

" أثر نجاح الخطط التشغيلية في تنفيذ الخطة الاستراتيجية في منظمات القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية "

دراسة تستهدف وزارة الدفاع وشركة المياه الوطنية والمؤسسة العامة لتحلية المياه

إعداد الطالب: هاجر الطريفي
حنان المرشد
احمد الخبيري

إشراف: د. وليد سليمان

2024-2023

قائمة المحتويات

2	أهمية الدراسة
2	أهداف الدراسة
3	مقدمة البحث
4	الاهداف الاستراتيجية
4	الاهداف الاستراتيجية للخدمات الصحية بوزارة الدفاع في المملكة العربية السعودية
4	الاهداف الاستراتيجية لشركة المياه الوطنية السعودية
4	الاهداف الاستراتيجية لمؤسسة التحلية العامة للمياه المالحة في المملكة العربية السعودية
5	التحديات الرئيسية على نجاح الخطة التشغيلية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية
5	نتائج الدراسة
11	الإطار العام لمفهوم التخطيط الاستراتيجي والدراسات السابقة
12	المنهج العلمي المستخدم في الدراسة:
12	1/ مجتمع الدراسة
12	2/ اسلوب المعاينة وعينة الدراسة
13	تحليل البيانات والإجابة عن تساؤلات الدراسة:
14	ملخص النتائج والتوصيات:
15	استبانة الدراسة والمراجع
21	المراجع

أهمية الدراسة

عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية في القطاع الحكومي السعودي تعتبر من العمليات المهمة والتي تتطلب تنسيقاً وتعاوناً بين الجهات المختصة ومتابعة الاداء وتقييم النتائج. ويتم وضع الخطة الاستراتيجية عن طريق تحديد الاهداف والرؤية المستقبلية وتحديد المجالات وتشمل معدلات النمو الاقتصادي وتوفير الخدمات الحكومية.

وتعتبر الرؤية الاستراتيجية في القطاع الحكومي السعودي خطوة مهمة جداً من جهود التحول والتطور السعودي التي تهدف الى تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2023 م بهدف التطور الاقتصادي السعودي وتعزيز التنمية المستدامة والقوة الاستثمارية وبناء مستقبل أفضل للوطن. وتتمثل الرؤية الاستراتيجية في القطاع الحكومي السعودي في تحقيق عدة اهداف منها تحسين جودة الخدمات الحكومية المقدمة الى المواطنين والمقيمين. وتطبيق التكنولوجيا الحديثة والذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي لتبسيط الاجراءات الإدارية. وتعزيز الشفافية والحوكمة وتطوير آليات مكافحة الفساد في إدارة الموارد العامة. كما ان الرؤية الاستراتيجية في القطاع الحكومي السعودي تسعى الى الابتكار ودعم ريادة الاعمال وتوفير الدعم والعمل على تطوير المواهب السعودية وتشجيع الافكار والابتكارات الجديدة وتحويلها الى مشاريع ناجحة. وتعزيز التعاون والشراكة المحلية والدولية لتبادل الخبرات والافكار في مجال التنمية وعمل اتفاقيات مع منظمات محلية ودولية للابتكار. وتهدف الرؤية الاستراتيجية على مبدئ الاستدامة البيئية والاجتماعية والتطور الاقتصادي وتحسين جودة الحياة للمواطنين.

أهداف الدراسة

دراسة نجاح الخطة التشغيلية في تنفيذ الخطة الاستراتيجية تهدف الى تقييم مدى تحقيق الاهداف المحددة والاولويات في العملية الاستراتيجية للمؤسسة بناءً على رؤية المؤسسة وتقييم الجودة وتطوير الخدمات المقدمة وتحقيق الاهداف والارباح المستدامة.

ومن أهمية الخطة التشغيلية تحويل الاستراتيجية العامة الى افعال ملموسة وخطوات قابلة للتنفيذ وتحديد المهام والجدول الزمنية والمسؤوليات بإتقان وتعزيز فرص النجاح لتنفيذ عملية الخطة الاستراتيجية للمنظمة.

مقدمة البحث

يهدف نجاح خطط التشغيلية في المنظمات الحكومية لتحقيق اهداف المنظمة وتنفيذ رؤيتها الاستراتيجية من اعداد الخطوات والإجراءات التي يتم اتخاذها في المنظمة لتنفيذ الأهداف والاستراتيجيات المحددة في الخطة الاستراتيجية. وتركز الخطة الاستراتيجية على وضع الأهداف العامة للمنظمة وتحديد الاستراتيجيات والمبادئ التوجيهية وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتحقيق اهداف الرؤية المستقبلية وقياس الأداء وتوزيع الموارد ووضع الخطط والمشاريع ومتابعة الإطار العام لعمليات المؤسسة. وتؤثر نجاح خطط التشغيلية في تنفيذ الخطة الاستراتيجية على عدة جوانب من أبرزها:

1- تهدف الخطط التشغيلية الى تنظيم وتنسيق الأنشطة بين الإدارات والاقسام داخل المنظمة مما يساهم في تحقيق تكامل الجهود وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

2- تساعد الخطط التشغيلية في تحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية ويتم توجيهه الجهود نحو الأولويات وضمان استخدامها بكفاءة.

3- تعمل الخطط التشغيلية على تحقيق الكفاءة والفعالية في تنفيذ الخدمات والأنشطة والعمليات المختلفة وتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية مما يؤدي الى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل أفضل.

