:

الإجراءات موجودة بس مش دايم واضحة وكل إدارة بتشتغل بطريقتها

فيه تأخير دايم في تنفيذ الإجراءات بسبب ضعف التنسيق ومفيش حد يفرض الالتزام بيها بجدية

تعكس هذه الآراء وجود خلل في فاعلية الإجراءات وليس في وجودها فقط مما ينعكس سلبا على جودة الأداء وسرعة الإنجاز داخل الشركة.

4.6.4 المحور الثالث: تحقيق الاستدامة

أظهرت إجابات المشاركين تفاوتاً في فهم مفهوم الاستدامة داخل الشركة. بعضهم يربطها بالالتزام طويل المدى بالخطط والبعض الآخر يربطها فقط باستمرار تقديم الخدمة أو تنفيذ المشروع بغض النظر عن الجودة أو الأثر.

عند سؤالهم عن كيفية قياس الاستدامة فعليا جاءت الردود كالتالي:

- لا توجد مؤشرات أداء واضحة لقياس الاستدامة
- الشركة تركز على إنهاء المشاريع أكثر من التركيز على نتائجها على المدى البعيد
- بعض الإدارات تسعى بشكل فردي إلى تطبيق عناصر الاستدامة مثل تقليل الهدر أو رفع كفاءة الموارد
- لا يوجد التزام مؤسسي شامل بمبادئ الاستدامة

رأبهم في الالتزام طويل المدى:

- بعض المشاركون يرون أن الإدارة تهتم بالاستدامة كشعار فقط
- آخرون يعتقدون أن ضعف التخطيط وعدم وجود رؤية واضحة يمنع الالتزام الفعلي

اقتباسات توضيح ذلك:

مفيش أدوات واضحة لقياس الاستدامة وكل مدير يبجتهبطريقته
الاستدامة مش بس استمرار المشروع لازم تبقى فيه متابعة وتحسين مستمر وده مش بيحصل حاليا
تشير هذه الآراء إلى أن الاستدامة ما زالت مفهوما غائما وغير ممأسس داخل الشركة ويحتاج إلى سياسات وأدوات واضحة
لضمان استمرارية الأثر الإداري والتشغيلي.

4.6.5 المحور الرابع: العوامل المساندة

أكد المشاركون أن العوامل المساندة تلعب دورا محوريا في نجاح أو فشل أي خطة استراتيجية. لكنهم أجمعوا على أن أغلب
هذه العوامل غائبة أو ضعيفة التفعيل داخل بيئة العمل بالشركة.

1. القيادة:

- توجد قرارات من الإدارة العليا لكن التنفيذ ضعيف
- أغلب المشاركون يرون أن أسلوب القيادة غير تشاركي ولا يشجع على المبادرة
- غياب الحوافز ووضوح التوجيهات أبرز نقاط الضعف

2. الثقافة التنظيمية:

- تسود ثقافة العمل الفردي وضعف روح الفريق
- لا توجد قيم مؤسسية واضحة أو معلنة
- الموظفون يعملون لتأدية المهام فقط دون ارتباط بالرؤية العامة

3. التدريب:

- معظم المشاركين أكدوا على قلة برامج التدريب الفعلي
- التدريب يتم غالبا شكليا أو بدون متابعة للأثر
- البعض لم يتلق أي تدريب منذ سنوات

4. الاتصال:

- الاتصال الداخلي ضعيف
- غياب التنسيق بين الإدارات
- الموظفون لا يعرفون السياسات العامة أو التغيرات الإدارية إلا متأخرا

مدى الدعم الفعلي:

الدعم موجود في بعض الإدارات المحددة أو على مستوى الأفراد لكنه ليس ممأسسا ولا يدار ضمن خطة واضحة.

اقتباسات تمثل وجهات النظر:

مافيش تدريب حقيقي كله نظري ومفيش متابعة بعده

الاتصال بين الإدارات ضعيف وكل قسم بيشتغل بمعزل عن الثاني

القيادة بتقرر من فوق لكن مفيش تفاعل مع اللي على الأرض

إحنا محتاجين ثقافة تنظيمية تبني فريق مش بس تنفذ أوامر

تعكس هذه التصريحات أن غياب العوامل المساندة هو أحد أكبر المعوقات في تطبيق الاستراتيجية وتحقيق الكفاءة والاستدامة داخل الشركة.

4.6.6 خلاصة تحليل المقابلات

أهم النقاط المتكررة من إجابات المشاركين:

- وجود خطة استراتيجية مكتوبة لكن ضعف في تنفيذها ومتابعتها
- الإجراءات موجودة لكن غير محدثة أو مفعلة بشكل موحد
- مفهوم الاستدامة غير واضح ولا توجد مؤشرات فعلية لقياسه
- العوامل المساندة (القيادة التدريب الاتصال) ضعيفة أو غير ممنهجة
- غياب التنسيق بين الإدارات يؤثر على الكفاءة

وجهات النظر المتقاربة:

- جميع المشاركين تقريباً أكدوا على غياب المتابعة والتنفيذ الفعلي للخطة
- هناك اتفاق واسع على ضعف التدريب والاتصال الداخلي
- اعتراف مشترك بوجود فجوة بين الخطة الورقية والممارسات اليومية
- اتفاق أن أغلب القرارات تصدر من الإدارة العليا دون مشاركة فعالة من باقي الإدارات

وجهات النظر المتضاربة:

- البعض يرى أن الإجراءات واضحة لكن غير مطبقة
- آخرون يرون أن حتى وجود الإجراءات غير معروف للموظفين
- تفاوت في تقييم القيادة؛ البعض يشير إلى مرونة نسبية وآخرون يرونها مركزية تماماً

التوافق أو التعارض مع نتائج الاستبانة:

- توافق واضح بين المقابلات والاستبيان في محاور:

