



جامعة الجميع الذكية
Everyone's Smart University

جامعة الجميع الذكية

كلية الإدارة

مشروع تخرج

دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء العاملين بالقطاع الحكومي

The Role of Strategic Planning in Development of Workforce Performance in Public Sector

التخصص: إدارة مشاريع إدارة

قائد المجموعة:

فهد آل فهد ٢٠٢١٢.٦١٧٢

أسماء المشاركين:

٢٠٢١٢.٠٥٣١٩	ريان الفيقي	٢٠٢٢٢.٠٥٧٠٧	محمد العلي
٢٠٠٢٢٢.٠٦١٦٨	علي عسيري	٢٠٢٢٢.٠٥٥٨٨	عبدالمجيد الزهراني
٢٠٢٢٢.٠٥٧٩٩	شلاش الضبيب	٢٠٢٢٢.٠٥٨٩٦	حامد الحربي
		٢٠٢١٢.٠٥١٩٠	مقداد بوحليقه

مشرف المقرر/ د. وليد سليمان

العام الدراسي

١٤٤٤هـ - ٢٠٢٢م



جامعة الجميع الذكية
Everyone's Smart University

دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء العاملين بالقطاع الحكومي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاستهلال

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ* خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ* اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ* الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ* عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ).

"سورة العلق"، آية: ١-٥

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(إِنَّ اللَّهَ لَا يَسْتَحْيِي أَنْ يَضْرِبَ مَثَلًا مَّا بَعُوضَةً فَمَا فَوْقَهَا* فَأَمَّا الَّذِينَ آمَنُوا فَيَعْلَمُونَ أَنَّهُ الْحَقُّ مِنْ رَبِّهِمْ وَأَمَّا الَّذِينَ

كَفَرُوا فَيَقُولُونَ مَاذَا أَرَادَ اللَّهُ بِهَذَا مَثَلًا* يُضِلُّ بِهِ كَثِيرًا وَيَهْدِي بِهِ كَثِيرًا* وَمَا يُضِلُّ بِهِ إِلَّا الْفَاسِقِينَ).

"سورة البقرة"، آية: ٢٦

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(أَفَتَطْمَعُونَ أَنْ يُؤْمِنُوا لَكُمْ وَقَدْ كَانَ فَرِيقٌ مِنْهُمْ يَسْمَعُونَ كَلَامَ اللَّهِ ثُمَّ يَحَرِّفُونَهُ مِنْ بَعْدِ مَا عَقَلُوهُ وَهُمْ يَعْلَمُونَ* وَإِذَا

لَقُوا الَّذِينَ آمَنُوا قَالُوا آمَنَّا وَإِذَا خَلَا بِعَضِبُهُمْ إِلَى بَعْضِ قَالُوا أَتُحَدِّثُونَهُمْ بِمَا فَتَحَ اللَّهُ عَلَيْكُمْ لِيُحَاوِلَكُمْ بِهِ عِنْدَ رَبِّكُمْ

أَفَلَا تَعْقِلُونَ* أَوَلَا يَعْلَمُونَ أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا يُسِرُّونَ وَمَا يُعْلِنُونَ* وَمِنْهُمْ أُمِّيُونَ لَا يَعْلَمُونَ الْكِتَابَ إِلَّا أَمَانِي وَإِنَّهُمْ إِلَّا

يَظُنُّونَ).

"سورة البقرة"، آية: ٧٥-٧٨

الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الانبياء والمرسلين.

إهداء إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة وجاهد في الله حق جهاده حتى أتاه اليقين، إلى صاحب الخلق العظيم نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم الذي أرسله الله سبحانه وتعالى رحمة للعالمين ليخرجهم من الظلمات إلى النور. وإهداء إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقه، وإلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائله، وإلى الذي ظل دائماً يدفعنا لنيل العلا وترقي درجات العلم عن طريق الإستنارة والمعرفة ومن تعلمنا على يده الكثير والكثير وهو القدوة الذي نعتز به، نهدي هذا البحث إلى معلمنا ودكتورنا العزيز على قلوبنا مشرف المادة/ وليد سليمان، لطالما كان دكتورنا الكريم يحثنا دائماً على الجهد والالتقان والإبداع والمثابرة لنيل أعلى درجات العلم والمعرفة وحيث أن سبب نجاح بحثنا كان بفضل الله وتوفيقه ثم الدكتور وليد سليمان وكل الاحترام والتقدير له في جهوده لنا بالارتقاء بمسيرتنا العلمية ونسأل الله أن يطيل عمره ويمده بالصحة والعافية. وإهداء إلى كل الطلاب الكرام في جامعة الجميع الذكية وإلى الجامعة المميزة التي استفدنا منها واناارت دروبنا بالعلم والمعرفة. وإلى كل الأصدقاء والزلاء ورفقاء دربنا ومن ساعدنا في إنجاز هذا البحث من قريب أو بعيد ومن وقف بجانبنا وساندنا ودعمنا ودفعنا بأهتمامه أن يخرج بحثنا هذا ليرى النور. وإلى كل من ساهم معنا في إخراج هذا العمل المتواضع وكان سبباً في إنهاء ونجاح هذا البحث. إلى جميع أساتذتنا الكرام في جميع مراحلنا التعليمية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الجميع الذكية الذين علمونا حروفاً من ذهب وكلمات من درر وعبارات من اسمى عبارات في العلم ومن صاغوا لنا حروفاً من فكرهم منارة تنير لنا سير العلم والنجاح. إهداء إلى كل باحث وطالب علم في هذا البلد الطيب ومن يدخر جهداً في دعم قاطرة المعارف والعلوم ومن ساهم ولو بحرف في حياتنا العلمية والدراسية ومن كان له أثر طيب في حياتنا كباحثين. إهداء إلى بلدي العظيم والغالي المملكة العربية السعودية الذي تعجز دائماً العبارات والكلمات والحروف عن وصف مدى الحب والفخر الذي بداخلنا لهذا الوطن الغالي ولأجل الوطن نهدي له هذا البحث، لا أحد يستحق الشكر مثل الوطن الذي يحتضن أبنائه وأن هذا بالنسبة لنا أقل ما يمكن إهدائه لهذا الوطن العظيم، دمت يا وطننا شامخاً ومتميزاً ومتفرداً بالحب والعطاء.

-لهم جميعاً نهدي هذا البحث-

الشكر

الشكر لله عز وجل الذي من علينا بفضله وأعاننا على إتمام هذا البحث العلمي، ونسأله الهداية والتوفيق في أعمالنا مستقبلاً. اللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك وعلو مكانك. الحمد لله على ما باركت لنا يا الله في سعيينا، فلك الشكر على نجاحنا ولك الفضل. الحمد لله سبحانه وتعالى الذي تتم بنعمته الصالحات وتدوم النعمة بشكره.

نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى رئيس مجلس إدارة الجامعة المهندس الفاضل/ ناصر المحيبي على إنشاء الجامعة وإتاحته فرص استكمال الدراسة والتعلم والتطور لنا وللطلاب من جميع انحاء العالم ومن دورات تقدمها الجامعة ومحاضرات عبر المنصة الذكية. كتب الله أجره ونتمنى دائماً نجاح الجامعة وتحقيقها أعلى المراتب والتصنيفات. ثم نتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان إلى دكتورنا القدير والكريم مشرف المادة/ وليد سليمان على قبوله الإشراف علينا وتقديم النصائح العلمية والعملية لنا وتوجيهه وعلى أيضاً تقديمه لنا العون دون سأم أو ملل. نتمنى له دوام التوفيق والنجاح وجزاه الله عنا خير الجزاء.

ثم نتقدم بأسى آيات التكريم والشكر والتقدير والاحترام إلى دكتورتنا الفاضلة/ فاطمة على ما قدمته لنا من دعم مستمر ومتواصل والإجابة على جميع استفساراتنا ومقترحاتنا وحرصها على مساعدتنا. نشكرها جزيل الشكر وجزاها الله عنا خير الجزاء.

ثم نتقدم بجزيل الشكر والثناء والاحسان إلى جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجميع الذكية على المحاضرات التي قدموها لنا وعلى جهودهم المباركة في تسهيل عملية التعلم للطلاب. جزاهم الله خيراً جميعاً. والشكر موصول لكل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل بالقول أو العمل، ونخص بالذكر جميع موظفين القطاع الحكومي بالعاصمة في الرياض على تعاونهم بدراستنا وبحثنا، وجميع الزملاء والاصدقاء في الدراسة بجامعة الجميع الذكية.

-الشكر للجميع-

قائمة المحتويات

م	الجزء	المحتوى
١	الجزء الأول: التمهيد	الغلاف البسملة الاستهلال الإهداء الشكر قائمة المحتويات قائمة الجداول والاشكال قائمة الملاحق المقدمة
٢	الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة	الفصل الأول: مشكلة الدراسة الفصل الثاني: أهمية الدراسة الفصل الثالث: المتغير الأول للدراسة الفصل الرابع: المتغير الثاني للدراسة والارتباط بينهم الفصل الخامس: أهداف الدراسة الفصل السادس: أسئلة الدراسة الفصل السابع: فرضيات الدراسة

الفصل الثامن: الدراسات السابقة والإطار النظري		
الإطار النظري		
الفصل التاسع: المنطلقات النظرية للدراسة		
الفصل العاشر: المنهجية وطرق البحث		
الفصل الحادي عشر: أدوات الدراسة		
الفصل الثاني عشر: مجالات الدراسة		
الفصل الثالث عشر: الإجراءات المنهجية للدراسة		
الفصل الرابع عشر: نتائج الدراسة الميدانية		
الفصل الخامس عشر: الخاتمة		
الفصل السادس عشر: تحليل النتائج والتصور المقترح		
الفصل السابع عشر: التوصيات		
مراجع الدراسة العربية والأجنبية		
ملاحق الدراسة		
ملخص الدراسة باللغة العربية		
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية		
الجزء الثالث: الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية	٣	
الجزء الرابع: ملاحق الدراسة	٤	

قائمة الجداول والاشكال

م	موضوع الجدول
١	الجنس
٢	العمر
٣	الدرجة العلمية
٤	سنوات الخبرة
٥	المسمى الوظيفي
٦	التخصص العلمي
٧	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة عن المحور الثاني (التخطيط الإستراتيجي)
٨	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة عن المحور الثالث (واقع التخطيط الإستراتيجي)
٩	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة عن المحور الرابع (الأداء)
١٠	معاملات الارتباط
١١	أختبار T
١٢	أختبار One Way ANOVA
١٣	أختبارات الصدق
١٤	أختبار ألفا كرونباخ
١٥	تحليل الانحدار الخطي البسيط



جامعة الجميع الذكية
Everyone's Smart University

قائمة الملاحق

الموضوع	م
استبانة الدراسة	١
قائمة المحكمين	٢

المقدمة:

في ظل العولمة الاقتصادية التي نشهدها وما يشهده العالم من الظروف والتغيرات والتحولات والتطورات التكنولوجية العديدة في مختلف المجالات الإدارية والعلمية والعملية والسياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والبيئية، مما أدى ذلك إلى أهمية ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري لأي منظمة أو شركة، إن العنصر البشري يعتبر من أهم العناصر الإنتاجية وعنصر أساسي من عناصر الإنتاج والذي يمكن أن يساهم في تحقيق التنمية. كما أن العنصر البشري هو من أهم الموارد التنظيمية في عصرنا الحاضر، ولن يؤدي هذا العنصر دوره بدون تعليم حيث يعزز التعليم في تراكم رأس المال البشري.

إن تحسين وتطوير الأداء للمورد البشري ضروري ويساهم في تحقيق الغايات والأهداف المطلوبة، بالإضافة إلى أنه يساعد في تحديد مدى الفاعلية والكفاءة للموظفين وتحديد المشكلات والعقبات التي تؤدي إلى انخفاض الإنتاجية والإنجاز ومستوى التفاعل. زيادة كفاءة الأداء للعاملين يتطلب تطبيق التخطيط الإستراتيجي والقدرة على إحداث وابتكار وتنفيذ الإستراتيجيات والخطط التي تقوم على تحسين وتطوير الأداء وذلك بدوره له أثر كبير في تحقيق الرؤية المستقبلية.

ومن هذا المنطلق فإن تطبيق التخطيط الإستراتيجي يعد الطريقة الأفضل في إتخاذ وتطبيق الأسلوب الأمثل والفعال في موارد المنظمة، ومواجهة التحديات والتغيرات التي تؤثر على المنظمة من كافة الجوانب، إن التخطيط الإستراتيجي له دور هام ويؤثر بشكل كبير في أداء العاملين وخصوصاً في إكتساب وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

التخطيط الإستراتيجي هو العمود الفقري والركيزة الأساسية وجوهر الإدارة الإستراتيجية ونوع من أنواع التخطيط ويعتبر تخطيط بعيد المدى ويأخذ في الاعتبار الكثير من المعايير والمتغيرات الداخلية والخارجية المؤثرة على أداء العاملين بصورة مباشرة، كذلك وظيفة التخطيط الإستراتيجي هي من أهم وظائف الإدارة ومفتاح نجاح الوظائف الأخرى، ويلعب التخطيط الإستراتيجي دوراً مهماً في الارتقاء وبناء المنظمات وذو أبعاد شاملة، وهو عملية نظامية مستمرة ومعقدة تساهم في تحقيق المستقبل المرغوب، ويقوم التخطيط الإستراتيجي بإتخاذ الخطط والأساليب والطرق التي تستند على مجموعة من الأسئلة أو التساؤلات وهي (إلى أين نتجه؟، وكيف سيتم الوصول؟، ومتى سيتم الوصول؟).

مشكلة الدراسة:

تتمثل وتتمحور مشكلة الدراسة الرئيسية بشكل مباشر في ملاحظة وجود مجموعة من العوامل والظواهر التي تدل على ضعف وتدني وقصور واضح في أداء وإنتاجية الموظفين الحكوميين في مختلف القطاعات الحكومية، وتم إكتشاف هذه الإشكاليات من خلال العمل بالقطاع الحكومي، وهذا التدني يعود إلى أسباب كثيرة ولكن من أبرز وأهم الأسباب التي أدت إلى ذلك هي عدم مواكبة التغيرات والظروف المحيطة والمفاهيم الإدارية الحديثة في الأمتثال لتنفيذ وتطبيق التخطيط الإستراتيجي وأنشطته على أداء العاملين. أيضاً تدور المشكلة البحثية حول عدم الاقتناع والأهتمام من المنظمات بأهمية التخطيط الإستراتيجي وأنه من أهم الركائز الأساسية التي ستعالج الكثير من إشكاليات الأداء في المنظمة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الأساسية في إثراء الجانب العلمي والبحثي والنظري لمفهوم التخطيط الإستراتيجي، وتركز أيضاً أهمية الدراسة على الأبعاد الإستراتيجية والفكر الحديث لوظيفة التخطيط في القطاع الحكومي، وتزويد المسؤولين بالقطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية بالنتائج والتوصيات في هذا البحث العلمي لتحقيق الاستفادة القصوى بإتخاذ قرار تبني التخطيط الإستراتيجي وتحسين مستويات الأداء للعاملين بالمنظمة أو الجهة الحكومية وبالتالي ذلك سيساهم ويساعد في تحقيق الميزة والقدرة التنافسية. كما أنه تزايدت أهمية التخطيط الإستراتيجي بشكل أكبر وملحوظ في الآونة الأخيرة نظراً لما يواجهه العالم من تحديات وعقبات تحتم وتفرض وتجبر على تطبيق التخطيط الإستراتيجي للانطلاق ومواجهة التطورات المتسارعة. وتتبع أيضاً أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية بأنها يمكن أن تدعم في حل ومعالجة المشكلات التي تواجه القطاع الحكومي والتعرف على الأدوات والتقنيات والطرق والأساليب التي تعزز بشكل مباشر في زيادة أداء العاملين مما سيكون مؤشراً إيجابياً في أداء العاملين بشكل عام. وكذلك نرغب في الإسهام في إضافة الجديد إلى موضوع التخطيط الإستراتيجي حيث أنه أحد المواضيع الإدارية والتوجهات الحديثة نسبياً في ظل الظروف والمتغيرات المتعددة وما تعيشه المنظمات هذه الأيام في بيئة متغيرة تتسم بدرجة عالية من التعقيد. من ضمن أهم الأسباب المهمة للدراسة هي قلة

البحوث والدراسات العربية التي تناولت استخدام دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير ورفع كفاءة أداء العاملين. كما أن القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية يعاني من قلة الدراسات الميدانية في موضوع التخطيط الإستراتيجي حيث تم ملاحظة أن معظم الدراسات ركزت بشكل رئيسي في تناول موضوع التخطيط الإستراتيجي في القطاع الخاص وليس الحكومي ولم يتم الأهتمام والمساهمة في إعطاء القطاع الحكومي جزءاً من البحث العلمي في مجال التخطيط الإستراتيجي الذي هو في غاية الأهمية والذي بدوره يساعد في مواجهة التحديات والتطورات الراهنة.

الأهمية العلمية:

تنبثق أهمية موضوع بحثنا في أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء العاملين في القطاع الحكومي بأنه يعد دراسة تضاف إلى الدراسات الحديثة والجامعية نظراً لوجود ندرة وقلة في الدراسات المقدمة في هذا الموضوع في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، وعلى الرغم من ندرة الدراسات بالقطاع الحكومي بالمملكة وتوجه عدة أبحاث نحو دراسة هذا الموضوع إلا أن التغطية الكافية والشمولية له ما زالت تحتاج إلى إثراء علمي، بالإضافة إلى أن موضوعنا يعد من المواضيع الحديثة في حد ذاته ويجمع بين متغيرين ذو أهمية كبيرة في الوقت الحاضر. كذلك إلقاء الضوء حول تأثير التخطيط الإستراتيجي على أداء العاملين بالقطاع الحكومي.

الأهمية التطبيقية:

تعد مراحل التخطيط الإستراتيجي بمختلف خطواتها من المواضيع الهامة في مجال الأعمال، حيث نأمل من هذه الدراسة أن تساهم خاصة في جانبها التطبيقي والعملي في الكشف عن بعض المعطيات والرؤى العملية لتأثير التخطيط الإستراتيجي على أداء العاملين بالقطاع الحكومي.

المتغير الأول للدراسة:

المتغير المستقل ويتمثل في التخطيط الإستراتيجي ويتضمن عدة متغيرات مستقلة فرعية (أبعاد) هي:

- الرؤية
- الرسالة.
- الأهداف.
- التحليل الإستراتيجي.
- البيئة الداخلية.
- البيئة الخارجية.

المتغير الثاني للدراسة والارتباط بينهم:

المتغير التابع ويتمثل في أداء العاملين ويتضمن عدة أبعاد تتمثل في:

- الكفاءة.
- الفاعلية.
- الجودة
- مستوى أداء العاملين.
- الالتزام.
- المهارات.
- تحقيق الأهداف.
- الإنتاجية.

يتمثل الارتباط بينهم في أن المتغير المستقل وهو التخطيط الإستراتيجي وأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل الإستراتيجي، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية) وتأثيره على المتغير التابع أداء العاملين بأبعاده المختلفة (الكفاءة، الفاعلية، الجودة، مستوى أداء العاملين، الالتزام، المهارات، تحقيق الأهداف، الإنتاجية)، قياس مستوى التأثير، وهل هناك تأثير، وهل سيكون التأثير إيجابياً أو سلبياً على أداء العاملين.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد ومعرفة مستوى وقياس مدى أداء العاملين بالقطاع الحكومي من حيث الكفاءة، والفاعلية، والإنتاجية، ومستوى الإنجاز، وجودة العمل، وتحقيق النتائج. كما تهدف وتوسع هذه الدراسة أيضاً إلى معرفة أهم العوامل والمؤثرات للتخطيط الإستراتيجي على أداء العاملين بالقطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، وكيف أن ذلك يؤثر على أداء العاملين. كذلك من ضمن أحد أهداف البحث هي الاستكشاف والتعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في القطاع الحكومي.

لذا، في ضوء ما سبق، تتمثل أهداف الدراسة بالآتي:

١. التعرف على أداء العاملين بالقطاع الحكومي.
٢. التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء العاملين بالقطاع الحكومي.
٣. التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في القطاع الحكومي.

أسئلة الدراسة:

تتبلور أسئلة الدراسة في ثلاثة أسئلة رئيسية، وهي:

١. ما مستوى أداء العاملين بالقطاع الحكومي؟
٢. ما أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين بالقطاع الحكومي؟
٣. ما هو واقع التخطيط الإستراتيجي في القطاع الحكومي؟

فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة طردية بين تطبيق التخطيط الإستراتيجي وتطوير أداء العاملين بالقطاع الحكومي.
- تطبيق التخطيط الإستراتيجي بشكل سليم يؤدي إلى تطوير أداء العاملين بالقطاع الحكومي.
- يؤثر التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء العاملين بالقطاع الحكومي بشكل إيجابي.

