

أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي
دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسات العامة في دولة قطر

أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي
دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسات العامة في دولة قطر

خالد مردف القاشوطي

تاريخ قبول البحث: 2025 / 9 / 28

تاريخ استلام البحث: 2025 / 7 / 7

أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي
دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسات العامة في دولة قطر

الملخص: تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء موظفي القطاع العام في دولة قطر، مع اعتبار الرضا الوظيفي متغيرًا وسيطًا. واستنادًا إلى النظرة القائمة على الموارد (RBV) ونظريات السلوك التنظيمي، فإن هذه الدراسة ركزت على البحث في مجالين من مجالات التخطيط الاستراتيجي هما: صياغة الرؤية الاستراتيجية والأهداف، وتخصيص الموارد الاستراتيجية. تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من 370 موظف وموظفة من مختلف المستويات الإدارية في المؤسسات العامة في دولة قطر، وقد قام الباحث باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لتحليل البيانات. وتشير النتائج إلى أن الرؤية الاستراتيجية ووضوح الأهداف وتخصيص الموارد الاستراتيجية لا يقتصران على كونهما محددين مهمين للرضا الوظيفي، بل يُعدّ الرضا الوظيفي أيضًا مؤشرًا هامًا لأداء الموظفين. وكان التأثير الأكبر مباشرًا وغير مباشر على تخصيص الموارد الاستراتيجية في أحد البعدين. كما خلصت الدراسة الى وجود اثر دال احصائيا للرضا الوظيفي كمتغير وسيط من خلال توضيح كيف يُمكن لأنشطة التخطيط الاستراتيجي أن تؤثر إيجابًا على رضا العاملين في المؤسسات العاملة في دولة قطر الامر الذي ينعكس على الأداء، كما كشفت نتائج التحليل الاحصائي عن وجود توجه استراتيجي واضح إلى جانب تخصيص الموارد المناسبة لتحقيق أداء مستدام للموظفين العاملين في المؤسسات العامة القطرية.

الكلمات المفتاحية:

التخطيط الاستراتيجي، الرؤية الاستراتيجية ووضوح الأهداف، التخصيص الاستراتيجي للموارد، الرضا الوظيفي، أداء الموظفين، قطر.

أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي
دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسات العامة في دولة قطر

المقدمة: 1.

أصبح التخطيط الاستراتيجي ركيزةً أساسيةً لنجاح المؤسسات في ظل بيئة الأعمال التنافسية والديناميكية الحالية. فهو يُساعد المؤسسات على وضع أهداف طويلة المدى، وتوزيع الموارد بكفاءة، ومنح الموظفين إحساسًا بالتوجيه والهدف. (Akanmu et al., 2023) وفي القطاعات العامة، لا سيما في الدول التي تسعى لتعزيز كفاءة الجهاز الحكومي، يُعد التخطيط الاستراتيجي عنصرًا أساسيًا في رفع كفاءة المؤسسات، وزيادة انخراط الموظفين، وتحقيق نتائج أداء أفضل على المدى الطويل. (Andrews et al., 2011)

يُعد القطاع العام في قطر من الركائز الاستراتيجية للتنمية الوطنية، إذ يشكل محورًا أساسيًا في تنفيذ السياسات العامة ورؤية الدولة. ومع ذلك، يواجه هذا القطاع مجموعة من التحديات مثل متطلبات الاستدامة، والتغيرات التكنولوجية، والضغوط المرتبطة بزيادة الطلب على خدمات عالية الجودة، إلى جانب الحاجة المستمرة لتوظيف موظفين ذوي كفاءات عالية قادرين على التكيف مع التغيرات المتسارعة (Rahman, 2014). في هذا الصدد، لا يقتصر دور التخطيط الاستراتيجي الفعال على زيادة مستوى التنافسية المؤسسية فحسب، بل يمتد أيضًا ليؤثر بشكل مباشر على مستوى رضا الموظفين وتحفيزهم وأدائهم الوظيفي (Elbanna, 2016).

يُعد وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية أحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي الجوهرية، إذ يُمكن الموظفين من توجيه جهودهم نحو أولويات المنظمة. كما يُعزز وضوح التوجه الاستراتيجي وضوح الأدوار، ويقلل من الغموض، ويعزز الشعور بالهدف، مما ينعكس إيجابًا على أداء الموظفين. (Elbanna et al., 2016) ولا يقل أهمية عن ذلك توزيع الموارد الاستراتيجية، الذي يتيح للموظفين الحصول على التدريب والدعم والوسائل اللازمة للعمل بكفاءة وتحقيق الأهداف المؤسسية. (Nonato et al., 2025)

يُعرف الرضا الوظيفي بأنه عامل وسيط يربط بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي ونتائج الموظفين. إذ يشعر الموظفون بمزيد من الرضا عن وظائفهم عندما يعتقدون أن المؤسسة لديها أهداف واضحة، وتوفر لهم الموارد اللازمة لتحقيقها، مما يؤدي بدوره إلى زيادة الإنتاجية والتفاني. (Tebaldi et al., 2025) ومن هنا، تبرز أهمية دراسة الدور الوسيط للرضا الوظيفي في فهم الكيفية التي يُترجم بها التخطيط الاستراتيجي

أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي
دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسات العامة في دولة قطر

إلى تحسين ملموس في أداء الموظفين، خاصة في المؤسسات العامة التي تمثل ركيزة أساسية للتنمية الوطنية في قطر.

ونظرًا للأهمية الاستراتيجية للقطاع العام في قطر، فإن الهدف من اراء هذه الدراسة هو التعرف على كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي المتمثل في وضوح الرؤية والأهداف وتوزيع الموارد الاستراتيجية، على أداء الموظفين من خلال الرضا الوظيفي. وتُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الناشئة حول التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية، من خلال تسليط الضوء على السياق القطري، وتقديم نتائج قابلة للتطبيق للمؤسسات العامة التي تسعى إلى تعزيز كفاءة أدائها المؤسسي.

وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة للتخطيط الاستراتيجي كعنصر أساسي في الأداء المؤسسي، إلا أن العديد من المؤسسات العامة في قطر لم تحقق بعد نجاحًا ملموسًا في ترجمة الخطط الاستراتيجية إلى أداء أفضل للموظفين. ويُعزى ذلك إلى بيئة العمل التي تتسم بالضغوط المتزايدة لتحقيق الاستدامة، وبالتأثيرات التكنولوجية المتسارعة، والتوقعات المجتمعية العالية. (Sundström & Svärdesten, 2025) وعلى الرغم من أن أطر التخطيط الاستراتيجي ليست جديدة، إلا أن هناك نقصًا في الدراسات التجريبية التي تحلل تأثيرها المباشر وغير المباشر على أداء الموظفين في القطاع العام القطري، وهو ما تحاول هذه الدراسة معالجته.