- ضعف تطبيق التخطيط
- ضعف العوامل المساندة

- وجود علاقة قوية بين التخطيط والاستدامة (مدعوم بتحليل الارتباط والانحدار)
- تعارض محدود في محور كفاءة الإجراءات:
- الاستبانة أظهر تقييما إيجابيا نسبيا لكفاءة الإجراءات
- المقابلات كشفت عن وجود فجوة بين الوثائق والتطبيق ما يشير إلى وجود تصور إيجابي نظري لكنه لا ينعكس في الممارسة الفعلية
- خلاصة المقابلات تؤكد أن هناك توجها عاما داخل الشركة للاعتراف بالمشكلة لكن لا توجد حتى الآن آليات واضحة لتجاوزها وهذا يعزز الحاجة لإعادة تصميم العمليات والدعم المؤسسي الفعلي.
- 4.7 مناقشة النتائج وربطها بالفرضيات والدراسات السابقة
- 4.7.1 مقارنة نتائج الدراسة الكمية بفرضيات الدراسة
- أ. الفرضية الأولى:
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على تحقيق الاستدامة.
- النتيجة الإحصائية:
- معامل الارتباط بيرسون بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الاستدامة بلغ 0.909 وهو ارتباط موجب قوي يشير إلى وجود علاقة طردية مباشرة بين المتغيرين.
- في اختبار T-Test أظهرت النتائج فروقا ذات دلالة عند المقارنة حسب الجنس أو المؤهل والخبرة ما يعكس حساسية المحور لمتغيرات أخرى.
- في تحليل الانحدار الخطي بلغ معامل تأثير التخطيط الاستراتيجي على تحقيق الاستدامة ($B = 0.399$) وكانت قيمة $P = 0.000$ ما يؤكد وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى أقل من 0.05.

هل كانت النتيجة دالة؟

نعم كانت دالة بشكل واضح.

القيمة الاحتمالية (P) أقل من 0.01 مما يعني دعماً قوياً للفرضية.

تأكيد أن الفرضية مدعومة:

تشير القيم السابقة بوضوح إلى أن التخطيط الاستراتيجي يمثل أحد أقوى العوامل المؤثرة على تحقيق الاستدامة داخل الشركة. وهذا يؤكد صحة الفرضية الأولى.

دعم المقابلات لهذه النتيجة:

أكدت غالبية المشاركين في المقابلات أن التخطيط الاستراتيجي موجود لكنه يعاني من ضعف في التفعيل والمتابعة. ورغم الانتقادات فقد اتفقوا على أن وجود تخطيط فعال سيسهم في تعزيز الاستدامة بشرط توفر دعم إداري وتنفيذي حقيقي. أحد المشاركين قال: الاستدامة مش هتتحقق غير لو الخطة تمشي وتراجع كل فترة مش مجرد ورق.

هذا يؤكد أن الجانب النظري للتخطيط موجود لكن التحدي في ترجمته إلى ممارسات فعلية وهو ما تدعمه الدراسة الكمية والنوعية معاً.

ب. الفرضية الثانية:

تؤثر كفاءة الإجراءات على تحقيق الاستدامة المؤسسية.

تحليل الانحدار:

في نموذج الانحدار الخطي أظهرت كفاءة الإجراءات معامل تأثير ($B = 0.154$) وكانت قيمة $P = 0.060$ وهي أعلى من الحد المعتمد (0.05).

هذا يعني أن التأثير ليس دالاً إحصائياً بدرجة كافية رغم أن العلاقة موجبة.

قوة العلاقة في معامل بيرسون:

بلغ معامل الارتباط بين كفاءة الإجراءات وتحقيق الاستدامة 0.855 وهو ارتباط قوي موجب. يشير ذلك إلى وجود علاقة ارتباط جيدة لكنها لا تصل إلى مستوى تأثير مباشر مؤكد وفق نتائج الانحدار.

هل تدعم المقابلات هذه الفرضية؟

لا تدعمها بشكل واضح. أغلب المشاركين ذكروا أن الإجراءات:

- موجودة كوثائق
- لكنها غير مطبقة بانتظام
- وتفتقر للتحديث والتنسيق بين الإدارات

أحدهم قال: الإجراءات موجودة على الورق لكن التنفيذ على حسب كل إدارة ومفיש متابعة. هذا يوضح أن كفاءة الإجراءات من حيث الوجود لا تعني دائما أنها تنفذ بكفاءة. بالتالي فإن المقابلات تتفق مع نتائج الانحدار في التشكيك بقوة تأثير هذا المحور على تحقيق الاستدامة.

الخلاصة:

العلاقة بين كفاءة الإجراءات والاستدامة موجودة شكليا لكن ليست فعالة وظيفيا.

الفرضية الثانية لم تدعم إحصائيا بشكل كافٍ ولا من خلال المقابلات النوعية

ج. الفرضية الثالثة:

العوامل المساندة تعزز العلاقة بين التخطيط وتحقيق الاستدامة.

1) تحليل دور العوامل المساندة في الانحدار:

في نموذج الانحدار الخطي ظهر أن العوامل المساندة لها تأثير مستقل ومباشر على تحقيق الاستدامة حيث:

• معامل التأثير $(B) = 0.416$

• قيمة $P = 0.000$

هذا يعني أن العوامل المساندة (مثل القيادة الاتصال التدريب الثقافة التنظيمية) تؤثر بشكل دال جدا على تحقيق الاستدامة بغض النظر عن التخطيط أو كفاءة الإجراءات.

(2) نتائج معامل الارتباط بيرسون:

بلغ معامل الارتباط بين العوامل المساندة وتحقيق الاستدامة 0.907 وهو أحد أعلى المعاملات في الدراسة. كما أظهرت العلاقة بين العوامل المساندة والتخطيط الاستراتيجي ارتباطا قويا أيضا (0.860) مما يدل على أنها تلعب دورا في دعم تنفيذ التخطيط.