الدراسات السابقة والإطار النظري:

الدراسات السابقة:

الدراسة	الأهداف	المتغير المستقل	المتغير التابع	منهجية الدراسة	أهم النتائج والتوصيات
هواري (٢٠٢٢)	التعرف على أثر خصائص التخطيط الإستراتيجي على	السلوك الريادي للعاملين	التخطيط الإستراتيجي	تم استخدام استبانة لجمع البيانات من	ضرورة تبني المدخل الريادي للعاملين وتبني منهج وأسلوباً في عملية التخطيط الإستراتيجي وربط مخرجات

هذه المدرسة بسلوكيات العاملين فيه لتعزيز مستويات الأداء	موظفين في جامعة ادرار			السلوك الريادي للعاملين	
تحفيز وتشجيع الإدارة والعاملين في تطبيق التخطيط الإستراتيجي بشكل أوسع، ووفقاً للأسس والمعايير الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي	تم استخدام استبانة لجمع البيانات من المسؤولين في شركات إنتاج الزيوت النباتية	التخطيط الإستراتيجي	إنتاج الزيوت النباتية	التعرف على ماهية ومزايا ومعوقات التخطيط الإستراتيجي	عبيد (٢٠٢١)
ضرورة الأخذ بالتخطيط الإستراتيجي على أن يتم استغلاله في تطوير موارده المتاحة لزيادة الوعي بمفهوم الإستراتيجية	تم استخدام استبانة لجمع البيانات من موظفين بنك تنمية الصادرات	التخطيط الإستراتيجي	الأداء	تناولت التعرف على بعض المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي	زكريا (٢٠٢٠)
تعميق وعي المديرين العاملين لمهارة ممارسة التخطيط الإستراتيجي ودعم الإدارة العليا وذلك من خلال تعزيز القدرة لديهم على كيفية وضع الخطط الإستراتيجية	تم استخدام استبانة لجمع البيانات من طلاب جامعة القاهرة والمعهد العالي للدراسات	التخطيط الإستراتيجي	الأداء المؤسسي	أثر ممارسة التخطيط الإستراتيجي على تحسين جودة الأداء المؤسسي	الشريف (٢٠٢٠)

	التعاونية والإدارية				
خاطر (٢٠٢٠)	التعرف على الأساليب التي تؤثر على كفاءة أداء العاملين	أداء العاملين	التخطيط الإستراتيجي	تم استخدام استبانة لجمع البيانات من العاملين في مصنع دال	ضرورة الاهتمام بالمكافآت والحوافز المادية ووضع نظام لها مرتبط بمستويات الأداء والنتائج المطلوب تحقيقها
بخاري (٢٠٢٠)	التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء المؤسسي	الأداء المؤسسي	التخطيط الإستراتيجي	تم استخدام استبانة لجمع البيانات من موظفين في شركة سوداني للإتصالات	الحرص على مشاركة كافة القوى العاملة في الشركة في وضع الخطط الإستراتيجي بغرض النجاح في تنفيذها
حامد (٢٠٢٠)	التعرف على أثر البيئة التنظيمية في العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي	الأداء المؤسسي	التخطيط الإستراتيجي	تم استخدام استبانة لجمع البيانات من موظفين في جامعة أفريقيا العالمية	ضرورة اهتمام المؤسسات العاملة في مجال التعليم بأهمية تطبيق التخطيط الإستراتيجي لتحسين الأداء
الجعفري (٢٠١٩)	التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي	الإدارة العليا	التخطيط الإستراتيجي	تم استخدام استبانة لجمع	الاهتمام بإعداد نظام للتخطيط الإستراتيجي

للموارد البشرية وتخصيص موازنات خاصة بكافة أوجه الأنشطة والابعاد التي تتعلق به	البيانات من موظفين في قطاع الصناعات الدوائية في السودان			للموارد البشرية وأثره على الإدارة العليا	
الأهتمام بالتخطيط الإستراتيجي وتطوير المفاهيم له وتحليل البيئة الخارجية للشركة للتعرف على قوة المنافسين	تم استخدام استبانة لجمع البيانات من العاملين في شركة زين	التخطيط الإستراتيجي	أداء العاملين	التعرف على أهم مراحل التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي	إبراهيم (٢٠١٩)
ضرورة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في شركات الاتصالات بصورة دائمة والعمل على دراسة البيئة الداخلية والخارجية	تم استخدام استبانة لجمع البيانات من موظفين في شركات الاتصالات	التخطيط الإستراتيجي	أداء شركات الاتصالات	التعرف على مفهوم التخطيط الإستراتيجي ودراسة المفاهيم النظرية للأداء	أبوبكر (٢٠١٩)
ضرورة تعزيز العلاقة بين العاملين فكرياً واجتماعياً لدعم التخطيط الإستراتيجي وتطوير مستوى إدارة المنظمات السياحية من خلال	تم استخدام استبانة لجمع البيانات من موظفين في	التخطيط الإستراتيجي	الإدارة السياحية	التعرف على أثر عناصر التخطيط الإستراتيجي في الإدارة السياحية	أحمد (٢٠١٨)

إقامة الدورات التدريبية لتحسين أداء العمل	الإدارة السياحية				
ضرورة استفادة المنظمات من التخطيط الإستراتيجي والاستفادة من الفرص وتجنب التهديدات	تم استخدام استبانة لجمع البيانات من موظفين في المنظمات الطوعية	التخطيط الإستراتيجي	أداء العاملين	التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء العاملين	المطيري (٢٠١٨)
ضرورة الاستمرار بتطبيق التخطيط الإستراتيجي من قبل المؤسسات، وضرورة العمل على تذليل الصعوبات التي تواجه عملية التخطيط الإستراتيجي في الهيئة العامة	تم استخدام استبانة لجمع البيانات من موظفين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب	التخطيط الإستراتيجي	الأداء التنظيمي	تقديم تصور علمي واضح ودقيق لكيفية التعامل مع معوقات الإدارة الإستراتيجية	المبارك (٢٠١٧)
تحتاج الشركة لمزيد من العاملين ذوي الخبرة العملية العالية، وإعداد دورات تدريبية بشكل مستمر لتأهيل الكوادر بالشركة	تم استخدام استبانة لجمع البيانات من موظفين في	التخطيط الإستراتيجي	الأداء	توضيح أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء	موسى (٢٠١٦)

	شركة اسمنت عطبرة المحدودة				
علي (٢٠١٦)	التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي على كفاءة أداء العاملين	أداء العاملين	التخطيط الإستراتيجي	تم استخدام استبانة لجمع البيانات من موظفين شركة زين	ضرورة إدراك مراكز القرار الإستراتيجي لأهمية التخطيط الإستراتيجي في عملية دعم القرارات وإعطائها أهمية أكبر
نورين (٢٠١٦)	التعرف على مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومكوناته وأهميته وضرورة تطبيقه في المؤسسات	كفاءة أداء العاملين	التخطيط الإستراتيجي	تم استخدام استبانة لجمع البيانات من موظفين في شركة سوداتل	ضرورة تبني أسلوب التخطيط الإستراتيجي في عمل كافة الأجهزة في الشركة ورسم رسالة واضحة للشركة
يس (٢٠١٥)	التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء العاملين	أداء العاملين	التخطيط الإستراتيجي	تم استخدام استبانة لجمع البيانات من موظفين في جامعة العلوم والتقانة	إجراء المزيد من البحث في المعلومات لتطور هذا المجال

وجود رقابة وتعاون مشترك من أجل تنفيذ الخطة الإستراتيجية	تم استخدام استبانة لجمع البيانات من موظفين في شركة سودابت	التخطيط الإستراتيجي	الأداء	التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في شركة سودابت المحدودة	حمد (٢٠١٥)
الحرص على ممارسة مراحل التخطيط الإستراتيجي	تم استخدام استبانة لجمع البيانات من موظفين في مؤسسات التعليم الأهلي	التخطيط الإستراتيجي	أداء مؤسسات التعليم	التعرف على معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة محمد خضير بسكرة	الزعيبي (٢٠١٤)
على الإدارة الاهتمام بتأهيل الكوادر البشرية بالمصرف وذلك بمواكبة التطورات التقنية والمصرفية العلمية	تم استخدام استبانة لجمع البيانات من موظفين في البنوك	التخطيط الإستراتيجي	أداء البنوك	التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء البنوك	الكودة (٢٠١٣)

عبدالله (٢٠١٢)	التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء العاملين	أداء العاملين	التخطيط الإستراتيجي	تم استخدام استبانة لجمع البيانات من موظفين في بنك الخرطوم	ضرورة إحكام التنسيق بين أجهزة التخطيط الإستراتيجي، وتوفير كواد مدربة ومؤهلة لإجهاز التخطيط الإستراتيجي
أحمد (٢٠١١)	التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء العاملين	أداء العاملين	التخطيط الإستراتيجي	تم استخدام استبانة لجمع البيانات من موظفين في البنوك	العمل على مشاركة العاملين في وضع الهدف مما يساعد في عملية الأداء، والعمل على زيادة الكوادر الوظيفية حسب المؤهلات.
عبدالوهاب (٢٠١٠)	التعرف على مدى تطبيق الخطط الإستراتيجية لأنشطة الموارد البشرية في المصارف التجارية السودانية	كفاءة إدارة الموارد البشرية	التخطيط الإستراتيجي	تم استخدام استبانة لجمع البيانات من موظفين في المصارف التجارية السودانية	تحديد أهداف استراتيجية واضحة للمصرف من ناحية العمالة والتقنية

الاستمرار بممارسة وتطبيق عملية التخطيط الإستراتيجي من قبل المؤسسات الأهلية باعتبارها أداة إدارية تساعد المؤسسات على التكيف والتأقلم	تم استخدام استبانة لجمع البيانات من موظفين في المؤسسات الأهلية النسوية	التخطيط الإستراتيجي	الأداء	التعرف على تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة	صيام (٢٠١٠)
تعميق الوعي بدور العوامل الاستراتيجية في أداء إدارة المشاريع لاسيما الخاصة ومستوى أهمية دخولها ضمن معايير تقويم الأداء لغرض تحسين فاعليتها في إظهار حقيقة الأداء والإنجاز	تم استخدام استبانة لجمع البيانات من موظفين في شركة العبيكان للابحاث والتطوير	العوامل الاستراتيجية	الأداء الإداري	التعرف على بيان أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري	العبيدي (٢٠٠٩)
إدخال مؤسسات التعليم العالي والعام والتخطيط الإستراتيجي كمادة دراسية لكل المستويات	تم استخدام استبانة لجمع البيانات من موظفين الشركات الحاصلة على شهادة أيزو	التخطيط الإستراتيجي	أداء المنشآت	توضيح أن للتخطيط الإستراتيجي دور كبير في جودة أداء المنشآت	إبراهيم (٢٠٠٨)

عبدالله (٢٠٠٨)	توضيح أثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الجودة الشاملة	الأداء	التخطيط الإستراتيجي	تم استخدام استبانة لجمع البيانات من موظفين في شركة سوداتل	ضرورة اشراك العاملين في وضع الخطط الإستراتيجية
الشويخ (٢٠٠٧)	التعرف على استعرض دور وأهمية التخطيط الإستراتيجي في التعليم التقني	الأداء	التخطيط الإستراتيجي	تم استخدام استبانة لجمع البيانات من موظفين في الكليات التقنية	وضع بدائل استراتيجية مناسبة للمؤسسة للبقاء والتوسع
يحيى (٢٠٠٥)	التعرف على مفاهيم التخطيط الإستراتيجي المتبعة في المؤسسات المصرفية	أداء المؤسسات المصرفية	التخطيط الإستراتيجي	تم استخدام استبانة لجمع البيانات من موظفين في المؤسسات المصرفية	الاهتمام بإنشاء إدارات التخطيط مع تحديد الدقيق لمهامها ومسؤولياتها وتزويدها بالكفاءات والخبرات اللازمة

الإطار النظري:

مفهوم التخطيط:

التخطيط من الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة العامة والتي يقع على عاتق القيادة الإدارية وجوب النهوض به كوظيفة أساسية تختص بها الإدارة العليا، ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل على تنفيذ الخطة. (عبيدات، ١٩٩٨)

وعملية التخطيط تشتمل على عدد من الخطوات المنطقية:

١. التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها.
 ٢. وضع السياسات والقواعد التي نسترشد بها في اختيارنا لأسلوب تحقيق الهدف.
 ٣. وضع واختيار بديل من بين عدة بدائل متاحة لتنفيذ الهدف المطلوب، وتحديد الإمكانيات اللازمة لتنفيذ هذا البديل.
 ٤. تحديد الإمكانيات المتاحة.
 ٥. تحديد كيفية توفير الإمكانيات غير المتاحة.
 ٦. وضع البرامج الزمنية اللازمة لتنفيذ الهدف، والتي تتناول تحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الهدف، وكيفية القيام بهذه النشاطات، والترتيب الزمني للقيام بهذه النشاطات ثم تحديد المسؤولية عن تنفيذ هذه النشاطات.
- (عبيدات، ١٩٩٨)

مزايا التخطيط:

ينطوي التخطيط على كثير من المزايا يمكن إيجازها فيما يلي:-

١. يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يمكن توضيحها للعاملين، مما يسهل تنفيذها.
٢. يساعد التخطيط على تحديد الإمكانيات المادية والبشرية واللازمة لتنفيذ الأهداف.
٣. يساعد التخطيط في التنسيق بين جميع الأعمال على أسس من التعاون والانسجام بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارات المختلفة ما يحول دون حدوث التضارب أو التعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال.
٤. يعتبر التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف.
٥. يحقق التخطيط الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تهمهم قد أخذت في الاعتبار.
٦. يتناول التخطيط محاولة توقع أحداث مما يجعل الإدارة في موقف يسمح لها بتقدير ظروف في ذلك المستقبل وعدم ترك الأمور المحض الصدفة. (عبيدات، ١٩٩٨)

مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

يعتبر التخطيط الإستراتيجي أسلوب يعبر عن وضع إستراتيجيات قابلة للتحقيق ووضع إستراتيجيات للمنظمة ككل في مختلف ومتنوع المجالات. تعريف (دركر) عن التخطيط الإستراتيجي بأنه عملية إتخاذ قرارات مستمرة بناءً على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات، وأثارها في المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة. (الصباب، ٢٠١٣)

أهمية التخطيط الإستراتيجي:

يعتمد تنفيذ عملية التخطيط الإستراتيجي بوجود أنظمة فعالة للرقابة والأداء تقوم بقياس ومقارنة مؤشرات الأداء الفعلي للعاملين ومؤشرات الأداء المخطط والمرغوب فيه وإتخاذ كامل الإجراءات المناسبة لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف المنظمة بالشكل المخطط له، وذلك يتطلب أن يتم إنشاء مراحل متسلسلة ومتوازنة بشكل واقعي يحقق الغرض والهدف من الرقابة. (الصباب، ٢٠١٣)

الإستراتيجية:

عرف الإستراتيجية على أنها "تصور الرؤى المستقبلية للشركة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف إتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها. (المغربي، ٢٠٠٣)

الرؤية:

هي تصور يجمع بين الخيال والواقع، والحلم، والحقيقة، وتنطوي على تحديات للدور والغايات المستقبلية لمنظمة ما أو هي الصورة الذهنية التي تحاول المؤسسة بناءها عن نفسها في المستقبل البعيد والقريب في إطار الموارد المتاحة لها حالياً وما ستصل إليه مستقبلاً. (الزعيبي، ٢٠١٤)

خصائص ومزايا الرؤية:

- يجب أن تكون الرؤية مختصرة وبسيطة وواضحة تحمل في طياتها حلمًا كبيراً يجب أن تكون الرؤية واقعية ولملموسة بحيث يشير هذا الحلم إلى الرغبة في التحدي والعمل المثابر لدى الجميع من جانب، ومن جانب آخر إلى إمكانيات التطبيق والتحضير للعمل من جانب آخر.
- من خصائص الرؤية هي الشمولية، حيث يرى الجميع أن العمل الجاد والمثابر سيجعل المنظمة بصورتها الشمولية في حالة متميزة تلي الطموحات والرغبات بالانجاز والنجاح.
- أن ترضي وتلي رؤية القطاع لجميع التطلعات والطموحات لأصحاب المصلحة المباشرة وغير المباشرة وأن رؤية المنظمة هي صورة شمولية لنجاح جميع الأطراف.

- أن تكون رؤية القطاع منسجمة مع رسالتها وقيمتها حين أن عدم التجانس والإنسجام في مفردات التوجه الإستراتيجي للمنظمة ليبرر الجهود ويحدد الموارد ويجعل من عملية التركيز على أي من هذه المفردات لوحدها أمراً ليس ذو قيمة.
- أن تعطي رؤية القطاع أو المنظمة إمكانية إستخدام مؤشرات للفحص والتأكد من صدق التوجه لتحقيقها والعمل في إطارها، بحيث أن عدم وجود إمكانية للفحص والتأكد يجعل من المطروحات الواردة في رؤية المنظمة.
- يفترض أن لا تكون رؤية القطاع مجرد أحلام للقادة بعيداً عن رؤية واقعية لكيفية نقل هذه الأحلام إلى واقع ملموس ومعاش، وهذا الأمر يتطلب فهم متعمق للأعمال والإتجاه المستقبلي للعمل.
- أن تكون الرؤية ملهمة ومنبرة للتحدي والحماس لجميع المستويات الإدارية ولجميع العاملين لنتيجة مستهدفة وعلى الجميع الإلتزام بها.
- أن تكون الرؤية يمكن ترجمتها ونقلها إلى الإستراتيجيات وأهداف مترابطة ترسم الصورة المستقبلية المرغوبة للقطاع. (الزعبي، ٢٠١٤)

تطوير رؤية المنظمة:

- تمتلك القطاعات التي تحرز نجاحاً دائماً قيمة جوهرية وغرضاً أساسياً ليبقى ثابتاً إستراتيجيتها ونشاطاتها بما ستدعم وينسجم مع حركة التغير في البيئة المتغيرة. (الزعبي، ٢٠١٤)
- إن تطوير القطاع يمثل جهداً جماعياً من خلال جهود الإدارة العليا ومن خلال فريق عمل تم تشكيله بعناية من قبل هذه الإدارة لمتابعة عمليات وصف للأساليب المستخدمة لتطوير رؤية المنظمة. (الزعبي، ٢٠١٤)
- والتفكير التسلسلي والمنهجي من جانب آخر بغرض وضع رؤية واضحة ومفهومة ودقيقة تسير نحو هدف معين وترضي جميع الأطراف. (الزعبي، ٢٠١٤)

إيصال رؤية القطاع:

مع كون عمليات تطوير رؤية القطاع جماعية، تميل تصورات مشتركة ومألوفة إلا أنه من الضروري أن تجد إدارة القطاع الحكومي الطرق الفعالة والمنافسة للتعبير عن هذه الرؤية بكلمات وشعارات جذابة وفعالة وكذلك إيصال هذه الرؤية لجميع العاملين بالقطاع، وجعل العاملين يفرضون على إتخاذ قراراتهم وتنشر فيهم الإلهام والحماس للعمل الدؤوب في مختلف أنشطة القطاع، توجد العديد من الصيغ والأساليب التي تختلف بكفائتها وفعاليتها في إيصال رؤية المنظمة للجميع، ويمكن للإدارة أن تختار من بين هذه الأساليب والوسائل ما تجده أكثر فاعلية وكفاءة في تحقيق الأهداف المراد من عملية الإيصال. (الزعيبي، ٢٠١٤)

الرسالة:

تعرف الرسالة بأنها المهمة والدور الذي يعيش الفرد من أجله، ويسعى لتحقيقه في الحياة، وتعرف بأنها السبب في وجود المنظمة والغرض منها، أي مبرر وجودها واستمرارها، وهي توصيف أكثر تفصيلاً لأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة وقيمتها الأساسية. (الجنابي، ٢٠١٦)

تحاول الرسالة الأجابة على التساؤلات التالية:

١. ما هو مجال نشاط المنظمة؟
٢. ما هي الأعمال التي سوف تؤديها مستقبلاً؟

رسالة القطاع:

عبارة عن جمل وعبارات أو مجموعة جمل تلخص مبدأ القطاع من غيره عن القطاعات الأخرى لميزات يتفرد بها القطاع أو يمكن تعريفها بأنها عبارة عن بيان مقتضب ومكتوب يوضح الهدف من الشركة أو المؤسسة. (جرادات، ٢٠١٣)

هذه العبارات أو الجمل قد تتضمن المؤشرات الآتية:

- تحديد مجال عمل القطاع في ضوء الظروف البيئية للمنتج والسوق فلسفة الإدارة الإستراتيجية للقطاع ولابد وصفها وضمها مفهوم المنظمة عن نفسها وسلعتها أو منتجها أو خدماتها الرئيسية واحتياجات العميل الأساسية التي تعادل القطاع إتباعها.
- تتصف بالوضوح وأن تكون ذات معنى وصفي للسوق الذي يعمل به السوق، وأن تتطلع إلى المستقبل، وأن تأخذ على الماضي في اعتبارها، وأن يتم بالاستقرار والإحتواء على حذر من التحدي والإنجاز المتواصل المستهدف لتحفيز العاملين.
- هي عبارة عن جملة لتحديد النشاط، وعمل المنشأة، وتعدد مجال النشاط، أو العمل الذي يتم على الإجابة عن الأسئلة التالية، مجال النشاط الحالي للمنشأة؟، ضمان السوق يكون عليه مجال نشاط القطاع مستقبلاً. (جراتات، ٢٠١٣)

تعرف الرسالة بأنها تلك الخصائص الفريدة في القطاع تتميز عن غيرها من القطاعات المماثلة له. كما أنها عبارة عن غاياتها المحدودة التي تميزها عن أي قطاعات أخرى. (جراتات، ٢٠١٣)

خصائص ومعايير الرسالة:

- أن تكون الرسالة واضحة مفهومة ومفيدة وبسيطة وتعطي مدلولات موحدة ومنسجمة سواء كانت هذه الأطراف داخل القطاع أو خارجها.
- أن تكون الرسالة مختصرة، تكفي للتدليل الواضح على مضمونها وتبقى عالقة بأذهان الجميع.
- إمكانية تحويلها إلى خطط وسياسات وبرامج وليس مجرد مستعارات لا تحقق ويمكن أن تهز الثقة في تعامل المنظمة مع مختلف الأطراف.