4- تسهم الخطط التشغيلية في تقييم أداء المنظمة وقياس تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال وضع مؤشرات الأداء والمعايير وتقييم مدى تقدم المنظمة في تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات اللازمة للتحسين المستمر.

5- تعد الخطط التشغيلية وسيلة للتكيف داخل المنظمة حيث من الممكن تعديل الخطط التشغيلية بمرونة لتلبية المتطلبات الجديدة بشكل فعال.

ولضمان نجاح الخطة التشغيلية في تنفيذ وتحقيق اهداف الخطة الاستراتيجية ينبغي مراعاة وضوح الأهداف المحددة وأن يكون لجميع العاملين داخل المنظمة فهم واضح للأهداف والمعايير المطلوبة لتحقيقها، وتعزيز التواصل والتنسيق بين الأقسام والإدارات لتنفيذ الخطة الاستراتيجية بشكل متكامل ومنسق ومشاركة التوجيهات والمعلومات بشكل فعال، ومراقبة تنفيذ الخطة التشغيلية وتقييم الأداء بانتظام وتقديم التقارير اليومية واتخاذ القرارات الصحيحة عند الحاجة.

وعند وضع الخطة التشغيلية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية يجب ان تكون قابلة للتعديل في ضوء التغيرات المستمرة داخل وخارج بيئة العمل وتوجيه الموارد والعاملين نحو الأولويات.

الاهداف الاستراتيجية

الاهداف الاستراتيجية للقطاع الحكومي السعودي تشمل مجموعة واسعة من المبادئ والخطط التي تهدف الى تعزيز التنمية الشاملة في مختلف المجالات الحكومية ومن ضمن هذه الاهداف:

الاهداف الاستراتيجية للخدمات الصحية بوزارة الدفاع في المملكة العربية السعودية

وتتضمن مجتمع صحي مستدام لمنسوبي وزارة الدفاع وذويهم وفقاً للرؤية المستقبلية (بوزارة الدفاع*).

- التميز في تجربة المريض.
- استدامة المنظومة التشغيلية.
- تعزيز رأس المال البشري.

الاهداف الاستراتيجية لشركة المياه الوطنية السعودية

المسؤولة عن تقديم خدمات مياه نقيه وصالحة للشرب للمجتمع السعودي (شركة المياه الوطنية**).

- التوسع في نطاق خدماتها وتطوير قدراتها لتلبية الطلب المتزايد على المياه في المملكة العربية السعودية
- التحسين المستمر والابتكار من خلال توفير تقنيات جديدة واستخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة المياه
- تحديث المحطات والشبكات والبنية التحتية لتوفير خدمات المياه والصرف الصحي

الاهداف الاستراتيجية لمؤسسة التحلية العامة للمياه المالحة في المملكة العربية السعودية

والتي تساهم في تلبية احتياجات المملكة من المياه وتعزيز استدامة انتاجية المياه المحلاة (المنصة الوطنية الموحدة***).

- تعمل المؤسسة على تحقيق الامن المائي من خلال تنويع مصادر المياه وتحسين الكفاءة وتطوير التقنيات المستدامة في قطاع التحلية

- تعمل المؤسسة الى تحقيق التوازن بين تلبية احتياجات الماء والحفاظ على البيئة من خلال اتباع ممارسات صديقة للبيئة وإدارة المخلفات والحفاظ على جودة المياه

- الابتكار والتطوير ودعم الكفاءة المحلية السعودية وذلك من خلال تعزيز التعاون مع الجهات الاكاديمية والبحثية للتطوير والاستدامة

التحديات الرئيسية على نجاح الخطة التشغيلية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية

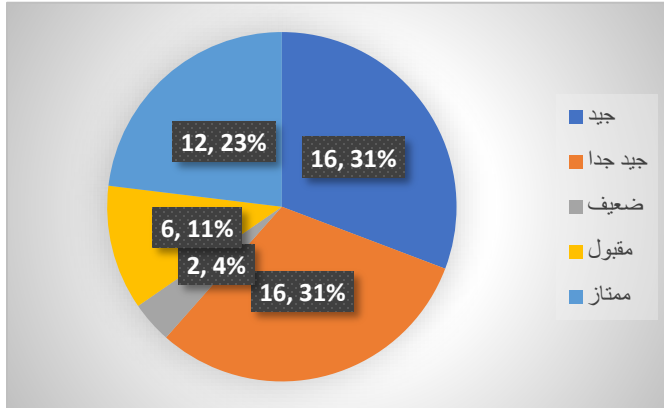
من المعوقات التي تؤثر على نجاح الخطة التشغيلية في تنفيذ الخطة الاستراتيجية:

- إذا لم تكن الأهداف والخطط التشغيلية مدروسة ومنظمة بشكل جيد ومتماشية مع الرؤية والاستراتيجية العامة للمنظمة فقد يكون تأثير التخطيط الجيد من الصعب تحقيقه لنجاح الخطة التشغيلية.
- نقص القيادة القوية واتخاذ القرارات الصحيحة على توجيه وتحفيز الموظفين.
- تخصيص الموارد بشكل فعال يؤثر على نجاح تطبيق الخطة التشغيلية.
- ان لم يكن لدى المؤسسة القدرات والمهارات اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- مقاومة بعض افراد المنظمة والعاملين الذين يفضلون الاحتفاظ بالوضع الحالي وعدم التقدم نحو التطور الاستراتيجي تؤثر في ضعف الخطة التنظيمية.
- نقص الموارد المالية والمعدات اللازمة.
- عدم توفر التكنولوجيا الحديثة.
- عدم مراعاة التغيرات المستمرة في سوق العمل.
- قلة التدريب المستمر للعاملين.
- عدم وجود توافق بين الأقسام في المنظمة يؤثر في تحقيق الأهداف المحددة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتحقيق النتائج المطلوبة.