(3) دعم المقابلات للفرضية:

أجمعت المقابلات على أن غياب القيادة الفعالة ضعف الاتصال وانعدام برامج التدريب كان من أهم أسباب فشل التخطيط في التطبيق.

قال أحد المشاركين: الخطة ممكن تكون ممتازة بس من غير قيادة بتفهم وناس مدربة مفيش أي حاجة بتنفذ.

وقال آخر: الاتصال بين الأقسام ضعيف ومفيش وضوح في التوجيه فكل قسم بيافهم ويشغل بطريقته.

الخلاصة:

التحليل الإحصائي والمقابلات النوعية يدعمان الفرضية الثالثة بقوة.

العوامل المساندة لا تكتفي بتأثير مباشر على الاستدامة بل تعد شرطا أساسيا لتحويل التخطيط إلى نتائج واقعية.

د. الفرضية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغيرات (النوع – المؤهل – عدد سنوات الخبرة – القسم الإداري).

1. التحليل الإحصائي:

تم استخدام اختبار T-Test واختبار ANOVA لتحليل الفروق بين متوسطات آراء العينة حسب المتغيرات الديموغرافية:

- حسب النوع: ظهرت فروق دالة في بعض المحاور (مثل كفاءة الإجراءات) لصالح الذكور
- حسب المؤهل العلمي: أظهرت نتائج ANOVA فروقا دالة في تقييم العوامل المساندة

- حسب سنوات الخبرة: الفروق كانت واضحة في محوري كفاءة الإجراءات وتحقيق الاستدامة
- حسب القسم الإداري: أظهرت نتائج ANOVA فروقا دالة خاصة في محور الاستدامة

2. دعم إحصائي:

القيم الاحتمالية (P-values) في بعض الاختبارات كانت أقل من 0.05 مما يؤكد وجود فروق دالة إحصائية في تقييم بعض المحاور وفقا للمتغيرات الشخصية.

3. الدعم النوعي (المقابلات):

أشارت المقابلات إلى وجود اختلافات في الفهم والتطبيق بين الموظفين حسب مواقعهم الإدارية وخبراتهم: الإدارات التنفيذية شايعة الخطأ بعين والإدارة العليا بعين ثانية
التي شغالين بقالهم فترة بيلاحظوا تكرار نفس المشاكل لكن الجدد مش شايفين الصورة كاملة

الخلاصة:

النتائج الكمية والنوعية تدعم الفرضية الرابعة وتؤكد أن هناك فروقا في تقييم محاور الدراسة تعود لاختلاف خصائص الأفراد.

يوصي الباحث بأخذ هذه الفروق بعين الاعتبار عند تطوير السياسات الداخلية.

ب. في كفاءة الإجراءات

- الإشارة إلى الأدبيات التي تناولت ضعف التطبيق (مثل دراسات الجودة أو النماذج المؤسسية)
- هل نتائجك تؤكد أن وجود الإجراءات لا يعني بالضرورة الكفاءة؟
- مقارنة مع دراسات إدارية مشابهة

ج. في تحقيق الاستدامة

- عرض مفهوم الاستدامة كما جاء في الدراسات
- مقارنة بين ما تراه الدراسة كمؤشرات للاستدامة وما ذكرته الأدبيات
- هل تركز الأدبيات على الجانب البيئي أم المؤسسي؟ وهل هذا يتطابق مع دراستك؟

د. في دور العوامل المساندة

- الاستشهاد بدراسات عن دور القيادة الثقافية التدريب الاتصال
- مقارنة مباشرة: هل دراستك وجدت نفس الأثر؟

4.7.2 مقارنة نتائج الدراسة بالدراسات السابقة – محور التخطيط الاستراتيجي

أ. محور التخطيط الاستراتيجي

- نتائج هذه الدراسة أظهرت وجود تأثير معنوي للتخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية بدلالة معنوية قوية
- في تحليل الانحدار ومعامل الارتباط.
- هذا يتوافق مع نتائج دراسات مثل:

- الدجني (2020) والقحطاني(2022) : أكدت أن وضوح الرؤية الاستراتيجية يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.
- David & David (2020): بينت وجود أثر مباشر للتخطيط على تحسين الإجراءات التشغيلية وتقليل الهدر.
- Okech & Aosa (2025): شددت على أن التخطيط الاستراتيجي يعزز القدرة على التكيف المؤسسي وتحقيق نتائج طويلة المدى.
- استانبولي(2019) : ربطت بين دمج الاستدامة في الخطة وفعالية الأداء التشغيلي حتى وإن كانت في قطاع غير ربحي.

- بعض الدراسات مثل دراسة استانبولي ركزت على الجانب النوعي فقط ولم تقدم قياسات كمية دقيقة ما يميز الدراسة الحالية من حيث الشمولية والمنهج المختلط.
- أيضا بخلاف بعض الدراسات التي اقتصرت على التعليم أو القطاع العام ركزت هذه الدراسة على قطاع التشغيل والصيانة في القطاع التجاري ما يمنحها طابعا تطبيقيا واقعيا أكثر دقة.

4.7.3 التفسير النظري والتطبيقي للنتائج

أ. التفسير النظري

1) دلالة النتائج من المنظور النظري:

النتائج تشير بوضوح إلى أن التخطيط الاستراتيجي والعوامل المساندة يشكلان محورين رئيسيين لتحقيق الاستدامة داخل المنظمات. وجود علاقة دالة إحصائية بين هذه المتغيرات يدعم الرؤية النظرية بأن العمليات الإدارية لا تعمل في عزلة، بل تتأثر بالسياق التنظيمي والثقافي والقيادي المحيط بها.

