

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي ٢

علاقة التخطيط الاستراتيجي بالانظمار الوظيفي دراسة

تطبيقه على شركة الاتصالات السعودية stc

أسم الطالب

احمد عذاب الليلي

٢٢١٠٠١٩٢٠

المشروع النهائي- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحمن نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وآخراً، ظاهراً وباطناً، الذي بنعمته تتم الصالحات، وبِعونه تُذلل الصعوبات، وتُحقق الأمنيات.

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى سعادة الأستاذ الدكتور عبد الرحمن نادر

على ما بذله من جهدٍ كريم، وتوجيهاتٍ علمية بَنَاءة، ودعم متواصل طوال فترة إعداد هذا البحث،

فقد كان نعم المُوَجِّه والمُعِين، وكان لتوجيهاته بالغ الأثر في إنجاز هذا العمل العلمي.

كما لا يفوتني أن أعبر عن خالص امتناني لكل من قدم لي يد العون أو أتاح لي الفرصة للمضي قدماً في مسيرتي البحثية، سواء بكلمة، أو نصيحة، أو دعم معنوي.

جزيل الشكر والامتنان لكم جميعاً.

الإهداء

إلى من غرس في قلبي حب العلم، وكان سندي الأول...
إلى أبي، يا من علمتني أن الطموح لا حدود له، وأن الكرامة زاد الإنسان، فكنت
قدوتي في الصبر والثبات.

إلى نبع الحنان، ودفء الأيام...
إلى أمي، التي علمتني أن الدعاء يصنع المعجزات، وأن العطاء لا يُنتظر له مقابل،
دعاؤك سر كل نجاح.

إلى عائلتي الكريمة، إخوتي وأخواتي، رفاق دربي، ومصدر قوتي، الذين كنتم دومًا
العون والدعم والسند،
أهديكم هذا الجهد، فأنتم الشركاء الحقيقيون فيه.

وإلى أصدقائي الأوفياء، الذين لم يخلوا بكلمة، أو وقت، أو دعم...
لكم في القلب مكان، ولبصمتكم في رحلتي الأكاديمية أثر لا يُنسى.

شكرًا لكم جميعًا... فهذا العمل ثمرة حبكم ودعمكم المستمر.

مستخلص الدراسة

الهدف: الكشف عن علاقة التخطيط الاستراتيجي بالانطمار الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية stc.

المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (١٣٠) عامل من العاملين بشركة الاتصالات السعودية stc. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة لجمع البيانات والمعلومات من العينة.

النتائج: توصلت نتائج الدراسة إلى

١. ارتفاع اتجاهات العاملين في شركة الاتصالات السعودية stc نحو مستوى التخطيط الاستراتيجي بالشركة، حيث كانت قيمة المتوسط العام للمحور (٤.٠٣) ودرجة موافق)، بانحراف معياري بلغ (٠.٨٠)، وهذا يدل على ارتفاع مستوى التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات السعودية stc
٢. ارتفاع مستوى الانطمار الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية stc من وجهة نظرهم، حيث كانت قيمة المتوسط العام للمحور (٣.٩٢) ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (٠.٧٧)، وهذا يدل على المستوى المرتفع للانطمار الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية stc
٣. وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي بالانطمار الوظيفي في شركة الاتصالات السعودية stc أي أنه بزيادة التخطيط الاستراتيجي يزداد الانطمار الوظيفي في شركة الاتصالات السعودية.

التوصيات: وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بالتالي:

١. توضيح الشركة استراتيجيتها وأهدافها لكل موظف بشكل مبسط ومستمر، لتوضح كيف يسهم دور كل فرد في تحقيقها.
٢. مشاركة الموظفين من مختلف المستويات في عملية التخطيط الاستراتيجي أو ترجمتها لأهداف تشغيلية، لتعزيز شعورهم بالملكية والارتباط.
٣. تصميم أنظمة مكافآت وتطوير مهني تربط مباشرة بين أداء الموظف والأهداف الاستراتيجية للشركة.
٤. بناء ثقافة تشجع الابتكار والمرونة والتعاون، مما يعمق روابط الموظفين بالشركة ويحفزهم على البقاء.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي- الانطمار الوظيفي- شركة الاتصالات السعودية – STC.

جدول المحتويات

١	الشكر والتقدير.....
٢	الإهداء.....
٣	مستخلص الدراسة.....
٨	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٩	١,١. المقدمة:.....
١١	١,٢. مشكلة الدراسة.....
١٢	١,٣. أهمية الدراسة.....
١٢	١,٣,١. على المستوى النظري:.....
١٢	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....
١٣	١,٤. أسئلة الدراسة.....
١٣	١,٥. أهداف الدراسة.....
١٤	١,٦. فرضيات الدراسة.....
١٤	١,٧. نموذج الدراسة.....
١٥	١,٨. الدراسة الميدانية.....
١٨	١,٩. مخطط المشروع.....
٣٤	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
٣٥	٢,١. المقدمة:.....
٣٥	٢,٢. المتغير المستقل.....
٣٩	٢,٣. المتغير التابع.....
٤٣	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
٤٤	٢,٥. الخاتمة.....
٤٧	٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
٤٨	٣,١. المقدمة.....
٤٨	٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
٤٩	٣,٣. تصميم البحث.....
٤٩	٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
٤٩	٣,٥. طريقة جمع البيانات.....

٥١	٣,٦.أنواع البيانات.....
٥٢	٣,٧.إجراءات التحليل الإحصائي.....
٥٤	٣,٨.الخاتمة.....
٥٥	٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....
٥٦	4.1.المقدمة.....
٥٦	4.2.توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....
٦١	4.3.اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....
٦٤	4.4.الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث).....
٧٢	4.5.اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....
٧٨	٤,٦.الخاتمة.....
٨٠	٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....
٨١	٥,١.حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:.....
٨٢	٥,٢.توصيات الدراسة:.....
٨٢	٥,٣.الخاتمة:.....
٨٤	قائمة المراجع.....
٩٢	الملاحق.....

جدول الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٤٧	توزيع العينة حسب الجنس	١
٤٨	توزيع العينة حسب العمر	٢
٤٩	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	٣
٥٠	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	٤
٥١	توزيع العينة حسب الوظيفة	٥

جدول الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٤٣	درجة الموافقة ومدى الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي	١
٤٧	توزيع العينة حسب الجنس	٢
٤٨	توزيع العينة حسب العمر	٣
٤٨	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	٤
٤٩	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	٥
٥٠	توزيع العينة حسب الوظيفة	٦
٥٢	صدق البناء الداخلي لفقرات المحور الأول	٧
٥٣	صدق البناء الداخلي لفقرات المحور الثاني	٨
٥٣	معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة	٩
٥٤	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات بعد وضوح الرسالة والرؤية	١٠
٥٥	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات بعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية	١١
٥٦	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات بعد تنفيذ الخطة ومتابعتها	١٢
٥٧	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات بعد المتابعة وتقييم الأداء	١٣
٥٩	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لابعاد المحور الأول	١٤
٦٠	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات من المحور الثاني	١٥
٦١	العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي بالانضمام الوظيفي	١٦
٦٢	اختبار الاعتدالية	١٧
٦٢	الفروق حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير النوع	١٨
٦٣	الفروق حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المستوى التعليمي	١٩
٦٣	الفروق حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخبرة	٢٠
٦٤	الفروق حول مستوى الانضمام الوظيفي تعزى لمتغير النوع	٢١
٦٥	الفروق حول مستوى الانضمام الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي	٢٢
٦٦	الفروق حول مستوى الانضمام الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة	٢٣
٦٦	العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي بالانضمام الوظيفي	٢٤

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١. المقدمة:

تُعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية لأي منظمة تسعى إلى الاستمرار والتطور في بيئة عمل تتسم بالتغيرات المتسارعة والتحديات المتزايدة، سواء كانت هذه التحديات ذات طابع تقني أو اقتصادي أو تنظيمي. ومع التحولات الجذرية في أنماط العمل وأساليب الإدارة الحديثة، أصبح العامل البشري ليس مجرد أداة تنفيذية، بل شريكاً استراتيجياً في التخطيط وصنع القرار وتحقيق الميزة التنافسية. ومن هذا المنطلق، بات لزاماً على المؤسسات أن تتبنى ممارسات إدارية استراتيجية تركز على رؤية واضحة وتخطيط مدروس يسهم في استثمار الطاقات البشرية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف قصيرة وطويلة المدى (Albrecht et al., 2021).

وفي هذا الإطار، يُعد الانطمار الوظيفي أحد المفاهيم الحديثة التي تعكس مدى اندماج الموظف في بيئة عمله، وبناء علاقات طيبة مع زملائه وتكوين فرق عمل متفاعلة معهم، مما يخلق نوعاً من الصحة النفسية للموظفين ويخفض من مشاعرهم السلبية تجاه العمل (الصويعي وعبد السيد، ٢٠٢٢). هذا الانخراط الإيجابي ينعكس بشكل مباشر على تحقيق التميز التنظيمي الذي يعد أحد مقومات النجاح الاستراتيجي للمنظمات، حيث يشكل نظاماً متكاملًا يهدف إلى رفع مستوى الأداء إلى أعلى مستوياته من خلال الاستثمار في الامكانيات غير المستغلة في العاملين والمنظمة على حد سواء، للوصول إلى الرضا المرغوب لجميع أصحاب المصلحة في المنظمة وتحقيق التوازن بينهم، مما يزيد من احتمالية نجاحها على المدى الطويل (دريد وآخرون، ٢٠٢٢).

ويرتكز جوهر الانطمار الوظيفي على مجموعة من الجوانب الإدارية والاتصالية التي تسهم في تعزيز مكانة المنظمة الاجتماعية، كما تدعم بناء استراتيجيات فعالة للعلامة التجارية الداخلية. وتتمثل هذه الجوانب في شعور الموظف بالأمان الوظيفي، وتمتعه بالاستقلالية، وتحقيق الرفاهية، مع إتاحة الفرص لتطوير مهاراته

وقدراته، ومشاركته في اتخاذ القرارات الإدارية، بالإضافة إلى وجود نظام واضح للترويج الوظيفي، وسرعة الاستجابة لمشكلاته. وتؤدي هذه العوامل مجتمعة إلى تعزيز اندماج الموظف داخل بيئة العمل، حيث يسعى إلى فهم قيم المنظمة ومبادئها، ويتوافق مع رسالتها وثقافتها المؤسسية. وهذا الانغماس الإيجابي يُعد من العوامل التي تمنح المنظمة ميزة تنافسية قوية، تساعد في تحسين الأداء العام، سواء من حيث الإنتاجية أو تنمية الموارد البشرية (أحمد، ٢٠٢٣).

ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة إدارية محورية تُسهم في توجيه جهود المنظمة نحو تحقيق مستويات عالية من الانطمار الوظيفي. فوفقاً بدراسة عزريل والفريخه (٢٠٢٤) يعد التخطيط الاستراتيجي من أبرز هذه الممارسات، التي توفر إطاراً واضحاً لاتجاهات المنظمة المستقبلية، فهو القوة الدافعة الأساسية التي توجه المؤسسات لتحقيق أداء متميز يضمن لها البقاء والاستمرارية، إذ يمثل التخطيط الاستراتيجي نهجاً حديثاً للتغيير، حيث ينتقل من الممارسات العشوائية إلى ممارسات إدارية تشاركية، مبتكرة، وتركز على التميز بالإضافة لكونه وسيلة للتصدي للتحديات المستقبلية المتعلقة بأنظمة الإدارة والطريقة المثلى للاستفادة من الموارد المادية والبشرية وتأثيره الكبير كأداة تساعد المنظمات على تحديد التغييرات والتوجهات في بيئة العمل، وتخفيف آثار هذه التغييرات، وإعداد الخطط وإجراءات التنفيذ المرتبطة بها.