ولقد اشارت العديد من الدراسات السابقة التي أجريت في بيئات مختلفة إن عدم وضوح الأهداف الاستراتيجية، والتوزيع غير العادل للموارد، وقلة مشاركة الموظفين يمكن أن يُضعف فعالية التخطيط الاستراتيجي، مما يؤدي إلى عدم الرضا وانخفاض الأداء (Bernardes et al., 2024). علاوة على ذلك، لم يُبحث الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي ونتائج الأداء بشكل كافٍ في المؤسسات العامة في دولة قطر، على الرغم من أن الرضا الوظيفي يُعدّ العامل الأكثر بحثًا لتحديد أداء الموظفين. تتطلب هذه الفجوة دراسة منهجية لتحديد تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين من حيث الرضا الوظيفي، وذلك لتقديم مساهمات نظرية وعملية.

أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي
دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسات العامة في دولة قطر

1.1 أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة المشكلة المذكورة أعلاه من خلال التركيز على الأهداف التالية:

1. دراسة أثر الرؤية الاستراتيجية ووضوح الأهداف على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات العامة في دولة قطر.
2. دراسة أثر التخصيص الاستراتيجي للموارد على الرضا الوظيفي في المؤسسات العامة في قطر.
3. تحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين في المؤسسات العامة في دولة قطر.
4. تقييم الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي (وضوح الرؤية والأهداف، وتخصيص الموارد) وأداء الموظفين.

2.1 التخطيط الاستراتيجي ونجاح المؤسسة

من المعروف أن التخطيط الاستراتيجي هو إجراء يُشكل المسار التنظيمي، ويحدد الأهداف التنظيمية، ويجعل الموارد متسقة مع الهدف طويل الأجل (حاجة & عبلة، 2024) فهو ليس أداة لوضع الاستراتيجيات فحسب، بل هو أيضًا آلية لإشراك الموظفين، وتعزيز التعلم التنظيمي، وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف في البيئات المعقدة (النظامي، 2024) في القطاعات الحساسة لتقلبات السوق العالمية، مثل المؤسسات العامة القطرية، يُساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسات على التعامل مع هذه التقلبات ومواءمة أولوياتها وقدرات قواها العاملة (د & الصديق، 2024)

في إطار منطقة الخليج، تُشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تتبنى تخطيطًا استراتيجيًا عالي الجودة لا تحقق كفاءةً وتنافسيةً عاليتين فحسب، بل تُعزز أيضًا التزام موظفيها تجاه مؤسساتهم (Molete et al., 2025). لذا، يُحقق التخطيط الاستراتيجي هدفين: ضمان الاستدامة المؤسسية، وتحسين أداء الموظفين من خلال توفير وضوح الرؤية ووضوح الأهداف.

أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي
دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسات العامة في دولة قطر

2.2 الرؤية الاستراتيجية ووضوح الأهداف

يُعد وضوح الرؤية والأهداف التنظيمية أحد الأبعاد الأساسية للتخطيط الاستراتيجي. فالرؤية الواضحة تُساعد الموظفين على تحديد الاتجاه، وتُقلل من الالتباس، وتُعطيهم شعورًا بالأولوية (Molete et al., 2025). كما يُصبح الموظفون أكثر ميلاً للتركيز على الأهداف التنظيمية عندما يعلمون أن الأهداف والجهود الاستراتيجية ستُوجّه نحو تحقيقها، مما يزيد من رضاهم الوظيفي وأدائهم.

كشفت الأبحاث السابقة أن عدم وضوح الأهداف أو نقص التواصل الاستراتيجي يؤثر سلبًا على معنويات الموظفين ويُقوّض أداء المنظمة (Browder et al., 2024). من ناحية أخرى، تؤدي الأهداف الاستراتيجية الواضحة إلى وضوح الأدوار، والتحفيز، والالتزام التنظيمي (Tiwari et al., 2024). تولّد صناعة الطاقة القطرية ضغوطًا تشغيلية وسلامة عالية على الموظفين؛ لذلك، يُعدّ الوضوح الاستراتيجي ضروريًا لتحقيق عمل مُنسّق وتقليل المخاطر.

2.3 التخصيص الاستراتيجي للموارد.

يُعدّ التخصيص الاستراتيجي للموارد جانبًا أساسيًا آخر من جوانب التخطيط الاستراتيجي، وهو التخصيص السليم للموارد، سواءً كانت مالية أو تكنولوجية أو بشرية (Helfat & Maritan, 2024). يوفر هذا التخصيص الاستراتيجي للموارد للموظفين الأدوات والتدريب والدعم المناسبين لتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة. وقد أظهرت الأبحاث أنه عندما تُوفّق المنظمات بين مواردها وأهدافها الاستراتيجية، فإنها تزيد من احتمالية تحقيق إنتاجية وابتكار أكبر للموظفين (Longaquit, 2024).

يؤثر مستوى تخصيص الموارد في المؤسسات العامة بشكل مباشر على أداء العاملين، إذ يحتاج الموظفون في القطاع العام إلى التدريب الجيد، وتوفير المرافق الحديثة، وضمان الوسائل اللازمة لدعم سلامتهم وكفاءتهم في أداء واجباتهم (Yue et al., 2024). ومع ذلك، فإن أي قصور في توزيع الموارد غالبًا ما يؤدي إلى استياء الموظفين، وضعف الحافز، وانخفاض مستويات الأداء (Tang et al., 2024). لذلك، لا يُعدّ تخصيص الموارد الاستراتيجية مجرد متطلب تشغيلي أساسي فحسب، بل يُعدّ أيضًا محددًا رئيسيًا لرفاهية الموظفين وجودة أدائهم في المؤسسات العامة.

أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي
دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسات العامة في دولة قطر

2.4 تأثير الرضا الوظيفي.

يُعد الرضا الوظيفي أحد أهم الحالات النفسية التي تُظهر رد الفعل العاطفي للموظفين تجاه مكان عملهم (Mampuru et al., 2024). ولطالما ارتبط بأداء الموظفين وتحفيزهم واستبقائهم. ووفقاً للأدبيات، يكون الموظفون في وضع أفضل للشعور بالرضا عن وظائفهم عندما تُحدد المؤسسات أهدافها وتُوفر لهم موارد كافية، مما يزيد بدوره من التزامهم وإنتاجيتهم (Alrasheedi et al., 2022; Ryder, 2023).