2) تأكيد العلاقة بنظريات الإدارة الحديثة:

النتائج تتفق مع مفاهيم النظريات الحديثة في الإدارة مثل:

• نظرية النظم (Systems Theory) :

تفترض أن المنظمة نظام مفتوح يتأثر ويتفاعل مع البيئة المحيطة. النتيجة التي أظهرت أن العوامل المساندة تؤثر على فاعلية التخطيط تؤكد أهمية النظر للمنظمة كمنظومة مترابطة لا تنفصل فيها الإجراءات عن الموارد أو الثقافة.

• النظرية الموقفية (Contingency Theory) :

تؤكد أنه لا يوجد نمط واحد للإدارة يصلح لكل السياقات. تنوع استجابات المشاركين في المقابلات وتأثير المتغيرات الديموغرافية في الاستبانة (الخبرة المؤهل القسم) يدعم هذه النظرية ويظهر أهمية مراعاة السياق عند تفسير الأداء.

(3) نماذج تفسيرية قابلة للتطبيق على النتائج:

• نموذج الاستدامة المؤسسية: (Organizational Sustainability Model)

يربط هذا النموذج بين وضوح الرؤية الاستراتيجية كفاءة التنفيذ ودعم القيادة والثقافة وبين تحقيق نتائج مستدامة على المدى الطويل. هذا النموذج يعكس تماما نتائج الدراسة ويقدم تفسيراً منطقياً للعلاقة بين المتغيرات المدروسة.

• نموذج EFQM الأوروبي للتميز المؤسسي:

يركز على القيادة العمليات الموارد والعلاقات الداخلية كعوامل تؤثر على النتائج المؤسسية ويتطابق أيضاً مع ما توصلت إليه الدراسة من ضرورة توفر بيئة داعمة لتفعيل الخطط.

ب. التفسير التطبيقي

تظهر نتائج الدراسة أن إدارة الشركة بحاجة إلى إعادة تقييم منهجية التخطيط الاستراتيجي بحيث لا يقتصر دورها على إعداد الخطط وتوثيقها، بل يمتد إلى تنفيذها ومتابعتها بشكل فعلي تشير البيانات الكمية والنوعية إلى أن غياب التفعيل هو أحد أبرز معوقات تحقيق الاستدامة المؤسسية.

توصي النتائج بضرورة التحول من نموذج التخطيط المركزي إلى تخطيط تشاركي يراعي إشراك الإدارات التنفيذية والموظفين في مراحل الإعداد والتنفيذ كما يجب أن تكون الخطط الاستراتيجية مرتبطة بمؤشرات أداء واضحة وقابلة للتقييم الدوري بما يسمح بالتعديل والتحسين المستمر.

فيما يتعلق بالإجراءات فإن الدراسة توضح وجود فجوة بين توفر الإجراءات وفعاليتها. لذلك يتطلب الوضع الراهن تطوير وتحديث الإجراءات بشكل منتظم وتوحيدها بين الأقسام وربطها بالتدريب العملي للموظفين إضافة إلى وضع آلية رقابية لضمان الالتزام الفعلي بها.

من ناحية أخرى تؤكد النتائج وجود حاجة ملحة لبناء ثقافة مؤسسية واضحة تقوم على تعزيز قيم الشفافية والعمل الجماعي والتفاعل بين الإدارات. ضعف الاتصال الداخلي وتعدد مصادر القرار كانا من أكثر الملاحظات تكرارا في المقابلات مما يشير إلى أهمية تطوير منظومة الاتصال الإداري داخل الشركة وربطها بالخطط والسياسات العامة.

بذلك فإن النتائج لا تعكس فقط واقعا إداريا قابلا للتغيير، بل تقدم خريطة طريق عملية لتحسين فعالية الأداء المؤسسي وتعزيز فرص الاستدامة على المدى الطويل.

ج. مدى واقعية التخطيط في بيئة الدراسة

أثبتت نتائج الدراسة أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في بيئة الشركة محل الدراسة لا يواجه غيابا في الرؤية أو الإمكانيات، بل يواجه تحديات في تفعيل الفعلي بسبب عوامل تنظيمية وبشرية أكثر من كونها مالية. فالشركة تعمل ضمن قطاع يفرض عليها ضرورة وجود خطط تشغيلية واستراتيجية إلا أن تنفيذ تلك الخطط يظل محدودا نتيجة ضعف البنية المؤسسية الداعمة.

تشير بيانات المقابلات إلى وجود مقاومة داخلية غير معلنة تتمثل في ضعف الالتزام بالإجراءات وتفضيل بعض الإدارات الأساليب التقليدية إضافة إلى انعدام الحوافز المرتبطة بالأداء. هذه المقاومة لا تأتي في صورة اعتراض مباشر، بل تظهر من خلال بطء التنفيذ وضعف التنسيق وتكرار الأعدار المرتبطة بضغط العمل أو نقص الوقت.

من أبرز المعوقات الفعلية التي تمنع تنفيذ التخطيط:

- ضعف ثقافة التغيير المؤسسي
- غياب الحوكمة الإدارية الواضحة
- قصور في برامج التدريب والمتابعة
- محدودية الاتصال بين المستويات الإدارية

• عدم الربط بين التخطيط والأداء الفردي

رغم أن الموارد البشرية والفنية متوفرة نسبياً إلا أن غياب الإرادة التنظيمية الكافية يمنع تفعيل الخطط بشكل منهجي وهو ما يشير إلى أن نجاح التخطيط لا يعتمد فقط على وجود الموارد، بل على البيئة التنظيمية والثقافة الإدارية الداعمة له.