نتائج الدراسة

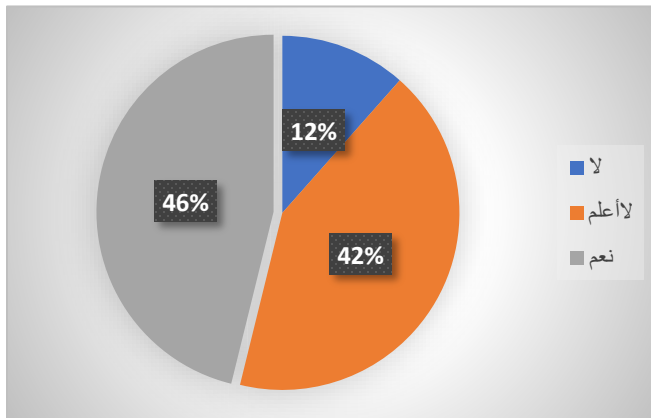
هدفت دراسة أثر نجاح الخطط التشغيلية في تنفيذ الخطط الاستراتيجية في القطاعات الحكومية السعودية والتي تستهدف (وزارة الدفاع وشركة المياه الوطنية والمؤسسة العامة لتحلية المياه) وفق المنهج التحليلي في دراسة الظاهرة واعداد المقابلات مع عينة حجمها (52) مشاركا من المدراء ورؤساء الأقسام والعاملين في المنظمة. ومن أبرز ما اظهرته نتائج البحث والاستبيان

1- إلى أي مدى ترى وجود تناسق وتكامل بين استراتيجية المنظمة وإستراتيجيات الأقسام او الوحدات داخلها؟



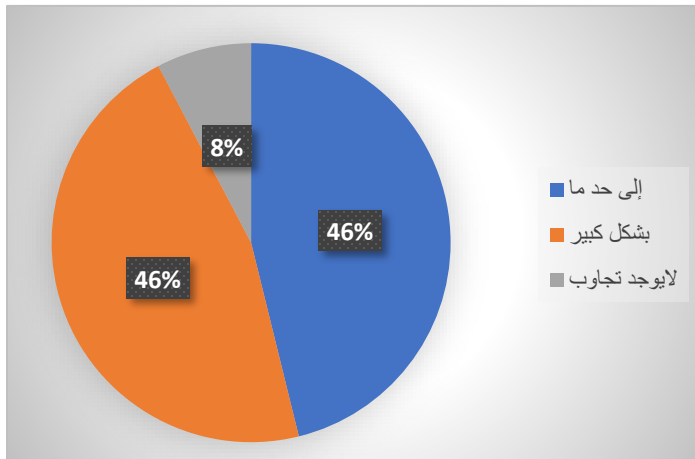
- يرى 28,54% من الموظفين وجود تناسق بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الأقسام الداخلية بشكل ممتاز إلى جيد جدا
- فيما يرى 2,4% عدم وجود تناسق بين الإستراتيجيتين

2- هل تم تصميم استراتيجية في السنوات الماضية وفق منهجية علمية؟



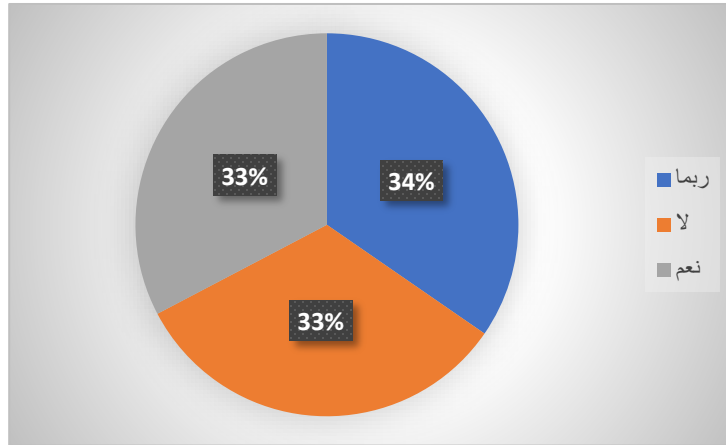
- يتبين من خلال الإجابات أن 46% يرون أن الإستراتيجية تم تصميمها وفق منهجية علمية.
- فيما يرى 42,3% عدم تصميم الإستراتيجية وفق منهجية علمية

3- إلى أي مدى تتفاعل استراتيجية منظمك مع التغيرات الداخلية والخارجية؟



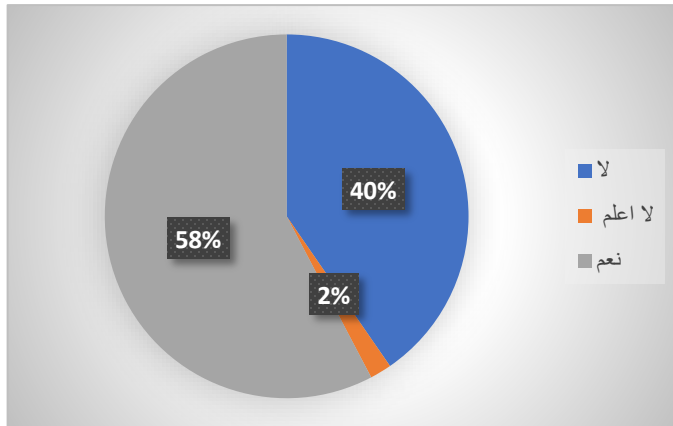
- يرى 46% من الموظفين تفاعل الإستراتيجية بشكل كبير مع التغيرات الداخلية والخارجية.
- ويرى 46,2% تفاعل إلى حد ما مع التغيرات الداخلية والخارجية