وبالتالي، فإن التخطيط الاستراتيجي لم يُعد مجرد أداة تنظيمية لتوجيه الأعمال، بل أصبح إطاراً شاملاً يوجه قيادة المنظمة في بناء بيئة عمل محفزة، ويُساعد على مواءمة أهداف المؤسسة مع تطلعات العاملين فيها، وخلق مناخ وظيفي يدعم الانطمار الوظيفي. ومن هنا جاءت هذه الدراسة للكشف عن علاقة التخطيط الاستراتيجي بالانطمار الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية Stc.

١,٢ . مشكلة الدراسة

تواجه شركة الاتصالات السعودية (STC) ، بصفتها إحدى الشركات الوطنية الرائدة في قطاع الاتصالات والتحول الرقمي، جملة من التحديات التي تؤثر بشكل مباشر على بيئة العمل ومستوى رضا الموظفين. وتشمل هذه التحديات تسارع التغيرات التكنولوجية مثل تقنيات الجيل الخامس والذكاء الاصطناعي، مما يتطلب من الكوادر البشرية مواكبة التطورات بكفاءة وسرعة، إلى جانب الضغوط التشغيلية المرتبطة بتنفيذ المشاريع الكبرى وتطوير البنية التحتية الرقمية. كما تُعد مسألة جذب الكفاءات والحفاظ عليها تحديًا مهمًا في ظل المنافسة المتزايدة ، بالإضافة إلى الحاجة لربط رؤية المنظمة الاستراتيجية، مثل مبادرات DARE 2.0 ، بأدوار الموظفين اليومية (STC Annual Report, 2024) .

وفي هذا السياق، تبرز أهمية الانطمار الوظيفي كأحد المفاهيم الإيجابية التي تعبر عن مدى اندماج الموظف في بيئة العمل، وتفاعله الإيجابي مع قيم وثقافة المنظمة، وهو ما يسهم في خفض معدلات الدوران الوظيفي، وزيادة الالتزام والولاء المؤسسي، وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية. ومن ثم، فإن تعزيز الانطمار الوظيفي يُعد ركيزة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي. فوفقاً لدراسة (Albrecht et al., 2021) فإن الموظفون المنغمسون في مؤسساتهم يبادرون للمشاركة الفعالة، يتلقون الدعم ويشعرون بالاستقرار الوظيفي ما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء والولاء المؤسسي وتعزيز الكفاءة على المدى الطويل.

وفي هذا السياق شهد التخطيط الاستراتيجي اهتمامًا متزايدًا في الوقت الراهن، حيث يعتبر أداة حيوية تهدف إلى تحديد الأهداف والرؤى المستقبلية للمؤسسات، مما يساعد في توجيه الموارد والجهود نحو تحقيق تلك الأهداف بكفاءة.

وبالرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي والانطمار الوظيفي للمؤسسات، وخاصة شركة الاتصالات السعودية إلا انه من خلال مراجعة الباحث للدراسات السابقة لاحظ -على حد علم الباحث ندرة الدراسات والادبيات السابقة التي تناولت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والانطمار الوظيفي. وبالتالي تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما علاقة التخطيط الاستراتيجي بالانطمار الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية Stc؟

١,٣. أهمية الدراسة

١,٣,١. على المستوى النظري:

١. الاسهام في تشخيص واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع الاتصالات، وخاصة في شركة الاتصالات السعودية Stc .

٢. قد تفتح هذه الدراسة المجال امام الباحثين والدارسين لتناول متغيرات الدراسة على مجتمعات بحثية أخرى.

٣. إثراء المكتبة العربية بمرجع حديث في مجال التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالانطمار الوظيفي.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

١. تبصير أصحاب القرار بشركة الاتصالات السعودية Stc بأهمية التخطيط الاستراتيجي وعلاقة الانطمار الوظيفي.

٢. قد تفيد نتائج هذه الدراسة مسؤولي الإدارة بشركة الاتصالات السعودية Stc في تقديم دورات تدريبية في التخطيط الاستراتيجي لتعزيز الانطمار الوظيفي.

٣. توجيه أنظار الإدارة بشركة الاتصالات السعودية Stc إلى إعداد ندوات لتوعية القادة بأهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الانطمار الوظيفي لدى العاملين.

١,٤ . أسئلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما علاقة التخطيط الاستراتيجي بالانطمار الوظيفي دراسة تطبيقيه على شركة الاتصالات السعودية stc؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

١. ما مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى شركة الاتصالات السعودية stc من وجهة نظر العاملين بها؟

٢. ما مستوى الانطمار الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية stc من وجهة نظرهم؟

٣. هل توجد علاقة التخطيط الاستراتيجي بالانطمار الوظيفي دراسة تطبيقيه على شركة الاتصالات

السعودية stc؟

١,٥ . أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:-

١. التعرف على مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى شركة الاتصالات السعودية stc من

وجهة نظر العاملين بها.

٢. الكشف عن مستوى الانطمار الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية stc

من وجهة نظرهم.

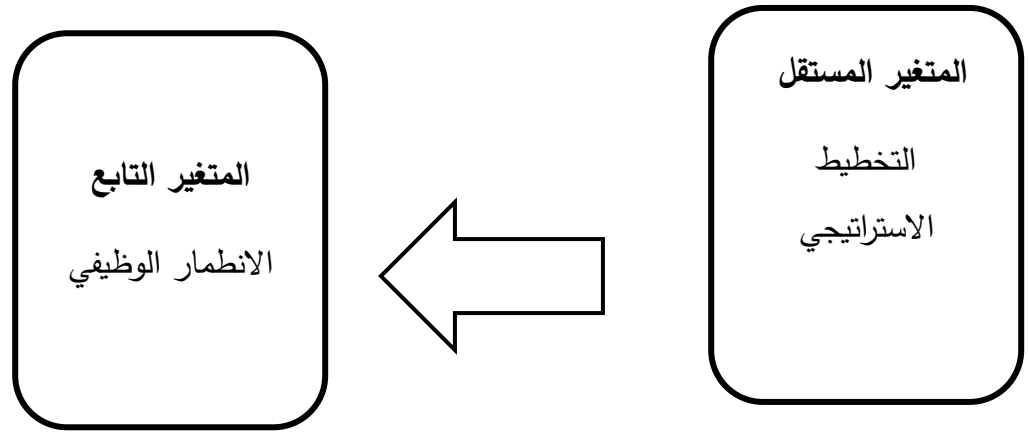
٣. الكشف عن علاقة التخطيط الاستراتيجي بالانطمار الوظيفي دراسة تطبيقيه على شركة

الاتصالات السعودية stc.

١,٦. فرضيات الدراسة

١. توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى شركة الاتصالات السعودية stc تعزى إلى متغير (النوع - الخبرة - المؤهل).
٢. توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى الانطمار الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية stc تعزى إلى متغير (النوع - الخبرة - المؤهل).
٣. توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي بالانطمار الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية stc.

١,٧. نموذج الدراسة



شركة الاتصالات السعودية STC

أولاً: نشأتها

أسست مجموعة stc في عام ١٩٩٨، وتتخذ من العاصمة السعودية الرياض مقراً رئيسياً لها. وتُعد المجموعة أحد أبرز إمكانات التحول الرقمي في المملكة والمنطقة، حيث تلعب دوراً قيادياً في دعم هذا التحول من خلال تقديم حلول وخدمات رقمية متقدمة تسهم في تحسين جودة الحياة (STC, 2025).

تشمل خدمات المجموعة مجالات متعددة مثل البنية التحتية الرقمية، الحوسبة السحابية، الأمن السيبراني، إنترنت الأشياء، الذكاء الاصطناعي، المدفوعات الرقمية، إضافة إلى الإعلام والترفيه الرقمي. كما تمتلك stc 13 شركة تابعة تعمل في السعودية وعدة دول في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وأوروبا. (STC, 2025).

ثانياً: رؤيتها

"" معاً، نحول رؤيتنا الطموحة إلى نتائج ملموسة ونخلق مستقبلاً مستدام مدعوم بالابتكار والتميز ""

تُعد شركة stc من الرواد في قطاع الاتصالات والخدمات الرقمية، حيث تسعى لتمكين المجتمع وتعزيز الاقتصاد الوطني نحو مزيد من الازدهار، داخل المملكة العربية السعودية وخارجها. وتعكس رؤيتها التزاماً راسخاً نحو دعم التنمية المجتمعية وتحقيق النمو الاقتصادي المستدام، من خلال استراتيجية واضحة تُوجّه مسارها وتدعم طموحاتها في بناء مستقبل واعد. وتُركز استراتيجية stc على تسريع وتيرة النمو وإحداث تأثير

فعّال وهادف، عبر تحقيق التميز واستثمار الفرص الواعدة، بما يعزز مكانتها الريادية في بيئة رقمية متجددة (STC, 2025) ..

ولا تقتصر هذه الاستراتيجية على كونها إطارًا تخطيطيًا، بل تُشكل دعوة عملية للإنجاز والتحول؛ إذ تعبّر عن انتقال الشركة إلى مرحلة متقدمة من النضج المؤسسي، حيث تتكامل الأهداف المؤسسية مع احتياجات الموظفين والشركاء والعملاء وجميع أصحاب المصلحة (STC, 2025) .

ثالثاً: استراتيجيتها:

المحاور الاستراتيجية لشركة الاتصالات السعودية (stc)

١. تعزيز الريادة في قطاع الاتصالات

تسعى stc إلى المحافظة على موقعها الريادي في مجال الاتصالات من خلال تقديم تقنيات عالمية المستوى، وخدمات عالية الجودة تهدف إلى تعزيز تجربة المستخدم، وتعميق الروابط المجتمعية في ظل التحول الرقمي.

٢. استثمار فرص تطوير البنية التحتية

تركز الشركة على بناء بنية تحتية رقمية متقدمة تُعد حجر الأساس في دعم الاقتصاد الرقمي، بما يسهم في تحقيق نمو اقتصادي مستدام على المدى الطويل.

٣. تطوير الخدمات والمنتجات الرقمية

تعمل stc على إثراء المشهد الرقمي عبر تقديم خدمات ومنتجات رقمية متكاملة، تستجيب لمتطلبات العصر وتسهم في دعم قطاع الأعمال، وخدمة المجتمع، وفتح آفاق ابتكار جديدة في مختلف القطاعات (STC, 2025).

الممكنات الاستراتيجية لشركة الاتصالات السعودية (stc)

١. تعظيم الكفاءة التشغيلية وإدارة رأس المال

تلتزم stc بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة التشغيلية والفعالية المالية، من خلال تحسين الأداء الداخلي، وتطوير العمليات، وتعزيز الإدارة المالية الرشيدة. وتأتي هذه الجهود ضمن إطار يسعى إلى ترسيخ ثقافة مؤسسية فعالة، تُشكّل قاعدة متينة للنجاح والنمو المستدام.