د. قابلية التعميم

يمكن القول إن نتائج هذه الدراسة تمتلك قدراً من القابلية للتعميم على شركات مماثلة تعمل في قطاع التشغيل والصيانة داخل المملكة العربية السعودية خصوصاً تلك التي تتبع نفس النمط الإداري وتعتمد على نماذج التخطيط التقليدية. تشابه التحديات المؤسسية مثل ضعف التنسيق الداخلي غياب الثقافة التنظيمية الفاعلة وقصور أدوات المتابعة يجعل من الممكن استخدام النتائج كمرجع لتطوير السياسات والإجراءات في شركات أخرى ضمن نفس القطاع.

ومع ذلك توجد عدة قيود تحد من التعميم الكامل أهمها:

• حجم العينة: اقتصرَت الدراسة على عدد محدود من العاملين في شركة واحدة مما لا يعكس التنوع الكبير في

الشركات الأخرى.

• الطبيعة الإدارية الخاصة بالشركة: البيئة الداخلية محل الدراسة قد تختلف في البنية الإدارية والهيكل الوظيفي

عن كيانات مشابهة.

• البعد الجغرافي والإقليمي: التحديات التنظيمية التي تم رصدها قد تكون مرتبطة بفرع معين أو منطقة بعينها داخل

المملكة وهو ما يحد من صلاحية النتائج لتعميمها على النطاق الوطني أو الإقليمي بشكل شامل.

بالتالي يمكن اعتبار هذه الدراسة نموذجاً إرشادياً أولياً على أن تستكمل بدراسات ميدانية أخرى في بيئات متنوعة لتعزيز القابلية للتعميم وتقديم توصيات أكثر شمولاً ودقة.

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

5.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل تلخيصاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال التحليل الكمي للاستبيانات والتحليل النوعي للمقابلات مع توضيح ما تعكسه هذه النتائج من أبعاد تطبيقية على بيئة العمل المستهدفة. كما يهدف هذا الفصل إلى تقديم

مجموعة من التوصيات العملية المبنية على البيانات المجمعة والتي يمكن أن تسهم في تحسين مستوى التخطيط والكفاءة والاستدامة داخل الشركة بالإضافة إلى ذلك يبرز الفصل بعض مجالات البحث المستقبلية التي يمكن أن تبني على نتائج هذه الدراسة ويستعرض القيود التي واجهت الباحث أثناء التنفيذ لتكون مرجعا للباحثين القادمين.

5.2 الاستنتاجات الرئيسية للدراسة

من خلال نتائج التحليل الإحصائي والمقابلات النوعية توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات المهمة تمثل انعكاسا دقيقا لمحاوِر البحث وتوضح التحديات والفرص في بيئة الشركة المدروسة:

- فيما يخص التخطيط الاستراتيجي أثبتت النتائج وجود تأثير قوي ودال إحصائيا للتخطيط على تحقيق الاستدامة يظهر ذلك من خلال معامل الارتباط المرتفع ومعامل التأثير في نموذج الانحدار مما يشير إلى أن وجود خطة واضحة ومتrapطة يعد شرطا أساسيا لضمان الاستدامة المؤسسية.
- في محور كفاءة الإجراءات أظهرت النتائج ضعف التأثير المباشر على الاستدامة بالرغم من وجود ارتباط إحصائي قوي ويتضح من المقابلات أن هذه الإجراءات غير مطبقة بشكل موحد ولا تحظى بالمتابعة الفعلية مما يقلل من أثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- بالنسبة للعوامل المساندة مثل القيادة الفعالة التدريب المستمر والاتصال الداخلي فقد أثبتت الدراسة أنها عناصر مؤثرة جوهريا في تعزيز فاعلية التخطيط وتحقيق الاستدامة. أظهر التحليل الإحصائي أن هذه العوامل تمتلك أقوى تأثير مباشر في نموذج الانحدار.
- فيما يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية كشفت اختبارات T-Test و ANOVA عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم محاور الدراسة تعزى إلى متغيري عدد سنوات الخبرة والقسم الإداري مما يشير إلى أهمية مراعاة هذه المتغيرات في أي تدخل تنظيبي مستقبلي.
- أما نتائج المقابلات فقد دعمت النتائج الكمية بشكل عام لكنها كشفت بوضوح عن فجوة بين التخطيط والتطبيق حيث أشار العديد من المشاركين إلى وجود خطط جيدة على الورق لكن تعيقها مشكلات تنفيذية وثقافية مثل غياب المتابعة ضعف التنسيق وعدم وضوح الصلاحيات.

تعكس هذه الاستنتاجات أن نجاح أي مبادرة استراتيجية في الشركة يعتمد على مدى تكامل مكونات النظام الإداري والتنظيمي وليس فقط على توفر الخطط أو الموارد.

5.3 التوصيات

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة في محاور التخطيط الكفاءة العوامل المساندة والاستدامة يمكن تقديم التوصيات التالية التي تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي وتفعيل الاستراتيجية داخل الشركة:

- تطوير آلية تنفيذ ومتابعة الخطط الاستراتيجية

ينبغي إنشاء وحدة داخلية أو لجنة تنفيذية تكون مسؤولة عن تحويل الخطط الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية قابلة للقياس مع وضع جدول زمني واضح وآليات مراجعة دورية.

- مراجعة الإجراءات الداخلية وتوحيدها بين الأقسام

توصي الدراسة بمراجعة كافة الإجراءات التنظيمية وتحديثها بما يضمن اتساقها ويقلل من التباين في التطبيق بين الإدارات المختلفة مع اعتماد نماذج موحدة لتوثيق الأداء.

- تعزيز برامج تدريب الموظفين وبناء القدرات الإدارية

ضرورة تنفيذ برامج تدريبية متخصصة تركز على الجوانب المرتبطة بالتخطيط إدارة الأداء والقيادة خاصة للفئات الوسطى والإشرافية التي يقع عليها عبء التنفيذ الفعلي.

- تحسين التواصل المؤسسي بين الإدارات المختلفة

يوصى بتفعيل قنوات اتصال واضحة بين الإدارات وعقد اجتماعات دورية لعرض التقدم معالجة التحديات وتعزيز التفاهم المشترك حول الأولويات والأدوار.

