



**Cambridge**  
International

**Professional Research Thesis**

**Titled**

*The role of strategic planning in the success of  
business administration institutions.*

**Researcher**

*Abdulrahman Mohammed Hussein  
Mohammed*

**Supervisor signature**

**2025**



عنوان الرسالة:

دور التخطيط الاستراتيجي في نجاح مؤسسات ادارة الاعمال .

اسم الباحث:

عبد الرحمن محمد حسين محمد .

سنة التقديم

**.2025**

## المقدمة:

في عالم الأعمال المعاصر، الذي يتسم بالتغير المستمر والتنافسية الشديدة، أصبح التخطيط الاستراتيجي حجر الزاوية في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها بعيدة المدى. فمع التطورات التكنولوجية السريعة، والتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، باتت المؤسسات تواجه بيئة عمل ديناميكية تتطلب اتخاذ قرارات مستنيرة، وتبني سياسات مرنة وقابلة للتكيف مع المتغيرات المتسارعة. ومن هذا المنطلق، يظهر التخطيط الاستراتيجي كأداة أساسية تمكن المؤسسات من توجيه مواردها بفعالية، وتعظيم فرص النجاح، وتقليل المخاطر المرتبطة بالقرارات غير المدروسة. يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية منهجية تقوم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها بعيدة المدى، ومن ثم صياغة الخطط والسياسات التي تحقق تكامل الأهداف مع الموارد المتاحة، مع وضع آليات متابعة وتقييم فعّالة لضمان التنفيذ الأمثل. ويتجاوز التخطيط الاستراتيجي مجرد وضع الخطط، ليصبح أداة ديناميكية تساعد الإدارة العليا على التكيف مع المتغيرات، وابتكار الحلول، واتخاذ قرارات رشيدة تعزز القدرة التنافسية للمؤسسة في الأسواق المحلية والعالمية.

إن أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات إدارة الأعمال تتجلى في قدرته على توحيد الجهود، وتوجيه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتحديد الأولويات، وتقليل الهدر في الوقت والجهد، وتحقيق مستوى أعلى من الكفاءة والفعالية. كما يسهم التخطيط الاستراتيجي في تطوير ثقافة مؤسسية قائمة على الابتكار والمبادرة والتعلم المستمر، ما يعزز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات والتعامل مع الأزمات بمرونة وسرعة.

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي بشكل منهجي ومنتظم تحقق معدلات نمو واستقرار أعلى، وتستجيب بسرعة لتقلبات الأسواق ومتطلبات العملاء، مقارنة بالمؤسسات التي تتبع أساليب الإدارة العفوية أو التقليدية. كما أن التخطيط الاستراتيجي يوفر آلية واضحة لقياس الأداء، ومتابعة مدى تحقيق الأهداف، مما يسهم في تحسين عملية صنع القرار على جميع المستويات الإدارية، ويعزز من قدرة المؤسسة على المنافسة والبقاء في بيئة العمل المتقلبة.

وعلى الرغم من التقدير الكبير لدور التخطيط الاستراتيجي، إلا أن العديد من المؤسسات تواجه تحديات في تطبيقه بشكل فعال، منها ضعف الرؤية الاستراتيجية، وقصور المعلومات، وعدم وضوح الأهداف، ومحدودية الموارد، فضلاً عن مقاومة التغيير من قبل بعض الأطراف داخل المؤسسة. ومن هنا، يصبح من الضروري دراسة التخطيط الاستراتيجي ليس فقط كعملية نظرية، بل كأداة عملية قابلة للتطبيق، يمكن من خلالها تحقيق تكامل الجهود، وتعظيم العائد على الاستثمار، وتعزيز النجاح المؤسسي المستدام.

لذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور التخطيط الاستراتيجي في نجاح مؤسسات إدارة الأعمال، من خلال تحليل أبعاده المختلفة، واستكشاف العوامل المؤثرة فيه، وتقديم رؤى علمية تساعد صناعات القرار على تبني استراتيجيات فعّالة تحقق أهداف مؤسساتهم بكفاءة وفاعلية، مع مراعاة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي تشكل تحديات وفرصاً للمؤسسات على حد سواء.