- أن تعكس الرسالة الصفات المميزة بل أنها تمثل شخصيتها وبصمة إهمامها التي لا تفارقها ويعرف من خلالها وتعرف أيضاً بأسمها المعلن على عقد التأسيس.
- أن تكون الرسالة واقعية وموضوعية تشير تحري لكنها ليست مجرد شعارات متفعلة عن دلالاتها، وهذه الواقعية تسمح للمدراء بتحقيق أهداف عالية ومتجردة.
- أن تكون الرسالة متكيفة مع ما يحصل في البيئة المحيطة من تداعيات كبيرة وفي إطار التوقعات المستقبلية.
- أن تتميز الرسالة بسهولة إيصالها إلى مختلف الجهات والقطاعات والأطراف بعبارات مقرونة بالأفعال والوقائع.
- أن تكون الرسالة ذات طبيعة طويلة الأمد.
- أن تتميز الرسالة بإشارة الدافعية لدى الأفراد والعاملين.
- من المهم أن تترجم الرسالة مع باقي مكونات الإنجاز الإستراتيجي وأن تعطي دعماً وترابطاً لهذه المكونات.
- أن ترتبط الرسالة لقيمتها ومعتقداتها وتاريخها. (جرادات، ٢٠١٣)

مكونات الرسالة:

رغم اختلاف منظمات الأعمال في تركيزها على مكونات رسالة المنظمة وعناصر مجال المنظمة وأن عملاء المنظمة يمتلكون المصدر الأساسي للدخل فيها وبالتالي يفترض أن تحدد المنظمة الجمهور المستهدف والمنتجات والخدمات. (جرادات، ٢٠١٣)

أهمية الرسالة من ناحية الإستراتيجية:

ندرة الرسالة أو المهمة في تحديد الهدف النهائي للقطاع أو المنظمة هذا يعكس توجيه إتجاه جميع المديرين بها وهذا بدوره يحقق التنافس وإنسجامهم بين جميع العاملين في جميع الأقسام نحو تحقيق رسالة واحدة. (جراد، ٢٠١٣)

إن الرسالة تنمي روح المشاركة في جميع المستويات التي تساعد احتياجاتهم بتحقيق وحماية المتطلبات الضرورية في إدارتها وتجميع الأطراف الداخلية عند حجم الاستمرار وتحقيق البرمجة للقطاع. (جراد، ٢٠١٣)

مزايا الرسالة:

١. ضمان الإجماع والالتفاف حول غرض واحد.
٢. توفير أساليب واضحة لتخصيص الموارد التنظيمية.
٣. توضيح مناخ تنظيمي متجانس وموحد.
٤. توفر نقطة ارتكاز أساسية يمكن من خلالها العاملون بالمنظمة من التوحد مع غرض القطاع واتجاهاتها الرئيسية، وإستبعاد أولئك الذين لا يستطيعون تحقيق ذلك التوحد من المشاركة في الأنشطة للقطاع.
٥. تسهيل ترجمة الأهداف إلى أفعال وأعمال وواجبات واضحة يتم تكليفها للعاملون بالقطاع.
٦. لتسهيل تحديد أغراض واضحة للقطاع ثم ترجمة تلك الأغراض إلى أهداف محدودة من حيث الوقت، والتكلفة وتشير بها من معايير الأداء ليسهل تقييمها والرقابة عليها وعلى الرغم من كل هذه المزايا إلا أن بعض الشركات لا تزال تتعامل مع الرسالة باعتبارها مجرد شعار أو موضة، مسألة شكلية. (جراد، ٢٠١٣)

أهمية الرسالة:

تتبع أهمية رسالة واضحة في تحقيق إدارة إستراتيجية فعالة ولقد قامت إحدى الدراسات الحديثة بإجراء تحليل للتعرف على أثر اهتمام المنظمات بالرسالة وإنحلالها بشكل ما وشملت هذه الدراسة شركات تتميز بكفاءة الأداء وأخرى تنسم بإنخفاض مستوى الأداء. (جراد، ٢٠١٣)

صياغة الرسالة الإستراتيجية:

بعد تحديد رؤية المنظمة، تأتي الخطوة الآتية من عناصر التخطيط الإستراتيجي؛ وهي صياغة رسالة المنظمة، وتلخص الرسالة بشكل مختصر الغاية من وجود المؤسسة، وتحدد طبيعتها: أي أن الرسالة ينبغي أن تكون مختصرة وتجيب عن السؤال: من نحن؟ وماذا نريد؟ ويسمى بعضهم الرسالة بالمهمة؛ كونها تركز على مجال عمل المؤسسة الحالي: أي هويتها الحالية، وما تقوم به الآن. (يحياوي، ٢٠١٦)

الأهداف:

هي عبارات عامة تترجم بيان رؤية المنظمة إلى شيء أكثر أهمية ومحددًا بالوقت. إذا تم استخدام الموضوعات الاستراتيجية، أيضاً يتم استخدام بيانات الهدف لترجمة الرؤية على موضوعات إستراتيجية محددة. (جراد، ٢٠١٣)

الأهداف هي العناصر القابلة للقياس الكمي التي تقيس نجاح أهدافك، وفي النهاية خطتك الإستراتيجية يجب أن تقيس كيف تخطط لزيادة أو تقليل أو الحفاظ على بعض مؤشرات الأداء الرئيسية الحاسمة لنجاح الهدف. (جراد، ٢٠١٣)

تعريف التحليل الإستراتيجي:

هو الركيزة الرئيسية في معرفة نقاط القوة والضعف للمنظمة ومعرفة الفرص والمخاطر الخارجية وتحديد القوى المؤثرة في السوق ودراساتهم والتنبؤ بالمستقبل القريب للمنظمة وتصميمه بالصورة التي تخدم غاية ومهمة المنظمة. (جراد، ٢٠١٣)

أهمية التحليل الإستراتيجي:

- التحليل الجيد يؤدي بطبيعة الحال إلى التشخيص الجيد للمخاطر والفرص التي من الممكن أن تؤثر على المنظمة وتجعلك دائماً في حالة استعداد لأي تغيير داخلي أو خارجي ممكن أن يحدث.

- استخراج الميزة التنافسية للمنظمة وكيفية توظيف هذه الميزة في الانطلاق تجاه الريادة.
- يؤدي إلى زيادة الكفاءة في أداء الأفراد داخل المؤسسة.
- المساعدة على تحليل الموارد المتاحة للمنظمة من الموارد التسويقية – الموارد المالية – الموارد البشرية – الموارد الإنتاجية – موارد البحث والتطوير – وكافة الموارد الأخرى حسب نوع المنظمة وطبيعة عملها.
- هو نقطة البداية والانطلاق نحو التطور فعندما تصل إلى سؤال لماذا لا نتقدم بشكل أسرع؟ وتبحث له عن إجابة مرضية فأنت تقوم بالتحليل الإستراتيجي المرتبط بالتفكير والتخطيط الإستراتيجي وهي العناصر والمكونات التي يبني المستقبل عليها. (جراد، ٢٠١٣)

مفهوم الأداء:

عبارة عن مجموعات من العمليات الإنتاجية والخدمية المتفاعلة مع بعضها البعض وتم وضعها داخل الإدارات لتسهيل إدارتها وتطويرها وأن أي خلل في العملية أو في تفاعلاتها مع العمليات الأخرى يؤدي إلى خلل في جودة المنتجات والخدمات. (السكرانة، ٢٠١٠)

ويعرف الأداء بأنه الوسيلة التي تجعل القطاع أو الشركة تعمل من خلال مساعدة الأفراد للتعرف على أهمية كل فعل من تلك الأفعال التي تعد بالملايين وعندما تشجع إحدى الشركات موظفيها على عدم فعل كل شيء على نحو سليم سيعملون على عدم حدوث بعض تلك الأفعال ولا أحد يعرف بالضبط ما سيحدث وما لا سيحدث. (السكرانة، ٢٠١٠)

ويعرف الأداء أنه إنجاز الأهداف التنظيمية بإستخدام الموارد بكفاءة وفعالية وتعني الكفاءة تعظيم النتائج بإستخدام أقل الموارد، والفعالية تركز على إنجاز الأهداف المرغوبة، وقد ركزت العديد من الدراسات على مفاهيم الأداء وتعلمه وتناول معظمها الأداء من منظور الأمور الداخلية لكن ذلك التقييم لا يركز الاهتمام على نحو الموجودات والابتكار ولا التعليم وإنما يركز على أهداف قصيرة المدى يركز الأداء على العناصر الفريدة التي تتميز المنشأة عن غيرها من المنشأة الأخرى والتي تكون محور النظم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة. (السكرانة، ٢٠١٠)

بصفة عامة يعرف الأداء بأنه عملية قياس لسلوكيات العاملين في محيط العمل وإرضائهم ذات صلة بوظائفهم ونتائج أعمالهم بشكل منتظم ودوري وذلك عن طريق شخص أو مجموعة من الأشخاص يكونون على رأي مناسب بأدائهم والغرض من تقييم الأداء هو التعرف على مدى جودة الأداء لكل فروع في جميع المستويات. (السكرانة، ٢٠١٠)

تهتم كل منظمة بتقييم أداء العاملين ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالباً ما تقوم بتقييم الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على كفاءة العاملين وبغرض التصرف على أوجه التطور في الأداء ويمثل الأداء تحديد وتعرف الفرد بكيفية أدائه وتوظيفه وأحياناً حمل خطة لتحسب وتطوير أدائه ويعرف الأداء بأنه المجهود الذي يبذله الفرد في المنظمة. (السكرانة، ٢٠١٠)

يعتبر الأداء هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. (السكرانة، ٢٠١٠)

تطوير الأداء:

يعرف تطوير الأداء بأنه عملية تقويم النشاط المنفذ وقياس مدى توافقه مع الأهداف المحددة، وتحقيقه لنتائج ملموسة على الفرد والوظيفة؛ بشكل يمكن إخضاعه للقياس والمقارنة، ثم التقويم من خلال ما يتاح من معلومات تمثل قاعدة للتغذية الراجعة الداعمة لتوجهات التطوير. (شافي، ٢٠١٠)

ويعرف بأنه عمليات مؤسسية؛ تهدف لزيادة الخبرات، وتحسين الكفاءات والمهارات المتنوعة لدى الفريق، حتى يتمكن من القيام وممارسة دوره، وأداء مهامه بكفاءة عالية، والتأثير الإيجابي في محيطه ومجتمعه. (ردمان، ٢٠٠٨)

أداء العاملين:

الأداء يعتبر وسيلة يمكن من خلالها تحقيق هدف محدد من قبل أي منظمة. ويعرف الأداء بأنه "نتاج جهد معين يقوم ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين". يقصد بأداء العاملين بأنه السلوك الوظيفي للعاملين بالقطاع الحكومي، ويرتبط

مفهومه بقياس الأداء بتقويم وتحسين وتطوير أداء العاملين في هذا القطاع لتحقيق الأهداف والرؤى المستقبلية. ويوضح مقياس كفاءة الأداء بأنه إلى أي مستوى ومدى يتم تنفيذ هذا المقياس طبقاً للخطة المقررة أو الموضوعة. (السكرانة، ٢٠١٠)

أهمية أداء العاملين:

يعتبر تقييم أداء العاملين أمر هام للغاية داخل كل شركة ومؤسسة وذلك من أجل معرفة مستوى كل عامل وطبيعة أدائه وإنجازه للعمل، وتكمن أهمية تقييم أداء العاملين في الآتي:

- من أجل معرفة الإدارة بما وصل إليه مستوى العاملين بها، وذلك حتى يتسنى للإدارة إتخاذ القرار المناسب من أجل تحقيق الهدف المستهدف.
 - من أجل الوصول إلى التخطيط المهني الجيد لكل عامل.
 - معرفة ما يشعر به كل عامل من تدمير أو اضطهاد، لمعالجة هذه المشكلة.
 - قياس مدى مستوى كل عامل ومدى أحقيته للوصول إلى ترقية أو نقل.
 - معرفة العاملين بأدائهم وما وصلوا إليه؛ ليعرفوا هل هم مقبولون للاستمرار في العمل أم لا.
 - تحسين معدل الإنتاج وإنجاز المهام لكل قسم من أقسام المنظمة.
 - كما تكمن أهمية هذا التقييم من أجل معرفة أي عامل منهم يستحق مكافأة أو زيادة في الراتب.
 - في حالة ضعف الأداء يتم التقييم بذلك؛ من أجل تحسين مستوى الأداء ومحاولة إنجاز المهام بشكل أكثر وأفضل.
- (السكرانة، ٢٠١٠)

معوقات تطوير الأداء:

إن أي عمل مهما توافر له من الإمكانيات والتسهيلات، قد تقف في طريقه بعض المعوقات والتحديات، فإذا توفرت لدينا الإرادة في صناعة ما هو أفضل، فستكون النتائج مرضية، والمخرجات أكثر جودة ونوعية. (ثابت، ٢٠١٣)

وهناك العديد من الدراسات التي أشارت إلى أن هناك مجموعة من المعوقات التي قد تواجه تطوير الأداء، ومنها:

أ. المعوقات الإدارية

أهم المعوقات الإدارية التي تحد من تطوير الأداء، وهي:

- البيروقراطية التي ركزت على تنمية نطاق سلطتها الإدارية وتوسيعها؛ حتى أصبحت عثرة أمام كل قائد يريد أن يحدث نوعاً من التغيير أو التطوير.
- الأنظمة، واللوائح، والتعليمات المتراكمة لتنظيم شؤون المنظمة وتسييرها، ولا يتم تعديلها أو تطويرها بما يتواءم مع التطورات البيئية المحيطة. (آل سعود، ٢٠١٥)

وهناك عدد من المعوقات الإدارية لتطوير الأداء:

- عجز بعض المنظمات الإدارية عن إدارة برامج التطوير الإداري وتنظيمها؛ نتيجة عدم القدرة على استخدام تقنيات وأدوات التطوير الإداري والوسائل والتقنيات الفنية المعاصرة.
- ظهور جيل جديد من القادة وصلوا إلى أعلى درجات الهرم الإداري بناءً على اعتبارات أخرى، دون اكتسابهم الخبرات المناسبة التي تساعد على نضجهم وتبنيهم لخطط تطوير الأداء.
- انشغال كثير من كبار المسؤولين بالمهام التفصيلية، وإغفالهم عما يجب التركيز عليه من مهام التخطيط والتنظيم، ورسم السياسات، وتطوير الأداء، واتخاذ القرارات.
- التخطيط غير السليم؛ يترتب عليه عدم وضوح أهداف التخطيط أمام صانع القرار في عملية التنبؤ المستقبلي عند اتخاذ القرار؛ مما يجلب فجوة بين الواقع والمأمول. (اللوزي، ٢٠١٠)

وهناك عدد من المعوقات البشرية لتطوير الأداء:

- نقص القيادات المؤهلة لقيادة عملية التطوير.

- نقص خبرة العاملين في التعامل مع التقنيات الحديثة اللازمة لتطبيق استراتيجيات تطور الأداء.
- ضعف ثقة بعض الرؤساء بالمرؤسين، خوفهم من وقوعهم الخطأ؛ لذلك لا يمنحونهم السلطات الكافية للتغيير الإيجابي؛ بل يصرون على تصيد أخطائهم.
- ضعف ثقة بعض العاملين بأنفسهم؛ نتيجة نقص بعض المهارات والخبرات وقلة المعلومات، أو غموض الدور الوظيفي. (القحطاني، ٢٠٠٨)

هناك عدد من المعوقات الفنية لتطوير الأداء:

- عدم الاهتمام بتزويد المنظمات بالتقنيات الحديثة.
- تطور الأجهزة والمعدات يقابله عدم تقادم الأجهزة والبرامج المستخدمة في العمل بالمنظمات.
- محدودية استخدام التقنيات الحديثة؛ لعدم توافر أو لعدم قدرة الموظفين على التعامل معها.
- تخوف العاملين من سلبات التقنيات الحديثة على مصالحهم.
- عدم توافر التقنيات الحديثة اللازمة لتحليل المعلومات، أو لتوفير قواعد معلوماتية. (المشاري، ٢٠٠٣)

وهناك بعض من المعوقات لتطوير الأداء:

- الاتجاهات السلبية.
- صعوبة التخلي عن الطرق التقليدية لصالح الطرق الحديثة.
- نقص الكفاءات المحلية اللازمة لعمليات التطوير.
- ضعف الرؤى المستقبلية.
- ضعف روح العمل الجماعي.
- ضعف الحوافز والتشجيع. (القادري، ٢٠٠٥)

أهداف تقييم الأداء للعاملين:

- رفع الكفاءة الإنتاجية.
- رفع مستوى الأداء من خلال رفع كفاءة الموظفين.
- معرفة معوقات العمل.
- تحديد أوجه القصور في أداء الأفراد والتعرف على جوانب الضعف في أداء كل عامل.
- الكشف عن الأفراد الصالحين لشغل الوظائف القيادية. (السكرانة، ٢٠١٠)

كيفية تقييم أداء العاملين:

- تحديد المعايير: أي وضع معايير شاملة وموحدة وقابلة للتطبيق لكيفية إنجاز المهام، مع ضرورة تطبيقها على جميع الموظفين من نفس المستوى الوظيفي ومراعاة أن تكون ذات صلة مباشرة بالوظيفة.
- تحديد الأهداف: على عكس النقطة السابقة التي تتصف بالشمولية، فإن خطوة تحديد الأهداف خاصة بكل موظف على حدى، فهي تتعلق بنقاط قوة وضعف كل موظف منفرداً.
- أخذ الملاحظات طوال العام: من خلال إنشاء ملف خاص بكل موظف، يُكتب فيه أي ملاحظات على أداء الموظف، وكذلك يُحتفظ فيه بالإنجازات البارزة التي قام بها وسجل نشاطه سواءً أكان إيجابياً أو سلبياً.
- الاستعداد: على المدير الذي يرغب بتقييم أداء موظف ما لديه، أن يكون مستعداً لهذا الأمر من خلال قراءة ملف الموظف الذي يريد تقييمه والاطلاع على كافة إنجازاته والملاحظات المدونة بحقه سواءً سلبية أو إيجابية، كما يجب التعرف على نقاط قوته وضعفه وأي نقاط هو مجتهد بها وأياً متكاثر ومتراخٍ عن القيام بها، لمناقشتها معه وإعطائه النصائح اللازمة لتحسين أدائه مستقبلاً كشرط للاستمرار في العمل.
- المصادقية والوضوح: يجب أن يكون التقييم عادلاً وغير متحيز، مع ضرورة أن تكون الملاحظات مباشرة وواضحة ليستطيع الموظف استيعابها والعمل بمقتضاها.

- البعد عن المقارنة بين الموظفين: لأن الهدف من تقييم الأداء هو تحسين أداء الموظف، ومقارنته بغيره قد يخلق جواً غير صحي من المنافسة المقيتة التي تعرقل العمل لا أن ترتقي به.
 - تقييم الأداء وليس الشخصية: أي لا يجب الالتفات للصفات الشخصية للموظف، فالأهم هو تقييم أدائه في العمل.
 - التواصل البناء: يجب التواصل بطريقة بناءة بين المدير والموظف، إذ يفتح ذلك قنوات حوار وتفاعل بين الجهتين ينتج عنها جني ثمار حقيقية للتقييم.
 - طرح الأسئلة: على المدير أن يجهز بعض الأسئلة التي يرغب بطرحها على الموظف الذي يريد تقييمه مثل: ما الهدف الذي تسعى لتحقيقه هذا العام في وظيفتك؟ ما الصلاحيات والموارد التي تحتاجها لتحقيق أهدافك؟ ما العقبات التي تحول دون تحقيق أهدافك التي وضعتها هذا العام؟ ما هي ملاحظاتك على طريقة أدائي كمدير لك؟ وكيف أستطيع أن أكون مديراً أفضل؟ ما الأهداف طويلة المدى التي ترغب بتحقيقها وتصب بمصلحة المنظمة؟ كيف يمكن للمنظمة أن تساعدك بهذا الأمر؟ ما المهارات التي ترى أن من الضروري أن تكتسبها فيما يخدم مصلحة العمل؟.
 - تقديم الملاحظات باستمرار: على المدير الناجح أن ينشئ حلقة تواصل مستمرة مع موظفيه، لفتح قنوات معهم تمكنه من إعطائهم الملاحظات والتعليقات على أدائهم طوال العام، وعدم الاكتفاء بمثل هذا الأمر سنوياً.
- (السكرانة، ٢٠١٠)

البيئة الداخلية:

البيئة الداخلية هي جميع العوامل والظروف والمتغيرات التي توجد بداخل المنظمة ولها تأثير مباشر وغير مباشر، ويمكن تصنيفها بالمكونات التنظيمية مثل:- الهيكل التنظيمي، الأهداف، السياسات، الدافعية والتحفيز، التعليم والتدريب، إنشاء والحفاظ على ثقافة الشركات، الترقيات، والتعيين. والمكونات الإنتاجية هي:- التكنولوجيا، البحث

والتطوير، المخزون. والمكونات الشخصية هي:- علاقات العمل، برامج التعليم والتدريب، تقويم الأداء، والثقافة التنظيمية والموارد البشرية. (الهيئي، ٢٠٠٩)

البيئة الخارجية:

البيئة الخارجية هي تعتبر مجموعة من العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر بالمنظمة وإستراتيجياتها، ويقصد بالعوامل المحيطة والمؤثرة هي تلك التي تأخذ بالأعتبار. هناك بعض العوامل العامة منها وهي العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والطبيعية، والتكنولوجية، والثقافية، والبيئية، والعالمية، والقانونية، والتشريعية. هذه المؤثرات يصعب على المنظمة التحكم والسيطرة والتأثير عليها وذلك يعود لأسباب خارجة عن سيطرة المنظمة وبحكم شموليتها وعمقها على الكل. أما العوامل الخاصة فهي تلك التي تكون قريبة ومرتبطة بالمنظمة مثل الممولين، الموردين، المنافسين بالسوق، الوسطاء، حجم السوق، الانتشار الجغرافي، اتجاهات السوق، الوضع الاقتصادي، العملاء والزبائن، الأجهزة الرقابية، الحكومة. (الهيئي، ٢٠٠٩)

المنطلقات النظرية للدراسة:

لقد تطور الفكر الإستراتيجي الذي يدعم بناء إستراتيجية المنظمة في بيئة الاعمال. وفي إطار هذا التطور عرض بعض الباحثين مدارس نظرية فكرية مثلت توجهات مختلفة لصياغة الإستراتيجية، وبناء عمليات التخطيط الإستراتيجي، سنقوم بتلخيص هذه المدارس التي مثلت كل واحدة منها على التخطيط الإستراتيجي وعملياته وحيث أنها قائمة على مرتكزات خاصة في هذه المدارس، كما يلي:

١. مدرسة التصميم: تركز على عمليات منهجية ومرتبطة وذات طابع مفاهيمي تحاول أن تصوغ الخطة الإستراتيجية في ضوء تحليل الفرص والتهديدات البيئية ونقاط القوة والضعف الداخلية، ورغم أن نقطة القوة الأساسية لهذه المدرسة تتمثل في تبسيط العمليات ووضوحها، إلا أنها غير مرنة وتتسم بالثبات.