٢. بناء منظمة مرنة وقادرة على التكيف

تسعى الشركة إلى تعزيز بيئة عمل مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات السريعة، من خلال التركيز على تطوير المواهب، وبناء القدرات البشرية، ونشر ثقافة الإنجاز. كما تشجع على التعلم المستمر والابتكار، بما يعزز التعاون والتكامل داخل المؤسسة.

٣. تفعيل التقنيات الحديثة

تستثمر stc في أحدث التقنيات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي، والتحليلات المتقدمة، وحوسبة الحافة، بهدف إعادة تصور المستقبل ودفع عجلة التحول الرقمي، مما يسهم في تعزيز قدراتها التنافسية وتوسيع أثرها الرقمي (STC, 2025).

١,٩. مخطط المشروع

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني الدراسات والادبيات السابقة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة وتوصياتها

١.١٠ الإطار النظري:

أولاً: التخطيط الاستراتيجي

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

عرفه (العازمي، ٢٠٢٣، ٥٦) بأنه: "عملية منظمة لتحقيق أهداف مستقبلية بوسائل مناسبة تقوم على مجموعة من القرارات والإجراءات الرشيدة لبدائل واضحة وفقاً لأولويات مختارة بعناية بهدف تحقيق أقصى استثمار ممكن للموارد والإمكانات المتاحة ولعناصر الزمن والتكلفة كي يصبح نظام التربية بمراحله الأساسية أكثر كفاية وفعالية للاستجابة لحاجات المتعلمين وتنميتهم الدائمة وبما شأنه الاسراع بمعدلات تنموية مرتفعة وخلق الرغبة في التقدم المستمر".

عرف (عبد العزيز والزعبي، ٢٠٢٢، ٢١٨) التخطيط الاستراتيجي بأنه: " هو العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المنظمة ووضع الأهداف أولاً والاستراتيجيات وتأمين مواردها من أجل تحقيق الأهداف".

أهمية التخطيط الاستراتيجي

يوضح (محارمه، ٢٠٢٠، ١٤٤) أنه من ضمن فوائد للتخطيط الاستراتيجي الآتي:

• تحديد الأهداف

يُمكن التخطيط من وضع أهداف مستقبلية واضحة وقابلة للتحقيق، بتحديد هذه الأهداف، تمتلك المؤسسات دليلاً دقيقاً لتركيز جهودها ومواردها وقدراتها على تحقيقها، مما يزيد من فرص النجاح.

• تحسين الموارد

يساعد التخطيط الاستراتيجي السليم على استخدام الموارد بكفاءة أكبر. فمن خلال تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (تحليل SWOT)، تستطيع المؤسسات تخصيص الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية للمجالات الأكثر أهمية وإنتاجية، مما يُحسن الأداء ويتجنب هدر الموارد أو إساءة استخدامها.

• اتخاذ قرارات أفضل

كما يوفر لقادة المؤسسات إطاراً متيناً لاتخاذ القرارات. فمن خلال رؤية واضحة للمستقبل وتحليل شامل للوضع الراهن، تُتخذ القرارات بناءً على بيانات موضوعية بدلاً من الافتراضات، مما يُقلل المخاطر ويُحسن جودة الإجراءات المتخذة.

كما أوضح (AlQershi, 2024, 1005) عدد من الفوائد الأخرى كالتالي:

• الميزة التنافسية

يمنح التخطيط الاستراتيجي الفعّال المؤسسة ميزة تنافسية، فمن خلال فهم نقاط قوتها وضعفها والبيئة التي تعمل فيها، تستطيع المؤسسة التميز عن منافسيها وتقديم منتجات أو خدمات تلبي احتياجات السوق على النحو الأمثل، مما يعزز مكانتها في القطاع.

• تعزيز الابتكار

من خلال التفكير في مستقبل السوق وتغيراته المحتملة، يُعزز التخطيط الاستراتيجي الإبداع والابتكار، فالشركات التي تُخصص وقتًا للتخطيط الاستراتيجي تستطيع تحديد سبل جديدة لمعالجة المشكلات القائمة، واكتشاف مجالات سوقية غير مستغلة، أو تطبيق تقنيات وعمليات جديدة تمنحها ميزة تنافسية.

• التكيف مع التغيير

تتغير بيئة الأعمال باستمرار، لذا يُمكن التخطيط الاستراتيجي الشركات من الحفاظ على مرونتها، فإلى جانب تحديد الأهداف طويلة المدى، يُنشئ أيضًا آليات للتقييم والتعديل المستمرين، وهذا يُمكن المؤسسات من التكيف مع الظروف الجديدة، كالتغيرات التكنولوجية أو اتجاهات السوق، دون إغفال رسالتها ورؤيتها.

أهداف التخطيط الاستراتيجي

يحدد (Nekhaychuk et al., 2019, 24) أهداف التخطيط الاستراتيجي في عدد من النقاط كالتالي:

- يساهم في تسهيل الاتصالات والمشاركات داخل المنظمة وخارجها.
- يساهم في تحديد الموضوعات ذات الأولوية لتوجيه الإدارة العليا.
- يعمل على توفير المعلومات الكاملة للإدارة العليا من أجل اتخاذ قرارات أفضل.
- العمل على توجيه مسار العمل داخل المنظمة.

- المساهمة في تطوير رسالة المؤسسة والأهداف الاستراتيجية المختلفة لها.

العناصر الأساسية للتخطيط الاستراتيجي

يؤكد كلا من (هيبه وآخرون، ٢٠١٧، ٢٧) و (George et al., 2019, 813) بأن التخطيط الاستراتيجي يتكون من جزأين رئيسيين كالتالي:

١. تحليل SWOT: تحديد نقاط القوة والضعف

يُعدّ استخدام تحليل SWOT في التخطيط الاستراتيجي أمراً أساسياً للشركات لفهم مزاياها وقيودها الداخلية، بالإضافة إلى العوامل الخارجية التي قد تُمثّل فرصاً أو مخاطر. تُساعد هذه الأداة على تحديد أولويات الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف والغايات.

- نقاط القوة: وهي الموارد والقدرات الداخلية التي توفر مزايا تنافسية.
- نقاط الضعف: الجوانب الداخلية التي قد تحد من أداء المنظمة وتتطلب الاهتمام.
- الفرص والتهديدات: العوامل الخارجية التي يمكن الاستفادة منها أو التخفيف منها.

وبفضل هذه المعلومات، تستطيع الشركات تكييف استراتيجياتها، ومواءمتها بشكل أفضل مع بيئة السوق، مما يسلط الضوء على أهمية التخطيط الاستراتيجي في الشركات.

٢. تحديد أهداف وغايات واضحة

يُعدّ تحديد أهداف وغايات واضحة أمرًا أساسيًا لتوجيه مسار الإجراءات الاستراتيجية داخل المؤسسات. فالأهداف المحددة تُوفّر التركيز والتحفيز ومعايير لقياس التقدم والنجاح.

- وضع الرؤية والرسالة واضحتين، والأهداف المحددة والقيم الواضحة وتحديد الأولويات.
- الأهداف: يجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة ومحددة في الوقت المناسب.

من خلال أهداف وغايات محددة جيدًا، تتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في الشركات من خلال مواءمة الفريق حول رؤية مشتركة، وتوفير الوضوح والتوجيه.

خصائص التخطيط الاستراتيجي

يوضح (عبيد والشوافي، ٢٠٢٣، ٧١) عدد من خصائص التخطيط الاستراتيجي كالتالي:

١. الشمول والتكامل: يعمل التخطيط بدراسة العوامل المحيطة بالبيئة الداخلية والخارجية وبالتالي فإنه يساهم بشكل كبير في التكيف مع التغيرات المستمرة مع البيئة.

٢. المرونة والديناميكية: يتسم التخطيط الاستراتيجي بالتنبؤ بالمتغيرات التي قد تحدث في البيئة المحيطة، وبالتالي يعمل التخطيط على التفكير في كافة البدائل والعمل على مواجهة أي تغير محتمل عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية أو تنفيذها.

٣. التفاعل والمتابعة: يعتمد التخطيط الاستراتيجي على التفاعل المستمر من الكل والجزء ثم إلى الكل مرة أخرى.

٤. ترتيب البدائل وتحديد الأولويات: حيث يُعد من المراحل المحورية في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث يُساهم في توجيه الجهود نحو المسارات الأكثر أهمية وتأثيرًا. يتم ذلك من خلال تقييم الخيارات المطروحة وفقًا لمعايير علمية وموضوعية.

كما حدد (الشهري وباسويد، ٢٠٢٣، ١٧٨) عدد من الخصائص الأخرى وهي:

١. أن يدعم التخطيط إطار العمل وليس مجرد تنبؤات مادية.
٢. أن يكون التخطيط عملية متسارعة مرنة وليست انكماشية متجمدة.
٣. أن تكون عملية هجومية مفتوحة وليست دفاعية مغلقة.
٤. أن تكون باتجاه الفرص المتاحة، وليست متأخرة تأتي على هيئة ردود فعل على أحداث بيئية.

أبعاد التخطيط الاستراتيجي

يحدد (حمدي، ٢٠٢٠، ٣٨٤) أربعة أبعاد للتخطيط الاستراتيجي:

١. القرارات المستقبلية: من المميز في التخطيط الاستراتيجي بأنه يحدد نقاط القوة والضعف واقتناص لفرص من أجل تجنب المخاطر والتهديدات، وبالتالي يستطيع التخطيط الاستراتيجي أن يقوم بإعداد نموذج للمستقبل المرغوب.
٢. العمليات التخطيطية: يساهم التخطيط الاستراتيجي بصياغة الأهداف المراد تحقيقها أولاً، ثم التنفيذ وبعد ذلك المتابعة المستمرة لتحقيق الأهداف، وبالتالي هو عملية لها معايير وخطوات واضحة تتم باستمرار للسيطرة على التغيرات البيئية المتعددة.

٣. الفلسفة التخطيطية: حيق أن التخطيط الاستراتيجي هو اتجاه فلسفي للأعمال يركز على الأداء المبني على البحث والتنبؤ بالمستقبل.

٤. النسق أو الهيكل التخطيطي: ويعد التخطيط هو مسق منتظم يسهم في الربط بين الخطط الاستراتيجية والميزانيات قصيرة المدى والبرامج متوسطة المدى.

بينما يوضح (عبد العزيز والزعبي، ٢٠٢٢، ٢٢١) أبعاد أخرى للتخطيط الاستراتيجي وهي كما يلي:

١. بُعد الرؤية الاستراتيجية: وهي تلك الخريطة التي توضح مسار المنظمة في المستقبل، كما أنها تعمل على توفير معلومات معينة بالمنظمة كالتيكنولوجيا والأسواق الإنتاجية وتركز على العملاء وغيرها.
٢. بُعد الأهداف الاستراتيجية: وهي تلك الثمرات المراد الوصول إليها بالمنظمة سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل، وتعد الأهداف الاستراتيجية ضرورية لأنها تترجم رسالة المنظمة.
٣. بُعد التحليل الاستراتيجي: وهو تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والخارجية للمنظمة (الفرص والتهديدات).

٤. بُعد الخيار الاستراتيجي: تأتي مرحلة اختيار الاستراتيجية بعد التحليل البيئي، حيث تُستعرض البدائل الاستراتيجية وتُقيّم وفق معايير تستند إلى نتائج التحليل. والهدف هو تحقيق التوازن بين موارد المنظمة الداخلية ومتطلبات البيئة الخارجية، بما يمكّنها من استثمار الفرص، وتقوية نقاط القوة، وتقليل الضعف، ومواجهة التهديدات المحتملة.