## مشكلة الدراسة :

تواجه مؤسسات إدارة الأعمال في العصر الحديث تحديات متزايدة تتسم بالتعقيد والتغير المستمر، نتيجة للتطورات التكنولوجية المتسارعة، والتقلبات الاقتصادية، وتغير توقعات العملاء، بالإضافة إلى ضغوط المنافسة المحلية والعالمية. ومع هذا الواقع الديناميكي، أصبح من الضروري أن تمتلك المؤسسات القدرة على التخطيط بعناية وفعالية لضمان استمراريتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. إلا أن العديد من هذه المؤسسات تعاني من غياب رؤية استراتيجية واضحة أو ضعف تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل منهجي، مما يؤدي إلى ضعف التنسيق بين الموارد والأهداف، وتأخر اتخاذ القرارات، وتشتت الجهود الإدارية، وبالتالي انخفاض مستوى الأداء المؤسسي.

وتتجلى المشكلة بشكل أكبر في أن غياب التخطيط الاستراتيجي أو تطبيقه بشكل غير فعال يجعل المؤسسات أكثر عرضة للمخاطر المرتبطة بالبيئة التنافسية المتغيرة، حيث تصبح القرارات قصيرة المدى هي المسيطرة، دون النظر إلى الأهداف بعيدة المدى أو إلى تنمية الموارد البشرية والمادية بشكل متوازن. كما يؤدي ذلك إلى ضعف القدرة على استغلال الفرص الجديدة، والتأخر في الاستجابة للتحديات، مما ينعكس سلباً على القدرة التنافسية واستدامة النجاح المؤسسي.

ومن هنا تبرز الحاجة الماسة إلى دراسة معمقة لدور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز نجاح مؤسسات إدارة الأعمال، وفهم العوامل التي تؤثر على فاعليته، سواء كانت داخلية مرتبطة بالهيكل التنظيمي والقدرات البشرية، أو خارجية تتعلق بالبيئة الاقتصادية والتكنولوجية والتنافسية. إن معالجة هذه المشكلة العلمية ليست مهمة أكاديمية فحسب، بل لها انعكاسات عملية مباشرة على قدرة المؤسسات على تحقيق استراتيجياتها بكفاءة وفعالية، وضمان استمراريتها في ظل بيئة عمل متقلبة

ومعقدة، مما يجعل هذه الدراسة ضرورة لإيجاد حلول علمية قابلة للتطبيق تساعد المؤسسات على تحقيق التوازن بين التخطيط والتنفيذ، والنجاح المستدام.

## أهمية الدراسة :

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الدور الحيوي الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في ضمان نجاح واستمرارية مؤسسات إدارة الأعمال في بيئة عمل معقدة ومتغيرة باستمرار. إذ يمثل التخطيط الاستراتيجي أداة محورية تساعد المؤسسات على توجيه مواردها البشرية والمادية بشكل فعال، وتحقيق تكامل بين الأهداف القصيرة والطويلة المدى، ما يضمن زيادة كفاءة الأداء وتحقيق التفوق التنافسي. كما أن فهم آليات التخطيط الاستراتيجي وأثره على نجاح المؤسسات يوفر قاعدة علمية متينة يمكن من خلالها صياغة سياسات وإجراءات إدارية أكثر فاعلية، تساعد صناع القرار على مواجهة التحديات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية بشكل أفضل.

وتكمن أهمية الدراسة أيضاً في كونها تسلط الضوء على العوامل التي تؤثر على فعالية التخطيط الاستراتيجي، سواء كانت داخلية تتعلق بقدرات الموارد البشرية والهيكل التنظيمي، أو خارجية تتعلق بالمتغيرات البيئية والسوقية. من خلال هذا الفهم العميق، يمكن للمؤسسات تبني أساليب إدارية مبتكرة تعزز قدرتها على التكيف مع المتغيرات، واستغلال الفرص، والتقليل من المخاطر، مما يسهم في تحسين استراتيجيات النمو والتطوير المستدام.