4- هل استراتيجية منظمتك على درجة من الوضوح بحيث يتم استيعابها من جميع مستويات الموظفين؟



- في هذا السؤال يرى فقط 33 % من الموظفين وضوح الإستراتيجية واستيعابها، والبقية لا يرون وضوحها

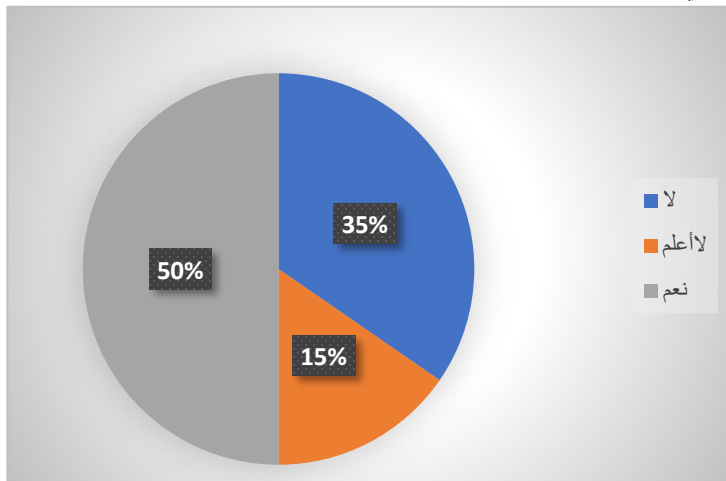
5- هل تم التخطيط لتنفيذ استراتيجيتك المستقبلية وفق ميزانية وموارد منظمتك؟



- يوافق 58% من الموظفين على أنه تم التخطيط للإستراتيجية المستقبلية وفق ميزانية وموارد المنظمة

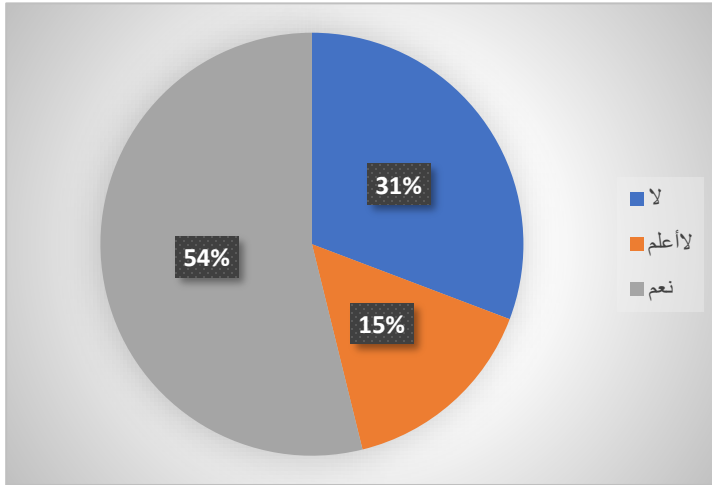
- ولا يرى 40% بأنه تم التخطيط للميزانية وفق ميزانية وموارد المنظمة

6- هل تم تحديد اصحاب المصلحة لكل هدف استراتيجي لخطتك الإستراتيجية؟



- أجاب 50% بأنه تم تحديد أصحاب المصلحة لكل هدف استراتيجي.
- و35% بعدم تحديد أصحاب المصلحة

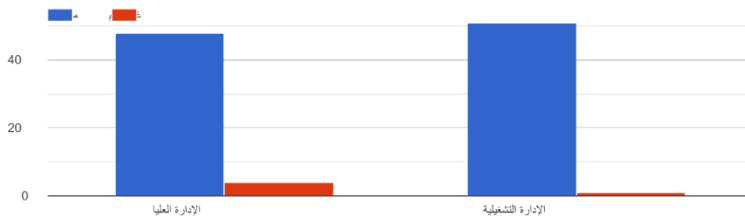
7- هل منظمتك تكافئ مالك الهدف الذي تحقق المستهدفات الإستراتيجية لكل إدارة؟



- يؤكد 54% من الموظفين على أن المنظمة تكافئ مالك الهدف الذي يحقق المستهدفات الإستراتيجية
- ويؤكد 31% من الموظفين على عدم مكافأة مالك الهدف الذي يحقق المستهدفات الإستراتيجية
- و15% لا يعلمون عن وجود مكافأة لمالك الهدف