٢. مدرسة التخطيط: طورت أفكار هذه المدرسة متوازنة مع أفكار المدرسة السابقة، وترى أنه يمكن بناء خطة المنظمة من خلال نظام رسمي للتخطيط تلعب فيه الإجراءات التنظيمية دوراً أساسياً، بالإضافة إلى المدراء الرئيسيين، كما يمكن أن يلعب متخصصي التخطيط دوراً مهماً في وضع الخطط على أسس واضحة، وتتسم الخطط بالتكاملية والشمولية. إن نقطة القوة الأساسية لهذه المدرسة وجود نظام رسمي للتخطيط، لكنها تعاني من إشكالية الإجراءات البيروقراطية.

٣. المدرسة الموضوعية: تركز هذه المدرسة على محتوى الخطط ومكوناتها من خلال تحليل شمولي لمختلف أبعاد بيئة عمل المنظمة والأهداف ذات العلاقة. إن العمليات ما هي إلا عمليات تحليلية مستندة إلى المعطيات المهمة في بيئة عمل المنظمة، وأصبح مسؤولي التخطيط متخصصين في التحليل والتركيب لغرض وضع المنظمة في وضع تنافسي أفضل قياساً بالمنافسين. إن نقطة القوة الرئيسية في هذه المدرسة كونها موجهة جوهرياً بقوى المنافسة والإمكانات والقدرات الداخلية للمنظمة، حيث أنها تصاب بإشكالية الركون إلى التحليل الواسع النطاق دون التركيز على الأفعال.

٤. المدرسة الريادية: إن صياغة الإستراتيجية وعمليات التخطيط الإستراتيجي تشكل المهمة الأساسية للقائد الأعلى للمنظمة أو المؤسس لها، والذي يمتلك طموحاً عالياً يتجسد في رؤية تعمل المنظمة على تحقيقها، لذلك فإن عمليات صياغة الخطة يجب أن تكون موجهة في إطار هذه الرؤية التي تشكل القوة الأساسية للمنظمة، وتتميز هذه المدرسة بتركيزها على القائد ورؤيته لمستقبل المنظمة، في حين أن نقطة الضعف الأساسية هي نقص النظم المتكاملة للعمل.

٥. المدرسة المعرفية: في إطار أفكار هذه المدرسة فإن عمليات التخطيط الإستراتيجي ما هي إلا عمليات معرفية فكرية تستند إلى التأويلات والتفسيرات للمعطيات من معلومات، وتركيب هذه المعرفة بطريقة تؤدي إلى خيارات ممكنة التنفيذ. إن ما يميز هذه المدرسة هي أنها تراعي الأوضاع المختلفة للمنظمة في ضوء رؤية منهجية وعلمية لتخصيص الموارد المختلفة، في حيث نقطة ضعفها الأساسية تتمثل في عدم انتظامية مثل العمليات والإجراءات والارتباطات بقدرات المتخصصين والمدراء العلمية والفكرية وتجاربهم السابقة.

٦. مدرسة التعلم: برزت أفكار هذه المدرسة من خلال التحديثات العلمية التي واجهت باقي المدارس. وتستند إلى الأفكار الأولية للباحثين الذين يرون أن القرارات، وبالتالي عمليات التخطيط المتضمنة لها تأخذ صبغة تزايدية، بمعنى أنها تصحح من خلال التجربة والحالة الواقعية الراهنة، إن الحديث هنا يدور عن عمليات تطور من خلالها خطط المنظمة وفق الاعتبارات البيئية. إن نقطة القوة الأساسية في هذه المدرسة هو كون الواقع يستند إلى عمليات تعلم مستمرة، ولا يبنى على

تنبؤات مسبقاً فقط، في حيث أن نقطة ضعفها تتمثل في محاولة التجربة والتصحيح، وهذا يعني عدم امتلاك رؤية توجه المنظمة للمستقبل البعيد.

٧. مدرسة القوة: هنالك من يطلق عليها بالمدرسة السياسية. تفترض هذه المدرسة أن العمليات ما هي إلا مراحل للمساواة والصراع بين مختلف القطاعات المؤثرين، وبذلك فإن تأثير هذه الاعتبارات يجب أن يكون محل اهتمام الإدارة العليا للمنظمة، آخذين بنظر الاعتبار التأثير المهم للعلاقات والمساومات على هذه العمليات. إن نقطة قوة هذه المدرسة تتمثل في تركيز الفهم الجيد للعلاقة المتبادلة بين الأطراف كافة، في حين يلاحظ أن نقطة الضعف الأساسية تتمثل بعدم وجود نظام ثابت ومنهجي وكامل لتأطير هذه العلاقات.

٨. المدرسة الثقافية: ترى هذه المدرسة أن للثقافة تأثير مهم على الإستراتيجية وعمليات التخطيط، وأن هذه العمليات يجب أن تأخذ البعد الإجتماعي وتأثيره على الخيارات النهائية للمنظمة، وفي الفترات الأخيرة أعطت أهمية خاصة لجوانب التنفيذ وانعكاساتها على الأبعاد المختلفة لعمليات بناء الخطط. ونقطة القوة الأساسية لهذه المدرسة تتمثل بتركيز الاهتمام على تقاسم المعتقدات والقيم من كل أعضاء التنظيم، فيما يلاحظ أن ضعفها يتمثل بعدم القدرة على جعل هذه القيم مفاهيم واضحة بعيدة عن الغموض في المنظمة ولمختلف العاملين فيها.

٩. المدرسة البيئية: أن صياغة الإستراتيجية يمكن أن ينظر إليها طبقاً لهذه المدرسة بأنها تلخص درجة حرية المنظمة في عمل المناورات اللازمة للتعامل مع الأحداث البيئية، وهي بهذا الإطار لا تبتعد كثيراً عن النظرية الموفقية التي ترى ضرورة إيجاد الرد المناسب للمواقف المختلفة. إن الخاصية الأساسية في هذه المدرسة تتمثل بقدرة الخيار الإستراتيجي في إيجاد حالة من المطابقة مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. هذا وأن نقطة القوة الأساسية في هذه المدرسة تتمثل بتركيزها على البيئة وإعطائها أهمية كبيرة في الإستراتيجية وعمليات التخطيط الإستراتيجي، أما ضعفها الأساس يتمثل في سلبيتها وعدم أخذ الإدارة كمحرك أساسي لعمل المنظمة وليس مجرد المعطيات البيئية.

١٠. المدرسة التوليفية (التركيبية): أن الإستراتيجية وعمليات التخطيط الإستراتيجي تتمايز وتختلف لتتخذ أشكالاً مختلفة عبر الزمن، فعمليات التخطيط يمكن أن تكون منهجية مرتبة وميكانيكية في ظل بيئة مستقرة، لكنها إبداعية أو ريادية تحت ظروف مرتبة ديناميكية. لذلك فإن التوليف والتركيب بين مجموعة من المتغيرات ضروري للنجاح تحت مختلف الظروف

والشروط هذه، وان نقطة القوة الأساسية لهذه المدرسة تتمثل في إختيار الإستراتيجية، وعمليات التخطيط الإستراتيجي الصحيحة، وفي الوقت المناسب والصحيح، ولكن ضعفها الأساس يتمثل بكونها عرضية المنهج وذات طبيعة عشوائية. (الجنابي، ٢٠١٦)

المنهجية وطرق البحث:

المنهجية:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لواقع القطاع الحكومي، ولقد تم إختيار هذا المنهج لاعتماده على وصف الحالة ولمناسبته أيضاً موضوع الدراسة، كما وأن المنهج الوصفي يعتمد بشكل كبير على دراسة الواقع أو الظاهرة ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً ويتم البحث الوصفي من خلال استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة جودتها. وكذلك تم استخدام أسلوب الدراسة الميدانية لجمع المعلومات والبيانات والحقائق المطلوبة واللازمة لإنجاز هذه الدراسة.

طرق البحث:

أعتمد الباحثين في طرق البحث على الآتي:

المصادر الأولية: الإستبانة.

المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب والمراجع العلمية والرسائل العلمية والجامعية والبحثية والنشرات والدورات والمجلات والتقارير والمواقع الإلكترونية، والاوراق الغير منشورة.

أدوات الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على الإستبانة كأداة لجمع البيانات وموجهة إلى العاملين بالقطاع الحكومي (موظفين بمختلف المستويات) وهي ذات محورين، المحور الأول يتضمن توضيح مدى أداء العاملين بالقطاع الحكومي، والمحور الثاني يتضمن أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء العاملين بالقطاع الحكومي.

تم استخدام معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للحكم على دقة قياس مفاهيم الدراسة، أي بمعنى أنه عند قيام باحث آخر بالدراسة نفسها سوف يتوصل إلى النتائج نفسها، وكذلك من أجل قياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض بالنسبة للمتغيرات المدروسة وموثوقية النتائج.

وعند حساب معامل ألفا كرونباخ من أجل مجموعة من المتغيرات فيجب أن تكون قيمته أكبر من (٠,٧) حتى نستطيع القول بأنه يمكن الوثوق بالنتائج، فإذا لم يكن هنالك ثبات في البيانات تأخذ قيمة المعامل صفر، ويزيد ثبات البيانات كلما اتجهت قيمة المعامل نحو الواحد صحيح، وفيما يلي اختبار ثبات البيانات.

المحور	العبرة	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
الأول	يساعد التخطيط الإستراتيجي في النمو والتطور بالعمل	.998	.962
	يساهم التخطيط الإستراتيجي في توفير الوقت	.998	.984

989.	998.	يؤثر التخطيط الإستراتيجي بشكل إيجابي على الرغبة بالعمل	
990.	998.	يحسن التخطيط الإستراتيجي أداء الفرد	
987.	998.	يساهم التخطيط الإستراتيجي في تحسين جودة العمل	
988.	998.	يساعد التخطيط الإستراتيجي في تنظيم العمل	
978.	998.	لدى القطاع الحكومي نظام تخطيطي سليم لإستغلال الموارد المتاحة	الثاني
979.	998.	القطاع الحكومي لديه وعي عن أهمية التخطيط الإستراتيجي	
985.	998.	يتبع القطاع الحكومي نظام رقابة فعال على عملية التخطيط الإستراتيجي	
981.	998.	لدى القطاع الحكومي سلم رواتب وحوافز يساعد على تحقيق الرضا	
991.	998.	يحرص القطاع الحكومي بتنفيذ التخطيط الإستراتيجي على اختيار أفراد ذوي خبرات ومهارات عالية	
979.	998.	لدى القطاع الحكومي رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة	

	يلتزم القطاع الحكومي بمؤشرات الأداء للأهداف الإستراتيجية	.998	.989
	تساهم عملية التخطيط الإستراتيجي في بناء السياسات	.998	.982
الثالث	يقوم الموظفون بأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية	.998	.982
	يتم العمل طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة	.998	.974
	هناك توافق بين مستوى أداء الموظف والأداء المطلوب منه	.998	.985
	يمتاز الموظفون بسرعة الملاحظة وفهم أهداف القطاع الحكومي	.998	.987
	يتقيد الموظفون بقواعد وإجراءات وسياسات القطاع الحكومي	.998	.990
	لدى الموظفون القدرة على تطوير المهارات بما يواكب أهداف القطاع الحكومي	.998	.982

جدول يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستبانة:

عدد العناصر	معامل ألفا كرونباخ
١٩	٠,٩٩٨

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معامل ألفا كرونباخ (٠,٩٩٨) وهو مرتفع جداً مما يدل على ثبات الاستبيان ومن ثم صلاحيته للقياس.

مقياس ليكارت الخماسي:

استخدم الباحثون مقياس ليكارت الخماسي للخمسة خيارات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)

حسب الاوزان التالية:

الوزن	الرأي
١	لا أوافق بشدة
٢	لا أوافق
٣	محايد
٤	أوافق
٥	أوافق بشدة

صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة في صورتها النهائية على مجموعة من الخبراء في مجال الحكم على مدى تمثيل مفرداتها لكل مجموعة من المحاور موضوع القياس وتم تعديل بعض المفردات وحذف المفردات التي لم تحصل على أعلى من ٩٠٪ من اتفاق المحكمين.

الاتساق الداخلي:

قاموا الباحثين بالتحقق من الصدق باستخدام الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل مفردة والدرجة الكلية وكانت محصورة قيمة معامل الارتباط في جميع محاور الدراسة بين (٠,٨١٢,٠,٤٣٥) وكلها في مستوى الدلالة. وهو قياس مدى دقة قياس أسئلة اختبار معين للمفهوم أو الفكرة نفسها.

إعادة الاختبار:

قام الباحثون باستخدام الثبات بطريقة إعادة الاختبار لقياس مدى اتساق وثبات نتائج الاختبار مع مرور الوقت وفحصها.

الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، وللتأكد من أنها تخدم أهدافه، تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الاساتذة الجامعيين لدراسة الاستبانة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى، وطلب منها أيضاً النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليته، ومحتوى عباراتها أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات على ضوء توصيات وآراء المحكمين لتصبح أكثر تحقيقاً لأهداف البحث، وقد اعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين، وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة. الصدق الظاهري هو مدى الاعتبار ظاهرياً أن الأداة تشمل المفهوم الذي هو صممت لقياسه.

صدق المحتوى:

اعتمد الباحثون على هذا الأسلوب في مستوى تمثيل بنود العبارات تمثيلاً بنود العبارات تمثيلاً جيداً للموضع المراد قياسه، كذلك التوازن بين هذه المجالات أو الميادين بحيث يكون من المنطقي أن يكون مضمون الاستبيان صادقاً، طالما أنه يشمل جميع عناصر الموضوع المطلوب قياسه ويمثلها، لذلك فإن الحصول على صدق الاستبانة من خلال هذا الأسلوب يتوقف على تحديد المجال المراد قياسه تحديداً جيداً، ثم بناء مجموعة من العبارات التي تغطي هذا المجال. كما يشير إلى مدى تمثيل المقياس لجميع خصائص المفهوم الذي يهدف البحث إلى قياسه.

صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" وحيث بلغ المعامل درجة عالية من الموثوقية ومناسبة لأغراض وأهداف البحث، وهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

الصدق الموضوعي:

حيث يرى الباحثون أن الموضوعية تعد من العوامل المهمة التي يجب أن تتوفر في الأداة من أجل التحرر من التحيز أو التعصب وعدم إدخال العوامل الشخصية للبحوث، فالموضوعية تعني الالتزام بمصداقية البحث العلمي، والأمانة العلمية، السرية التامة لما يحيط بالمبحوثين، وإتباع خطوات علمية ممنهجة لاستخلاص المبتغى من البحوث لإثراء البحث العلمي.

الصدق التنبؤي:

وهو نوع من الصدق اعتمد عليه الباحثون حيث يركز على مدى قوة الاستبيان بالتنبؤ بأشكال سلوك المستجيب في فعل مستقبلي، خاصة إذا كان هذا الموقف المستقبلي يتعلق بما يقيسه الاختبار، وهذا الصدق لا بد وأن يرتبط بمعيار خارجي للسلوك بعد فترة من إجراء الاستبيان. ويركز أيضا على مدى تنبؤ نتيجة مقياس أو اختبار معين لنتائج مقياس محك.

الصدق العاملي:

وهو نوع من أنواع الصدق واعتمد عليه الباحثون وهو يعتبر طريقة قائمة على الارتباط بين العناصر في مقياس يشير إلى المفهوم الذي يتم قياسه.

مجالات الدراسة:

المجال الجغرافي: تم إجراء دراسة ميدانية بمدينة الرياض.

المجال الزمني: تم إجراء الدراسة في عام ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م.

المجال الموضوعي: اقتصرته هذه الدراسة على العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء العاملين بالقطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية.

المجال البشري: تم إجراء الدراسة على مجموعة من العاملين بالقطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية.

الإجراءات المنهجية للدراسة:

استخدمت الدراسة برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروف بأسم SPSS واختصاره هو (Statistical Package for social sciences) وهو أحد أهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية إذ يتمتع هذا البرنامج بالعديد من الخصائص الفريدة التي تميزه عن باقي البرامج المماثلة، وأهم هذه الخصائص هي بساطة الاستخدام وسهولة الفهم، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختيارات الإحصائية، وتم من خلاله تفريغ البيانات بدقة بعد مراجعتها وتحليل النتائج، واستخدمته الدراسة أيضاً في معالجة البيانات للإجابة عن فقرات أداة الدراسة واختبار فرضياتها، لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة، حساب تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة، وتأثير المتغير المستقل على التابع، واختبار التباين، واختبار ألفا كرونباخ لقياس الثبات والاتساق التدخلي لفقرات الاستبانة، التكرارات، والنسب المئوية لإجابات



جامعة الجميع الذكية
Everyone's Smart University

المبحوثين، العروض البيانية، المدى، الوسيط، اختبار تي للدلالة للفروق بين متوسطي مجموعتين، معامل الارتباط، وأيضاً تم استخدام الادوات والاساليب الإحصائية التالية:

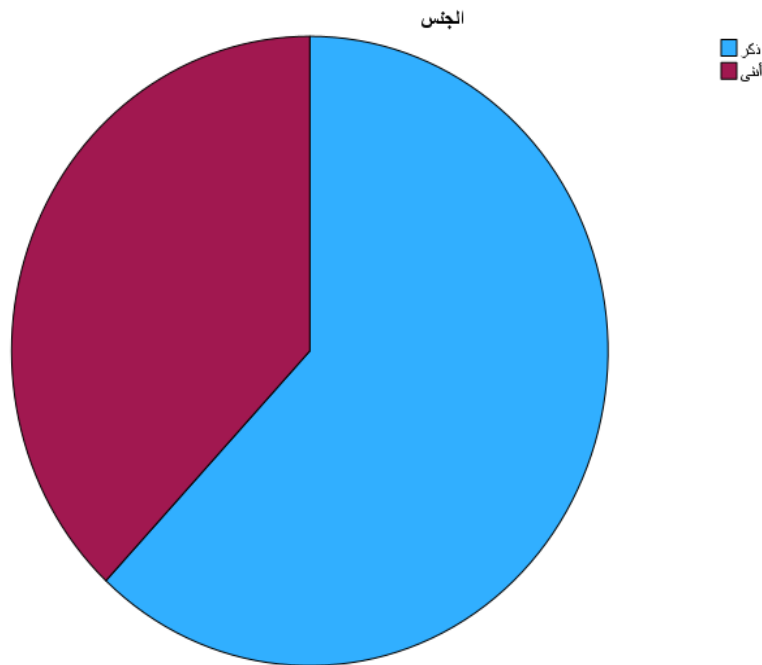
- اختبارات الصدق.
- اختبارات الثبات.
- الإحصاء الوصفي
- الإحصاء الاستدلالي.
- تحليل التباين.