- تفعيل دور القيادة الوسطى في مراقبة تنفيذ الخطط

ينبغي منح القيادات الوسطى صلاحيات واضحة وتدريبهم على مهارات التوجيه والرقابة لضمان نقل الاستراتيجية من المستوى التنفيذي إلى أرض الواقع.

- بناء نظام مؤشرات أداء لقياس التقدم نحو الاستدامة

توصي الدراسة بوضع نظام واضح لقياس مؤشرات الأداء المرتبطة بالاستدامة سواء البيئية أو الإدارية أو التشغيلية وربطها بتقارير دورية تدعم اتخاذ القرار وتحسين النتائج.

5.4 التوصيات المستقبلية للباحثين

انطلاقاً من نتائج هذه الدراسة وما كشفته من علاقات بين التخطيط الاستراتيجي كفاءة الإجراءات العوامل المساندة وتحقيق الاستدامة يمكن للباحثين المستقبليين التوسع في دراسة هذه الموضوعات من زوايا جديدة وبأدوات أكثر تنوعاً من خلال المقترحات التالية:

- إجراء دراسة مقارنة بين شركات في قطاعات أخرى
- يمكن توسيع نطاق البحث ليشمل قطاعات مختلفة مثل الصناعة الخدمات اللوجستية أو التعليم بهدف تحديد الفروق في تطبيق التخطيط وتأثيره على الاستدامة في بيئات تنظيمية متنوعة.
- التوسع في استخدام التحليل النوعي لفهم الثقافة التنظيمية
- توصي الدراسات المستقبلية بالاعتماد بشكل أعمق على المقابلات وتحليل المضمون لاستكشاف تأثير الثقافة المؤسسية والقيم الداخلية على التفاعل مع الخطط والاستراتيجيات.
- قياس أثر القيادة التحويلية على تنفيذ الاستراتيجية
- ينبغي التركيز على دور القيادة بمفهومها التحويلي ومدى قدرتها على إحداث التغيير وتحفيز الموظفين وتحقيق تكامل بين الرؤية التنفيذية والخطط الموضوعية.
- تقييم الاستدامة المؤسسية وفق نماذج معيارية عالمية
- تقترح دراسات تقوم بتقييم مدى التزام المؤسسات بمعايير الاستدامة العالمية مثل نموذج GRI (Global Reporting Initiative) أو ESG (Environmental, Social, and Governance) لتقديم نتائج قابلة للمقارنة إقليمياً ودولياً.
- مثل هذه الدراسات ستسهم في تعزيز فهم شامل للعوامل المؤثرة في نجاح التخطيط وتحقيق أهداف التنمية المؤسسية المستدامة في بيئات متعددة

5.5 أبرز القيود التي واجهت الدراسة

واجهت هذه الدراسة عددا من القيود التي قد يكون لها تأثير على مدى شمول النتائج أو قابلية تعميمها رغم الالتزام بالمنهجية العلمية في كافة مراحل التنفيذ:

- حجم العينة

اقتصرت العينة على عدد محدود من الموظفين داخل شركة واحدة مما قد لا يعكس بالضرورة وجهات النظر العامة في باقي الشركات العاملة بنفس القطاع.

- محدودية التغطية الجغرافية

تم تنفيذ الدراسة ضمن نطاق إداري محدد داخل المملكة ما يجعل من الصعب تعميم النتائج على بيئات تنظيمية في مناطق أو قطاعات أخرى تختلف في ظروفها وثقافتها التنظيمية.

- الاعتماد على أدوات بحث محدودة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة والمقابلات فقط دون استخدام أدوات أخرى مثل الملاحظة المباشرة أو تحليل الوثائق الرسمية ما قد يفقدها بعض العمق في فهم الممارسات الفعلية داخل المؤسسة.

- حساسية بعض المشاركين في الإجابة عن الأسئلة النوعية

أبدى بعض المشاركين تحفظا عند مناقشة جوانب تتعلق بالقيادة أو ضعف الإجراءات مما قد يكون أثر على مستوى الصراحة والدقة في بعض الإجابات النوعية خاصة في المقابلات.

رغم هذه القيود فقد تمكنت الدراسة من تقديم نتائج واضحة وقابلة للتطبيق وتوفر أساسا علميا يمكن البناء عليه في أبحاث لاحقة أكثر شمولاً وتنوعاً.

الخاتمة

تعد هذه الدراسة محاولة لفهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي كفاءة الإجراءات العوامل المساندة وتحقيق الاستدامة في بيئة شركات التشغيل والصيانة في المملكة العربية السعودية. انطلقت من واقع عملي يعاني من فجوة واضحة بين وجود الخطط وتنفيذها وسعت لتقديم تحليل علمي يدعم الفهم العميق لهذه الفجوة.

اعتمد البحث على منهج وصفي تحليلي باستخدام أدوات كمية (الاستبانة) ونوعية (المقابلات) مما أتاح تكوين صورة متكاملة عن الوضع الفعلي داخل المؤسسة محل الدراسة. وقد أظهرت النتائج أن العوامل المساندة تمثل عنصرا حاسما في نجاح أي تخطيط وأن كفاءة الإجراءات تحتاج إلى مراجعة منهجية لضمان فعاليتها.