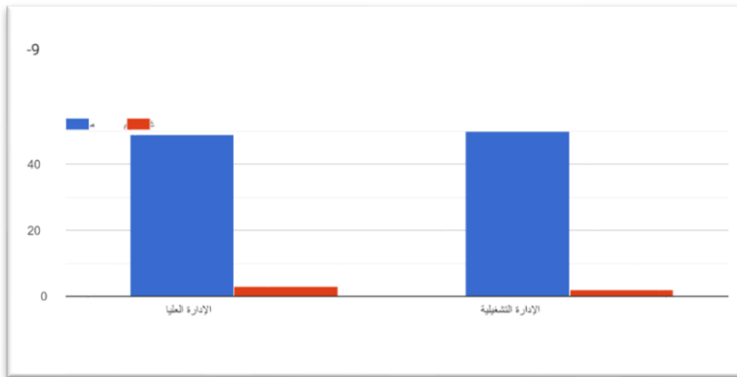
8- الى اي مدى ترى أهمية إشراك المستويات التالية في رسم الخطة الاستراتيجية لمنظمتك؟

8- الى



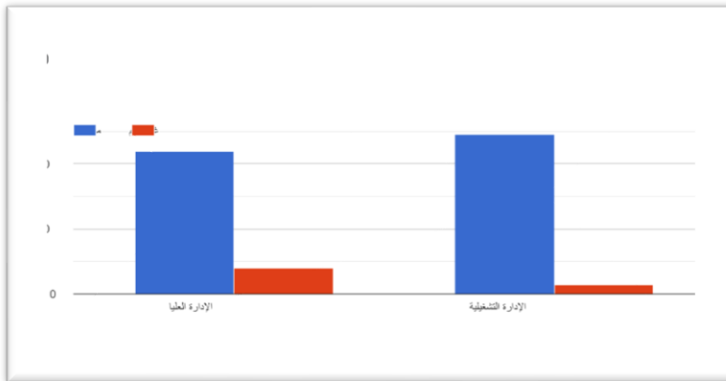
- هناك شبه إجماع على أهمية إشراك جميع المستويات الوظيفية في رسم الخطة الإستراتيجية

9- الى اي مدى ترى أهمية إشراك المستويات التالية في موائمة الخطة الاستراتيجية لمنظمتك؟



- هناك شبه إجماع على أهمية إشراك جميع المستويات الوظيفية في موائمة الخطة الإستراتيجية

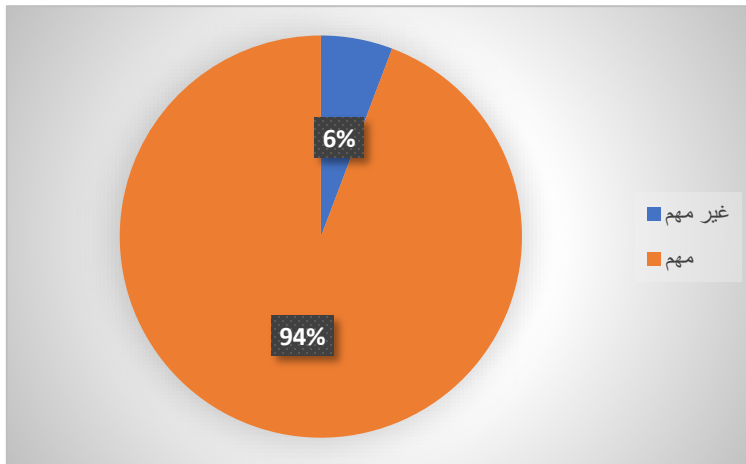
10- أي مستوى من مستويات الموظفين التالية ترى أهمية إشراكهم في الخطة التشغيلية لمنظمتك؟



- هناك شبه إجماع على أهمية إشراك جميع

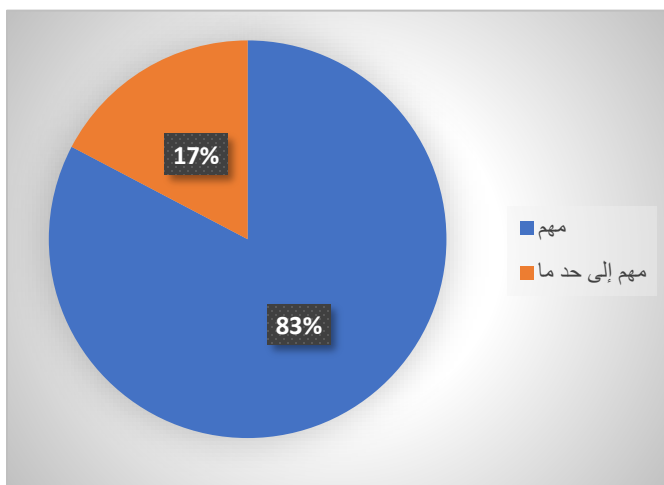
المستويات الوظيفية في الخطة التشغيلية

11- إلى أي مدى ترى أهمية الإعلان عن نشر الخطة الاستراتيجية لمنظمتك؟



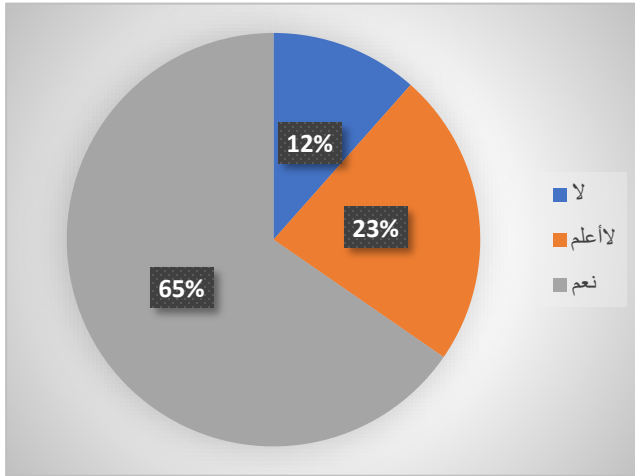
- يرى 94% من الموظفين أهمية الإعلان ونشر الخطة الإستراتيجية