كما وجدت العديد من الدراسات البحثية أن الرضا الوظيفي عامل وسيط بين ممارسات المؤسسة ونتائج الموظفين. في إحدى الحالات، أظهر (Davidescu et al., 2020) أن الاستراتيجيات التنظيمية تؤثر على الرضا الوظيفي، والذي يُترجم بدوره إلى الأداء. وبالمثل، ثبت أن الرضا الوظيفي، في الصناعات عالية الضغط مثل مصادر الطاقة، عامل مهم في الحفاظ على مستويات الأداء (Paais & Pattiruhu, 2020). تُضيف هذه الدراسة إلى الدراسات السابقة القائمة من خلال إتاحة فهم أعمق لكيفية ترجمة التخطيط الاستراتيجي إلى أداء أفضل للموظفين، وذلك من خلال إضافة جانب الرضا الوظيفي كوسيط.

2.5 أداء الموظفين

يُعد أداء الموظفين مفهوماً متعدد الأبعاد يشمل الكفاءة والجودة والابتكار والالتزام (Mampuru et al., 2024). كما يؤكد الباحثون على أن الأداء لا يقتصر على مجموعة من المهارات الفردية، بل يشمل أيضاً مجموعة من الممارسات التنظيمية، بما في ذلك التخطيط والقيادة وإدارة الموارد (Paais & Pattiruhu, 2020). وينطبق هذا بشكل خاص على الصناعات المعتمدة على الموارد والمعرفة المكثفة، حيث يُعد أداء الموظفين أمراً بالغ الأهمية، إذ يؤثر التميز التشغيلي بشكل مباشر على مستوى التنافسية والسلامة التنظيمية (Alamri, 2020).

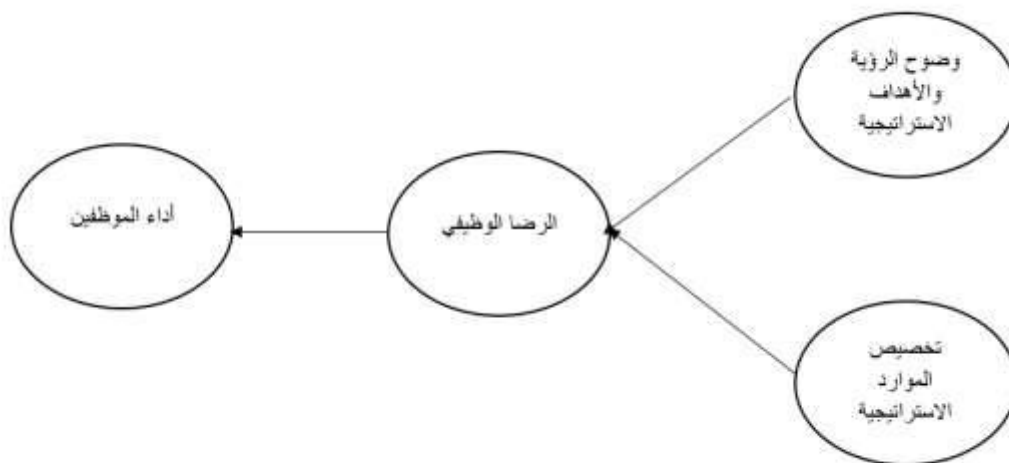
يُساعد التخطيط الاستراتيجي أيضاً على تحسين أداء الموظفين، ومواءمة الأهداف الفردية والتنظيمية، وتقليل الغموض، وزيادة المشاركة (Obeng et al., 2021). إضافةً إلى ذلك، يدعم الرضا الوظيفي هذه

أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي
دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسات العامة في دولة قطر

العلاقة لأنه يمنح الموظفين الدافع والالتزام اللازمين للعمل بجد لتحقيق أداء عالٍ. وبهذه الطريقة، يُمكن اعتبار أداء الموظفين ليس فقط نتيجةً للتخطيط الاستراتيجي الناجح، بل أيضًا دليلًا على كفاءة المنظمة.

2.6 الإطار المفاهيمي

تبنى هذه الدراسة نموذجًا مفاهيميًا قائمًا على الدراسات السابقة، يستكشف دور أبعاد التخطيط الاستراتيجي، بما في ذلك وضوح الرؤية والأهداف، وتخصيص الموارد، في التأثير على أداء الموظفين، مع اعتبار الرضا الوظيفي عاملاً وسيطاً. يتوافق هذا الإطار مع الرؤية القائمة على الموارد (RBV) التي تُركز على أهمية موارد وقدرات المنظمة في الحفاظ على الميزة التنافسية (Williams & Anderson, 1991) ومع نظريات السلوك التنظيمي التي تُعزز الرضا الوظيفي إلى نتائج الموظفين. كما يوضح الشكل رقم (1) نموذج الدراسة



أنموذج الدراسة الشكل 1

أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي
دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسات العامة في دولة قطر

تطوير الفرضيات 3.

3.1 وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية والرضا الوظيفي.

يعد الوضوح الاستراتيجي في الرؤية والأهداف حافز رئيسي لانخراط الموظفين ورضاهم. فبمجرد إيصال أهداف المؤسسة، يقل غموض أدوار الموظفين، ويزداد توافقهم مع أولويات المؤسسة، ويزداد تحفيزهم (Hussain et al., 2024; Kipasika, 2024). لوضوح الأهداف تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي، ويُحسن الشعور بالهدف لدى الموظفين العاملين في المؤسسات العامة في دولة قطر، وتأسيساً على ذلك فإن الفرضية الأولى لهذه الدراسة تأتي على النحو التالي:

H1: الرؤية الاستراتيجية ووضوح الهدف لهما تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي في المؤسسات العامة في دولة قطر.

3.2 استراتيجية تخصيص الموارد والرضا الوظيفي.

يُمكن التوزيع السليم للموارد الموظفين من الحصول على موارد مالية وتكنولوجية وبشرية كافية لأداء واجباتهم على أكمل وجه. وبمواءمة الموارد مع الأهداف الاستراتيجية، يشعر الموظفون بدعم المؤسسة، مما يزيد من رضاهم والتزامهم (Paais & Pattiruhu, 2020; Waleed, 2017). من ناحية أخرى، غالباً ما ينشأ الإحباط وعدم الرضا نتيجةً لنقص الموارد. في المؤسسات العامة في دولة قطر، حيث تلعب التقنيات المتقدمة والتدريب دوراً رئيسياً في تحديد الأداء، يُعدّ التوزيع السليم للموارد أمراً بالغ الأهمية. وبناءً على ذلك، فإن الفرضية الثانية لهذه الدراسة يمكن صياغتها على النحو الاتي:

H2: إن تخصيص الموارد الاستراتيجية له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي في المؤسسات العامة في دولة قطر.

3.3 الرضا الوظيفي وأداء الموظفين.

أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي
دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسات العامة في دولة قطر

يُعد الرضا الوظيفي أحد أكثر العوامل المحددة لأداء الموظفين بحثاً. فالموظفون الراضون أكثر ميلاً إلى زيادة التحفيز والالتزام والإنتاجية، مما يؤدي إلى أداء مؤسسي أفضل (Asbari et al., 2020; Obeng et al., 2021). كما يُقلل الرضا الوظيفي في البيئات عالية الضغط، من مستويات التوتر ويزيد من المرونة، مما يُعزز أداء الموظفين على المدى الطويل (Waleed, 2017). وبالتالي، فإن الفرضية هي التالية:

H3: الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي على أداء الموظفين في المؤسسات العامة في دولة قطر.

التأثير الوسيط للرضا الوظيفي 3.4

أظهرت العديد من الدراسات التأثير الوسيط للرضا الوظيفي بين الممارسات التنظيمية ونتائج الموظفين (Obeng et al., 2021; Ryder, 2023). يشعر الموظفون بمعاملتهم بإنصاف، ويتلقون الدعم، ويمتلكون هدفاً واضحاً في عملهم، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي نتيجةً لممارسات التخطيط الاستراتيجي التي تتضمن وضوح الرؤية وتخصيص الموارد. وبدورهم، يعمل الموظفون السعداء بشكل أفضل ويساهمون في نجاح المؤسسة. ولتحديد هذا التأثير بشكل غير مباشر، صيغت الفرضيات التالية:

H4: يُستخدم الرضا الوظيفي كوسيط للعلاقة بين الرؤية الاستراتيجية ووضوح الأهداف وأداء الموظفين في المؤسسات العامة القطرية.

H5: يلعب الرضا الوظيفي دوراً وسيطاً بين التخصيص الاستراتيجي للموارد وأداء الموظفين في المؤسسات العامة في دولة قطر.

4. منهجية البحث

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الكمي التفسيري لدراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات العامة في دولة قطر. يُعدّ هذا النهج التفسيري مناسباً، إذ ستُستخدم الدراسة لإجراء اختبارات تستند إلى العلاقات السببية المفترضة بين المتغيرات المستقلة (الرؤية الاستراتيجية ووضوح الأهداف، وتخصيص الموارد

أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي
دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسات العامة في دولة قطر

الاستراتيجية)، والمتغير الوسيط (الرضا الوظيفي)، والمتغير التابع (أداء الموظفين). يعتمد البحث، من خلال تصميم كمي، على جمع معلومات مُهيكلَة واستخدام أدوات إحصائية لإثبات صحة الإطار المفاهيمي المُقدم، مما يضمن بدوره موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم (Creswell & Creswell, 2017)

تتكون عينة الدراسة من الموظفين العاملين في مختلف المؤسسات العامة القطرية، لضمان تنوع الآراء حول التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء، ومن جميع المستويات الإدارية، بما في ذلك الإدارة العليا والإدارة الوسطى والمستوى الإشرافي الأول. للتأكد من امتلاك المشاركين للمعرفة والخبرة اللازمتين فيما يتعلق بمتغيرات البحث، استُخدمت طريقة المعاينة الهادفة لاختيار المشاركين المنخرطين أو المتأثرين بشكل مباشر بممارسات التخطيط الاستراتيجي. (Etikan, 2016) ولتحقيق صحة نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام SmartPLS 4.0، يُقترح الحصول على ما بين 350 و400 إجابة صحيحة، وهو ما يُعتبر كافياً وفقاً لتوصيات (Sarstedt et al., 2020)

تم تطوير استبانة خاصة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة حيث تم تعميم الاستبيان الكترونياً من خلال البريد الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي المهنية مثل LinkedIn. وتتكون الاستبانة من أربعة أجزاء، أولها البيانات الديموغرافية: العمر، والجنس، وسنوات الخبرة، والمنصب في المؤسسة. ثم تُقاس المتغيرات المستقلة، والرؤية الاستراتيجية ووضوح الهدف، وتخصيص الموارد الاستراتيجية، في الأقسام التالية، ثم البنود المتعلقة بالمتغير الوسيط، وهو الرضا الوظيفي، والمتغير التابع، وهو أداء الموظفين. سيتم قياس جميع المفاهيم من خلال مقاييس مُختبرة مسبقاً ومُستخدمة في دراسات مُختبرة لقياس مدى صحتها وموثوقيتها. تُصنف الإجابات على مقياس ليكرت من خمس نقاط (أعارض بشدة، 1؛ أوافق بشدة، 5) للسماح للمستجيبين بتحديد مستوى موافقتهم على كل بند.

تُقاس المفاهيم بناءً على الدراسات السابقة. تُستخدم البنود المستندة إلى عمل (Obeng et al., 2021; Ryder, 2023) لتقييم وضوح الاستراتيجية ووضوح الهدف ومواءمة أهداف المنظمة. يُقِيم تخصيص الموارد الاستراتيجية باستخدام مقاييس (Alrasheedi et al., 2022; Loan, 2020) التي تُركز على كفاية الموارد المالية والتكنولوجية والبشرية. أُقيِم الرضا الوظيفي بمساعدة المقاييس التي اقترحها (Davidescu et al.,

أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي
دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسات العامة في دولة قطر

(2020; Paais & Pattiruhu, 2020) التي تقيس الجوانب الجوهرية والخارجية للرضا الوظيفي. وأخيراً وليس آخراً، يُقيم أداء الموظفين بناءً على مقاييس كامبل (Mampuru et al., 2024; Paais & Pattiruhu, 2020) والتي تتألف من الكفاءة والجودة والابتكار والالتزام بالمنظمة.

استخدم الباحث نمذجة المعادلات الهيكلية ذات المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) في نظام 4.0 Smart PLS لتحليل بيانات هذه الدراسة ويعد هذا النوع من التحليل مناسب عندما تكون النماذج التي يتم اختبارها ذات حجم عينة صغير نسبياً مقارنةً بنمذجة المعادلات الهيكلية ذات المربعات الصغرى الجزئية القائمة على التباين مع المتغيرات الوسيطة. سيُجرى التحليل على خطوتين: أولاً، يجب تقييم نموذج القياس لتحديد الموثوقية والصلاحية التقاربية والصلاحية التمييزية، وثانياً، يجب تقييم النموذج الهيكلي لاختبار العلاقة المفترضة وتأثيرات الوساطة. (Hair & Brunsveld, 2020) يتم تقييم الدلالة الإحصائية لمعاملات المسار من خلال إجراءات إعادة التقييم، بينما يتم تحليل البيانات الديموغرافية من خلال الإحصاءات الوصفية.