مبادئ التخطيط الاستراتيجي

يوضح (محمد، ٢٠١٩، ٩٨) عدد من مبادئ التخطيط الاستراتيجي كالتالي:

(١) مبدأ الواقعية:

يرتكز التخطيط الاستراتيجي على مبدأ الواقعية، أي ضرورة أن تُبنى الخطط على أسس عملية تتماشى مع طبيعة الإنسان واحتياجاته الفعلية والظروف الاجتماعية والاقتصادية القائمة. فالتخطيط القائم على المثالية دون مراعاة الإمكانيات الحقيقية غالبًا ما يفشل في التنفيذ. لذا، يتطلب مبدأ الواقعية مراعاة ترتيب الحاجات حسب أولويتها وإشباعها بشكل تدريجي وفقًا لما هو ممكن فعليًا، لضمان نجاح الخطة وفعاليتها في أرض الواقع.

(٢) مبدأ الاستثمار والتجدد:

يعني أن كل عملية تخطيط تُعد في ذاتها استثمارًا يمهد للمراحل التالية، من خلال البناء على ما تحقق سابقًا. كما يؤكد المبدأ على أهمية المرونة والتجدد داخل العملية التخطيطية، بحيث يمكن تعديل الخطط بناءً على الظروف المستجدة، وتحديث الاستراتيجيات بشكل مستمر بما يضمن ملاءمتها للتغيرات البيئية والديمغرافية والاجتماعية المحيطة.

(٣) مبدأ التنسيق:

يقوم على تحقيق تكامل وتنسيق فعال بين الجهات والقطاعات المختلفة ضمن العملية التخطيطية، بحيث تُبنى الخطط وفق قدرات البيئة الحاضنة، ويُراعى فيها الانسجام بين الأهداف العامة والموارد المتاحة. ويُعتبر هذا المبدأ أساسًا لتوحيد الجهود وضمان استدامة التنفيذ الفعال.

خطوات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي

١. تحديد رؤية الشركة ورسالتها:

الخطوة الأولى للتخطيط الاستراتيجي الفعال هي تحديد رؤية الشركة ورسالتها وأهدافها طويلة المدى، وبعبارة أخرى، من خلال القيام بذلك، من الممكن الحصول على نقطة مرجعية واضحة لجميع القرارات الاستراتيجية التي سيتم اتخاذها في المستقبل.

٢. تحليل البيئة الخارجية والداخلية

والخطوة التالية هي إجراء تحليل مفصل للبيئة الخارجية والداخلية للشركة، لذلك، يتضمن هذا تقييم اتجاهات السوق والمنافسة والتغيرات التنظيمية، فضلاً عن تحديد نقاط القوة والضعف لدى المنظمة.

٣. تحديد أهدافاً واضحة

وبناءً على التحليل، من الممكن تحديد أهداف وغايات واضحة وقابلة للقياس من شأنها أن توجه نمو الشركة وتطورها على المدى الطويل، ومع ذلك، تذكر أنه من المهم أن تكون هذه الأهداف صعبة، ولكن قابلة للتحقيق، ومتوافقة مع رؤية الشركة ورسالتها (AlQershi, 2024, 1008).

٤. وضع الاستراتيجيات وخطط العمل

بمجرد تحديد الأهداف، لابد من تطوير الاستراتيجيات وخطط العمل لتحقيقها، وبالتالي، قد يشمل ذلك تحديد أسواق جديدة، وإطلاق منتجات أو خدمات جديدة، والاستثمار في التكنولوجيا، أو غيرها من خطط العمل.

٥. مراقبة ومراجعة دورية

من المعروف أن التخطيط الاستراتيجي ليس عملية ثابتة، بل هو عملية ديناميكية ومتواصلة، ومن ثم، فمن المهم رصد التقدم نحو تحقيق الأهداف المحددة ومراجعة الاستراتيجيات وخطط العمل بشكل دوري

حسب الحاجة، أي أنه بهذه الطريقة يمكن التأكد من بقاء الشركة على الطريق الصحيح (Kabeyi, 29, 2019).

معوقات التخطيط الاستراتيجي

هناك عدد من المعوقات التي تؤثر بالسلب على التخطيط الاستراتيجي بالمنظمة كالتالي (Retnandari, 159, 2022):

- **عدم وضوح الرؤية والرسالة:** إذا لم يكن التوجه الاستراتيجي للمنظمة واضحاً، فقد يصعب تحديد الأهداف والغايات.
- **مقاومة التغيير:** قد يقاوم موظفو المؤسسة التغييرات الاستراتيجية، خاصة إذا أثرت على أدوارهم أو روتينهم.
- **نقص الموارد:** قد يتطلب تنفيذ استراتيجية موارد مالية وتكنولوجية وبشرية كبيرة.
- **غياب الرصد والتقييم:** بمجرد وضع الاستراتيجية، من الضروري إجراء رصد وتقييم مستمرين لضمان نجاحها وإجراء التعديلات اللازمة.
- **عدم التوافق:** قد لا تتوافق الإدارات أو الفرق المختلفة داخل المؤسسة على الاستراتيجية العامة، مما قد يؤدي إلى تضارب في المصالح وسوء التنفيذ.
- **تغيرات البيئة الخارجية:** يمكن للعوامل الخارجية، كالتغيرات الاقتصادية أو التكنولوجية أو التنافسية، أن تؤثر على فعالية الاستراتيجية المخطط لها.

- **عدم التزام الإدارة العليا:** إذا لم تلتزم الإدارة العليا بالاستراتيجية، فمن المرجح أن تفشل جهود التخطيط الاستراتيجي.

- **الجمود التنظيمي:** غالبًا ما تميل المؤسسات إلى الاستمرار في نفس النهج الذي دأبت عليه، حتى لو لم تعد الاستراتيجية الحالية فعّالة.

ثانيا: الانطمار الوظيفي

مفهوم الانطمار الوظيفي

عرفه (الصويحي وعبد السيد، ٢٠٢٢، ٩١) بأنه: "تشكيلة متنوعة من الأفكار التي تؤثر على خيار وقرار العامل للبقاء في الوظيفة، وهذه الأفكار تعمل على الشبكة أو النسيج الذي ينغرز أو يقع فيه العامل، فالشخص المنغرز يمتلك العديد من العلاقات والارتباطات ضمن الحيز الحياتي المدرك له".

عرفه (العابدي وآخرون، ٢٠١٩، ٥٢) بأنه: "بُنية مفاهيمية تتعلق بالاحتفاظ بالعامل، والتي تعكس قراراته للمشاركة بشكل مباشر في القضايا المتعلقة بالوظيفة وخارج الوظيفة، أي بنية مركبة من قوى سياقية حسية تربط الأشخاص بمواقع العمل وبالأشخاص الآخرين وبقضايا العمل الأخرى".

نشأة وتطور الانطمار التنظيمي

في منتصف التسعينات، كان "ميتشيل" (Mitchell) وزملاؤه يراجعون دراسة تتعلق بنموذج الدوران الطوعي، ولاحظوا أن الأبحاث غالبًا ما تركز على سؤالين أساسيين: "لماذا يغادر الأفراد؟" و"لماذا يبقى الأفراد؟". وخلال نقاشاتهم، أدرك الفريق أن معظم الدراسات لم تُركّز بالشكل الكافي على العوامل التي تُرسّخ وجود الأفراد داخل

وظائفهم سواء داخل بيئة العمل أو خارجها. ومن هنا، قرروا التحول من دراسة أسباب مغادرة العمل إلى دراسة العوامل التي تعزز الارتباط الوظيفي. وفي نهاية عام ١٩٩٥، بدأ يتشكل مفهوم "الانغماس الوظيفي" (Job Embeddedness) الذي تطور لاحقاً ليصبح بناءً مستقلاً يشرح سبب تمسك العاملين بوظائفهم، وأصبح محوراً للنقاشات المستقبلية حول استبقاء الموظفين (Linde, 2018, 68).

أهمية الانغماس الوظيفي

لقد ذكر (حسين وعبود، ٢٠٢٥، ١٣٠) عدد من الفوائد التي يحققها الانغماس الوظيفي كالتالي:

١. الانغماس الوظيفي يمكن أن يساهم بشكل غير مباشر في احتفاظ العمال بوظائفهم وتقليل معدل الدوران وكذلك تكاليفه.

٢. يساهم التوافق بين الفرد ووظيفته في تحقيق أهداف الشركة، ويعزز رضا العمال والتزامهم بالوظيفة، كما أنه يقلل من السخط ونية المغادرة.

٣. يساهم الانغماس الوظيفي في التوافق بين متطلبات الوظيفة المهارات التي يمتلكها الفرد وبالتالي تقلل من شعور الفرد بالإرهاق ويعزز الأداء الوظيفي.

٤. يساهم الانغماس الوظيفي في تحديد هوية كلاً من الموظف والعميل ويعزز ولاء المنظمة.

كما أوضح (Smith et al., 2022, 647) بأن الانغماس الوظيفي له عدد من المزايا كالتالي:

١. يعمل الانغماس الوظيفي في نجاح المنظمات في سوق العمل لأنه يحقق لهم مزايا تنافسية قوية، حيث

يستطيع العامل المنغمس في بيئة العمل ومنسجم معها أن يبتكر العديد من المنتجات والخدمات الجديدة،

كما أنه يساهم في زيادة المبيعات وكذلك تحقيق أداء أفضل.

٢. كما يزداد شعور الموظفين بتقديرهم لقيمتهم الذاتية في العمل، وذلك من خلال الحصول على فرص التطوير والترقيات والتعويضات، وبالتالي يتمسكون أكثر بالمنظمة والسعي إلى تحقيق أهدافها.

مكونات الانطمار الوظيفي

لقد أوضح (Ali et al., 2022, 138) بأن الانطمار الوظيفي يتكوّن من فئتين:

١- الانطمار داخل الوظيفة، ويشير إلى الأفراد المنخرطين داخل منظماتهم.

٢- الانطمار خارج الوظيفة ويشير إلى الأفراد المنغمسين في مجتمعاتهم.

كل فئة تتضمن ثلاثة أبعاد وهم الروابط والتوافق والتضحية.

أبعاد الانطمار الوظيفي

أوضح (سلامة، ٢٠٢٠، ١٠٣) عدد من الأبعاد المتعلقة بالانطمار الوظيفي كالتالي:

١. **الروابط:** تشير الروابط بأنها العلاقات التي تربط بين الفرد وزملائه في المنظمة أو حتى في خارجها

بالمجتمع المحيط به، وهذه الروابط قد تكون بشكل رسمي أو غير رسمي، وقد تتنوع الروابط التنظيمية

بشكل كبير لتكون نفسية أو اجتماعية أو مالية، حيث تربط العاملين بمنظمتهم وبالتالي فإنها لها تأثير

إيجابي على انطمار الفرد داخل المنظمة والمجتمع بأكمله.

٢. **الملاءمة:** وهي مدى تفهم الفرد للتوافق وذلك من خلال الشعور بالراحة في بيئة العمل، وخاصة توافق

قيمه وخطته وأهدافه المستقبلية مع المنظمة، كما أنه يشعر بالتوافق مع البيئة الخارجية للمنظمة مثل

الشعور بالتوافق مع الطقس والثقافة العامة والأنشطة الخارجية والترفيهية، وكلما زاد شعور الفرد بالتوافق مع منظمته كلما زاد رضاه عن المنظمة وشعوره بالاستقرار الوظيفي أكثر.