12- إلى أي مدى ترى أهمية نشر التقارير الدورية عن نتائج أداء تنفيذ الخطة الاستراتيجية لمنظمتك؟



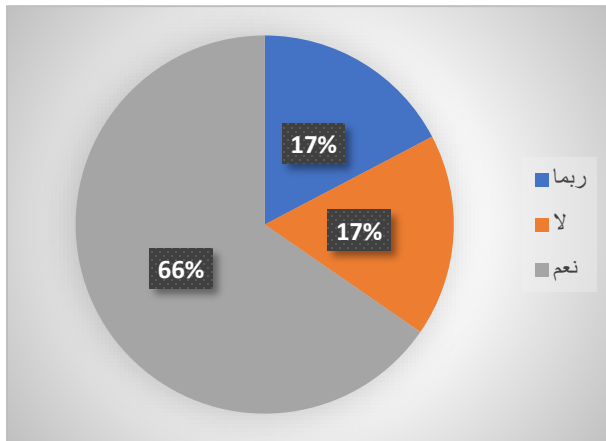
- يرى 83% من الموظفين أهمية نشر التقارير الدورية عن نتائج أداء تنفيذ الخطة الإستراتيجية

13- هل صيغت الخطة التشغيلية بناءاً على الخطة الإستراتيجية للمنظمة؟



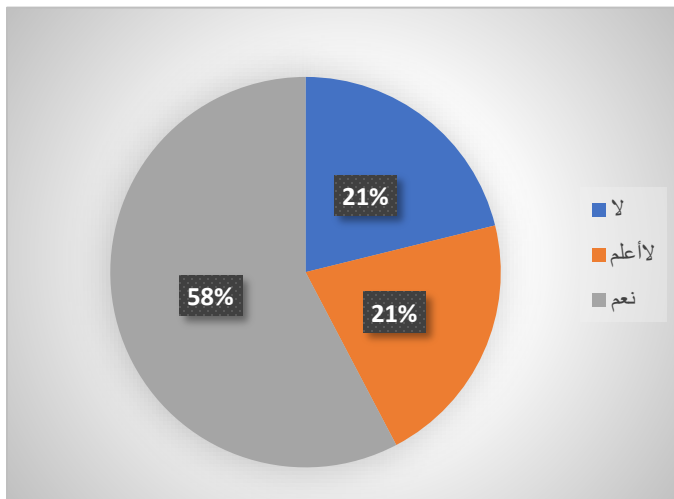
- أجاب 65% من الموظفين بصياغة الخطة التشغيلية بناءاً على الخطة الإستراتيجية للمنظمة.
- ولم يعلم 23% عن مدى صياغة الخطة التشغيلية بناءاً على الخطة الإستراتيجية.

14- هل يتم وضع حلول مقترحة لتحديات الخطط التشغيلية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية؟



- يؤكد 66% من الموظفين على وجود حلول مقترحة لتحديات الخطط التشغيلية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية
- و 17% يرون عدم وجود لتلك الخطط

15- هل يتم عمل تقييم لقياس مؤشرات الخطة التشغيلية بشكل دوري؟



- يؤكد 58% م الموظفين على أنه يتم عمل تقييم لقياس مؤشرات الخطة التشغيلية بشكل دوري
- و 21% يرون عدم وجود تقييم لقياس مؤشرات الأداء للخطة التشغيلية
- ويلاحظ عدم علم 21% بوجود تقييم لقياس الأداء

الإطار العام لمفهوم التخطيط الاستراتيجي والدراسات السابقة

الإطار النظري لمفهوم التخطيط الاستراتيجي يشمل مجموعة من المفاهيم والنماذج التي تستخدم لتوجيه وتوضيح عملية التخطيط الاستراتيجي وتطبيقها وأثرها على الخطة التشغيلية في المنظمات والمؤسسات. ويتم استخدام هذا الإطار لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتحديد الأولويات والأساليب وتكوين البرامج ووضع خطط طويلة المدى لتحقيق الأهداف. ويتمحور مفهوم التخطيط الاستراتيجي حول عدة عناصر رئيسية:

1/ رؤية ورسالة المنظمة كما اشارت (دراسة محمد ظافر العمري 2014) في تحديد واقع الادارة الاستراتيجية في الوزارات السعودية بانخفاض في مستويات تعميم الرسالة الاستراتيجية بين افراد المنظمة من رؤساء اقسام والعاملين في المنظمة وتحديد الغرض الاساسي لوجودها والخدمات التي تقدمها. وتعد رؤية المنظمة هدفا مشتركا يعمل فريق المنظمة على تحقيقه وتحديد الصورة المستقبلية المستدامة في تنفيذ الخطة التشغيلية.

2/ تحليل البيئة الداخلية من خلال تحليل الموارد المالية والبشرية والقدرات الداخلية للمنظمة وتحليل البيئة الخارجية وتقييم العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تواجه المنظمة من الخارج. يتبين في (دراسة سوما علي سليطين) ان وجود قصور في عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية في المنظمات وفقا للمفهوم العلمي بعدم تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة في الهيكل التنظيمي للعاملين في المنظمة والاكتفاء بتحليل نقاط القوة والضعف في الموارد المستخدمة دون تطوير. عدم وضع نظام للأولويات لتقييم الاداء. انخفاض في الوعي عن مفهوم الادارة الاستراتيجية وتسارع في التغيرات المحيطة وزيادة الحدة التنافسية بين المنظمات.