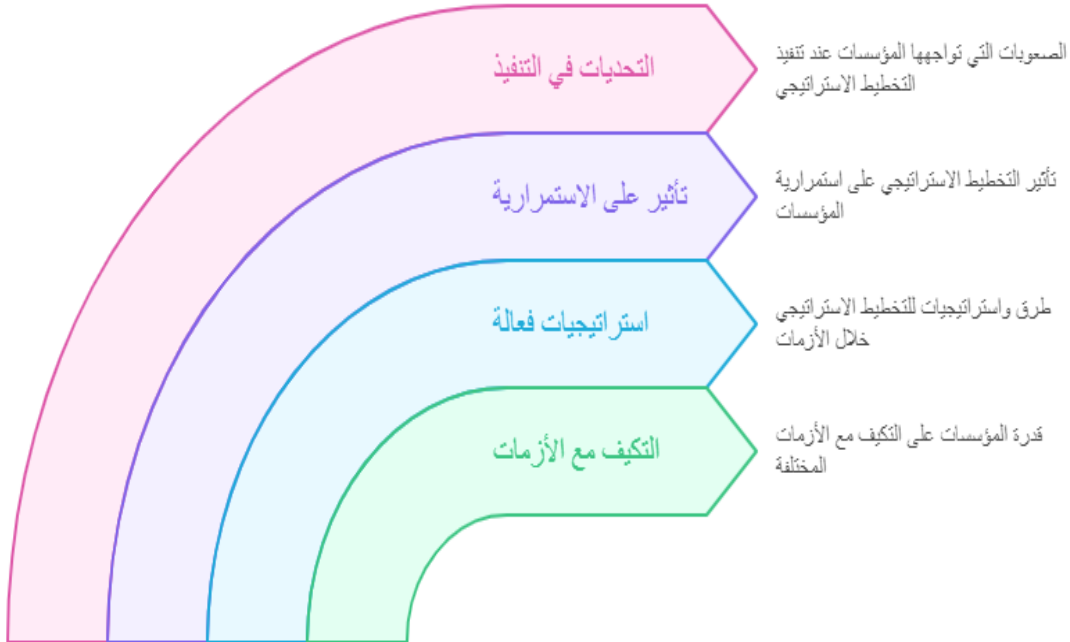
كما أن هذه الدراسة تمثل إضافة علمية في مجال إدارة الأعمال، من خلال تقديم رؤية شاملة حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح المؤسسات، وهو ما يساعد الباحثين والدارسين والممارسين على تبني ممارسات قائمة على الأدلة العلمية، تساهم في تطوير نظم التخطيط داخل المؤسسات وتحسين جودة القرارات الإدارية. وبالإضافة إلى البعد العلمي، فإن لهذه الدراسة أهمية عملية واضحة، حيث يمكن تطبيق نتائجها لتطوير آليات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العربية

والعالمية على حد سواء، بما يسهم في تعزيز قدرتها على المنافسة، وتحقيق التنمية المستدامة،  
و ضمان استمرارية الأداء المتميز في بيئة أعمال متقلبة ومعقدة.

## أهداف الدراسة :

- تحليل دور التخطيط الاستراتيجي في تقليل حدة الأزمات داخل مؤسسات إدارة الأعمال.
- استكشاف العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وقدرة المؤسسات على التكيف مع الأزمات المختلفة.
- تحديد أهم الأساليب والاستراتيجيات الفعالة في التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات.
- تقييم مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على استمرارية المؤسسات وتحقيق أهدافها طويلة المدى.
- التعرف على أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات.

### التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات



## فروض وتساؤلات الدراسة :

### فروض الدراسة

- هناك علاقة ذات ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي وتقليل حدة الأزمات في مؤسسات إدارة الأعمال.
- يساهم التخطيط الاستراتيجي الفعال في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع الأزمات المختلفة.
- تؤثر جودة التخطيط الاستراتيجي بشكل مباشر على استمرارية المؤسسات وتحقيق أهدافها طويلة المدى.
- يؤدي غياب التخطيط الاستراتيجي إلى تفاقم الأزمات وزيادة التأثيرات السلبية على أداء المؤسسات.

### تساؤلات الدراسة

- ما الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تقليل حدة الأزمات داخل مؤسسات إدارة الأعمال؟
- كيف يؤثر التخطيط الاستراتيجي على قدرة المؤسسات في التكيف مع الأزمات المختلفة؟
- ما هي أبرز الاستراتيجيات التخطيطية الفعالة التي تساعد المؤسسات على مواجهة الأزمات؟
- إلى أي مدى يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق استمرارية المؤسسات وضمان استدامتها؟

## منهج الدراسة :

تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي لمعرفة " دور التخطيط الاستراتيجي في نجاح مؤسسات ادارة الاعمال " .