5. نتائج التحليل

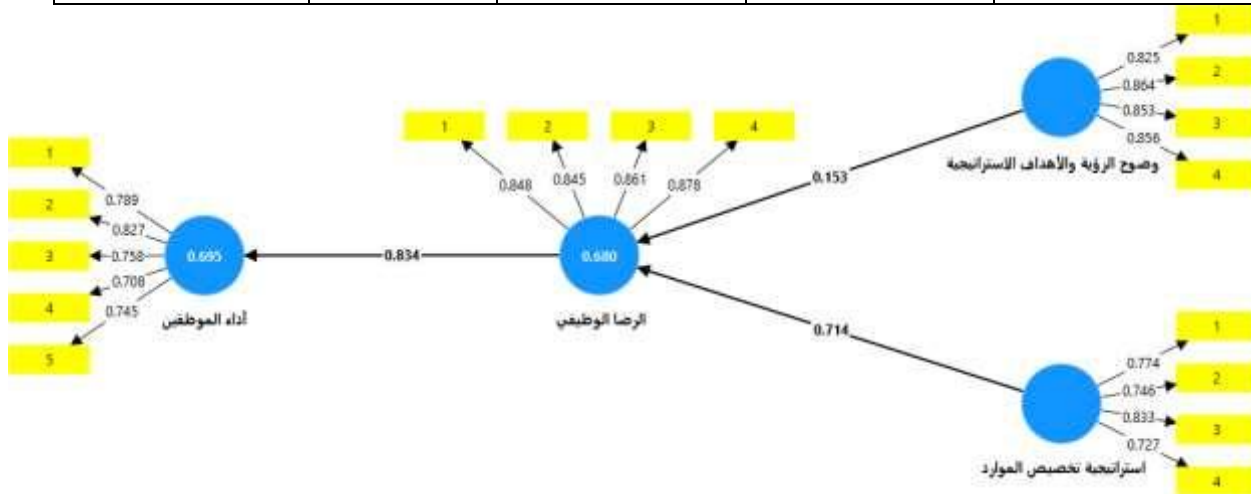
يُظهر تقييم نموذج القياس أن العناصر في هذه الدراسة تتمتع بالمستوى المطلوب من الموثوقية والصلاحية. يوضح الجدول 1 قيم ألفا كرونباخ، والموثوقية المركبة، ومتوسط التباين المستخرج (AVE) لجميع العناصر. تراوحت قيم ألفا بين 0.772 و 0.881، وهي أعلى من القيمة الموصى بها وهي 0.70 (نونالي وبرنشتاين، 1994)، مما يدل على اتساق داخلي مقبول بين البنود. في المقابل، تراوحت قيم الموثوقية المركبة بين 0.854 و 0.918، وهي أعلى من الحد الأقصى 0.70، مما يُثبت موثوقية نموذج القياس (Hair & Brunsveld, 2020).

تم قياس الصلاحية المتقاربة باستخدام متوسط التباين المستخرج (AVE). كانت قيم AVE لجميع العناصر أعلى من الحد الأقصى 0.50؛ وبالتالي، تراوحت العناصر بين 0.587 و 0.736. هذا يُشير إلى أن كلا البنائين يُمثل أكثر من نصف تباين مؤشراتهما، مما يوفر مستوى عالٍ من الصلاحية التقاربية (Fornell & Larcker, 1981) كما أن التحميل الخارجي للعناصر الفردية كان أعلى من القيمة الموصى بها وهي 0.70، مما يُثبت ارتباط المؤشرات ارتباطاً وثيقاً بمتغيراتها الكامنة.

أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي
دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسات العامة في دولة قطر

الجدول 1. صحة التقارب وموثوقية الاتساق الداخلي

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
أداء الموظفين	0.823	0.828	0.876	0.587
استراتيجية تخصيص الموارد	0.772	0.779	0.854	0.594
الرضا الوظيفي	0.881	0.883	0.918	0.736
وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية	0.872	0.884	0.912	0.722



الشكل 2. نتيجة نموذج القياس

الجدول 2. صورة متغايرة أحادية (HTMT)

وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية	الرضا الوظيفي	استراتيجية تخصيص الموارد	أداء الموظفين
أداء الموظفين			
استراتيجية تخصيص الموارد	0.745		
الرضا الوظيفي	0.774	0.685	
وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية	0.755	0.607	0.708

أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي
دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسات العامة في دولة قطر

الجدول 3. ارتباط فورنيل ولاركر.

وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية	الرضا الوظيفي	استراتيجية تخصيص الموارد	أداء الموظفين	
أداء الموظفين			0.866	
استراتيجية تخصيص الموارد		0.871	0.722	
الرضا الوظيفي	0.858	0.617	0.734	
وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية	0.633	0.672	0.648	0.850

6. تقييم النموذج الهيكلي

طبقت عملية إعادة الاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية للمسارات المفترضة. يعرض الجدول 2 تقديرات العينة الأصلية، وإحصاءات t، وقيم p لكل علاقة في النموذج.

	Original sample (O)	Sample mean	Standard deviation	T statistics	P values
استراتيجية تخصيص الموارد -> أداء الموظفين	0.595	0.599	0.043	13.806	0.000
استراتيجية تخصيص الموارد -> الرضا الوظيفي	0.714	0.716	0.041	17.376	0.000
الرضا الوظيفي -> أداء الموظفين	0.834	0.835	0.018	45.089	0.000
وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية -> أداء الموظفين	0.127	0.127	0.039	3.270	0.001
وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية -> الرضا الوظيفي	0.153	0.152	0.047	3.222	0.001

أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي
دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسات العامة في دولة قطر

وُجد أن جميع المسارات المفترضة ذات دلالة إحصائية عند قيمة $p < 0.01$ ، مما يؤكد صحة الفرضيات H1-H5. أظهرت الرؤية الاستراتيجية ووضوح الأهداف تأثيراً إيجابياً، وإن كان متواضعاً، على كلّ من الرضا الوظيفي ($\beta = 0.153$)، $t = 3.222$ ، ($p = 0.001$) وأداء الموظفين ($\beta = 0.127$)، $t = 3.270$ ، ($p = 0.001$). ورغم ضعف هذه العلاقات، فإنها تشير إلى أن وضوح الأهداف الاستراتيجية يُسهم في زيادة توافق الموظفين وتحسين النتائج.

أظهر تخصيص الموارد الاستراتيجية تأثيراً قوياً على الرضا الوظيفي ($\beta = 0.714$)، $t = 17.376$ ، ($p = 0.000$) وتأثيراً إيجابياً مباشراً على أداء الموظفين ($\beta = 0.595$)، $t = 13.806$ ، ($p = 0.000$). يُسلط هذا الضوء على الدور الحاسم لتزويد الموظفين بالموارد المالية والتكنولوجية والبشرية الكافية لتعزيز رضاهم وأدائهم. لوحظ التأثير الأقوى في النموذج بين رضا الموظفين وأدائهم ($\beta = 0.834$)، $t = 45.089$ ، ($p = 0.000$)، مما يُظهر أن الموظفين الراضين أكثر احتمالية بكثير للوصول إلى مستويات أعلى من الأداء. تؤكد هذه النتيجة الدور الوسيط للرضا الوظيفي، الذي ينقل فوائد ممارسات التخطيط الاستراتيجي إلى نتائج أداء الموظفين. بشكل عام، تُقدّم النتائج دعماً تجريبياً قوياً للنموذج المفاهيمي المقترح، مؤكّدةً أنه على الرغم من أهمية وضوح الرؤية، إلا أن تخصيص الموارد له تأثير أكبر على رضا الموظفين وأدائهم في المؤسسات العامة في دولة قطر.