تؤكد هذه الدراسة أن تحقيق الاستدامة لا يعتمد على التخطيط فقط، بل يتطلب بيئة مؤسسية ناضجة تفاعلا إداريا واعيا وثقافة تنظيمية محفزة وهي بذلك تقدم مساهمة عملية يمكن البناء عليها في تطوير النماذج الإدارية داخل المؤسسات الحكومية وشبه الحكومية كما تشكل نتائجها أرضية بحثية خصبة لدراسات لاحقة يمكنها أن تتوسع في تغطية قطاعات أوسع أو استخدام أدوات بحث أكثر تنوعا مما يعزز من الفهم التطبيقي لمفاهيم التخطيط والاستدامة في السياق المحلي

المراجع

المراجع العربية

- (1) القحطاني ناصر. (2022). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات الحكومية. الرياض: دار المعرفة.
- (2) حسين أحمد. (2021). الاستدامة المؤسسية في القطاع العام السعودي. جدة: جامعة الملك عبدالعزيز.
- (3) بدوي عبد الرحمن وآخرون. (2020). تحسين كفاءة الإجراءات في مؤسسات الدولة. مجلة الإدارة العامة 45 (2) 55-78.
- (4) استانبولي خليل. (2019). العوامل التنظيمية المؤثرة على تنفيذ الاستراتيجيات. المجلة العربية للإدارة 39 (1) 21-42.
- (5) وزارة الاقتصاد والتخطيط. (2021). رؤية المملكة 2030: الأهداف والبرامج التنفيذية. الرياض.
- (6) وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2022). تقرير أداء الأجهزة الحكومية. الرياض.
- (7) المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة. (2023). مؤشرات الأداء المؤسسي. الرياض.
- (8) مجلة الإدارة العامة. (2020). التنمية الإدارية في المملكة: مراجعة تحليلية 46 (3) 104.89-.
- (9) الهيئة العامة للإحصاء. (2022). التقرير السنوي لإحصاءات القوى العاملة. الرياض.
- (10) الغامدي عبدالعزيز. (2018). التخطيط الإداري وأثره في الأداء الحكومي. دار الخريجي.
- (11) وزارة البيئة والمياه والزراعة. (2021). دليل الاستدامة في إدارة المشاريع البيئية. الرياض.
- (12) مجلة التنمية الإدارية. (2019). دور القيادة في تحسين تنفيذ الخطط 4 (32) 79.65-.
- (13) مركز الأبحاث والدراسات الإدارية. (2020). تحليل كفاءة الأداء الإداري. الرياض: سلسلة دراسات.
- (14) الشمري خالد. (2017). الاتصال التنظيمي وأثره في الأداء. جامعة الملك سعود.
- (15) الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة. (2021). مؤشرات النمو والاستدامة. الرياض.
- (16) وزارة الشؤون البلدية والقروية. (2020). آليات المتابعة في البلديات الكبرى. الرياض.

- (17) مؤسسة الملك خالد. (2022). *الاستدامة الاجتماعية في العمل الحكومي*. الرياض.
- (18) الزهراني عبد الله. (2019). *فعالية تطبيق الخطط الاستراتيجية*. الرياض: مكتبة العبيكان.
- (19) مجلة آفاق التنمية. (2021). *رؤية تحليلية للاستدامة في القطاعات التشغيلية* 17 (1) 51.34-.
- (20) مركز المعلومات الوطني. (2023). *تحول الأجهزة الحكومية رقمياً: تقويم الأداء*. الرياض.
- (21) العتيبي سامي. (2020). *أساسيات التخطيط الحكومي*. الرياض: دار الرشد.
- (22) منتدى الإدارة الحديثة. (2021). *الاستراتيجية والتنظيم الإداري* 15 (3) 38.22-.
- (23) مجلة الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك عبد العزيز. (2019). *فعالية نظم الرقابة الداخلية* 41 (2) 92.67-.
- (24) مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية. (2020). *تقييم الأداء الإداري في قطاعات التشغيل والصيانة* 46 (1) 101-.
- 123.
- (25) الخطيب عماد. (2020). *القيادة وتحديات التغيير المؤسسي*. بيروت: دار اليازوري.
- (26) وزارة التعليم. (2021). *تقرير الأداء المؤسسي للجامعات السعودية*. الرياض.
- (27) الصويغ حسن. (2019). *نحو حوكمة فاعلة للمؤسسات العامة*. مجلة الحوكمة والإدارة 6 (1) 48-61.
- (28) هيئة السوق المالية. (2020). *مبادئ الاستدامة والشفافية في التقارير الحكومية*. الرياض.
- (29) الراجحي فهد. (2022). *العوامل المساندة لنجاح الخطط التشغيلية*. الرياض: مركز البحوث الإدارية.
- (30) مجلس الشورى. (2023). *دراسة تقييمية لأداء الجهات الخدمية في المملكة*. الرياض.

المراجع الأجنبية

- 1) David, F. R., & David, F. R. (2020). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (17th ed.). Pearson.
- 2) Okech, S., & Aosa, E. (2025). Strategic planning and sustainable institutional performance. *International Journal of Business Strategy*, 38(2), 55–70.
- 3) Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Press.
- 4) Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- 5) Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2011). *Exploring strategy: Text and cases* (9th ed.). Pearson Education.
- 6) Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.
- 7) Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- 8) United Nations. (2022). *Sustainable development goals report 2022*.
- 9) ESG Standards Board. (2021). *Global ESG guidelines and metrics*.
- 10) OECD. (2020). *Public governance reviews: Strategic planning in the public sector*. OECD Publishing.

المرفقات

صوره من الاستبانة

جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
قسم / تخصص إدارة الأعمال

القسم الثاني: معجور الاستبان
يرجى اختيار الخانة المناسبة من مقياس ليكرت الخماسي:

• **أوافق بشدة - أوافق - محايد - لا أوافق - لا أوافق بشدة**

المعجور الأول: التخطيط الاستراتيجي

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1. لدى الشركة رؤية ورسالة واضحة ومعلنة للجميع.					
2. يتم إعداد خطط استراتيجية بناءً على تحليل بيئة العمل.					
3. يشارك الموظفون في إعداد خطط الشركة.					
4. توضع الخطط وتحدث بشكل دوري.					
5. تستخدم أدوات تحليل مثل SWOT أو PESTEL في التخطيط.					
6. تخصص الموارد بناءً على خطط الاستراتيجية.					
7. يوجد متابعة دورية لتنفيذ الخطط.					
8. التخطيط الاستراتيجي يوجه اتخاذ القرارات.					

جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
قسم / تخصص إدارة الأعمال

أولاً: البيانات الأولية:

م	العبارة	نوع	الذكر	الأنثى
1	الوظائف العنصر	توظيف		
2	التدريب	توظيف		
3	التوظيف	توظيف		
4	الوظائف العنصر	توظيف		
5	الوظائف العنصر	توظيف		
6	الوظائف العنصر	توظيف		
7	الوظائف العنصر	توظيف		
8	الوظائف العنصر	توظيف		

جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
قسم / تخصص إدارة الأعمال

عنوان البحث:

"أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة الإجراءات وتحسين الاستدامة في شركة سترading and Contracting Company: An Applied Study in the Maintenance and Operation Sector in the Kingdom of Saudi Arabia"

إعداد الطالب: عبد القادر سمير الجعداد
الرقم الجامعي: 243002881

إشراف:
د. فيصل عبد الحميد
د. هاجر جواد

العام الدراسي:
2025/2024

جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
قسم / تخصص إدارة الأعمال

المعجور الرابع: العوامل المساندة (القيادة - الثقافة - الاتصال)

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1. القيادة تدعم الابتكار والتطوير.					
2. ثقافة الشركة تشجع على التحسين المستمر.					
3. تستخدم التكنولوجيا في تنفيذ الخطط.					
4. الاتصال الداخلي فعال وشفاف.					
5. يتم تدريب الموظفين باستمرار.					
6. القيادة تحول الخطط إلى واقع.					
7. بيئة العمل تدعم التعاون بين الفرق.					
8. تشجع الإدارة على الاقتراحات والتصور.					

ملاحظات إضافية (اختياري):

وليس بالذكاء جزيل الشكر والتقدير

جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
قسم / تخصص إدارة الأعمال

المعجور الثالث: الاستدامة المؤسسية

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1. تركز الشركة بعد البيع في خططها.					
2. تبنى الشركة ممارسات تقاليد العمل.					
3. تسعى الشركة لتحقيق الاستمرارية على المدى الطويل.					
4. تأخذ الشركة مسؤوليتها الاجتماعية بجدية.					
5. تقاس مؤشرات الاستدامة بنظام.					
6. الاستدامة جزء من الرؤية المؤسسية.					
7. تفضل برامج الحفاظ على الموارد.					
8. تهم الشركة في تحقيق رؤية 2030.					

جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
قسم / تخصص إدارة الأعمال

المعجور الثاني: كفاءة الإجراءات الداخلية

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1. تنفيذ المهام التشغيلية بسرعة وفعالية.					
2. تختصر نسبة الأخطاء والتكرار في العمليات.					
3. تعقد الإدارة على تقارير أداء نهائية.					
4. يتخذ إجراءات تصحيحية بناءً على نتائج الأداء.					
5. يوجد نظام موثوق للإجراءات.					
6. يتم تحسين الإجراءات بشكل مستمر.					
7. تحقق العمليات أهدافها بكفاءة.					
8. رضا العملاء الداخليين مرتفع.					

اسأله المقابلات

16. ما هي أبرز التحديات التي تواجهكم في تنفيذ الخطط الاستراتيجية؟

خامساً: ختامية

17. ما أهم التوصيات التي تقترحها لتحسين فعالية التخطيط الاستراتيجي في الشركة؟

18. كيف يمكن للشركة أن تعزز التكامل بين التخطيط الكفاءة التشغيلية والاستدامة في المستقبل؟

أسئلة المقابلة الشخصية

هدف المقابلة: جمع معلومات نوعية متعددة من مسؤول الإدارات والعمادات التنفيذية في شركة سندر لقيم واقع التخطيط الاستراتيجي وثأره على الكفاءة والاستدامة.

أولاً، محور التخطيط الاستراتيجي

1. كيف يتم إعداد الخطط الاستراتيجية في الشركة؟ ومن يشارك في ذلك؟
2. ما الأدوات أو الأساليب المستخدمة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية مثل (PESTEL)؟
3. هل هناك مراجعة دورية لهذه الخطط؟ وكيف يتم تحديثها؟
4. كيف يتم ربط الخطط الاستراتيجية بالأهداف التشغيلية اليومية؟

ثانياً، محور كفاءة الإجراءات الداخلية

5. ما مدى وضوح الإجراءات التشغيلية في الشركة؟
6. هل هناك نظام معين لمراقبة وتحسين الأداء التشغيلي؟ وما طبيعته؟
7. برأيكم كيف يؤثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة العمل اليومي في الإدارات المختلفة؟
8. هل تمت ملاحظة تحسن في مؤشرات الأداء (السرعة الجودة التكلفة) بعد تطبيق التخطيط الاستراتيجي؟

ثالثاً، محور الاستدامة المؤسسية

9. ما هي المبادرات التي تتبناها الشركة في مجال الاستدامة؟
10. كيف تدمج الشركة البعد البيئي والاجتماعي في ممارساتها التشغيلية؟
11. ما المؤشرات التي تستخدمها الشركة لقياس الاستدامة؟
12. هل ترون أن التخطيط الاستراتيجي يساهم فعلياً في تعزيز استدامة الشركة على المدى الطويل؟

رابعاً، العوامل الداعمة

13. ما دور القيادة الإدارية في دعم تنفيذ الخطط؟
14. كيف تؤثر ثقافة الشركة على نجاح التخطيط الاستراتيجي؟
15. هل يساهم التكنولوجيا والأنظمة الرقمية في تسهيل تنفيذ الخطط؟