٣. **التضحية:** وهي خسارة الفرد لفرصة ما مقابل استمراره في المنظمة، مثل فقدانه مزايا مادية أو نفسية تتوفر في عمل آخر، ولكن الفرد يرغب في الاستمرار في المنظمة نتيجة ارتباطه بها، وشعوره بالراحة والعلاقات الطيبة بينه وبين زملائه الآخرين (أبو سيف، ٢٠٢٣، ٥).

كما ذكر (السنباني، ٢٠٢٤، ٥٢) أن التضحية تتمثل في "التكلفة المادية المدركة أو الفوائد النفسية التي من الممكن خسارتها إذا ما ترك الوظيفة أ والمنظمة أو المجتمع، ويتضمن جزأين وهما:

١- **التضحية التنظيمية:** وهي تلك التضحيات المرتبطة بالعمل أو ما تعرف بالتضحيات داخل العمل كفقْدان المكتب أو الاستخدام الشخصي لمعدات الشركة كالسيارات.

٢- **التضحية المجتمعية:** وهو مقدار ما يفقده الشخص من امتيازات يحصل عليها في مجتمعه

العوامل المؤثرة في الانطمار الوظيفي

١. **وقت التنقل:** وهو يعني الوقت الذي يقضيه العامل في التنقل من وإلى مكان العمل.
٢. **متطلبات مالية:** وهي تلك العوامل التي تؤثر في حاجة الفرد الاقتصادية للعمل، تؤثر الظروف الاقتصادية للفرد بشكل كبير على ارتباطه بالعمل. فعندما يكون لديه دخل منخفض وأسرته يعولها، يميل إلى اعتبار الوظيفة وسيلة أساسية للمعيشة، مما يجعله يركّز على الجوانب الوظيفية أكثر من المجتمعية، ويكون للانغراز داخل المنظمة تأثير أكبر في استمراره بالعمل. أما إذا كانت احتياجاته

المالية مُلَبَّاة، فقد يهتم أكثر بالقضايا المجتمعية كالتعليم والرعاية الصحية، ويصبح لانغرازه المجتمعي دور أقوى في اتخاذ قرار البقاء في الوظيفة (Qasim et al., 2024, 109).

٣. **حجم المنظمة:** قد يكون حجم المنظمة له تأثير كبير في انغراز الفرد العامل في وظيفته، حيث أن المنظمات الكبرى تعمل على الاهتمام بإدارة الموارد البشرية بشكل أفضل مقارنة بالمؤسسات الصغيرة أو المتوسطة (Meirun, 2019, 67).

٤. **ثقافة المنظمة:** وهي إحدى العوامل التي تجعل الفرد العامل منغرز في وظيفته حيث تزيد من التزامه بالعمل وتصبح قرار مغادرته.

٥. **سياسة المكافأة والتعويضات:** إن سياسة المكافأة المرضية لها دور كبير في شعور الفرد بدوره في المنظمة وتحفزه في مزيد من الانغراز بالمنظمة.

٦. **عبء العمل:** قد يكون عبء العمل وعدم توافق الفرد مع متطلبات المنظمة أو مطالب العمل الكثيرة أحد أسباب قلة الانغراز الوظيفي (He et al., 2023, 3).

سلبيات الانطمار الوظيفي

على الرغم من أن هناك الكثير من الميزات للانطمار الوظيفي إلى أن (أبو ليفة، ٢٠٢١، ١٤٢) ذكرت عدد من السلبيات كالتالي:

١. تراجع رأس المال الاجتماعي بين شاغلي الوظائف وحاجاتهم إلى دخول علاقات جديدة.

٢. قد يسبب تواجد الشخص في بيئة عمل غير مرضية إلى إضعاف الصحة العقلية له.

٣. كما أن الانطمار الوظيفي لا يعزز الدمج الوظيفي، فقد يستقيل العمال الذين يعملون في مجالات مهنية من أجل ممارستهم لمهارات مهنية أو تتميتها في مكان عمل آخر.

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

لقد تعدد الدراسات التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي والانطمار الوظيفي، وفي التالي عرض لبعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وقام الباحث بترتيبها من الأحدث إلى الأقدم:

٢,٢. المتغير المستقل

دراسة ميا وآخرون (٢٠٢٣) هدفت تقييم مدى توافر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركة السورية للاتصالات بالسويداء، وذلك من خلال تناول أربعة أبعاد أساسية (تحليل العمل - التنبؤ بالطلب - تحليل العرض - تحليل الفجوة). اعتمدت الدراسة على أسلوب الحصر الشامل بالنسبة لمجتمع الدراسة، من خلال توزيع (١٨٠) استبانة على مدراء الإدارة العليا والوسطى ورؤساء الأقسام في الشركة المدروسة، توصلت نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستوى كل من تحليل العمل والتنبؤ بالطلب من جهة، وانخفاض مستوى كل من تحليل العرض وتحليل الفجوة من جهة أخرى. أوصت الدراسة بضرورة إيجاد نظام متكامل للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والموازنة بين الطلب والعرض من الموارد البشرية.

دراسة الدرع (٢٠٢٣) هدفت التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء مقدمي خدمة العملاء بالقطاع الخاص السعودي واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. واشتملت عينة الدراسة على (٢٨٢) عاملاً من جميع العاملين بالقطاع الخاص في شركة الاتصالات السعودية في المملكة العربية السعودية، واستعان بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي على أداء مقدمي خدمة العملاء، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاستعانة بكوادر متخصصة مطلعة على كافة تحديات تطبيق التخطيط الاستراتيجي وقادرة على مواجهتها.

دراسة (Alwedyan, et al, 2020) هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين في الجامعات الأردنية. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أسلوب العينة العشوائية في الجامعات الأردنية، والبالغة (١٨٠) فردًا. وقد تم استرداد (١٥٠) استبانة بنسبة استجابة (٨٨٪). ومن أهم النتائج التي قدمتها هذه الورقة، وجود علاقة إيجابية وقوية ومترابطة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الأهداف، إعداد الخطة الاستراتيجية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، الرقابة على الخطة الاستراتيجية وتقييمها)، وأداء العاملين في الجامعات الأردنية، مع الأخذ في الاعتبار ضرورة الميزة التنافسية بين الجامعات الأردنية كوسيط ومعزز لأداء العاملين والتخطيط الاستراتيجي. ومن أهم توصيات هذه الورقة: ضرورة تعزيز العلاقة بين إدارة التخطيط والهياكل الإدارية داخل الجامعات الأردنية. كما يوصي المؤلف بتعزيز دور الرقابة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتقييم المستمر لأداء الموظفين ومراقبة سلوكهم بشكل مستمر.

دراسة الألوسي وآخرون (٢٠١٩) هدفت الدراسة التعرف على مدى توافر متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في صياغة استراتيجيات إدارة الالتزامات في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة. وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، ووزعت استمارة الاستبانة على (٩٥) من المسؤولين في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة. وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية وتأثير معنوي بين متغيرات البحث، وقدمت مجموعة منها ضرورة قيام إدارة الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة بتحليل للبيئة الداخلية والخارجية ومعرفة مواطن القوة والضعف فيها لغرض تلافي مشاكل حدوث الأزمات.

دراسة الشعيبي (٢٠١٨) هدفت معرفة دور الأداء المؤسسي في نجاح تطبيق إدارة التخطيط الاستراتيجي. واستخدمت المنهج الوصفي التاريخي، منهج دراسة الحالة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن التخطيط الاستراتيجي بشركة الاتصالات السعودية STC فعال. أن عملية التخطيط الاستراتيجي بشركة

الاتصالات السعودية STC تقي باحتياجات العملاء والعاملين. أن شركة الاتصالات السعودية STC تعتمد في إعداد موزاتها على الخطة الاستراتيجية. ومن خلال الدراسة تبين الهيكل التنظيمي لشركة الاتصالات السعودية STC عادل ويقوم على أساس علمي. وأوصت الدراسة التوصيات التالية: على الشركة أن تهتم بتنفيذ كافة الخطط الاستراتيجية. وضرورة تطوير الأداء المؤسسي للشركة لتحقيق الإلتقان والتميز في أداء العمل. وضرورة اهتمام الشركة بالتدريب المستمر للعاملين.

دراسة المحيميد (٢٠١٨) هدفت التعرف على أثر العوامل البيئية والضغوط الداخلية على كفاءة التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية تم تطوير استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من كافة المديرين العاملين في شركة الاتصالات السعودية، وقد تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة والبالغ عددهم (٣٩٣) مديراً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تصورات المديرين في شركة الاتصالات السعودية لمستوى توافر العوامل البيئية جاءت بدرجة متوسطة. وأن تصورات المديرين في شركة الاتصالات السعودية لمستوى توافر الضغوط الداخلية جاءت بدرجة مرتفعة. وأن تصورات المديرين في شركة الاتصالات السعودية لمستوى كفاءة التخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة متوسطة. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل البيئية في كفاءة التخطيط الاستراتيجي، وأن أبعاد العوامل البيئية تفسر ما مقداره (٦٤.٧٪). ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للضغوط الداخلية في كفاءة التخطيط الاستراتيجي، وأن أبعاد الضغوط الداخلية تفسر ما مقداره (٥٩.٧٪). وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالعوامل البيئية وبكافة أبعادها لدورها في كفاءة التخطيط الاستراتيجي، كما أوصت الدراسة بأهمية تحديد مصادر الضغوط الداخلية للتخفيف منها على فريق التخطيط الاستراتيجي.

دراسة الخزاعلة (٢٠١٨) هدفت التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على الرضا الوظيفي للعاملين وذلك من خلال دراسة تأثير "التخطيط الاستراتيجي" المتمثل بكل من (الرؤية والرسالة والأهداف والسياسات والقيم الجوهرية) على الرضا الوظيفي للعاملين. ومن أجل تحقيق ذلك اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي؛ تم توزيع (١٩٦) استبانة على أفراد عينة الدراسة المشمولين بالدراسة، هم (المديرون ورؤساء الأقسام والموظفون). وقد توصلت الدراسة إلى أن تقديرات العاملين في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج)- بمدينة عمان حول مستوى تقييم محاور التخطيط الاستراتيجي المتمثلة بـ (الرؤية، والرسالة، والأهداف، والسياسات، والقيم الجوهرية) كان (إيجابيا)، وهذا يعني أن العاملين في الشركة المذكورة يعطون موافقة (مرتفعة) حول أغلب هذه المحاور. وأوصت الدراسة بضرورة تركيز شركة الاتصالات الأردنية (أورانج)- بمدينة عمان على تعميق وعي العاملين حول أهمية محور (السياسات) الوارد ضمن محاور التخطيط الاستراتيجي، نظرا لحصوله على المرتبة (الخامسة) والأخيرة في سلم أولويات اهتمام العاملين بالشركة المذكورة، على الرغم من أهمية هذا المحور بالنسبة للعاملين وشركة الاتصالات الأردنية (أورانج)- بمدينة عمان على حد سواء.