6. المناقشة

لنتائج هذا البحث تأثير كبير على فهم كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين العاملين في المؤسسات العامة في دولة قطر. وتماشياً مع الدراسات السابقة، تؤكد النتائج أن وضوح الرؤية الاستراتيجية وتوزيع الموارد لهما تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي، والذي بدوره يؤثر إيجاباً على أداء الموظفين. وتؤكد النتائج نظرية "النظرة القائمة على الموارد" (RBV) التي تُبرز أهمية الموارد والقدرات التنظيمية في الحفاظ على الميزة التنافسية (Barney, 1991).

أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي
دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسات العامة في دولة قطر

وتكمن إحدى أهم مساهمات هذه الدراسة في تركيزها على الدور الرئيسي لتخصيص الموارد الاستراتيجية في تحسين نتائج الموظفين. وقد أظهر التحليل أن لتخصيص الموارد تأثيراً مباشراً وهاماً على الرضا الوظيفي ($P = 0.714$) وتأثيراً كبيراً على أداء الموظفين ($P = 0.595$). ويتوافق هذا التحديد مع الدراسات السابقة التي تُشير إلى ضرورة امتلاك القوى العاملة لموارد مالية وتكنولوجية وبشرية كافية لتحقيق الأداء المطلوب. (Paaais & Pattiruhu, 2020; Ryder, 2023) في المؤسسات العامة في دولة قطر، حيث العمل تقني للغاية ومرتبطة بالسلامة، يُعدّ توفير الموارد الكافية أمراً أساسياً للأداء، بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية للموظفين والاحتفاظ بهم.

في المقابل، كان للرؤية الاستراتيجية ووضوح الأهداف تأثير أقل، وإن كان لا يزال ذا أهمية، على الرضا الوظيفي ($P = 0.153$) وأداء الموظفين ($P = 0.127$). وقد وجد الباحثون أن هذه النتيجة تتفق مع أندروز وآخرون (2012)، الذين افترضوا أن الوضوح الاستراتيجي يقلل من غموض الأدوار ويزيد من توافق الموظفين مع أهداف المؤسسة. ومع ذلك، فإن كون هذه التأثيرات قوية بشكل متواضع فقط، يشير إلى أنه في القطاعات عالية المخاطر مثل صناعات الطاقة، من غير المرجح أن تُحسن الرؤية وحدها الأداء ما لم تكن مدعومة بموارد ملموسة. يحظى أنظمة الدعم العملية، بما في ذلك المعدات والتدريب، بتقدير أكبر من الموظفين مقارنةً بالتوجيه الاستراتيجي المجرد.

كما أثبتت النتائج الآثار الوسيطة المهمة للرضا الوظيفي، وتأثيره القوي على أداء الموظفين ($P = 0.834$). يُذكرنا هذا بالنتائج السابقة التي تُشير إلى أن الرضا الوظيفي يُحسن الدافعية والالتزام والإنتاجية (Hussain et al., 2024; Negri et al., 2021). يدعم تحليل الوساطة الفرضية القائلة بأن ممارسات التخطيط الاستراتيجي لها تأثير غير مباشر على الأداء من خلال تأثيرها على الحالة النفسية للموظفين. أي أن القناة الرئيسية التي يُمكن من خلالها تحويل أي مبادرة استراتيجية إلى أداء تنظيمي أفضل هي رضا الموظفين. نظرياً، يُساهم البحث الحالي في الأدبيات المتعلقة بالتفاعل بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي، وتحديدًا تخصيص الموارد ووضوح الأهداف والرضا الوظيفي لتحفيز الأداء. على الرغم من أن الباحثين السابقين (Dickson et al., 2021; Jung & Jeong, 2020) ركزوا بشكل أكبر على الآثار الإيجابية للتخطيط

أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي
دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسات العامة في دولة قطر

الاستراتيجي على المستوى التنظيمي، إلا أن الدراسة الحالية تُساهم في الأدبيات لأنها تُسلط الضوء على دور التخطيط الاستراتيجي في تحديد نتائج الموظفين الأفراد في السياق القطري.

ومن الناحية العملية، للنتائج آثار كبيرة على المديرين وصانعي السياسات في المؤسسات العامة في قطر. ينبغي أن يكون التخصيص الاستراتيجي للموارد إحدى الآليات الرئيسية التي تستخدمها المؤسسات لتعزيز رضا الموظفين وأدائهم. ومن المرجح أن تكون عوائد الاستثمار في برامج التدريب والتقنيات المتقدمة وسلامة مكان العمل مرتفعة للغاية من حيث الإنتاجية وانخراط الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، ورغم أن الرؤية ووضوح الأهداف عنصران أساسيان، يجب على القادة التأكد من إيصالها بشكل جيد وتعزيزها بانتظام من خلال العناصر التنظيمية، مما يحقق التوافق والرضا.

بشكل عام، أظهرت الورقة البحثية أن التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد أداة تستخدمها المؤسسات لتحقيق توجه طويل الأجل، بل هو أيضًا آلية أساسية لتحسين النتائج التنظيمية على مستوى الموظفين. فبفضل الوضوح الاستراتيجي ودعم الموارد الواضح، ستتمكن المؤسسات العامة في قطر من تعزيز الرضا الوظيفي، وبالتالي تحسين أداء القوى العاملة.

أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي
دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسات العامة في دولة قطر

7. الخاتمة والآثار المترتبة

بحثت هذه الدراسة في تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين في المؤسسات العامة في دولة قطر من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي، بهدف فهم آثار الرؤية الاستراتيجية ووضوح الأهداف، والتخصيص الاستراتيجي للموارد، والدور الوسيط للرضا الوظيفي. تُقدم النتائج بيانات تجريبية عالية الجودة تُشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير قوي على نتائج الموظفين. على الرغم من أن تأثير الرؤية الاستراتيجية وتخصيص الموارد كان إيجابيًا على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، إلا أن تأثير تخصيص الموارد كان أكبر بكثير، ومن المهم الإشارة إلى ضرورة تزويد الموظفين بالأدوات والتدريب والموارد اللازمة للعمل في صناعات تنافسية وخطرة.