حدود الدراسة :

الحدود المكانية : الوطن العربي .

الحدود الزمانية : 2003-2025.

## خطة الدراسة :

سوف تنتظم خطة الدراسة على النحو التالي عدة فصول وعدة مباحث ومطالب وخاتمة كما يلي

الفصل الأول: الاطار النظرى والمفاهيم العلمية .

المبحث الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته في إدارة الأزمات .

أولاً: تعريف التخطيط الاستراتيجي وأهدافه.

ثانياً: أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في عملية التخطيط الاستراتيجي .

المبحث الثاني: مراحل التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات .

أولاً: تحديد الأهداف والغايات الاستراتيجية .

ثانياً: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة .

ثالثاً: وضع الاستراتيجيات والخطط الملائمة لمواجهة الأزمات.

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في الحد من مخاطر الأزمات .

المبحث الأول: آليات التخطيط الاستراتيجي للحد من مخاطر الأزمات

أولاً: تحديد المخاطر المحتملة والتهديدات التي قد تواجه المؤسسة .

ثانيا: تطوير خطط الطوارئ والاستجابة للأزمات .

ثالثا: إعداد خطط التعافي من الأزمات وإعادة التشغيل .

المبحث الثاني: متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات .

أولا: توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة.

ثانيا : تطبيق أساليب الإدارة الفعالة والقيادة الحكيمة.

ثالثا: تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة الأزمات.

الفصل الثالث : تأثير الإدارة الاستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسات .

المبحث الأول : وضع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة :

أولا- تعريف الهدف .

ثانيا: تحليل البيئة الداخلية والخارجية والتحليل الثنائي:

ثالثا: مرحلة تنفيذ الإستراتيجية:

المبحث الثاني : دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية ومواجهة

الأزمات .

أولا: ماهية الفعالية التنظيمية Organizational Effectiveness

ثانيا: مؤشرات الفعالية التنظيمية:

ثالثا: أهمية ومستويات الفاعلية التنظيمية :

رابعا: أبعاد وعوامل الفعالية التنظيمية:

## الخاتمة :

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه مؤسسات إدارة الأعمال، أصبح التخطيط الاستراتيجي أحد العوامل الحاسمة التي تساهم في استدامة المؤسسات وتعزيز قدرتها على مواجهة الأزمات. وقد تناولت هذه الدراسة الدور الحيوي الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تقليل حدة الأزمات، من خلال استكشاف آلياته، وأثره على استمرارية المؤسسات، والعوامل التي تعزز من فاعليته.

من خلال التحليل والدراسة، تبين أن المؤسسات التي تتبنى تخطيطاً استراتيجياً فعالاً تكون أكثر قدرة على التكيف مع الأزمات المختلفة، حيث يساعدها التخطيط المدروس على تحديد المخاطر المحتملة ووضع خطط استباقية للتعامل معها. كما كشفت الدراسة عن مجموعة من التحديات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي، والتي تشمل ضعف الموارد، وغياب الرؤية الواضحة، وعدم توافر البيانات الدقيقة اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

وانطلاقاً من النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أصبح من الضروري أن تعمل المؤسسات على تطوير منظوماتها التخطيطية، وتعزيز قدرتها على التنبؤ بالأزمات والاستعداد لها بمرونة وكفاءة. كما أن تبني استراتيجيات متقدمة، مثل تحليل السيناريوهات وتقييم المخاطر، يمكن أن يساهم في تحسين قدرة المؤسسات على الاستجابة للأزمات وتقليل آثارها السلبية.

وفي الختام، تأمل هذه الدراسة أن تساهم نتائجها في تعزيز الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، وتوفير إطار معرفي يمكن أن يكون مرجعاً للباحثين والممارسين في مجال إدارة الأعمال. كما توصي المؤسسات بضرورة الاستثمار في تطوير استراتيجيات التخطيط، وتحسين

عمليات صنع القرار الاستراتيجي، لضمان استدامتها وتحقيق نموها في بيئة أعمال تتسم بالتغير

المستمر.