دراسة المحيميد والزعبي (٢٠١٨) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل البيئية والضغط الداخلية على كفاءة التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية تم تطوير استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من كافة المديرين العاملين في شركة الاتصالات السعودية، وقد تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة والبالغ عددهم (٣٩٣) مديرا. وقد توصلت الدراسة إلى أن تصورات المديرين في شركة الاتصالات السعودية لمستوى توافر العوامل البيئية جاءت بدرجة متوسطة. أن تصورات المديرين في شركة الاتصالات السعودية لمستوى توافر الضغوط الداخلية جاءت بدرجة مرتفعة. أن تصورات المديرين في شركة الاتصالات السعودية لكفاءة التخطيط الاستراتيجي

جاءت بدرجة متوسطة. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل البيئية في كفاءة التخطيط الاستراتيجي، وأن أبعاد العوامل البيئية تفسر ما مقداره (٦٤.٧٪). وجود أثر ذو دلالة إحصائية للضغوط الداخلية في كفاءة التخطيط الاستراتيجي، وأن أبعاد الضغوط الداخلية تفسر ما مقداره (٥٩.٧٪). وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالعوامل البيئية وبكافة أبعادها لدورها في كفاءة التخطيط الاستراتيجي، كما أوصت الدراسة بأهمية تحديد مصادر الضغوط الداخلية للتخفيف منها على فريق التخطيط الاستراتيجي.

٢,٣. المتغير التابع

دراسة العتيبي (٢٠٢٤) هدفت الكشف عن تأثير المحسوبية التنظيمية والتسويق في العمل في الانغماس الوظيفي. باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، تم الحصول على ٤٠٦ استجابة صالحة باستخدام الاستبيان. كشفت النتائج عن وجود تأثير سلبي ومعنوي للمحسوبية التنظيمية في الانغماس الوظيفي، بينما أثرت المحسوبية التنظيمية إيجابياً ومعنوياً في التسويق في العمل. على نقيض ذلك، تأثر الانغماس الوظيفي سلبياً ومعنوياً بمستويات التسويق في العمل. علاوة على ذلك، أكدت النتائج أن التسويق في العمل توسط جزئياً ومعنوياً التأثير السلبي للمحسوبية التنظيمية في الانغماس الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة وضع نظاماً فعالاً يقضي على المحسوبية من خلال فتح قنوات الاتصال المباشر بين المرؤوسين والإدارة العليا ووضع نظام يتسم بالشفافية عند اختيار المدراء.

دراسة (Yuwono, et al, 2024) هدفت الدراسة إلى الكشف عن العوامل التي يمكن أن تعزز الانطمار الوظيفي واستكشاف الدور الوسيط لاستراتيجية اندماج الموظفين في العلاقة بين الصراع بين العمل والأسرة، وزيادة عبء العمل، والاندماج الوظيفي. شملت الدراسة ٢٠٥ أعضاء هيئة تدريس من الجامعات الخاصة كمستجيبين. تستخدم هذه الدراسة أسلوباً كمياً وتم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى

الجزئية (SEM PLS) للتحليل. تكشف النتائج أن زيادة عبء العمل والصراع بين العمل والأسرة لهما تأثير سلبي كبير على كل من استراتيجية اندماج الموظفين والاندماج الوظيفي. في المقابل، تؤثر استراتيجية اندماج الموظفين بشكل إيجابي على الاندماج الوظيفي. علاوة على ذلك، تتوسط استراتيجية اندماج الموظفين العلاقة بين الصراع بين العمل والأسرة، وزيادة عبء العمل، والاندماج الوظيفي.

دراسة أحمد (٢٠٢٣) هدفت تفسير العوامل الاتصالية والإدارية المؤثرة في كفاءة مستويات وأبعاد الانغماس الوظيفي للعاملين (الانغماس العاطفي/المعرفي/السلوكي) وعلاقاتها بأنماط ولأنهم التنظيمي (الولاء العاطفي/المستمر/الأخلاقي). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (٢٥١) مبحوث. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين كفاءة الأبعاد الكلية للانغماس الوظيفي للمبحوثين، وبين تطوير إجمالي أنماط ولأنهم التنظيمي، ووجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين إجمالي مكونات رأس المال النفسي الإيجابي للمبحوثين، وبين تطوير أنماط ولأنهم التنظيمي. وأوصت الدراسة بتبني إدارات الموارد البشرية بالمنظمات لنظم وإستراتيجيات تعزيز رؤوس أموالها الابتكارية والبشرية والنفسية؛ كي تكون قادرةً على الوفاء باحتياجات وتوقعات العاملين، وإرساء خطط إستراتيجية واضحة المعالم؛ لمستقبلهم الوظيفي.

دراسة أبو سيف (٢٠٢٣) هدفت التعرف على مدى تأثير الانطمار الوظيفي (الروابط الأصلية، والملائمة العالمية، والتضحية الأصلية، والروابطية، والملائمة، والضحية) على نية ترك العمل. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت اداة الدراسة في استبانة، وتم تطبيقه على عينة مكونة (٣٧٥) مفرد. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير سلبياً معنوياً بين الانطمار الى. وحدة ضوء العمل، مما أدى إلى التوصل إلى أن نطاق الانطواء الوظيفي (الروابط الأصلية، والملائمة تكمن، والتضحية الفريدة) ستخفض من الحاجة

إلى الأشخاص في ترك العمل، وتزيد من بقاءهم بمكان عملهم الحال، ولم يتم التوصل إلى نتائج عن عدم وجود تأثير واضح لكل من (الروابط، والملائمة، والتضحية) على نية العمل العملي، وبالتالي هذه مجموعة أدوات لإدارة الموارد البشرية في الشركات موضع الدراسة منها لا الاهتمام بظروف إمكانية العمل الاقتصادي، وهيئته بما في ذلك أنواع العمل وطول ساعات العمل، ويفضل بسياسة التعويضات، وسرعة الإثابة في الأحوال الجوية القادرة على المساهمة وغيرها من العوامل. وزيادة حزم العروض الترفيهية.

دراسة الجبوري والجرجي (٢٠٢٢) هدفت التعرف على مستوى الانغماس الوظيفي لدى الأفراد العاملين في قطاع الحويجة الأولم استخدم المنهج الوصفي التحلي بالاعتماد على استمارة الاستبانة وتم توزيع (١٨١) استبانة . وخلصت نتائج الدراسة إلى أن عملية الإعداد لمقياس البحث له أهمية كبيرة في الكشف عن مدى الانغماس الوظيفي للأفراد العاملين وإدارتهم لعملهم بتقاني وإخلاص وتحسين مستوى الاداء التنظيمي الذي تهدف اليه المنظمة، و ان هناك مستوى عالي من الانغماس الوظيفي لدى الأفراد العاملين في قطاع الحويجة الاول، وأوصت الدراسة بضرورة تبني تطبيق الاستراتيجيات التي يمكن أن تعزز من مستوى الانغماس الوظيفي.

دراسة دريد وآخرون (٢٠٢٢) هدفت التعرف على العلاقة بين الانغماس الوظيفي والتميز التنظيمي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. واستخدمت الدراسة الاستبيان لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (١٣٠) موظف من موظفي مؤسسة إسمنت تبسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ايجابية بين الانغماس الوظيفي بأبعاده والتميز التنظيمي في مؤسسة إسمنت تبسة، كما أوصت بضرورة التركيز على الانغماس الوظيفي، والعمل على تشجيع العاملين باعتماد نظام لتحفيزهم من خلال الاهتمام بالكفاءات التي ساهمت في تميز المنظمة.

دراسة الصويعي وعبدالسيد (٢٠٢٢) هدفت التعرف على مستوى ممارسة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة من وجهة نظر الموظفين في إدارة الموارد البشرية بشركة سرت. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة اعتمادا على بعض الدراسات السابقة، تضمنت (٣٢) فقرة لجمع البيانات الأولية بالتطبيق على عينة عشوائية بسيطة من الموظفين مكونة من (١٥٥) مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى أن المستوى العام للقيادة الجديرة بالثقة كان مرتفعاً، وكشفت الدراسة أن المستوى العام للانطمار الوظيفي قد جاء أيضاً مرتفعاً، كما أوضحت نتائج الدراسة أيضاً أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للقيادة الجديرة بالثقة مجتمعة على الانطمار الوظيفي ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد المنظور الأخلاقي على الانطمار الوظيفي، وعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للأبعاد التشغيل المتوازن، شفافية العلاقات الوعي الذاتي). وأخيراً قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي قد تسهم في تعزيز ممارسة القيادة الجديرة بالثقة، وترفع من مستوى الانطمار الوظيفي بشركة سرت لإنتاج وتصنيع النفط والغاز بمدينة البريقة.

دراسة علي ومحمد (٢٠٢١) هدفت الكشف عن انتشار أشكال سلوكيات التمر وأثرها على ضعف الانغماس الوظيفي لدى الأكاديميين والموظفين الإداريين في جامعة سوهاج، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بنمطه المسحي، وتم تطبيق استبانة على عينة (٦٤٠) مفردة. وخلصت نتائج الدراسة إلى ارتفاع انتشار صور وأشكال سلوكيات للتمر الوظيفي بدرجة كبيرة، وأن أفراد العينة يتمتعون بمستوي عالي جداً من التفاني والانهماك، ويشعرون بمستوي عالي من النشاط عند ادائهم لعملهم، وتؤدي سلوكيات التمر في بيئة العمل إلى ضعف الانغماس الوظيفي بدرجة كبيرة، ذلك لأن التمر يؤدي إلى خلق بيئة عمل سيئة تتميز بانخفاض الدافعية للعمل والانغماس فيه، وقد أوصي البحث: بإيجاد بيئة عمل آمنة وداعمة للإنجاز والانغماس الوظيفي ، وتطبيق سياسة عدم التهاون في مواجهة التمر.

دراسة سلامه (٢٠٢٠) استهدفت الكشف عن العلاقة بين الانطمار الوظيفي ونية ترك العمل من خلال الدور الوسيط التفاعلي لليقظة العقلية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة، تم تطبيقها على عينة مكونة من (٣٧٥) مفردة. وتوصلت إلى نتائج إلى أن الواقع الفعلي للهاتف المحمول بين الانطمار الوظيفي متغير أحادي وبعده الانمار التعاونية ونية ترك العمل، ولم تُجرَ عملية التدقيق الاعتراضية بين بعد الانطمار المجتمعي ونية ترك العمل.

دراسة عبيد (٢٠١٧) هدفت التعرف على الانغماس الوظيفي وعلاقته بالازعاجات اليومية لدى المرشدين التربويين. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. وبلغت عينة الدراسة (٢٠٠) مرشد ومرشدة تربوية. وتمثلت أدوات الدراسة في مقياسين هما: مقياس الانغماس الوظيفي والثاني مقياس الازعاجات اليومية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى إن متوسط الانغماس الوظيفي لدى المرشدين التربويين كان (٣١.٨٣٥٠) وهذا يشير الى مستوى أعلى مقارنة مع المتوسط النظري البالغ (٣٠) وإن مستوى الازعاجات اليومية لديهم (١٥٧.٠٨٠٠) وهو مستوى عالٍ يدل على تمتع العينة بالازعاجات اليومية مقارنة مع المتوسط النظري البالغ (١٥٠) وبين البحث عدم وجود فروق ذوات دلالة احصائية بين المرشدين التربويين في الانغماس الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، أما في الازعاجات اليومية فقد اظهرت النتائج وجود فروق ذوات دلالة احصائية بين المرشدين التربويين في مستوى الازعاجات اليومية تعزى لمتغير الجنس و لصالح الاناث

٢,٤ . العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

من خلال مراجعة الباحث للدراسات والادبيات السابقة سواء العربية والأجنبية تبين له - على حد علم الباحث- أنه لا توجد دراسة تناولت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والانطمار الوظيفي أو أي من أبعادهما.