تُبرز النتائج أيضًا نضج الرضا الوظيفي كعملية بسيطة. فالموظفون الراضون لا يُقدمون أداءً أفضل فحسب، بل يُمثلون أيضًا القناة الرئيسية التي يُحوّل من خلالها التخطيط الاستراتيجي إلى نتائج تنظيمية أفضل. ويتماشى هذا مع الأدبيات المتاحة حول السلوك التنظيمي، بالإضافة إلى إضافة المعرفة من خلال إبراز هذه العلاقات في المؤسسات العامة في دولة قطر.

من الناحية النظرية، تُثري هذه الدراسة أدبيات الإدارة الاستراتيجية والموارد البشرية من خلال دمج مفهوم الرضا الوظيفي القائم على الموارد (RBV) مع نظريات السلوك التنظيمي. كما تُظهر أن التخطيط الاستراتيجي عملية تنظيمية رفيعة المستوى، وهي عملية تتمحور حول الموظف وتؤثر بشكل مباشر على رضاه وأدائه. وتُسهم الدراسة أيضًا في البحث التجريبي في سياق الشرق الأوسط، والذي لم يُحظَ باهتمام كافٍ في الدراسات البحثية السابقة.

ومن الناحية العملية، تُعدّ آثار هذه النتائج بالغة الأهمية للمديرين وصانعي السياسات في المؤسسات العامة في دولة قطر. أولاً، يجب على المؤسسات التركيز على التخصيص الاستراتيجي للموارد، مما يعني ضرورة امتلاك الموظفين لموارد مالية وتكنولوجية وبشرية كافية ليكونوا فعالين. ثانيًا، يجب على القادة عدم إغفال أهمية توضيح الرؤية والأهداف التنظيمية، لأن ذلك يُقلل من الغموض ويُركز جهود الموظفين. ثالثًا، يجب

أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي
دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسات العامة في دولة قطر

توجيه سياسات الموارد البشرية نحو تحسين الرضا الوظيفي من خلال توفير ظروف عمل مُلائمة، وآليات مكافآت، وفرص للتقدم الوظيفي، مما يضمن تحسّناً مستداماً في الأداء.

وأخيراً، يُثبت التخطيط الاستراتيجي أنه حافزٌ أساسيٌّ لأداء الموظفين في المؤسسات العامة في دولة قطر. فبالجمع بين التركيز الاستراتيجي الراسخ وكفاءة إدارة الموارد ورضا الموظفين، تستطيع المؤسسات، بالإضافة إلى تحسين أداء قواها العاملة، زيادة مرونتها وقدرتها التنافسية في سوق طاقة عالمي شديد الديناميكية.

8. القيود واتجاهات البحث المستقبلية.

على الرغم من أن هذه الدراسة تُقدم تأملات مهمة حول كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين في المؤسسات العامة في دولة قطر، إلا أنه من الممكن الاعتراف بمحدوديتها من عدة جوانب. بدايةً، اعتمد البحث على تصميم بحثي مقطعي، مما لا يسمح باستنتاج أي علاقة سببية عبر الزمن. ويُفضل اعتماد التصميم الطولي في الدراسات المستقبلية لفهم الطبيعة الديناميكية للعلاقة بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي والرضا الوظيفي والأداء.

ثانياً، اقتصرَت دراسة الباحثين على المؤسسات العامة في دولة قطر، مما قد يحد من إمكانية تطبيق النتائج على قطاعات أو بيئات جغرافية أخرى. ويمكن تحسين الصلاحية الخارجية للنتائج من خلال تكرار الدراسة في مجالات أخرى في الشرق الأوسط، بما في ذلك الخدمات المصرفية والرعاية الصحية والتصنيع، وغيرها. ثالثاً، استُخدمت استبيانات ذاتية الإبلاغ في جمع البيانات، والتي قد تكون عرضة لتحيز الاستجابة وتباين المنهجية الشائعة. من الممكن اتباع نهج متعدد الأساليب في الأبحاث المستقبلية من خلال الجمع بين البيانات الموضوعية المتعلقة بالأداء، وتقييمات المشرفين، أو إجراء مقابلة نوعية لضمان دقة النتائج ومنع التحيز.

رابعاً، تناول البحث واسع النطاق بحد ذاته مفهوميّن للتخطيط الاستراتيجي: وضوح الرؤية والهدف، وتخصيص الموارد. ورغم أهمية هذه الأبعاد، إلا أن أبعاداً أخرى، مثل مشاركة أصحاب المصلحة، وأنظمة

أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي
دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسات العامة في دولة قطر

الرصد والتقييم، والتزام القيادة، قد تُسهم في تحسين نتائج الموظفين. وقد تُبنى الأبحاث في المستقبل على الإطار المفاهيمي من خلال تضمين المزيد من متغيرات التخطيط الاستراتيجي.

وأخيراً، اعتمدت هذه الورقة البحثية الرضا الوظيفي كمتغير وسيط وحيد. ورغم أهميته الكبيرة في تحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الموظفين، إلا أن هناك اعتبارات نفسية وتنظيمية أخرى، بما في ذلك الالتزام التنظيمي، ومشاركة الموظفين، أو الثقافة التنظيمية، قد تُسهم بشكل أكبر في فهم كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على الموظفين. لذا، ينبغي دراسة نماذج الوسطاء والمُيسرين متعددة الوسائط في المستقبل لفهم هذه العلاقات بشكل أدق.

وبشكل عام، وعلى الرغم من أن الدراسة تساهم في المعرفة النظرية والعملية للتخطيط الاستراتيجي وأداء الموظفين في المؤسسات العامة في قطر، إلا أن هناك حاجة إلى دراسات الجيل التالي للتغلب على هذه القصور من خلال استخدام أساليب طولية وعابرة للقطاعات ومتعددة الأساليب من شأنها تعزيز النتائج وتوسيع تطبيقاتها.

أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي
دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسات العامة في دولة قطر

المراجع:

- Akanmu, M. D., Hassan, M. G., Ibrahim Alshuaibi, M. S., Ibrahim Alshuaibi, A. S., Mohamad, B., & Othman, A. (2023). The mediating role of organizational excellence between quality management practices and sustainable performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 34(9–10), 1217–1242.
- Alamri, A. M. (2020). The Impact of Human Resources Management Practices on Job Satisfaction among Telecommunication Firms in Jordan. *European Journal of Business and Management*, 12(17), 12–20. <https://doi.org/10.7176/ejbm/12-17-02>
- Alrasheedi¹, M. A., Alrashaidi², F. M., & Mahmoud Abdel Hameed Shahin³. (2022). *Leadership styles and job satisfaction among nurses of medical-surgical departments in the Qassim region hospitals in Saudi Arabia*. 2281(May 2022), 254–260.
- Andrews, R., Boyne, G., Law, J., & Walker, R. (2011). *Strategic management and public service performance*. Springer.
- Asbari, M., Bernarto, I., Pramono, R., Purwanto, A., Hidayat, D., Sopa, A., Alamsyah, V. U., Senjaya, P., Fayzhall, M., & Mustofa. (2020). The effect of work-family conflict on job satisfaction and performance: A study of Indonesian female employees. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3), 6724–6748.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bernardes, M. E. B., Milagres, R., Becker, P., & Wegner, D. (2024). Managing open strategy paradoxes in the public sector. *Revista de Administração Pública*, 58, e2023-0177.
- Browder, R. E., Dwyer, S. M., & Koch, H. (2024). Upgrading adaptation: How digital transformation promotes organizational resilience. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 18(1), 128–164. <https://doi.org/10.1002/sej.1483>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Davidescu, A. A., Apostu, S.-A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees—Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 6086.
- Dickson, O., Owusu, A., & Boateng, R. (2021). Examining the Factors Influencing the Achievement of IT-Business Alignment in a Developing Economy: Evidence from Ghanaian Public Universities. *African Journal of Information Systems*, 13(2), 199–224

أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي
دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسات العامة في دولة قطر

WE-Emerging Sources Citation Index (ESC).

- Elbanna, S. (2016). Managers' autonomy, strategic control, organizational politics and strategic planning effectiveness: An empirical investigation into missing links in the hotel sector. *Tourism Management*, 52, 210–220.
- Elbanna, S., Andrews, R., & Pollanen, R. (2016). Strategic planning and implementation success in public service organizations: Evidence from Canada. *Public Management Review*, 18(7), 1017–1042.
- Etikan, I. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1.
<https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Hair, J. F., & Brunsveld, N. (2020). Essentials of business research methods. In *Essentials of Business Research Methods* (4th ed.). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780429203374>
- Helfat, C. E., & Maritan, C. A. (2024). Resource allocation capability and routines in multibusiness firms. *Organization Science*, 35(3), 1110–1130.
- Hussain, A. N., Olaywi, A. H., Amanah, A. A., & Fadhil, A. H. (2024). Interactive role of strategic clarity in the relationship between organizational conflict management and strategic decision quality. *Business: Theory and Practice*, 25(1), 154–163.
- Jung, S. H., & Jeong, Y. J. (2020). Twitter data analytical methodology development for prediction of start-up firms' social media marketing level. *Technology in Society*, 63(November 2019). <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101409>
- Kipasika, H. J. (2024). Expression of leadership mission, vision, values, and strategic objectives in academic institution development practices. *Journal of Research Innovation and Implications in Education*, 8(1), 393–402.
- Loan, L. T. M. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3307–3312. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.007>
- Longaquit, J. P. (2024). Optimizing Resource Management: Examining MOOE allocation utilization for annual improvement plan (AIP). *American Journal of Education and Technology*, 3(3), 53–62.

أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي
دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسات العامة في دولة قطر

- Mampuru, M. P., Mokoena, B. A., & Isabirye, A. K. (2024). Training and development impact on job satisfaction, loyalty and retention among academics. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, 2420.
- Molete, O. B., Mokhele, S. E., Ntombela, S. D., & Thango, B. A. (2025). The impact of IT strategic planning process on SME performance: A systematic review. *Businesses*, 5(1), 2.
- Negri, M., Cagno, E., Colicchia, C., & Sarkis, J. (2021). Integrating sustainability and resilience in the supply chain: A systematic literature review and a research agenda. *Business Strategy and the Environment*, 30(7), 2858–2886.
<https://doi.org/10.1002/bse.2776>
- Nonato, C. B., Rubens Fontes-Filho, J., & Michelotto, F. de P. (2025). Strategic planning: unraveling civil servants' autonomy and motivation through social representations of organizational goals. *Revista de Administração Pública*, 58, e2024-0128.
- Obeng, A. F., Zhu, Y., Quansah, P. E., Ntarmah, A. H., & Cobbinah, E. (2021). High-Performance Work Practices and Turnover Intention: Investigating the Mediating Role of Employee Morale and the Moderating Role of Psychological Capital. *SAGE Open*, 11(1). <https://doi.org/10.1177/2158244020988557>
- Paaais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588.
<https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Rahman, K. (2014). The Qatar national master plan. *Sustainable Development: An Appraisal from the Gulf Region*, 19, 82.
- Ryder, M. (2023). Exploring leadership and research in nurse practitioner roles across Australia and Ireland: A mixed-methods study. *The Grants Register* 2024, 470–472.
https://doi.org/10.1057/978-1-349-96073-6_427
- Sarstedt, M., Hair Jr, J. F., Nitzl, C., Ringle, C. M., & Howard, M. C. (2020). Beyond a tandem analysis of SEM and PROCESS: Use of PLS-SEM for mediation analyses! *International Journal of Market Research*, 62(3), 288–299.
- Sundström, A., & Svärdsten, F. (2025). Modes of strategic control: shifting dynamics between planning and control tools in strategy implementation. *Public Management Review*, 1–25.
- Tang, X., Wang, Z., Cai, X., Su, H., & Wei, C. (2024). Research on heterogeneous

أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي
دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسات العامة في دولة قطر

computation resource allocation based on data-driven method. *2024 6th International Conference on Data-Driven Optimization of Complex Systems (DOCS)*, 916–919.

Tebaldi, M., Calaresu, M., de Micheli, C., Dutil, P., & Migone, A. (2025). A convergence of executive management styles? new elements of comparison. *Public Management Review*, 1–26.

Tiwari, M. K., Bidanda, B., Geunes, J., Fernandes, K., & Dolgui, A. (2024). Supply chain digitisation and management. *International Journal of Production Research*, 62(8), 2918–2926. <https://doi.org/10.1080/00207543.2024.2316476>

Waleed, R. A. shery. (2017). *Moderating Effect of Role Ambiguity on the Relationship of Job Satisfaction, Training and Leadership with Employees' Performance*. 298.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617.

Yue, W., Li, J., Li, C., Cheng, N., & Wu, J. (2024). A channel knowledge map-aided personalized resource allocation strategy in air-ground integrated mobility. *IEEE Transactions on Intelligent Transportation Systems*, 25(11), 18734–18747.

النظامي، م. ا. م. (2024). أثر التخطيط الإستراتيجية في فاعلية أداء العاملين في قسم المحاسبة لدى بلدية جرش الكبرى. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*, 5(4), 362–351.

د، س. ا. ا. ا. ع. ا. د. ز. ا. ع. ا.، & الصديق، ب. ا. (2024). أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المنشأة على ضبط الأداء المالي (دراسة ميدانية علي عينة من شركات المساهمة المدرجة بسوق الخرطوم للأوراق المالية). *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*, 5(12), 104–67.

نحاوة، & عبلة. (2024). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات العمومية. جامعة الجزائر 3: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.