نتائج الدراسة الميدانية:

أولاً: البيانات الشخصية:

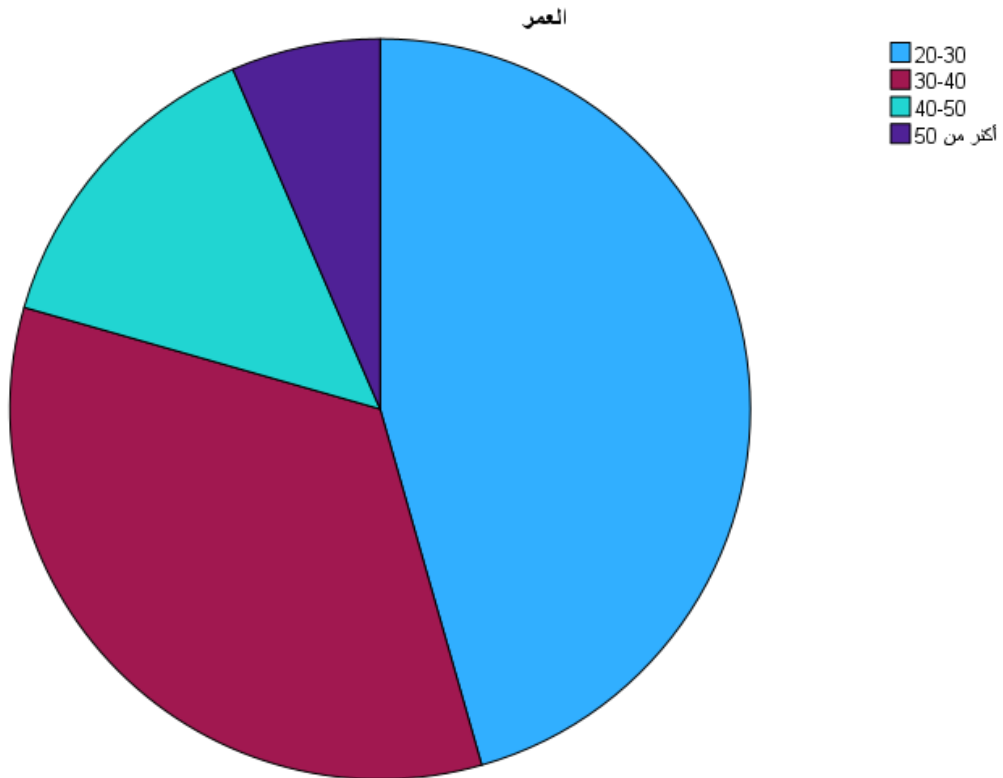
الجنس لأفراد عينة الدراسة:

النسبة (%)	التكرار	النوع
٦٢٪	٢٣٨	ذكر
٣٨٪	١٤٦	أنثى
١٠٠٪	٣٨٤	المجموع



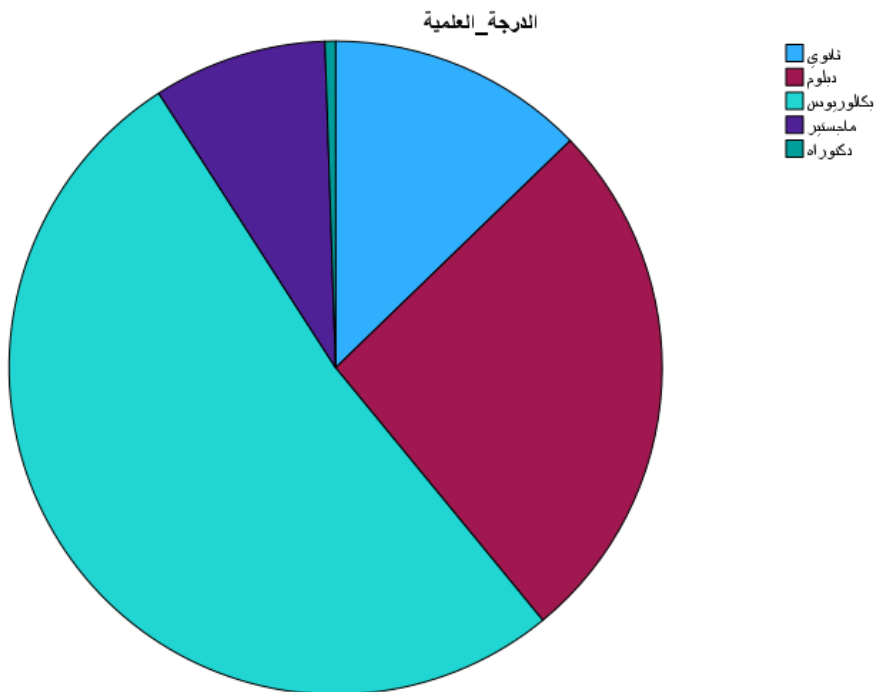
العمر لأفراد عينة الدراسة:

العمر	التكرار	النسبة (%)
٣٠-٢٠	١٧٥	٤٥,٦٪
٤٠-٣٠	١٣٠	٣٣,٩٪
٥٠-٤٠	٥٤	١٤,١٪
أكثر من ٥٠	٢٥	٦,٥٪
المجموع	٣٨٤	١٠٠٪



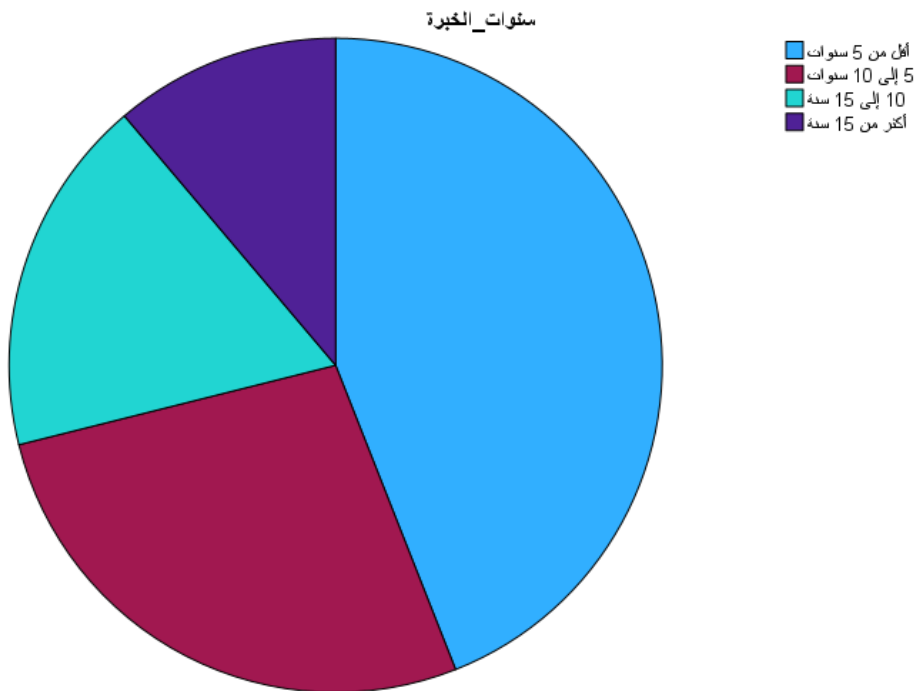
الدرجة العلمية لأفراد عينة الدراسة:

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة (%)
ثانوي	٤٩	١٢,٨%
دبلوم	١٠١	٢٦,٣%
بكالوريوس	١٩٩	٥١,٨%
ماجستير	٣٣	٨,٦%
دكتوراه	٢	٠,٥%
المجموع	٣٨٤	١٠٠%



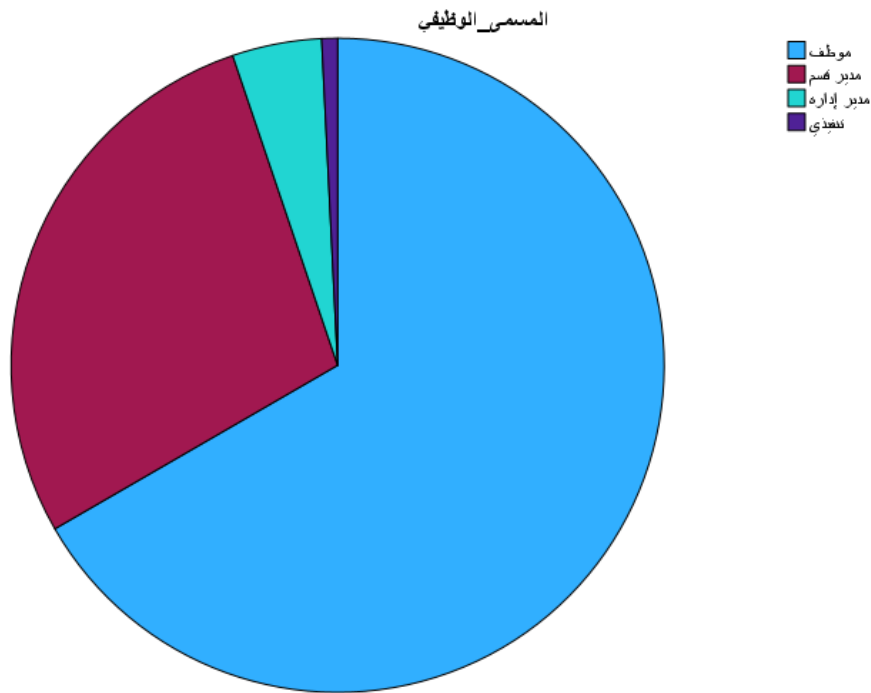
سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة:

النسبة (%)	التكرار	سنوات الخبرة
٤٤%	١٦٩	أقل من ٥ سنوات
٢٧,١%	١٠٤	من ٥ إلى ١٠ سنوات
١٧,٧	٦٨	من ١٠ إلى ١٥ سنوات
١١,٢	٤٣	أكثر من ١٥ سنة
١٠٠%	٣٨٤	المجموع



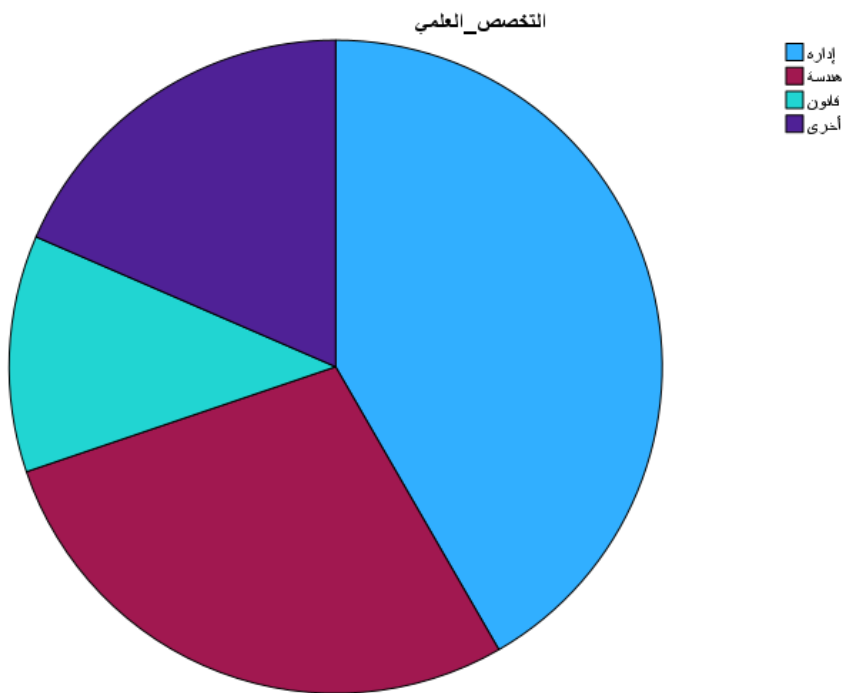
المسمى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة:

النسبة (%)	التكرار	المسمى الوظيفي
٦٦,٧%	٢٥٦	موظف
٢٨,١%	١٠٨	مدير قسم
٤,٤%	١٧	مدير إدارة
٠,٨%	٣	تنفيذي
١٠٠%	٣٨٤	المجموع



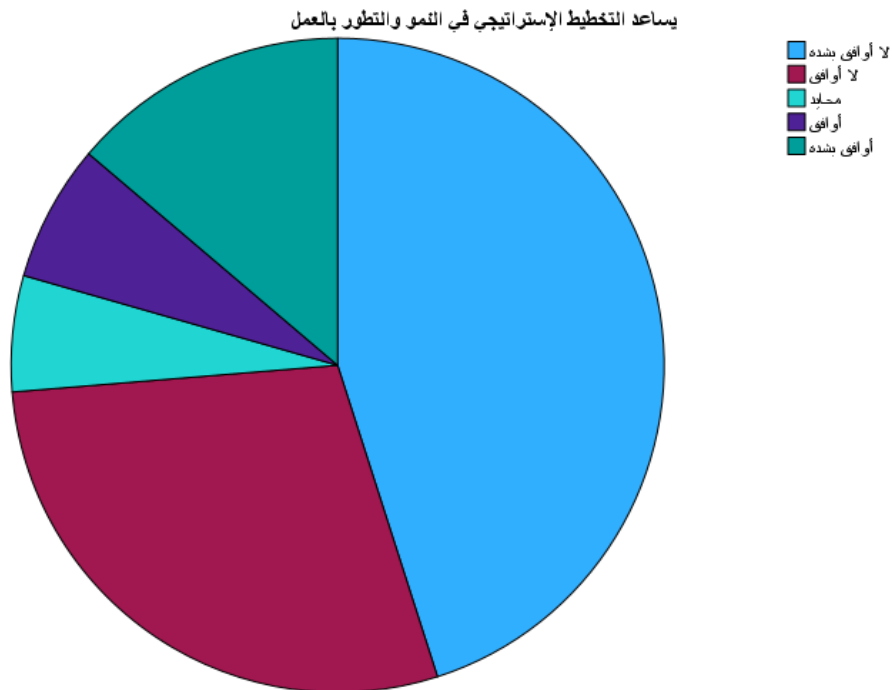
التخصص العلمي لأفراد عينة الدراسة:

النسبة (%)	التكرار	المسمى الوظيفي
٤١,٧%	١٦٠	إدارة
٢٨,١%	١٠٨	هندسة
١١,٧%	٤٥	قانون
١٨,٥%	٧١	أخرى
١٠٠%	٣٨٤	المجموع



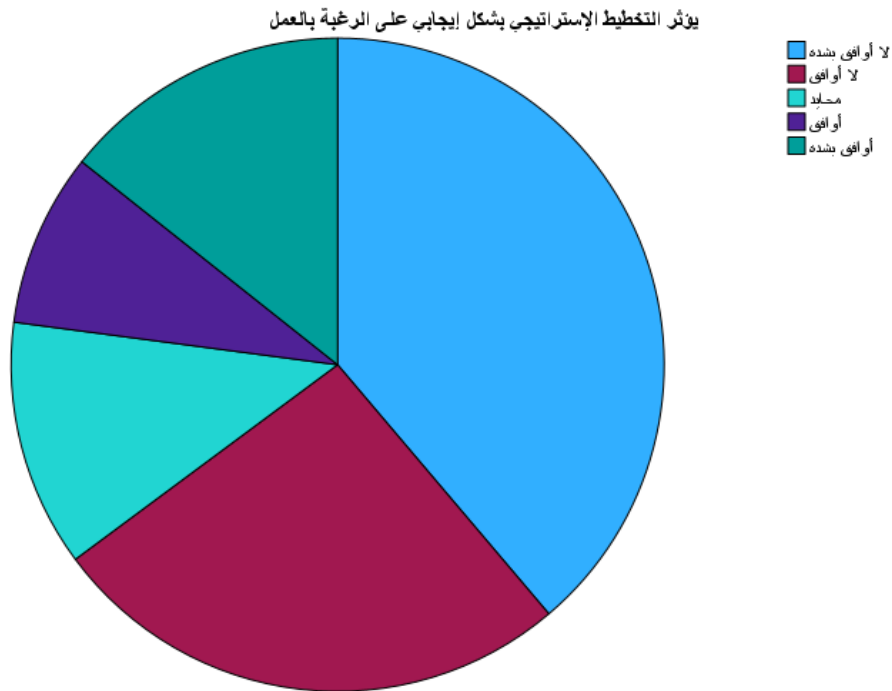
السؤال الأول للمحور الثاني لأفراد عينة الدراسة:

يساعد التخطيط الإستراتيجي في النمو والتطور بالعمل	التكرار	النسبة (%)
لا أو افق بشدة	١٧٣	٤٥,١%
لا أو افق	١١٠	٢٨,٦%
محايد	٢٢	٥,٧%
أو افق	٢٦	٦,٨%
أو افق	٥٣	١٣,٨%
المجموع	٣٨٤	١٠٠%



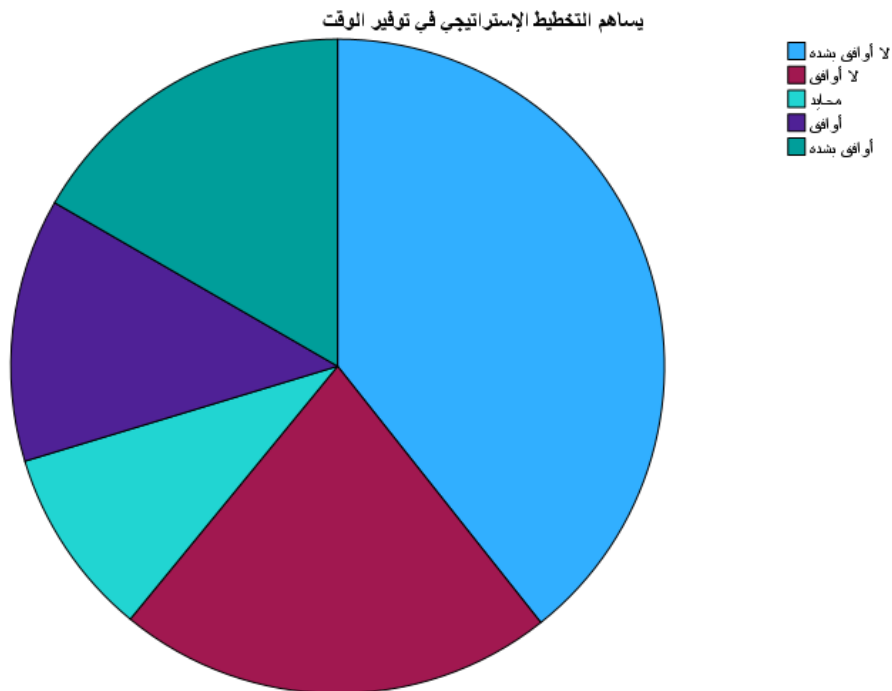
السؤال الثاني للمحور الثاني لأفراد عينة الدراسة:

النسبة (%)	التكرار	يؤثر التخطيط الإستراتيجي بشكل إيجابي على الرغبة بالعمل
٣٨,٨%	١٤٩	لا أو اقل بشدة
٢٦%	١٠٠	لا أو اقل
١٢,٢%	٤٧	محايد
٨,٦%	٣٣	أوافق
١٤,٣%	٥٥	أوافق بشدة
١٠٠%	٣٨٤	المجموع



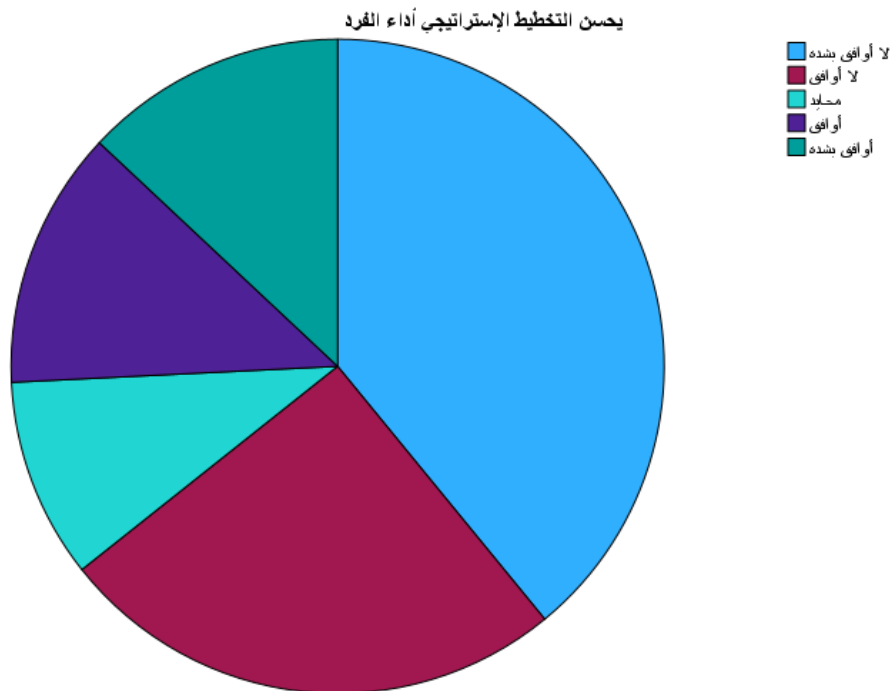
السؤال الثالث للمحور الثاني لأفراد عينة الدراسة:

يساهم التخطيط الإستراتيجي في توفير الوقت	التكرار	النسبة (%)
لا أو افق بشدة	١٥١	٣٩,٣%
لا أو افق	٨٣	٢١,٦%
محايد	٣٦	٩,٤%
أو افق	٥٠	١٣%
أو افق بشدة	٦٤	١٦,٧%
المجموع	٣٨٤	١٠٠%



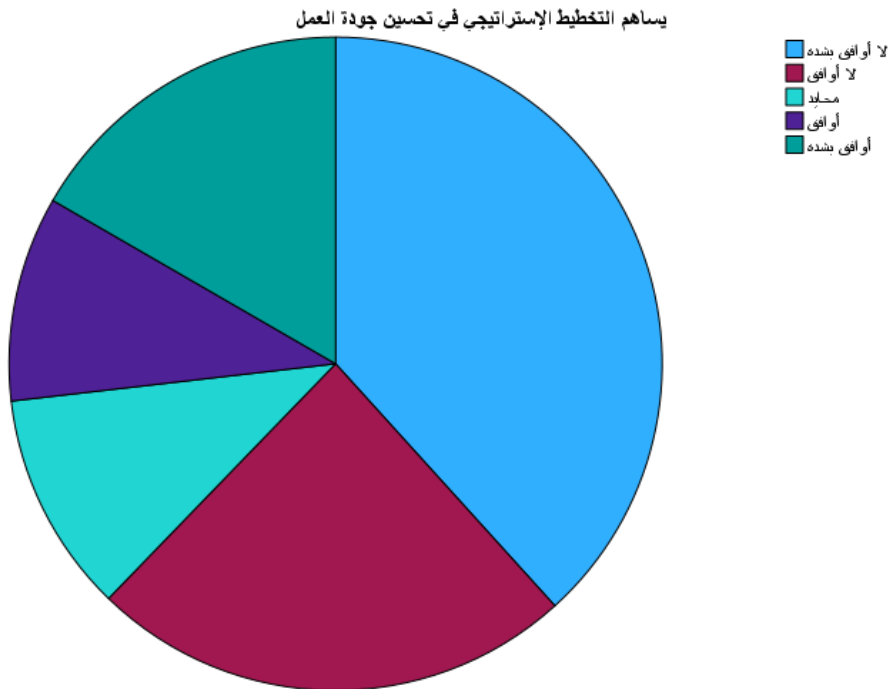
السؤال الرابع للمحور الثاني لأفراد عينة الدراسة:

النسبة (%)	التكرار	يحسن التخطيط الإستراتيجي أداء الفرد
٪٣٩,١	١٥٠	لا أو افق بشدة
٪٢٥,٣	٩٧	لا أو افق
٪٩,٩	٣٨	محايد
٪١٢,٨	٤٩	أو افق
٪١٣	٥٠	أو افق بشدة
٪١٠٠	٣٨٤	المجموع



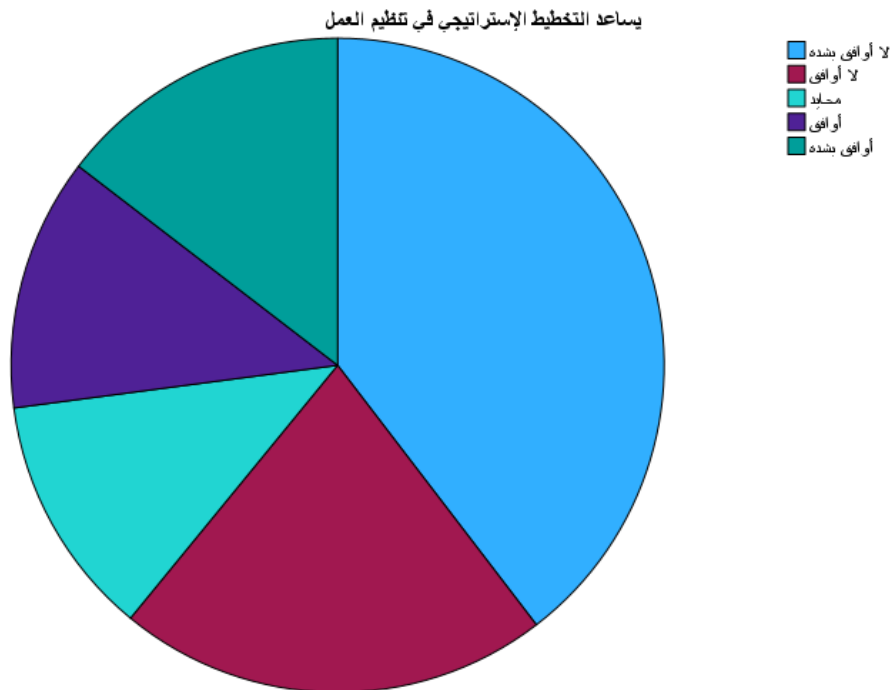
السؤال الخامس للمحور الثاني لأفراد عينة الدراسة:

يساهم التخطيط الإستراتيجي في تحسين جودة العمل	التكرار	النسبة (%)
لا أو افق بشدة	١٤٧	٣٨,٣%
لا أو افق	٩٢	٢٤%
محايد	٤٢	١٠,٩%
أو افق	٣٩	١٠,٢%
أو افق بشدة	٦٤	١٦,٧%
المجموع	٣٨٤	١٠٠%



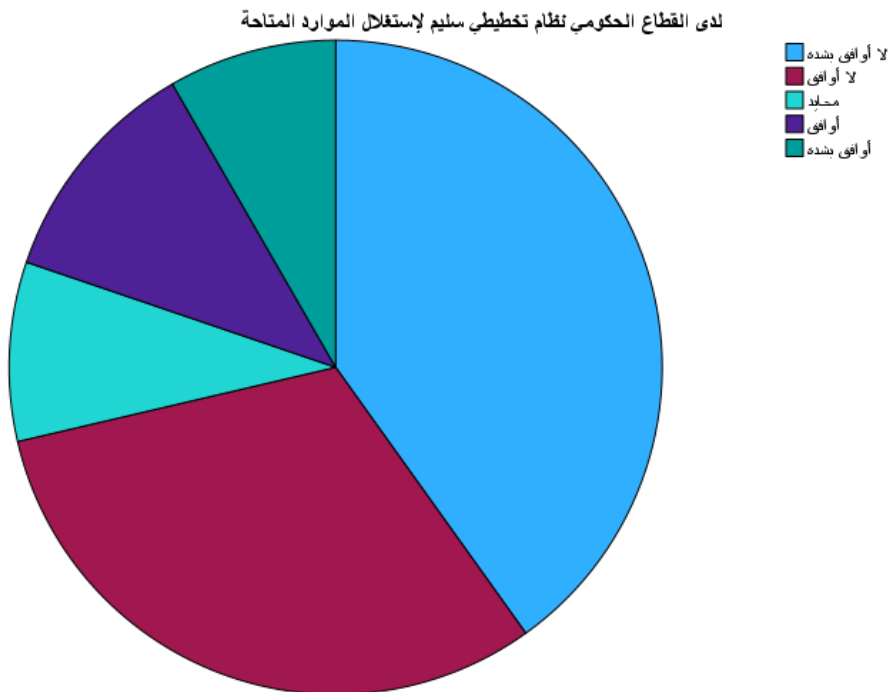
السؤال السادس للمحور الثاني لأفراد عينة الدراسة:

يساعد التخطيط الإستراتيجي في تنظيم العمل	التكرار	النسبة (%)
لا أو افق بشدة	١٥٢	٣٩,٦%
لا أو افق	٨٢	٢١,٤%
محايد	٤٦	١٢%
أو افق	٤٨	١٢,٥%
أو افق بشدة	٥٦	١٤,٦%
المجموع	٣٨٤	١٠٠%



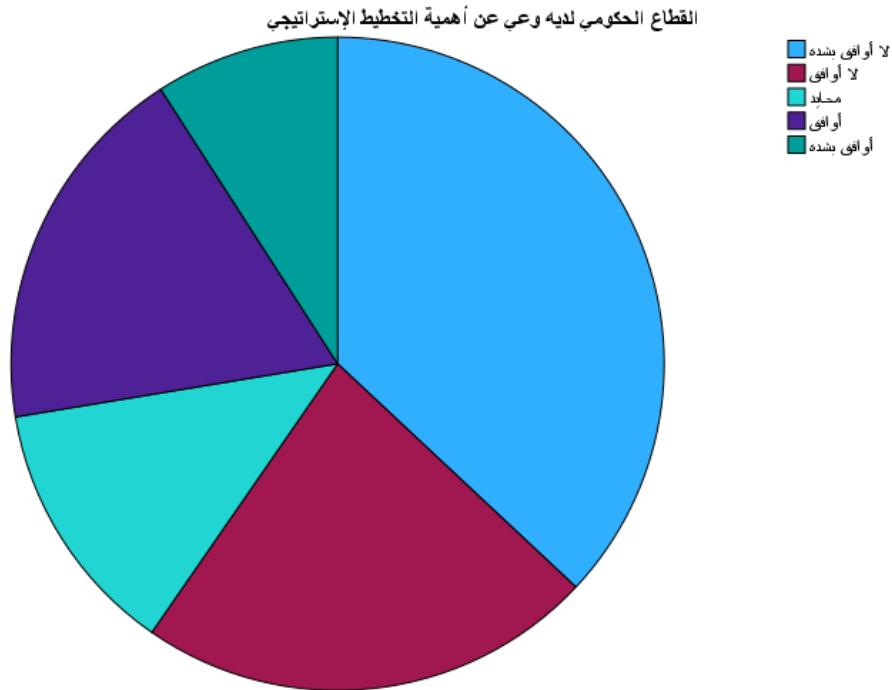
السؤال السابع للمحور الثالث لأفراد عينة الدراسة:

النسبة (%)	التكرار	لدى القطاع الحكومي نظام تخطيطي سليم لإستغلال الموارد المتاحة
٤٠,١%	١٥٤	لا أو افق بشدة
٣١,٣%	١٢٠	لا أو افق
٨,٩%	٣٤	محايد
١١,٥%	٤٤	أو افق
٨,٣%	٣٢	أو افق بشدة
١٠٠%	٣٨٤	المجموع



السؤال الثامن للمحور الثالث لأفراد عينة الدراسة:

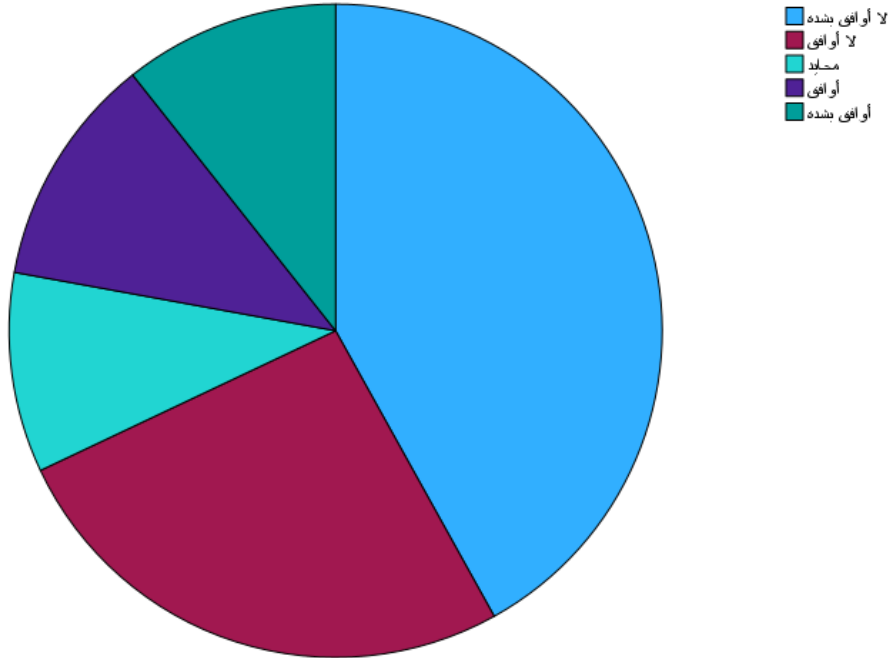
النسبة (%)	التكرار	القطاع الحكومي لديه وعي عن أهمية التخطيط الإستراتيجي
٣٧٪	١٤٢	لا أو افق بشدة
٢٢,٧٪	٨٧	لا أو افق
١٢,٨٪	٤٩	محايد
١٨,٥٪	٧١	أو افق
٩,١٪	٣٥	أو افق بشدة
١٠٠٪	٣٨٤	المجموع



السؤال التاسع للمحور الثالث لأفراد عينة الدراسة:

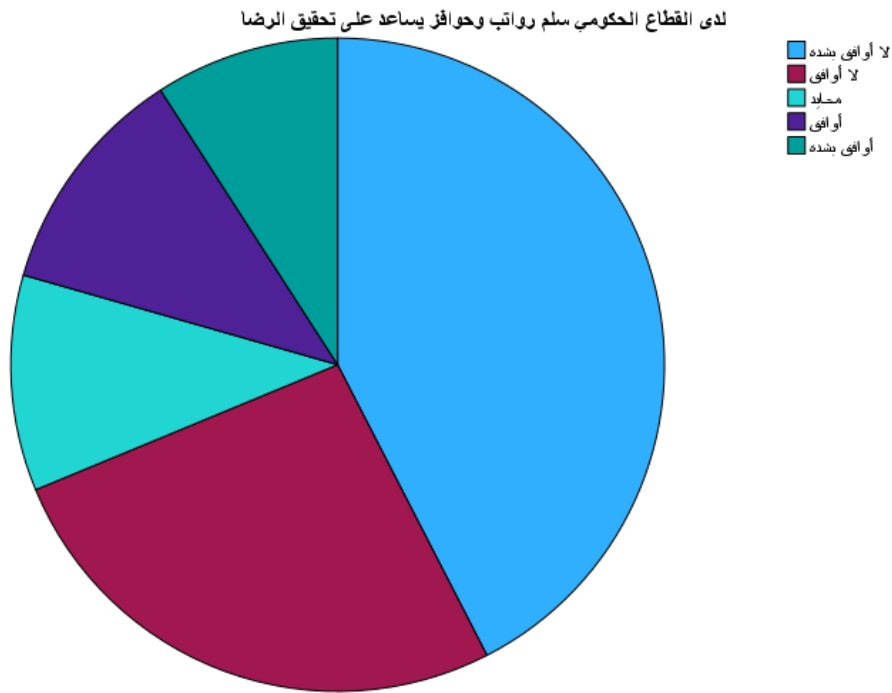
النسبة (%)	التكرار	يتبع القطاع الحكومي نظام رقابة فعال على عملية التخطيط الإستراتيجي
٤١,٩%	١٦١	لا أو افق بشدة
٢٦%	١٠٠	لا أو افق
٩,٩%	٣٨	محايد
١١,٥%	٤٤	أو افق
١٠,٧%	٤١	أو افق بشدة
١٠٠%	٣٨٤	المجموع

يتبع القطاع الحكومي نظام رقابة فعال على عملية التخطيط الإستراتيجي



السؤال العاشر للمحور الثالث لأفراد عينة الدراسة:

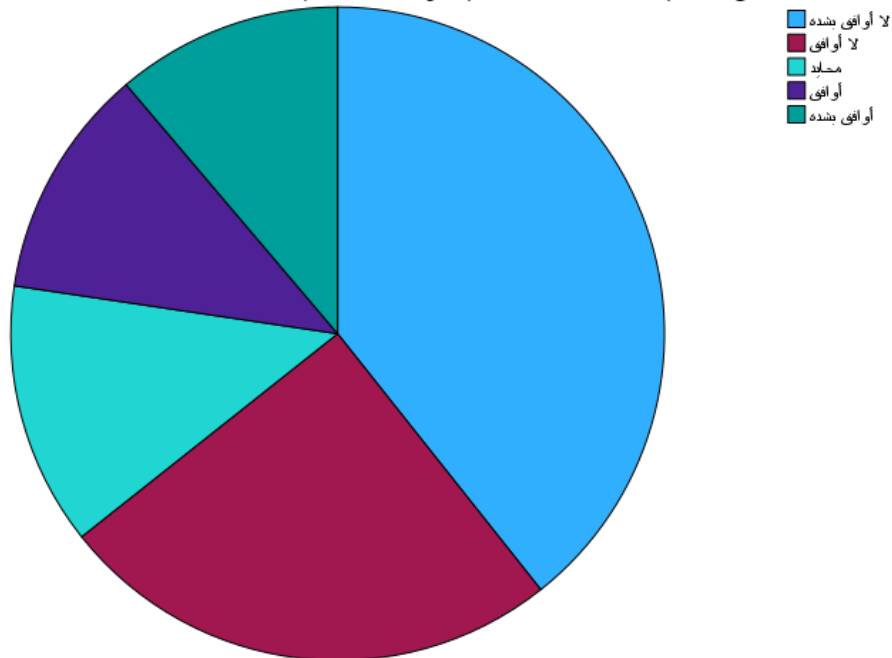
النسبة (%)	التكرار	لدى القطاع الحكومي سلم رواتب وحوافز يساعد على تحقيق الرضا
٤٢,٤%	١٦٣	لا أو افق بشدة
٢٦,٣%	١٠١	لا أو افق
١٠,٧%	٤١	محايد
١١,٥%	٤٤	أو افق
٩,١%	٣٥	أو افق بشدة
١٠٠%	٣٨٤	المجموع



السؤال الحادي عشر للمحور الثالث لأفراد عينة الدراسة:

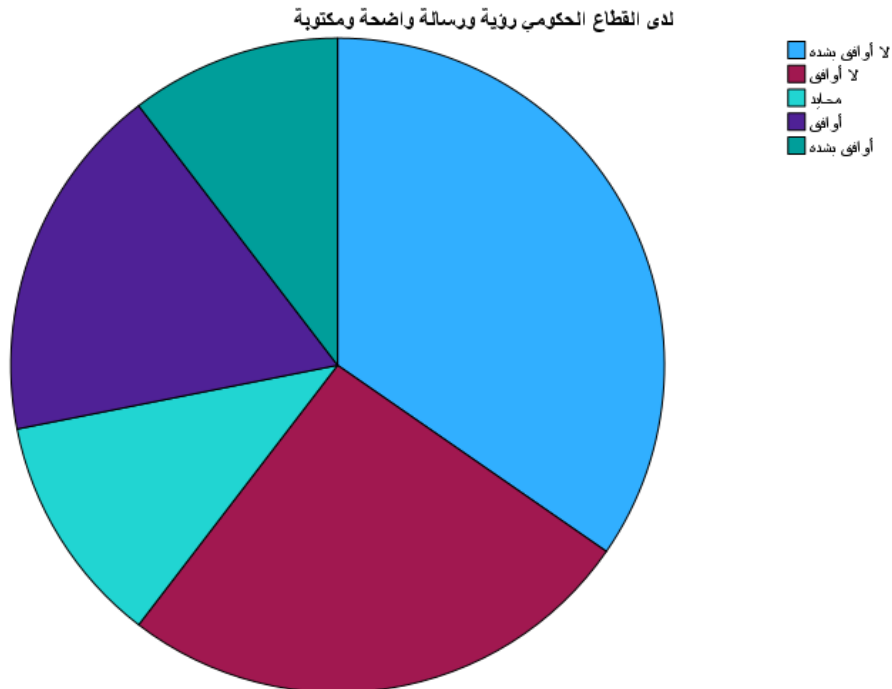
النسبة (%)	التكرار	يحرص القطاع الحكومي بتنفيذ التخطيط الإستراتيجي على اختيار أفراد ذوي خبرات ومهارات عالية
٪٣٩,٣	١٥١	لا أو افق بشدة
٪٢٥	٩٦	لا أو افق
٪١٣	٥٠	محايد
٪١١,٥	٤٤	أو افق
٪١١,٢	٤٣	أو افق بشدة
٪١٠٠	٣٨٤	المجموع

يحرص القطاع الحكومي بتنفيذ التخطيط الإستراتيجي على اختيار أفراد ذوي خبرات ومهارات عالية



السؤال الثاني عشر للمحور الثالث لأفراد عينة الدراسة:

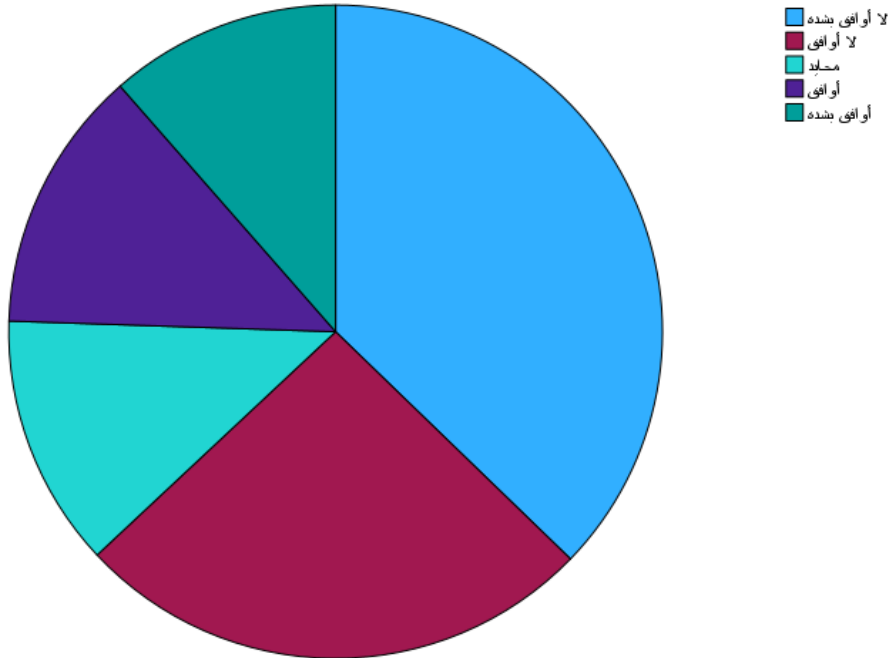
النسبة (%)	التكرار	لدى القطاع الحكومي رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة
٣٤,٦%	١٣٣	لا أو افق بشدة
٢٥,٨%	٩٩	لا أو افق
١١,٥%	٤٤	محايد
١٧,٧%	٦٨	أو افق
١٠,٤%	٤٠	أو افق بشدة
١٠٠%	٣٨٤	المجموع



السؤال الثالث عشر للمحور الثالث لأفراد عينة الدراسة:

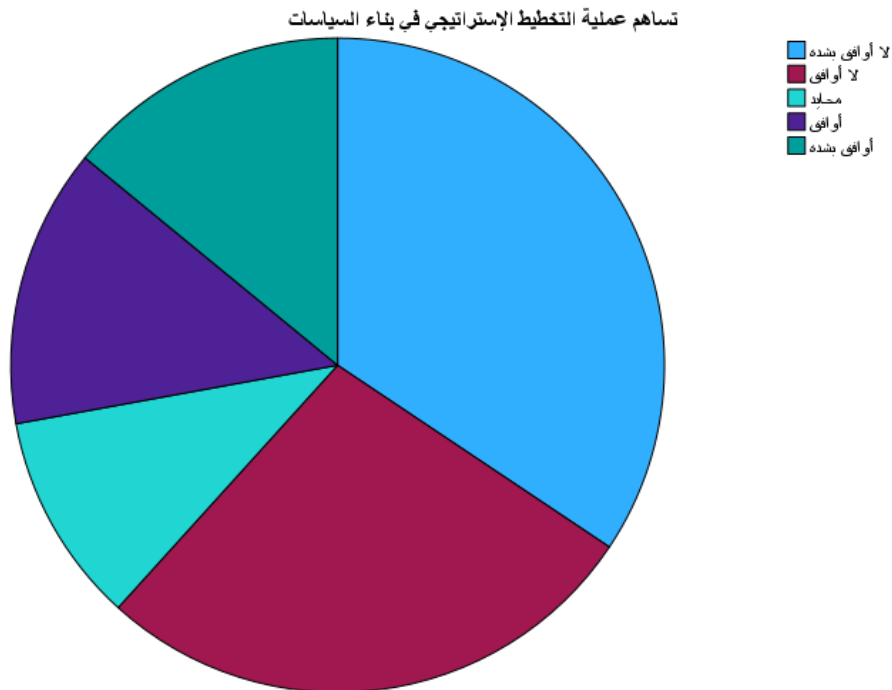
النسبة (%)	التكرار	يلتزم القطاع الحكومي بمؤشرات الأداء للأهداف الإستراتيجية
٣٧,٢٪	١٤٣	لا أو افق بشدة
٢٥,٨٪	٩٩	لا أو افق
١٢,٥٪	٤٨	محايد
١٣٪	٥٠	أو افق
١١,٥٪	٤٤	أو افق بشدة
١٠٠٪	٣٨٤	المجموع

يلتزم القطاع الحكومي بمؤشرات الأداء للأهداف الإستراتيجية



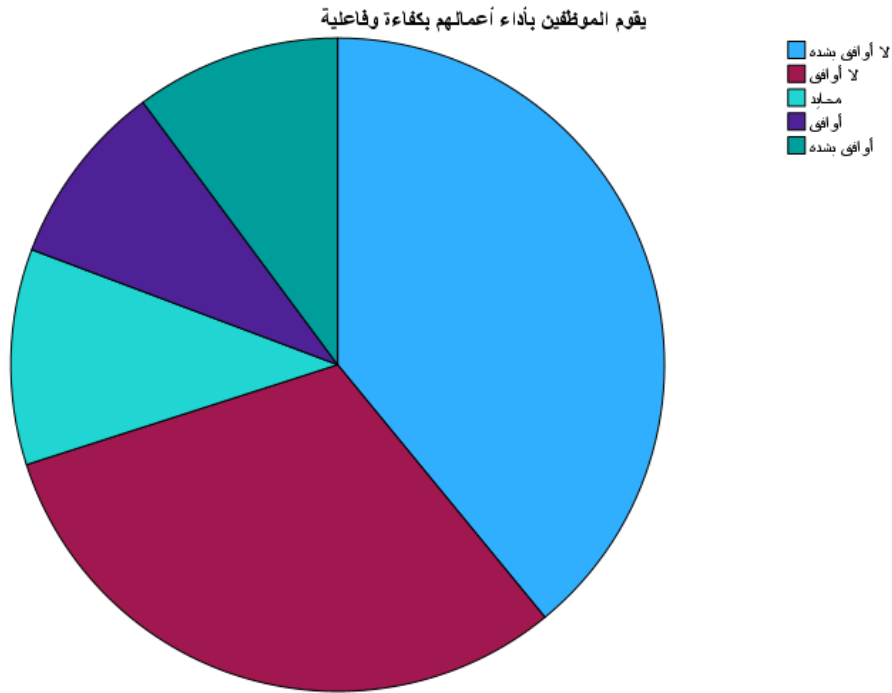
السؤال الرابع عشر للمحور الثالث لأفراد عينة الدراسة:

النسبة (%)	التكرار	تساهم عملية التخطيط الإستراتيجي في بناء السياسات
٪٣٤,٤	١٣٢	لا أو افق بشدة
٪٢٧,٣	١٠٥	لا أو افق
٪١٠,٤	٤٠	محايد
٪١٣,٨	٥٣	أو افق
٪١٤,١	٥٤	أو افق بشدة
٪١٠٠	٣٨٤	المجموع



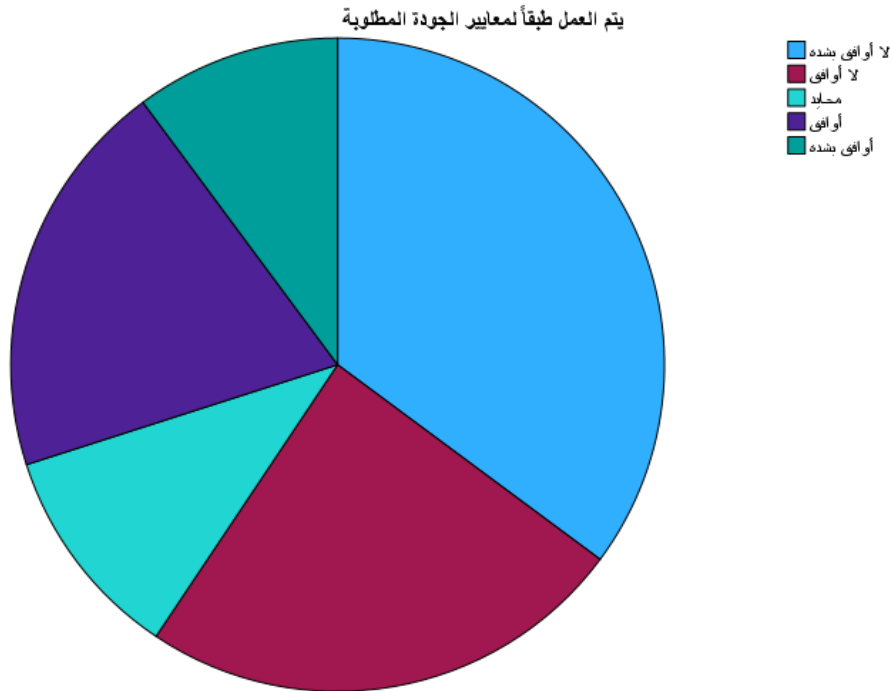
السؤال الخامس عشر للمحور الرابع لأفراد عينة الدراسة:

النسبة (%)	التكرار	يقوم الموظفون بأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية
39,1%	150	لا أو افق بشدة
31%	119	لا أو افق
10,7%	41	محايد
9,1%	35	أو افق
10,2%	39	أو افق بشدة
100%	384	المجموع



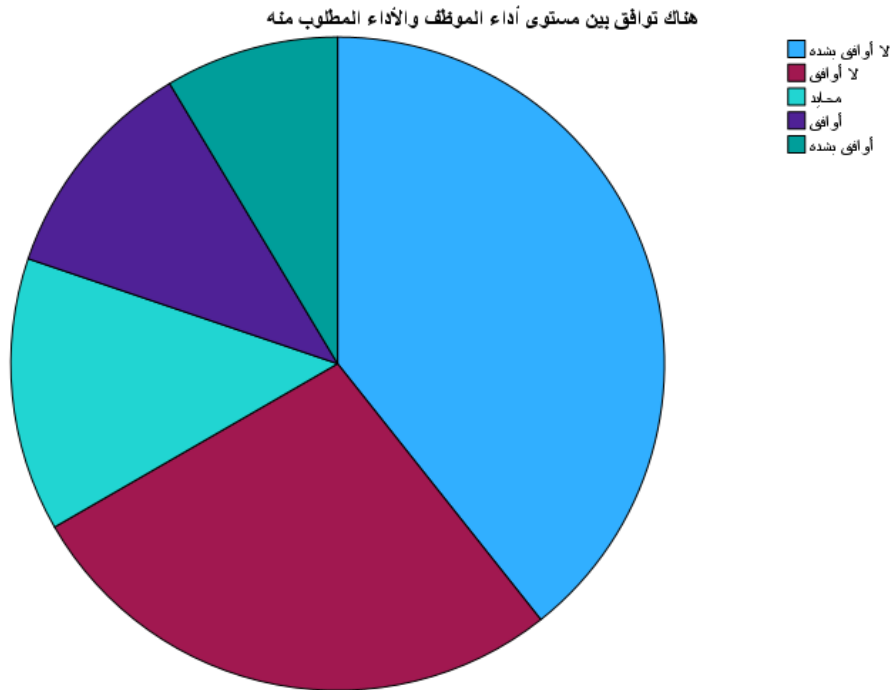
السؤال السادس عشر للمحور الرابع لأفراد عينة الدراسة:

النسبة (%)	التكرار	يتم العمل طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة
٣٥,٢٪	١٣٥	لا أو افق بشدة
٢٤,٢٪	٩٣	لا أو افق
١٠,٧٪	٤١	محايد
١٩,٨٪	٧٦	أو افق
١٠,٢٪	٣٩	أو افق بشدة
١٠٠٪	٣٨٤	المجموع



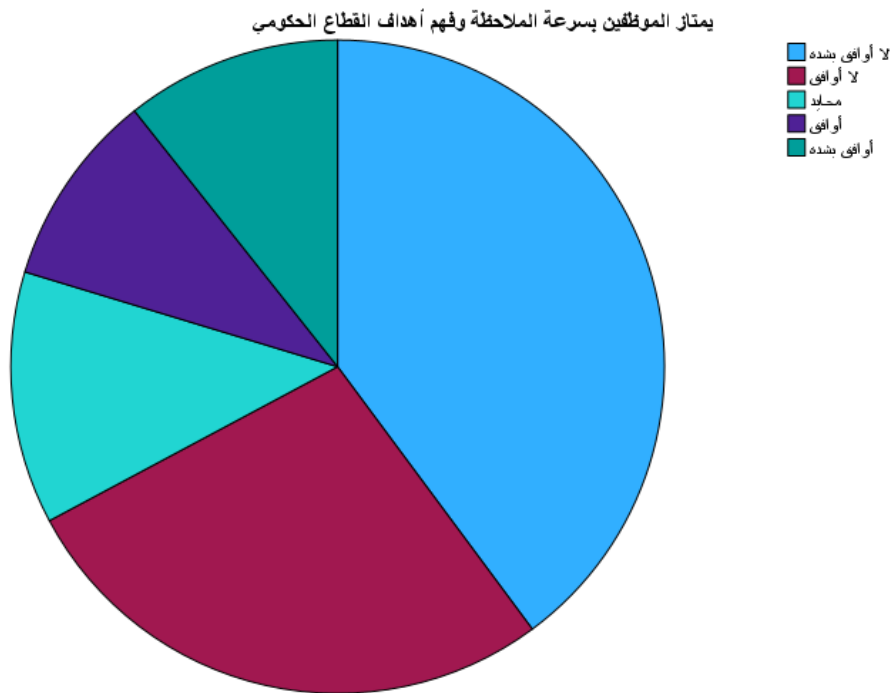
السؤال السابع عشر للمحور الرابع لأفراد عينة الدراسة:

النسبة (%)	التكرار	هناك توافق بين مستوى أداء الموظف والأداء المطلوب منه
٪٣٩,٣	١٥١	لا أو افق بشدة
٪٢٧,٣	١٠٥	لا أو افق
٪١٣,٥	٥٢	محايد
٪١١,٢	٤٣	أو افق
٪٨,٦	٣٣	أو افق بشدة
٪١٠٠	٣٨٤	المجموع



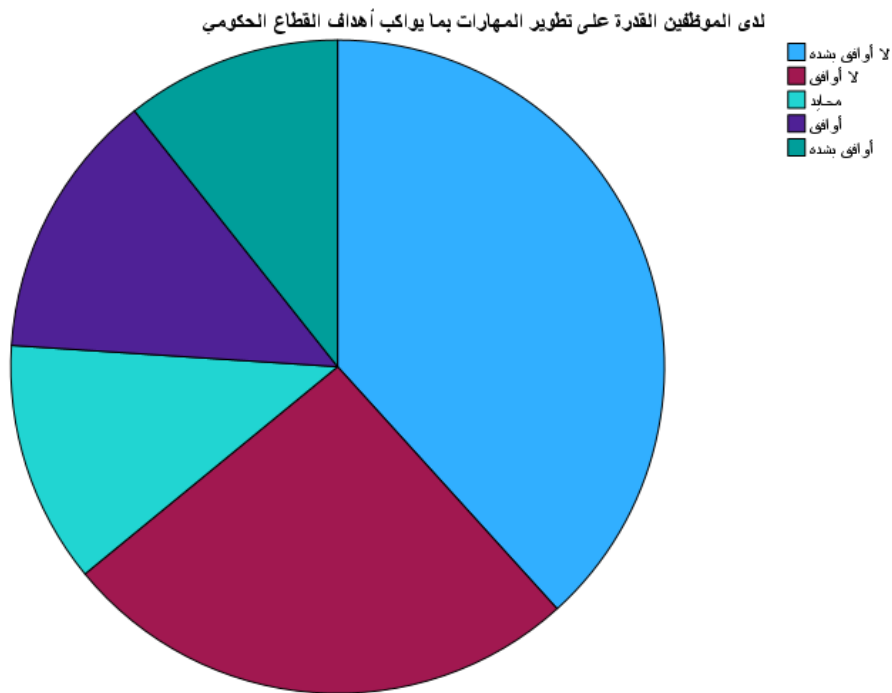
السؤال الثامن عشر للمحور الرابع لأفراد عينة الدراسة:

النسبة (%)	التكرار	يمتاز الموظفون بسرعة الملاحظة وفهم أهداف القطاع الحكومي
٪٣٩,٨	١٥٣	لا أو افق بشدة
٪٢٧,٣	١٠٥	لا أو افق
٪١٢,٥	٤٨	محايد
٪٩,٦	٣٧	أو افق
٪١٠,٧	٤١	أو افق بشدة
٪١٠٠	٣٨٤	المجموع



السؤال التاسع عشر للمحور الرابع لأفراد عينة الدراسة:

النسبة (%)	التكرار	لدى الموظفين القدرة على تطوير المهارات بما يواكب أهداف القطاع الحكومي
٣٨,٣%	١٤٧	لا أو اقل بشدة
٢٥,٨%	٩٩	لا أو اقل
١٢%	٤٦	محايد
١٣,٣%	٥١	أو اقل
١٠,٧%	٤١	أو اقل بشدة
١٠٠%	٣٨٤	المجموع



المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباين والمدى

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري	التباين	المدى
1	يساعد التخطيط الإستراتيجي في النمو والتطور بالعمل	2.1563	2	1	1.41479	2.002	4
2	يساهم التخطيط الإستراتيجي في توفير الوقت	2.4609	2	1	1.51702	2.301	4
3	يؤثر التخطيط الإستراتيجي بشكل إيجابي على الرغبة بالعمل	2.3359	2	1	1.42677	2.036	4
4	يحسن التخطيط الإستراتيجي أداء الفرد	2.3542	2	1	1.43241	2.052	4
5	يساهم التخطيط الإستراتيجي في تحسين جودة العمل	2.4297	2	1	1.48983	2.220	4
6	يساعد التخطيط الإستراتيجي في تنظيم العمل	2.4115	2	1	1.47121	2.164	4
7	لدى القطاع الحكومي نظام تخطيطي سليم لإستغلال الموارد المتاحة	2.1667	2	1	1.29402	1.674	4
8	القطاع الحكومي لديه وعي عن أهمية التخطيط الإستراتيجي	2.4010	2	1	1.37892	1.901	4
9	يتبع القطاع الحكومي نظام رقابة فعال على عملية التخطيط الإستراتيجي	2.2292	2	1	1.37474	1.890	4
10	لدى القطاع الحكومي سلم رواتب وحوافز يساعد على تحقيق الرضا	2.1849	2	1	1.33430	1.780	4
11	يحرص القطاع الحكومي بتنفيذ التخطيط الإستراتيجي على اختيار أفراد ذوي خبرات ومهارات عالية	2.3021	2	1	1.37960	1.903	4
12	لدى القطاع الحكومي رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة	2.4349	2	1	1.38659	1.923	4

4	1.927	1.38824	1	2	2.3568	يلتزم القطاع الحكومي بمؤشرات الأداء للأهداف الإستراتيجية	13
4	2.061	1.43559	1	2	2.4583	تساهم عملية التخطيط الإستراتيجي في بناء السياسات	14
4	1.739	1.31883	1	2	2.2031	يقوم الموظفون بأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية	15
4	1.961	1.40053	1	2	2.4557	يتم العمل طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة	16
4	1.704	1.30548	1	2	2.2240	هناك توافق بين مستوى أداء الموظف والأداء المطلوب منه	17
4	1.817	1.34801	1	2	2.2396	يمتاز الموظفون بسرعة الملاحظة وفهم أهداف القطاع الحكومي	18
4	1.895	1.37675	1	2	2.3229	لدى الموظفين القدرة على تطوير المهارات بما يواكب أهداف القطاع الحكومي	19

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
يساعد التخطيط الإستراتيجي في النمو والتطور بالعمل	ذكر	238	1.2731	.44650	.02894
	أنثى	146	3.5959	1.26261	.10449

Independent Samples Effect Sizes					
		Standardize r^a	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
يساعد التخطيط الإستراتيجي في النمو والتطور بالعمل	Cohen's d	.85370	-2.721	-3.002	-2.438
	Hedges' correction	.85538	-2.715	-2.996	-2.433
	Glass's delta	1.26261	-1.840	-2.133	-1.543

نتائج تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) للفروق في متوسطات الاجابات لعينة الدراسة طبقاً لاختلاف العمر

البيان	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء العاملين بالقطاع الحكومي	بين المجموعات	0.069	1	0.023	0.050	0.985
	داخل المجموعات	55.509	382	0.0459		
	المجموع	55.578	383			

من الجدول أعلاه يتبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة حول دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء العاملين بالقطاع الحكومي عند مستوى معنوية 0.05 تعزى لمتغير العمر.

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	يقوم الموظفون بأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: لدى القطاع الحكومي نظام تخطيطي سليم لإستغلال الموارد المتاحة			
b. All requested variables entered.			

Correlations			
		يتبع القطاع الحكومي نظام رقابة فعال على عملية التخطيط الإستراتيجي	يتم العمل طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة
يتبع القطاع الحكومي نظام رقابة فعال على عملية التخطيط الإستراتيجي	Pearson Correlation	1	.952**
	Sig. (2-tailed)		<.001
	N	384	384
يتم العمل طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة	Pearson Correlation	.952**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	384	384
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Correlations			
		لدى القطاع الحكومي سلم رواتب وحوافز يساعد على تحقيق الرضا	هناك توافق بين مستوى أداء الموظف والأداء المطلوب منه
لدى القطاع الحكومي سلم رواتب وحوافز يساعد على تحقيق الرضا	Pearson Correlation	1	.982**
	Sig. (2-tailed)		<.001
	N	384	384
هناك توافق بين مستوى أداء الموظف والأداء المطلوب منه	Pearson Correlation	.982**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	384	384
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Correlations			
		يلتزم القطاع الحكومي بمؤشرات الأداء للأهداف الإستراتيجية	لدى الموظفين القدرة على تطوير المهارات بما يواكب أهداف القطاع الحكومي
يلتزم القطاع الحكومي بمؤشرات الأداء للأهداف الإستراتيجية	Pearson Correlation	1	.991**
	Sig. (2-tailed)		<.001
	N	384	384
لدى الموظفين القدرة على تطوير المهارات بما يواكب أهداف القطاع الحكومي	Pearson Correlation	.991**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	384	384
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Correlations			
		القطاع الحكومي لديه وعي عن أهمية التخطيط الإستراتيجي	يمتاز الموظفون بسرعة الملاحظة وفهم أهداف القطاع الحكومي
القطاع الحكومي لديه وعي عن أهمية التخطيط الإستراتيجي	Pearson Correlation	1	.955**
	Sig. (2-tailed)		<.001
	N	384	384
يمتاز الموظفون بسرعة الملاحظة وفهم أهداف القطاع الحكومي	Pearson Correlation	.955**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	384	384
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

الخاتمة:

تحليل النتائج والتصور المقترح:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي يمكن عرضها على النحو التالي:

١. توصلت نتائج الدراسة إلى أن التخطيط الإستراتيجي يعد مهمة أساسية يجب على المنظمة أو الجهة الحكومية التي ترغب في التطوير والتحسين أن تعتمد عليه بشكل كبير وأساسي.
٢. إن عملية تحليل العوامل الداخلية والخارجية هي من أهم مراحل التخطيط الإستراتيجي لذا يجب على منظمات القطاع الحكومي الاهتمام بهذه المرحلة والتركيز والدقة على تحليل متغيراتها والتعامل معها.
٣. تتحقق الميزة التنافسية عن طريق التخطيط الإستراتيجي من خلال حسن التسيير للموارد والاستخدام الأمثل لها.
٤. توصلت النتائج إلى أن هناك ضعف في فهم أهمية التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحسين وتطوير المنظمة.
٥. توصلت نتائج الدراسة الميدانية إلى أن هناك خلل وضعف في أداء العاملين بالقطاع الحكومي وذلك يعود إلى عدم تطبيق التخطيط الإستراتيجي.
٦. فيما يتعلق بمحور فوائد التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء العاملين، جاءت درجة تصورات العاملين بالقطاع الحكومي منخفضة جداً.
٧. إتباع التخطيط الإستراتيجي في المنشأة أو المنظمة يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة.
٨. الالتزام بنظام رقابة فعال على عملية التخطيط الإستراتيجي يؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة في أداء العاملين.
٩. لا يحرص القطاع الحكومي بتنفيذ التخطيط الإستراتيجي على اختيار أفراد ذوي خبرات ومهارات عالية بشكل نسبي، حيث كان المتوسط الحسابي لهذا السؤال بمحور واقع التخطيط الإستراتيجي بدرجة (١,٣٧٩٦٠).
١٠. أكدت النتائج بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وتطوير أداء العاملين بالقطاع الحكومي، كما يؤدي تطبيق التخطيط الإستراتيجي بشكل سليم إلى تطوير أداء العاملين.
١١. أشارت النتائج إلى عدم وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى العاملين بالقطاع الحكومي.
١٢. توجد علاقة طردية بين التخطيط الإستراتيجي وتطوير أداء العاملين.

١٣. مدى الالتزام بمتطلبات التخطيط الإستراتيجي ينعكس بصورة مباشرة على كفاءة الشركة بصورة عامة.
١٤. استخدام الخطط الإستراتيجية ينعكس إيجابياً على أداء العاملين بالشركة.
١٥. تطبيق مفهوم التخطيط الإستراتيجي في المنظمة يساهم في تحسين الكفاءة الإنتاجية ورفعها.
١٦. يعكس مدى وجود رسالة واضحة للمنظمة وأهداف محددة إلى جودة الالتزام بالتخطيط الإستراتيجي.
١٧. في الفرضية الأولى، أكدت النتائج بوجود علاقة طردية بين تطبيق التخطيط الإستراتيجي وتطوير أداء العاملين.
١٨. يطبق التخطيط الإستراتيجي الحلول المناسبة لرفع كفاءة أداء العاملين بالقطاع الحكومي.
١٩. التخطيط الإستراتيجي يؤدي إلى الالتزام بقوانين العمل او القطاع او اللائحة الداخلية للمنظمة مما يزيد من رفع أدائها.

٢٠. وضع خطط مستقبلية في المنظمات تؤدي إلى رفع كفاءة أداء العاملين بالقطاع الحكومي بصورة جيدة.
٢١. هناك هدر في الجهد والوقت والأدوات والمعرفة وذلك يعود إلى ضعف التقنيات المستخدمة في المنظمات.

التوصيات:

يوصي ويقترح الباحثون الآتي:

١. زيادة الاهتمام "بتنفيذ التخطيط الإستراتيجي" باعتباره مدخل مهم وحيوي للارتقاء بالأداء الإداري الفعال لما له من أثر حيث يساعد بإتخاذ القرارات المبنية على منهجيات وقواعد راسخة وسليمة.
٢. الاهتمام بالموظفين وتحقيق التناسق والاتصال بينهم من شأنه أن يحقق نوع من التميز والكفاءة في الخدمات المقدمة في الجهة الحكومية.
٣. التوعية بأهمية تطبيق التخطيط الإستراتيجي لما له أثر كبير على الأداء وتحسينه واكتساب المهارات.
٤. تحقيق الجودة في العمل يزيد من رضا المراجعين والعملاء وبالتالي سيساهم ذلك في زيادة الميزة التنافسية.
٥. الحرص على مشاركة كافة القوى العاملة في وضع الخطط الإستراتيجي بغرض النجاح في تنفيذها.
٦. ضرورة تبني أسلوب التخطيط الإستراتيجي في عمل كافة الأجهزة في المنظمة أو الجهة الحكومية.