## النتائج :

- يساهم التخطيط الاستراتيجي في تقليل حدة الأزمات من خلال توفير رؤية واضحة واستراتيجيات استباقية.
- توجد علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي الفعال وقدرة المؤسسات على التكيف مع الأزمات المختلفة.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي في تعزيز استمرارية المؤسسات وتحقيق أهدافها طويلة المدى.
- تواجه المؤسسات تحديات متعددة عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي، مثل نقص الموارد وصعوبة التنبؤ بالأزمات.
- يؤدي غياب التخطيط الاستراتيجي إلى تفاقم الأزمات وزيادة التأثيرات السلبية على الأداء المؤسسي.

## التوصيات :

- ضرورة تبني التخطيط الاستراتيجي كنهج أساسي في إدارة المؤسسات لتعزيز قدرتها على مواجهة الأزمات.
- تطوير آليات استشرف المستقبل وتحليل السيناريوهات لضمان استجابة أكثر كفاءة للأزمات المحتملة.
- تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات من خلال التدريب والتوعية بأهميته في استدامة الأعمال.
- توفير أنظمة معلومات دقيقة وداعمة لعملية التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار.
- تحسين القدرة على تقييم المخاطر وإدماج استراتيجيات إدارة الأزمات ضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسات.
- تعزيز المرونة المؤسسية من خلال تحديث الاستراتيجيات بشكل دوري وفقاً للمتغيرات الداخلية والخارجية.

## المراجع :

- أحمد، محمد عبد الفتاح. "التخطيط الاستراتيجي: الأسس والتطبيقات". دار الفكر الجامعي، 2015.
- الصميدعي، عبد الرزاق محمد. "إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي". دار الحامد للنشر والتوزيع، 2018.
- النعيمي، خالد عبد الله. "إدارة الأزمات: المفهوم والاستراتيجيات". دار صفاء للنشر، 2016.
- زويلف، سامي حسن. "التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحديثة". دار المناهج، 2019.
- الشريف، محمود عبد الغفار. "التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية". مركز الكتاب الأكاديمي، 2020.
- الجمل، ياسر محمد. "إدارة الأزمات في منظمات الأعمال". دار الراية للنشر، 2017.
- البدراني، فهد عبد العزيز. "استراتيجيات مواجهة الأزمات في المؤسسات". دار اليازوري العلمية، 2021.
- الحربي، عبد الله. "التخطيط الاستراتيجي كأداة لإدارة الأزمات في الشركات السعودية". مجلة الإدارة والأعمال، العدد 12، 2019.
- عبد المولى، حسن. "أثر التخطيط الاستراتيجي في تقليل مخاطر الأزمات بالمؤسسات المالية". المجلة العربية للإدارة، 2020.
- خليل، أحمد محمود. "العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاستدامة المؤسسية في بيئة الأزمات". مجلة الاقتصاد والإدارة، 2021.

- مصطفى، ناصر. "أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الشركات خلال الأزمات الاقتصادية". مجلة الدراسات الإدارية، 2018.
- العتيبي، ماجد. "التخطيط الاستراتيجي ودوره في تعزيز استمرارية الأعمال". المجلة السعودية للإدارة، 2022.
- علي، يوسف عبد الرحمن. "دور التخطيط الاستراتيجي في تقليل المخاطر المؤسسية". رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، 2019.
- زيدان، أحمد كمال. "إدارة الأزمات في القطاع العام: التخطيط الاستراتيجي كأداة للتعامل مع المخاطر". أطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس، 2020.
- حسن، فاطمة عبد الله. "أثر التخطيط الاستراتيجي على استمرارية الشركات في ظل الأزمات الاقتصادية". رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، 2021.

1. Bryson, J. M. (2018). *"Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations"*. John Wiley & Sons.
2. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2020). *"Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management"*. Pearson.
3. Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2017). *"Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability"*. Pearson.
4. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *"Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes"*. Harvard Business Press.
5. Porter, M. E. (2008). *"Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors"*. Free Press.
6. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *"Exploring Corporate Strategy: Text and Cases"*. Pearson Education.
7. Drucker, P. F. (2001). *"Management Challenges for the 21st Century"*. HarperBusiness.
8. Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2019). *"Strategic Management: Theory, An Integrated Approach"*. Cengage Learning.
9. Ansoff, H. I. (1988). *"The New Corporate Strategy"*. John Wiley & Sons.
10. Ghemawat, P. (2016). *"Strategy and the Business Landscape"*. Pearson.