3\ تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتشمل الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والرؤساء وأساليب تحفيز العاملين وأدراك المسؤولين للتنظيم ووضع اهداف واضحة للمنظمة (دراسة تطبيقية عادل عبد المنعم المسدي) وذلك بتوزيع المهام والمسؤوليات وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية وتتطلب التواصل والتنسيق بين اعضاء المنظمة ومتابعة الاداء وتحسين من كفاءة العاملين وزيادة الانتاجية. كما يتم تحسين في اتخاذ القرارات وتحليل البيانات والمساعدة على التكيف مع التغيرات البيئية وتطوير استراتيجيات ملائمة للتعامل معها والاستفادة من الفرص والتحديات.

المنهج العلمي المستخدم في الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها في اتباع المنهج الوصفي التحليلي في دراسة أثر نجاح خطة التشغيلية في تنفيذ الخطة الاستراتيجية في القطاع الحكومي السعودي من خلال التعرف على وجهات النظر للعاملين في المنظمة في تطبيق الخطة الاستراتيجية بغض النظر عن وجود خطط متكاملة أو غير متكاملة. كما يعبر المنهج الدراسي المستخدم تعبيراً كمياً وكيفياً؛ فالتعبير الكمي يعطي وصفاً رقمياً موضحاً مقدار وحجم تنفيذ الخطة الاستراتيجية في المنظمة، أما التعبير الكيفي يصف لنا أثر تنفيذ الخطة الاستراتيجية في المنظمة وارتباطها بالعوامل الأخرى.

1/ مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من ثلاث منظمات حكومية وهي:

1- وزارة الدفاع

2- شركة المياه الوطنية

3- المؤسسة العامة لتحلية المياه

2/ أسلوب المعاينة وعينة الدراسة

تم استخدام أسلوب المعاينة عن طريق التحليل النظري لواقع المنظمات وتطبيق الجانب العملي من خلال توزيع الاستبيان على عينة تتكون من:

- عينة شركة المياه الوطنية وتم استهداف 100 موظف في قطاع التشغيل وتم الحصول على 24 رد

- عينة المؤسسة العامة لتحلية المياه (إدارة التميز المؤسسي) وتم استهداف 30 موظف وتم الحصول على 21 رد

- عينة وزارة الدفاع وتم استهداف 20 موظف في قسم التخطيط الاستراتيجي وتم الحصول على 6 ردود

5/ أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات:

تم استخدام الأسلوب في التحليل الإحصائي لاستخراج البيانات الوصفية واحتساب النسب المئوية لاستخراج التحليل الكمي

تحليل البيانات والإجابة عن تساؤلات الدراسة:

1/ التحليل الوصفي للبيانات:

تم توزيع التحليل الوصفي للبيانات حسب المعلومات الأولية للدراسة، ودراسة أثر تطبيق الخطط الاستراتيجية حسب العاملين في المنظمات الحكومية (المؤسسة العامة لتحلية المياه، شركة المياه الوطنية، وزارة الدفاع) كما يلي:

2/ المعلومات الأولية للدراسة:

وصف لعينة المشاركين في هذه الدراسة حسب اسم المنظمة والمرتبة الوظيفية.

3/ المشاركون حسب المنظمة:

جدول رقم (1)

اسم المنظمة	الإجابة	%
المؤسسة العامة لتحلية المياه	22	42.3%
شركة المياه الوطنية	24	46.1%
وزارة الدفاع	6	11.5%
المجموع	52	99.9%

4/ المشاركون حسب المرتبة الوظيفية:

جدول رقم (2)

المرتبة الوظيفية	الإجابة	%
إداري	38	73.1
قيادي	17	32.7
المجموع	53	100%

5/ وصف أثر تنفيذ الخطة الاستراتيجية:

جدول رقم (4)

النسبة %	حجم العينة	مضمون تطبيق الخطط الاستراتيجية
33%	100%	وضوح سياسة تنفيذ الخطط الاستراتيجية لدى العاملين
23%	100%	مشاركة العاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية
65%	100%	امكانية تنفيذ الخطة التشغيلية حسب الاهداف الاستراتيجية في وقتها المحدد
58%	100%	توفير الموارد المالية المؤهلة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية
58%	100%	توفير الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية
58%	100%	التقييم المستمر لجوانب الخطة الاستراتيجية التي تضعها المنظمة
54%	100%	التحفيز المادي والمعنوي للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها

ملخص النتائج والتوصيات:

1. تدريب القادة على مفاهيم التخطيط الاستراتيجي.
2. الدعم المستمر من القادة لملاك الاهداف الاستراتيجية في تنفيذ الخطط التشغيلية.
3. توفير الامكانيات والموارد المالية والكفاءات البشرية اللازمة لتنفيذ الخطط التشغيلية.
4. القياس المستمر لنسبة انجاز تنفيذ الخطة التشغيلية من قبل ملاك الاهداف.
5. العمل بأحسن الممارسات العالمية في تنفيذ الخطط التشغيلية.
6. نشر نتائج الخطط التشغيلية على كافة العاملين بالمؤسسة كجزء من خطة الاتصال المؤسسي.
7. تعزيز التواصل الفعال بين الادارات والاقسام في المنظمة.
8. تنسيق الجهود بين مختلف الأقسام والإدارات لضمان تنفيذ الخطة الاستراتيجية حسب ما هو مخطط له.
9. متابعه الاداء بشكل دوري وجدوله اجتماعات للإدارات المرتبطة مع ملاك الاهداف لقياس مستوى الاداء.
10. اتباع آلية التصعيد في حاله التعثر او وجود معوقات اداء او تنفيذ مشاريع او مبادرات للإدارة العليا لإيجاد الحلول في حال كان هناك مؤشر او هدف في النطاق الاحمر او مشروع متعثر يساهم في تحقيق المستهدفات.
11. عمل مراجعه (retreat) للقيادات لمراجعة الخطة المعتمدة في حال وجود اي متطلبات تحسينية.