٧. يؤدي الاهتمام بالبحوث والدراسات إلى كفاءة وتطوير جودة الأداء بالمنظمة وكفاءة أداء العاملين.
٨. رسم رسالة واضحة للمنظمة يؤدي إلى إتباع أسلوب التخطيط الإستراتيجي بكفاءة عالية مما يساعد على التطور.
٩. أن يتم منح أهمية أكثر في إعداد الخطط طويلة الأجل لغرض تحقيق الأهداف والغايات بعيدة المدى.
١٠. ضرورة إنشاء إدارة مستقلة في كل منظمة لما سيؤدي إلى آثار إيجابية بالمستقبل واستجابة المنظمات للمتغيرات والمتطلبات المستقبلية.
١١. الاهتمام بقياس وتقييم وتقويم أداء العاملين بفترات دورية وبصورة دقيقة وفق معايير واضحة.
١٢. إنشاء دورات تدريبية لتثقيف الموظفين عن التخطيط الإستراتيجي ودوره الكبير في التحسين والتطوير للأداء.
١٣. التركيز على التطوير المستمر كأساس لاكتساب المهارات العلمية والعملية المتنوعة.
١٤. يوصي الباحث بأن تقوم المنظمة بوضع برامج تدريبية وتطويرية للعاملين بالقطاع الحكومي بهدف تحسين مهاراتهم العملية ومواجهة التغيرات في المستقبل.
١٥. بناء سيناريوهات مستقبلية متعددة للاختيار الأفضل منها حسب التغير في البيئة.
١٦. ضرورة تقوية الثقافة التنظيمية المبنية على مفهوم التخطيط الإستراتيجي على خلفية أن الثقافة التنظيمية تعتبر المعيار الأول للأداء.
١٧. ضرورة التصدي لمعوقات التخطيط الإستراتيجي التي تعيق تطوير أداء العاملين بالقطاع الحكومي.

توصيات خاصة:

١. الاستمرار بممارسة وتطبيق عملية التخطيط الإستراتيجي من قبل المنظمات الحكومية باعتبارها أداة إدارية تساعد المنظمات على التكيف والتأقلم مع ظروف بيئتها الداخلية والخارجية.
٢. الاستمرار في دعم وتوفير التدريبات والورش المتخصصة في موضوع التخطيط الإستراتيجي للعاملين بالقطاع الحكومي بهدف تنمية مهاراتهم في هذا المجال.

٣. التأكيد على إشراك العاملين في عملية التخطيط الإستراتيجي وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية، بما يتلائم مع أهدافها ورؤيتها المستقبلية.
٤. التركيز على زيادة الانفاق المخصص لعملية التخطيط الإستراتيجي وذلك نظراً لأهميته.
٥. زيادة وعي العاملين بأهمية التخطيط الإستراتيجي كوسيلة لزيادة أدائهم وتحسينه.
٦. ضرورة أن تتبنى المنظمات الحكومية نظام رقابة وتقييم واضح ومكتوب يتلائم مع طبيعة عملها.
٧. إقامة المؤتمرات والندوات العلمية لمناقشة المستجدات التي تطرأ على القطاع الحكومي.
٨. أن تضع المنظمة أهداف مناسبة وواضحة لجميع العاملين والمستفيدين من خدماتها.
٩. تطوير الأساليب العلمية بما يساعد على الإبداع والابتكار.
١٠. الاهتمام بالعاملين وتحسين أوضاعهم المادية مما يساهم في تجويد الأداء.
١١. تحفيز وتشجيع التفكير الإستراتيجي والإبداعي في مختلف أقسام وإدارات الشركات بهدف تطوير وتحسين الخطط الإستراتيجية

التوصيات المستقبلية:

١. ضرورة إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي.
٢. دراسة اثر التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بتطوير أداء العاملين في المنظمات الحكومية.
٣. دراسة أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء المنظمات على اعتبار التحليل الإستراتيجي كمتغير وسيط - دراسة حالة للمنظمات الحكومية.

قائمة المراجع والمصادر المبدئية:

المراجع العربية:

١. البلوشي، بدر (٢٠١٧) *التخطيط الإستراتيجي ورأس المال البشري في المنظمات الإعلامية: الطبعة الثالثة*، مصر: المكتب العربي للمعارف
٢. فارس، ندين (٢٠١٦) *العلاقة بين خصائص العلاقة بين الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في البنوك التجارية والتخطيط الإستراتيجي في قطاع غزة: الطبعة الأولى*، غزة: مكتبة الأزهر
٣. الجنابي، أكرم (٢٠١٦) *الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرون: الطبعة الرابعة*، عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع
٤. يحيى، إلهام (٢٠١٦) *دور التخطيط الإستراتيجي في ضمان جودة التعليم العالي: الطبعة الأولى*، السودان: المؤتمر العربي الدولي السادس
٥. أبو النصر، مدحت (٢٠١٥) *مقومات التفكير الإستراتيجي المتميز: الطبعة الثانية*، مصر: المجموعة العربية للتدريب للنشر
٦. الزعبي، رحمه (٢٠١٤) *أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء المؤسسات التعليمية العالي الجزائرية جامعة خفير: الطبعة الثالثة*، الجزائر: دار الثقافة للنشر والتوزيع
٧. السلاطين، علي (٢٠١٤) *القيادة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي: الطبعة الثانية*، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع
٨. الصباب، أحمد (٢٠١٣) *أساسيات الإدارة الحديثة: الطبعة الأولى*، المملكة العربية السعودية: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع
٩. جراد، سعيد (٢٠١٣) *قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الإستراتيجي والتميز بالأداء: الطبعة الثانية*، غزة: مجلة جامعة الأزهر
١٠. جرادات، ناصر (٢٠١٣) *الإدارة الإستراتيجية منظور تكاملي حديث: الطبعة الأولى*، عمان: إثراء للنشر والتوزيع

١١. الحاكم، علي (٢٠١٢) الإدارة الإستراتيجية للأعمال الإنتاجية والخدمية: الطبعة الثانية، الخرطوم: جي تاون
١٢. السعيد، إبراهيم (٢٠١٢) المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الإستراتيجي: الطبعة الخامسة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر
١٣. النجار، فريد (٢٠١٠) التخطيط الإستراتيجي والمدير العربي: الطبعة الأولى، مصر: آليات إستشراف المستقبل
١٤. الجرجاوي، زياد (٢٠١٠) القواعد المنهجية لبناء الاستبيان: الطبعة الثانية، فلسطين: مطبعة أبناء الجراح
١٥. السكارنة، بلال (٢٠١٠) التخطيط الإستراتيجي: الطبعة الأولى، عمان: دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة
١٦. صيام، آمال (٢٠١٠) تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية في قطاع غزة: الطبعة الأولى، غزة: جامعة الأزهر
١٧. شافي، عائشة (٢٠١٠) مدخل إستراتيجية لتطوير القيادات التربوية: الطبعة الأولى، مصر: الدار الجامعية
١٨. اللوزي، موسى (٢٠١٠) التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة: الطبعة الثانية، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع
١٩. الهيتي، صلاح (٢٠٠٩) تحليل أسس الإدارة العامة من منظور معاصر: الطبعة الأولى، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
٢٠. الوليد، بشار (٢٠٠٩) التخطيط الإستراتيجي: الطبعة الثانية، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع
٢١. آل سعود، سعود (٢٠٠٨) الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية: الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية
٢٢. هلال، محمد (٢٠٠٨) مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي - كيف تربط بين الحاضر والمستقبل: الطبعة الثالثة، مصر: دار نشر مركز تطوير الأداء والتنمية
٢٣. ردمان، عالم (٢٠٠٨) التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس مدخل الجودة الشاملة في التعليم الجامعي: الطبعة الأولى، اليمن: العربية لضمان الجودة
٢٤. القحطاني، سالم (٢٠٠٨) القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي: الطبعة الثانية، المملكة العربية السعودية: مرامر للطباعة والتغليف

٢٥. بني حمدان، خالد (٢٠٠٧) *الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي*: الطبعة الأولى، الأردن: دار اليازوري

العلمية للنشر والتوزيع

٢٦. الدوري، زكريا (٢٠٠٧) *الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية*: الطبعة الثانية، الأردن: دار

اليازوري العلمية للنشر

٢٧. الغالي، طاهر (٢٠٠٧) *الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل*: الطبعة الأولى، الأردن: دار المسيرة للنشر

والتوزيع

٢٨. درويش، عبد الكريم (٢٠٠٦) *خصائص القيادة الإستراتيجية*: الطبعة الأولى، الامارات العربية المتحدة: أكاديمية

شرطة دبي

٢٩. الدوري، زكريا (٢٠٠٥) *الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية*: الطبعة الأولى، الأردن: دار

اليازوري العلمية للنشر

٣٠. السالم، مؤيد (٢٠٠٥) *أساسيات الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية*: الطبعة الأولى، مصر: المكتب

الحديث

٣١. السيد، صلاح (٢٠٠٤) *تقويم الأداء*: الطبعة الثانية، مصر: مجلة الإدارة.

٣٢. الركابي، كاظم (٢٠٠٤) *الإدارة الإستراتيجية – العولمة والمنافسة*: الطبعة الثالثة، الأردن: دار وائل للنشر

٣٣. المغربي، عبد الحميد (٢٠٠٣) *الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين*: الطبعة الأولى،

مصر: المكتبة العصرية

٣٤. المشاري، عبدالله (٢٠٠٣) *معوقات التطوير التنظيمي من وجهة نظر القيادات العليا والوسطى في شرطة منطقتي*

الرياض ومكة المكرمة: الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

٣٥. درة، عبد الباري (٢٠٠٣) *تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية*

المعاصرة: الطبعة الثانية، مصر: المؤسسة العربية للتنمية

٣٦. عبد المحسن، توفيق (٢٠٠٢) *تقييم الأداء*: الطبعة الأولى، مصر: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع

٣٧. الجندي، عادل (٢٠٠٢) *الإدارة والتخطيط التعليمي الإستراتيجي*: الطبعة الأولى، الرياض: مكتبة ابن رشد

٣٨. العارف، ناديا (٢٠٠٢) الإدارة الإستراتيجية: الطبعة الثانية، مصر: إدارة الألفية الثالثة

٣٩. العقلي، عمر (٢٠٠٢) الإدارة الإستراتيجية: الطبعة الثانية، السودان: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة

٤٠. القطامين، أحمد (٢٠٠٢) الإدارة الإستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية: الطبعة الأولى، الأردن: دار مجدلاوي

للنشر والتوزيع

٤١. مدبولي، محمد (٢٠٠١) التخطيط المدرسي الإستراتيجي: الطبعة الأولى، مصر: مكتبة الدار العربية للكتاب

٤٢. أبو بكر، مصطفى (٢٠٠٠) التفكير الإستراتيجي وأعداد الخطة الإستراتيجية: الطبعة الثانية، مصر: الدار

الجامعية

٤٣. حسن، راوية (٢٠٠٠) إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية: الطبعة الثانية، مصر: الدار الجامعية للنشر

٤٤. مصطفى، أحمد (١٩٩٩) التخطيط الإستراتيجي لمكافحة الإرهاب: الطبعة الأولى، الإمارات العربية المتحدة: مجلة

الفكر الشرطين اليا

٤٥. أبو العينين، عبدالشافي (١٩٩٩) نحو نموذج فعال للإدارة الإستراتيجية: الطبعة الأولى، مصر: مجلة النهضة

الإدارية

٤٦. عبيدات، أبراهيم (١٩٩٨) مفهوم التخطيط الإستراتيجي: الطبعة الأولى، الأردن: دابر اليازوري العلمية للنشر

والتوزيع

٤٧. غالب، سعد (١٩٩٨) الإدارة الإستراتيجية: الطبعة الثانية، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع

٤٨. السلي، علي (١٩٩٨) مصر: أداء المنظمات: الطبعة الثالثة، مصر: دار قباء للطباعة والنشر

٤٩. النمر، سعود (١٩٩٦) الإدارة العامة - الأسس والوظائف: الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية: مطابع

الفرزدق

٥٠. باززع، محمود (١٩٩٦) بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية: الطبعة الثانية، مصر:

مكتبة العبيكان

٥١. الفقهي، أبراهيم (١٩٩٦) أسرار قادة التميز: الطبعة الثانية، مصر: مركز الخبرات المهنية الإدارية

٥٢. السلمي، علي (١٩٩٥) *السياسات الإدارية في عصر المعلومات: الطبعة الأولى*، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع

والطباعة

٥٣. عسكر، سمير (١٩٨٧) *أصول الإدارة: الطبعة الثانية*، الإمارات العربية المتحدة: دار القلم

المراجع الأجنبية:

54. Wilson, David (2004) *Images of Strategy*. 3rd ed. U.K.: Black well publishing
55. Moore, Mark (1991) *The Strategic Management of Police Departments*. 2nd ed. USA: Police Executive Research
56. Weiss, Thomas (2000) *Good Governance and Global Governance*. 3rd ed. USA: Third World Quarterly
57. Weiner, Brown (2006) *How to think clearly in a time of change*. 2nd ed. USA: Prentice Hall
58. Bryson, John (1993) *Strategic Planning for public services and non-Profit Organization*. 2nd edition. USA: The Best of Long-Range Planning
59. Grant, Robert (2003) *Planning in a Turbulent Environment*. 4th ed. USA: Strategic Management Journal
60. D, Wheelen (1990) *Strategic Management and Business Policy*. 5TH ed. USA: Wesley Publishing Company
61. William, Ocasio (2008) *Rise and Fall – or Transformation*. 3rd ed. USA: Long Range Planning
62. Al-Ghamdi, Salem (2005) *The Use of Strategic Planning Tools and Techniques in Saudi Arabia*. 2nd ed. Saudi Arabia: International Journal of Management.
63. Johanson, Gery (2002) *Exploring Corporate Strategy*. 6th ed. USA: Prentice Hall International

ملاحق الدراسة:

ملحق (١):

الموضوع: استبانة

بعنوان (دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء العاملين بالقطاع الحكومي)

في البدء نشكركم على حسن تعاونكم، يقوم الباحثون بإعداد بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في تخصص الإدارة وإدارة المشاريع في كلية الإدارة بعنوان (دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء العاملين بالقطاع الحكومي)، نرجو التكرم بالتعاون معنا في هذا البحث وملء هذا الاستبيان حتى نعلم الفائدة المرجوة من البحث، والبيانات الواردة بهذا الاستبيان سيتم التعامل معها ومع النتائج بالسرية التامة ولن نستخدم إلا في أغراض هذا البحث العلمي.

وجزاكم الله خيراً

تقبلوا فائق التقدير والاحترام

قائد الفريق:

فهد آل فهاد 0504987477

أسماء المشاركين:

ريان الفيقي	محمد العلي
علي عسيري	عبدالمجيد الزهراني
شلاش الضبيب	حامد الحربي
	مقداد بو حليقه

استبانة موجهة إلى العاملين بالقطاع الحكومي

الرجاء وضع علامة (√) أمام الخيار المناسب لكل من العبارات التالية:-

المحور الأول: البيانات الشخصية

١. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
٢. العمر: ☐ ٣٠-٢٠ ☐ ٤٠-٣٠ ☐ ٥٠-٤٠ ☐ أكثر من ٥٠ سنة
٣. الدرجة العلمية: ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐
٤. سنوات الخبرة: أقل من ٥ سنوات ☐ ١٠-٥ سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنوات ☐
٥. المسمى الوظيفي: موظف ☐ مدير قسم ☐ مدير إدارة ☐ تنفيذي ☐
٦. التخصص العلمي: إدارة ☐ هندسة ☐ قانون ☐ أخرى ☐

المحور الثاني: التخطيط الإستراتيجي

الرقم	العبارات	درجة الموافقة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
١	يساعد التخطيط الإستراتيجي في النمو والتطور بالعمل					
٢	يساهم التخطيط الإستراتيجي في توفير الوقت					
٣	يؤثر التخطيط الإستراتيجي بشكل إيجابي على الرغبة بالعمل					

٤	يحسن التخطيط الإستراتيجي أداء الفرد				
٥	يساهم التخطيط الإستراتيجي في تحسين جودة العمل				
٦	يساعد التخطيط الإستراتيجي في تنظيم العمل				

المحور الثالث: واقع التخطيط الإستراتيجي

الرقم	العبارات	درجة الموافقة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
٧	لدى القطاع الحكومي نظام تخطيطي سليم لإستغلال الموارد المتاحة					
٨	القطاع الحكومي لديه وعي عن أهمية التخطيط الإستراتيجي					
٩	يتبع القطاع الحكومي نظام رقابة فعال على عملية التخطيط الإستراتيجي					
١٠	لدى القطاع الحكومي سلم رواتب وحوافز يساعد على تحقيق الرضا					
١١	يحرص القطاع الحكومي بتنفيذ التخطيط الإستراتيجي على اختيار أفراد ذوي خبرات ومهارات عالية					
١٢	لدى القطاع الحكومي رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة					
١٣	يلتزم القطاع الحكومي بمؤشرات الأداء للأهداف الإستراتيجية					

					١٤	تساهم عملية التخطيط الإستراتيجي في بناء السياسات
--	--	--	--	--	----	--

المحور الرابع: الأداء

الرقم	العبارات	درجة الموافقة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
١٥	يقوم الموظفون بأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية					
١٦	يتم العمل طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة					
١٧	هناك توافق بين مستوى أداء الموظف والأداء المطلوب منه					
١٨	يمتاز الموظفون بسرعة الملاحظة وفهم أهداف القطاع الحكومي					
١٩	يتقيد الموظفون بقواعد وإجراءات وسياسات القطاع الحكومي					
٢٠	لدى الموظفون القدرة على تطوير المهارات بما يواكب أهداف القطاع الحكومي					

ملحق (٢):

بسم الله الرحمن الرحيم

قائمة بأسماء المحكمين

م	الاسم	الرتبة العلمية
١	د. طارق توفيق الخطيب	بروفيسور
٢	د. نبيل مرعي سنان	بروفيسور
٣	د. نبيل محمد لطف الحزمي	أستاذ مشارك
٤	د. أيمن محجوب عبدالله محمد	أستاذ مشارك

المستخلص:

مستخلص الدراسة:

تناولت الدراسة دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء العاملين بالقطاع الحكومي. تمثلت مشكلة البحث في ملاحظة ضعف وقصور في أداء العاملين بالقطاع الحكومي، وعدم الاهتمام أو الوعي بأهمية ومفهوم التخطيط الإستراتيجي. وتلخصت أهمية البحث بأنها من الجانب العلمي ستضيف إضافة معرفية قيمة للدراسات الحديثة، ومن الجانب التطبيقي ستساهم في تطوير الجانب العملي بتزويد المسؤولين عن فائدة تطبيق التخطيط الإستراتيجي. وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور وأثر التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء العاملين بالقطاع الحكومي، من حيث درجة وضوح المفهوم ودرجة الممارسة، وقياس أداء العاملين بالقطاع الحكومي، والتعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في القطاع الحكومي. كما اعتمدت الدراسة على رصد الدراسات السابقة في هذا المجال. بالإضافة إلى أنه تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة حالة. وقد كانت أداة الدراسة هي الاستبانة. تم تطبيق أسلوب العينة الملائمة أو الميسرة بالقطاع الحكومي ومقدارها ٣٨٤ مفردة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التخطيط الإستراتيجي يعد مهمة أساسية وتوصية الباحثون بأنه على المنظمة أو الجهة الحكومية التي ترغب في التطوير والتحسين أن تعتمد عليه بشكل كبير وأساسي، أن عملية تحليل العوامل الداخلية والخارجية هي من أهم مراحل التخطيط الإستراتيجي، ووفقاً لنتائج الدراسة تم التوصل إلى بعض التوصيات التي قد تساهم في تطوير مفهوم التخطيط الإستراتيجي بالقطاع الحكومي وهي زيادة الاهتمام بتنفيذ التخطيط الإستراتيجي باعتباره مدخل مهم وحيوي للارتقاء بالأداء الإداري الفعال لما له من أثر حيث يساعد بإتخاذ القرارات المبنية على منهجيات وقواعد راسخة وسليمة، ضرورة تبني أسلوب التخطيط الإستراتيجي في عمل كافة الأجهزة في المنظمة أو الجهة الحكومية. الكلمات الدالة والرئيسية والمفتاحية : التخطيط الإستراتيجي، الأداء، القطاع الحكومي، أداء العاملين بالقطاع الحكومي.

Abstract:

The study examined the role of strategic planning in developing the performance of employees in the government sector. The problem of the research was to notice the weakness and shortcomings in the performance of employees in the government sector, and the lack of interest or awareness of the importance and concept of strategic planning. The importance of the research was summed up that from the scientific side it will add valuable knowledge to modern studies, and from the practical side it will contribute to the development of the practical side by providing those responsible for the usefulness of applying strategic planning. The study aimed to identify the role and impact of strategic planning in developing the performance of employees in the government sector, in terms of the degree of clarity of the concept and the degree of practice, measuring the performance of employees in the government sector, and identifying the reality of strategic planning in the government sector. The study relied on monitoring previous studies in this field. In addition, the descriptive analytical method was used for a case study. The study tool was the questionnaire. The convenient and easy sampling method was applied in the government sector, amounting to 384 individuals. The results of the study concluded that strategic planning is an essential task, and the researchers recommended that the organization or government agency that wishes to develop and improve should depend on it in a large and fundamental way, that the process of analyzing internal and external factors is one of the most important stages of strategic



جامعة الجميع الذكية
Everyone's Smart University

planning, and according to the results of the study, some Recommendations that may contribute to the development of the concept of strategic planning in the government sector, which is to increase attention to the implementation of strategic planning as an important and vital input to improve effective administrative performance because of its impact as it helps in making decisions based on well-established and sound methodologies and rules, the need to adopt the strategic planning method in the work of all agencies in organization or government entity.

key words: strategic planning, performance, government sector, performance of employees in the government sector.



جامعة الجميع الذكية
Everyone's Smart University

دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء العاملين بالقطاع الحكومي

بسم الله الرحمن الرحيم