استبانة الدراسة والمراجع

أثر نجاح الخطة التشغيلية في تنفيذ الخطة الاستراتيجية في منظمات القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية



h.turaifi.esu@gmail.com [تبدیل الحساب](#)

غير مشترك

* تشير إلى أن السؤال مطلوب

الإخوة الكرام تحية طيبة

يحيي هذا الإستبيان دراسة للحصول على درجة الماجستير من جامعة ميدأوشن:
ومن هذا المنطلق نأمل منكم منحنا 5 دقائق من وقتكم لتعبئة الإستبيان المخصص لقياس أثر نجاح الخطة التشغيلية في
تنفيذ الخطة الاستراتيجية في منظمات القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية.

لنبدأ ☐

أعمل لدى *



اختيار

المنصب الوظيفي *

إداري ☐

قيادي ☐

1- الى اي مدى ترى وجود تناسق وتكامل بين استراتيجية المنظمة وإستراتيجيات الاقسام او الوحدات داخلها ؟ *

ممتاز ☐

جيد جدا ☐

جيد ☐

مقبول ☐

ضعيف ☐

2- هل تم تصميم استراتيجية في السنوات الماضية وفق منهجية علمية ؟ *

نعم ☐

لا ☐

لا أعلم ☐

3- الى اي مدى تتفاعل استراتيجية منظمتك مع التغييرات الداخلية والخارجية ؟ *

بشكل كبير ☐

إلى حد ما ☐

لا يوجد تجاوب ☐

4- هل استراتيجية منظمك على درجة من الوضوح بحيث يتم استيعابها من جميع مستويات الموظفين؟ *

☐ نعم

☐ لا

☐ ربما

5- هل تم التخطيط لتنفيذ استراتيجيتك المستقبلية وفق ميزانية وموارد منظمك ؟ *

☐ نعم

☐ لا

☐ أخرى:

6- هل تم تحديد اصحاب المصلحة لكل هدف استراتيجي لخطتك الإستراتيجية؟ *

☐ نعم

☐ لا

☐ لا أعلم

7- هل منظمك تكافئ مالك الهدف الذي حقق المستهدفات الإستراتيجية لكل إدارة؟ *

☐ نعم

☐ لا

☐ لا أعلم

8- الى اي مدى ترى اهمية إشراك المستويات التالية في رسم الخطة الاستراتيجية لمنظمتك؟ *

غير مهم	مهم	
☐	☐	الإدارة العليا
☐	☐	الإدارة التشغيلية

9- الى اي مدى ترى أهمية إشراك المستويات التالية في موانمة الخطة الاستراتيجية لمنظمتك ؟ *

غير مهم	مهم	
☐	☐	الإدارة العليا
☐	☐	الإدارة التشغيلية

10- أي مستوى من مستويات الموظفين التالية ترى أهمية إشراكهم في الخطة التشغيلية لمنظمتك؟ *

غير مهم	مهم	
☐	☐	الإدارة العليا
☐	☐	الإدارة التشغيلية

11- إلى أي مدى ترى أهمية الإعلان عن نشر الخطة الاستراتيجية لمنظمتك؟ *

☐ مهم

☐ غير مهم

12- إلى أي مدى ترى أهمية نشر التقارير الدورية عن نتائج أداء تنفيذ الخطة الاستراتيجية لمنظمتك؟ *

☐ مهم

☐ مهم إلى حد ما

☐ غير مهم

13- هل صيغت الخطة التشغيلية بناءً على الخطة الاستراتيجية للمنظمة؟ *

☐ نعم

☐ لا

☐ لا أعلم

14- هل يتم وضع حلول مقترحة لتحديات الخطط التشغيلية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية؟ *

○ نعم

○ لا

○ ربما

15- هل يتم عمل تقييم لقياس مؤشرات الخطة التشغيلية بشكل دوري؟ *

○ نعم

○ لا

○ لا أعلم

المراجع

- (1) * بوابة وزارة الدفاع (1440/5/15) <https://www.mod.gov.sa/Pages/default.aspx>
- (2) ** بوابة شركة المياه الوطنية (2019/11/11)
- <https://www.nwc.com.sa/AR/OurCompany/WaterStartegy2030/Pages/default.aspx>
- (3) *** المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة <https://www.swcc.gov.sa/ar>
- (4) دراسة محمد ظافر العمري (2014): واقع الإدارة الاستراتيجية في الوزارات السعودية رسالة دكتوراة-كلية التجارة-جامعة القاهرة- مصر
- (5) دراسة عادل عبدالمنعم المسدي (2012): العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمروسين دراسة تطبيقية- كلية التجارة- طنطا
- (6) دراسة سوما علي سليمان: الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء المنظمات دراسة ميدانية لنيل درجة الماجستير - كلية الاقتصاد- جامعة تشرين