١. أوجه الشبه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

تشترك الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في مجموعة من الجوانب المنهجية والموضوعية. فعلى المستوى المنهجي، استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج ذاته المستخدم في الدراسة الحالية، بهدف تحليل العلاقة بين متغيرين أو أكثر داخل البيئة التنظيمية. كما اعتمدت تلك الدراسات على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من العينة المستهدفة، وهي الأداة التي اعتمدت عليها هذه الدراسة أيضًا.

ومن حيث طبيعة المتغيرات، فإن هناك تقاطعًا واضحًا بين موضوع الدراسة الحالية والدراسات السابقة، حيث تناولت هذه الأخيرة متغير التخطيط الاستراتيجي في سياقات مختلفة، كما ركزت بعض الدراسات الأخرى على الانطمار الوظيفي كأحد المفاهيم الحديثة في السلوك التنظيمي.

وتتشارك الدراسة الحالية أيضًا مع عدد من الدراسات السابقة في كونها تستهدف العاملين في بيئات تنظيمية متنوعة، وتسعى لفهم أثر ممارسات إدارية معينة (مثل التخطيط الاستراتيجي) على توجهات وسلوكيات العاملين، مما يضيف نوعًا من الاتساق في الأهداف البحثية بين هذه الدراسات والدراسة الحالية.

٢. أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

وعلى الرغم من أوجه الشبه السابقة، إلا أن الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة بعدد من الاختلافات الجوهرية. أول هذه الاختلافات يتعلق بعينة الدراسة للدراسة؛ حيث إن غالبية الدراسات السابقة أجريت في

قطاعات تعليمية أو حكومية أو صحية، بينما تركز هذه الدراسة على القطاع الخاص، وتحديدًا في شركة الاتصالات السعودية (STC) ، وهي من كبرى الشركات في مجال الاتصالات في منطقة الشرق الأوسط.

كما أن مجتمع الدراسة يُعد من أبرز أوجه الاختلاف؛ فمعظم الدراسات السابقة تم تطبيقها في دول عربية مثل الأردن أو الجزائر أو العراق، في حين أن الدراسة الحالية تستهدف السياق السعودي، ما يعكس خصوصية ثقافية وإدارية قد لا تكون ممثلة في الأدبيات السابقة، ويعزز من أهمية هذه الدراسة في سد فجوة تتعلق بالممارسات الإدارية في الشركات السعودية الكبرى.

بالإضافة إلى ذلك، لا توجد دراسات تناول العلاقة المباشرة بين التخطيط الاستراتيجي والانطمار الوظيفي، حيث ركزت غالبية الدراسات على كل متغير بشكل منفصل، وهو ما يمنح الدراسة الحالية ميزة نسبية، باعتبارها تسعى لفهم التفاعل بين هذين المتغيرين داخل بيئة مؤسسية حديثة تعتمد على التكنولوجيا والتوسع الرقمي، كحال STC

٣. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

يمكن الاستفادة من الدراسة السابقة في اعداد أدوات القياس التي استخدمتها الدراسات السابقة، خاصة التي تناولت أحد المتغيرين، وتحديد الفرضيات الممكنة بناءً على نتائجها، وتقدم الدراسات السابقة نماذج لتحليل العلاقة بين المتغيرات مما يسهل المقارنة عند مناقشة نتائج دراستك.

٤. الفجوة البحثية التي تسدها دراستك:

١. قلة الدراسات التي تربط بين التخطيط الاستراتيجي والانطمار الوظيفي في القطاع الخاص السعودي.

٢. ندرة الدراسات التطبيقية على شركة الاتصالات السعودية STC رغم مكانتها الاقتصادية المهمة.

٣. غياب الدراسات التي تتناول العلاقة بين هذين المتغيرين (التخطيط والانطمار) من منظور العاملين

في بيئة تقنية اتصالية حديثة.

٤. حاجة المجال الإداري لفهم كيف يؤثر التخطيط الاستراتيجي على سلوك الموظف تجاه "الانطمار"

داخل منظّمته.

٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٣,١. المقدمة

تهدف منهجية البحث الى تحديد أساليب البحث والمجتمع البحثي وعينة البحث وأدواته والتحقق من صدق وثبات أداة البحث ووصف إجرائي للبحث الميداني التي يقوم بها الباحث للتحقق من أهداف البحث بما في ذلك المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

عرفه (العازمي، ٢٠٢٣، ٥٦) بأنه: "عملية منظمة لتحقيق أهداف مستقبلية بوسائل مناسبة تقوم على مجموعة من القرارات والإجراءات الرشيدة لبدائل واضحة وفقاً لأولويات مختارة بعناية بهدف تحقيق أقصى استثمار ممكن للموارد والإمكانات المتاحة ولعناصر الزمن والتكلفة كي يصبح نظام التربية بمراحله الأساسية أكثر كفاية وفاعلية للاستجابة لحاجات المتعلمين وتنميتهم الدائمة وبما شأنه الاسراع بمعدلات تنمية مرتفعة وخلق الرغبة في التقدم المستمر".

ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي اجرائياً بـ " مجموعة من العمليات والممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا في شركة الاتصالات السعودية (STC) من خلال تحديد الاتجاهات المستقبلية، ووضع الأهداف بعيدة المدى، وتخصيص الموارد، واتخاذ القرارات المناسبة، بما يحقق التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية، بهدف تعزيز الانطمار الوظيفي، وذلك كما يتم قياسه من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المصممة لهذا الغرض ".

مفهوم الانطمار الوظيفي

عرفه (الصويجي وعبد السيد، ٢٠٢٢، ٩١) بأنه: "تشكيلة متنوعة من الأفكار التي تؤثر على خيار وقرار العامل للبقاء في الوظيفة، وهذه الأفكار تعمل على الشبكة أو النسيج الذي ينغرز أو يقع فيه العامل، فالشخص المنغرز يمتلك العديد من العلاقات والارتباطات ضمن الحيز الحياتي المدرك له".

ويمكن تعريف الانطمار الوظيفي إجرائيًا بـ "مدى اندماج الموظف نفسيًا وذهنيًا وسلوكيًا في بيئة العمل، وانخراطه في أداء مهامه الوظيفية بشغف واهتمام والتزام، مما ينعكس في مستوى عالي من التركيز والطاقة والولاء تجاه المؤسسة. ويتم قياسه من خلال استجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المعدة".

٣,٣. تصميم البحث (بصلة البحثي)

لتحقيق الغرض من الدراسة، يستخدم الباحث طرق التحليل الوصفي، وهي طرق مناسبة لهذه الدراسة، وتعرف طرق التحليل الوصفي على النحو التالي: "نوع البحث الذي يسأل عنه جميع أفراد المجتمع البحثي، أو عينة كبيرة منهم، لوصف الظاهرة المدروسة فقط في طبيعتها ودرجة وجودها (العساف، ١٤٣٣هـ ، ١٧٩)

٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الاتصالات السعودية stc وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من ١٣٠ فرد من العاملين في شركة الاتصالات السعودية stc.

٣,٥. طريقة جمع البيانات

بعد مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث واستخدام الإطار النظري للدراسة، استخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة.

بناء أداة الدّراسة:

تم استخدام الاستبانة لتحديد علاقة التخطيط الاستراتيجي بالانطمار الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية stc، صمم الباحث الاستبانة بعد مراجعة الادبيات ذات الصلة بأهدافه البحثية، ومراجعة الدراسات السابقة، ومراجعة الأدوات المتعلقة بموضوع البحث الحالي.

تتكون الاستبانة مما يلي :

اولا المتغيرات الديموغرافية (الجنس - العمر - المستوى التعليمي-سنوات الخبرة-الوظيفة)

ثانيا محاور الاستبانة وهي:

المحور الأول التخطيط الاستراتيجي مكون من (٢٠) فقرة مقسمة على أربع أبعاد

المحور الثاني: الانطمار الوظيفي مكون من (١٠) فقرات

درجات الإجابة عن الاستبانة:

بعد تطبيق أداة البحث على عينة الدراسة المختارة تحقق الباحث من النتيجة باستخدام مقياس ليكارت المكون من ٥ مستويات حيث تحتوي كل عبارة على ٥ مستويات لدرجات الموافقة كما يلي: الدرجة (١) لدرجة الموافقة (غير موافق بشدة)، والدرجة (٢) لدرجة الموافقة (غير موافق)، والدرجة (٣) لدرجة الموافقة (محايد) ، والدرجة (٤) لدرجة الموافقة (موافق) ، والدرجة (٥) لدرجة الموافقة (موافق بشدة).

٣,٦. أنواع البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). وذلك بعد ترميز وادخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حيث أعطيت الاجابة : (موافق بشدة = ٥ درجات)، (موافق = ٤ درجات)، (محايد = ٣ درجات)، (غير موافق = ٢ درجتين)، (غير موافق بشدة = ١ درجة واحدة)، ومن ثم قام الباحث بحساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد مجتمع الدراسة.

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (٥-١=٤)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤/٥ = ٠.٨٠) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (١) درجة الموافقة ومدى الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي.

مقياس ليكرت	التردد وفقاً	درجة الترميز (الوزن النسبي)	فئة المتوسط		مقياس ليكرت
			من	إلى	
غير موافق بشدة	١	١	١	١.٨٠	ضعيفة جداً
غير موافق	٢	٢	١.٨١	٢.٦٠	ضعيفة
محايد	٣	٣	٢.٦١	٣.٤٠	متوسطة
موافق	٤	٤	٣.٤١	٤.٢٠	عالية

التدرج وفقاً لمقياس ليكرت	درجة الترميز (الوزن النسبي)	فئة المتوسط		مقياس الحكم علي النتائج
		من	إلى	
موافق بشدة	٥	٤.٢١	٥.٠٠	عالية جداً

٣,٧. أساليب التحليل الإحصائي

لخدمة اغراض الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال اداة الدراسة في الجانب الميداني، استُخدمت عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول التساؤلات المطروحة، وذلك باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك بعد أن تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي، ثم تم استخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية الآتية:

١- التكرارات والنسب المئوية (Percentage & Frequencies): للتعرف على الخصائص

الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة وتحديد إجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.

٢- المتوسط الحسابي (Mean): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة عن

المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات).

٣- الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة

الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، وقد استخدمت الدراسة هذا الأسلوب نظراً لأن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

٤- معامل ارتباط بيرسون(Pearson): لقياس الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة (الاستبانة) وكل

محور تنتمي إليه والعلاقة بين متغيرات الدراسة.

٥- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha- α): لحساب معامل ثبات أداة الدراسة

٣,٨. الخاتمة

في ختام هذا الفصل، تم استعراض المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة في تناول موضوع "علاقة التخطيط الاستراتيجي بالانطمار الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية (STC)" وقد تم توضيح المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى وصف العلاقة بين متغيرين وتحليلها، كما تم تحديد أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة، كونها وسيلة فعالة لجمع البيانات الكمية من عينة الدراسة المتمثلة في العاملين بشركة الاتصالات السعودية.

وقد تناول الفصل أيضًا وصف مجتمع الدراسة، وتحديد حجم العينة، بالإضافة إلى عرض إجراءات بناء الاستبانة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. وبهذا التأسيس المنهجي، تكون الدراسة قد وضعت إطارًا علميًا واضحًا لجمع البيانات وتحليلها بما يُمكن من الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فروضها. ويمهد هذا الفصل الطريق للانتقال إلى الفصل الرابع، والذي سيتم فيه عرض نتائج الدراسة وتحليلها في ضوء البيانات الميدانية المستخلصة من أفراد العينة.

٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٤,١. المقدمة

يتم عرض النتائج التي تم الحصول عليها في هذه الدراسة في ضوء الدراسات السابقة المتعلقة بالإطار النظري وموضوع الدراسة من خلال عرض ردود عينة الدراسة على عبارات الأداة ومعالجتها احصائيا والوصول الى النتائج وتحليلها وتفسيرها ويناقش الباحث النتائج من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة

٤,٢. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لمفردات البحث كما يلي:

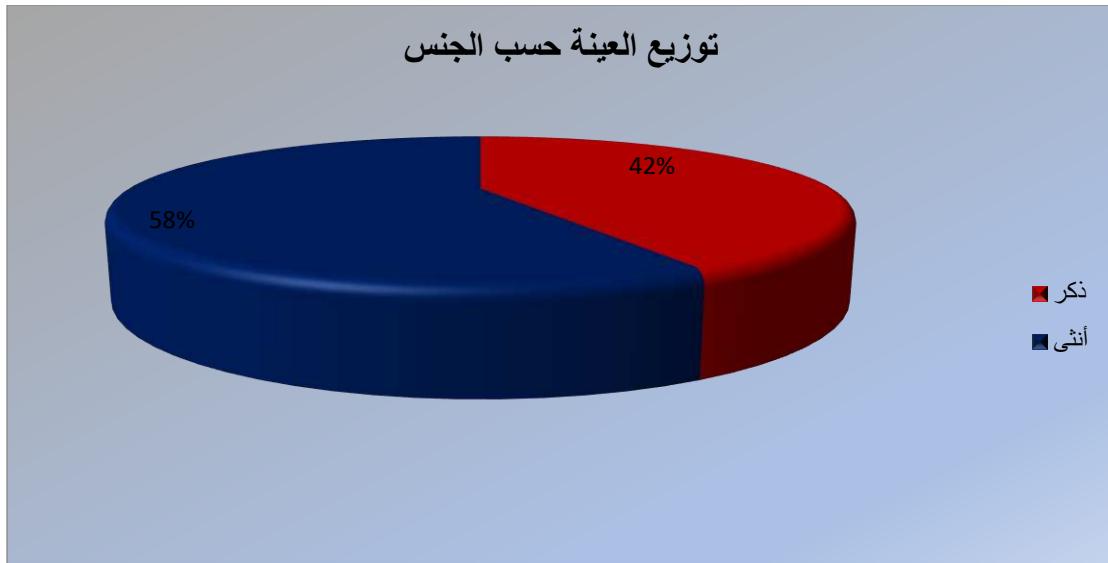
١ - الجنس:

جدول رقم (٢) توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
نكر	55	42.3
أنثى	75	57.7
المجموع	130	100%

يتضح من الجدول أنّ نسبة (٥٧.٧%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الاناث، ونسبة (٤٢.٣%) من إجمالي أفراد الدراسة من الذكور.

شكل رقم (١) توزيع العينة حسب الجنس



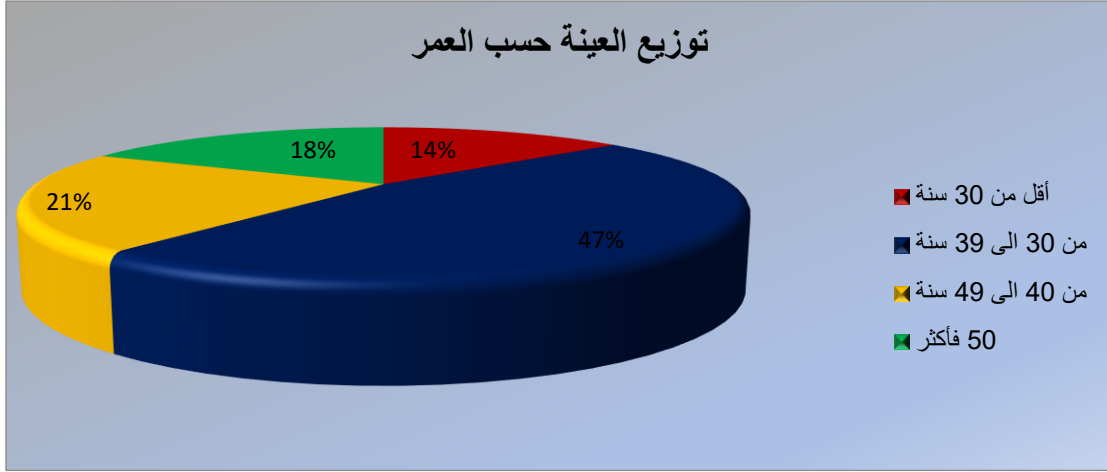
٢-العمر:

جدول رقم (٣) توزيع العينة حسب العمر

النسبة	التكرار	العمر
13.8	18	أقل من ٣٠ سنة
46.9	61	من ٣٠ الى ٣٩ سنة
21.5	28	من ٤٠ الى ٤٩ سنة
17.7	23	٥٠ فأكثر
100%	130	المجموع

يتضح من الجدول أنّ نسبة (٤٦.٩%) من إجمالي أفراد الدّراسة أعمارهم من ٣٠ الى ٣٩ سنة، ونسبة (٢١.٥%) من إجمالي أفراد الدّراسة أعمارهم من ٤٠ الى ٤٩ سنة، ونسبة (١٧.٧%) من إجمالي أفراد الدّراسة أعمارهم ٥٠ سنة فأكثر، ونسبة (١٣.٨%) من إجمالي أفراد الدّراسة أعمارهم أقل من ٣٠ سنة.

شكل رقم (٢) توزيع العينة حسب العمر



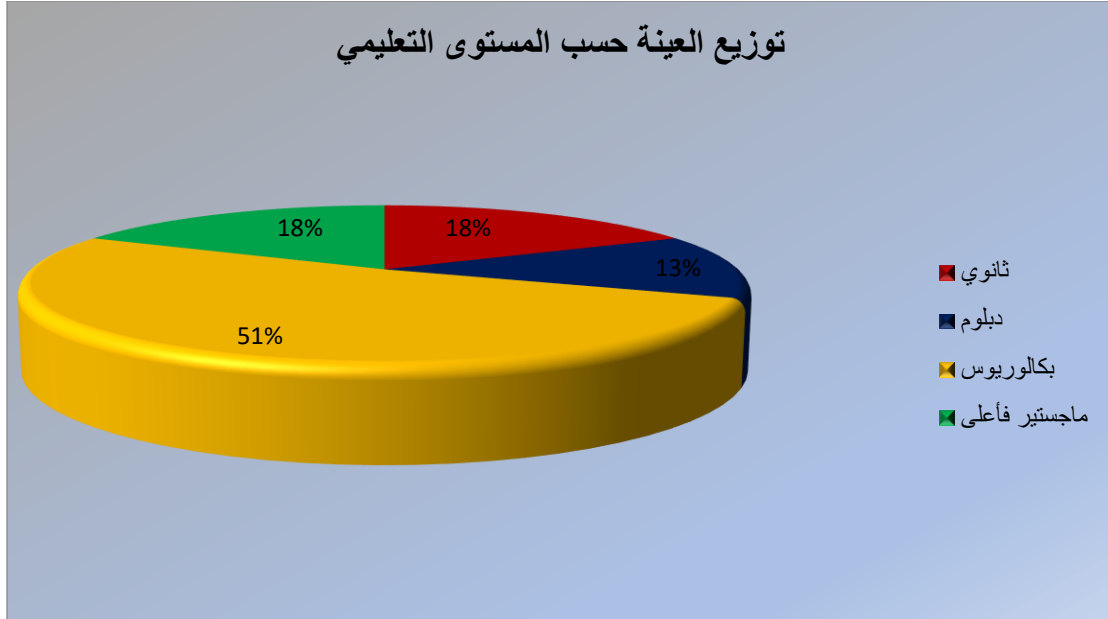
٣- المستوى التعليمي:

جدول رقم (٤) توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
17.7	23	ثانوي
13.1	17	دبلوم
51.5	67	بكالوريوس
17.7	23	ماجستير فأعلى
100%	130	المجموع

يتضح من الجدول أنّ نسبة (٥١.٥%) من إجمالي أفراد الدِّراسة من حملة البكالوريوس، ونسبة (١٧.٧%) من إجمالي أفراد الدِّراسة من حملة المؤهل ثانوي ونسبة (١٧.٧%) من إجمالي أفراد الدِّراسة من حملة المؤهل ماجستير فأعلى، ونسبة (١٣.١%) من إجمالي أفراد الدِّراسة من حملة الدبلوم.

شكل رقم (٣) توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



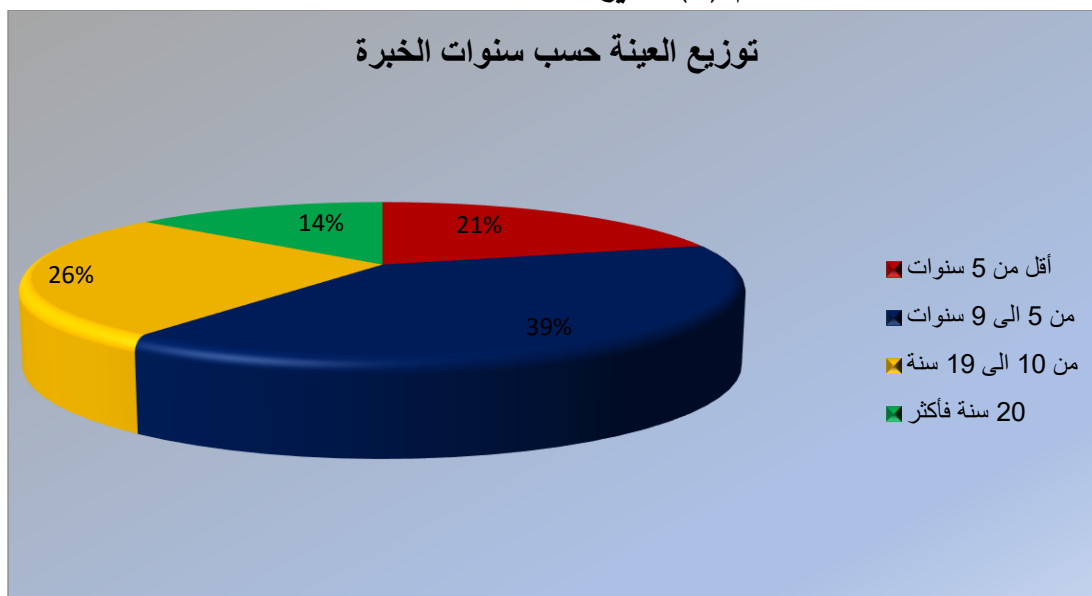
٤ - سنوات الخبرة:

جدول رقم (٥) توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
20.8	27	أقل من ٥ سنوات
39.2	51	من ٥ الى ٩ سنوات
26.2	34	من ١٠ الى ١٩ سنة
13.8	18	20 سنة فأكثر
100%	130	المجموع

يتضح من الجدول أنّ نسبة (٣٩.٢%) من إجمالي أفراد الدّراسة خبرتهم من ٥ الى ٩ سنوات، ونسبة (٢٦.٢%) من إجمالي أفراد الدّراسة خبرتهم من ١٠ الى ١٩ سنة، ونسبة (٢٠.٨%) من إجمالي أفراد الدّراسة خبرتهم أقل من ٥ سنوات، ونسبة (١٣.٨%) من إجمالي أفراد الدّراسة خبرتهم ٢٠ سنة فأكثر.

شكل رقم (٤) توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



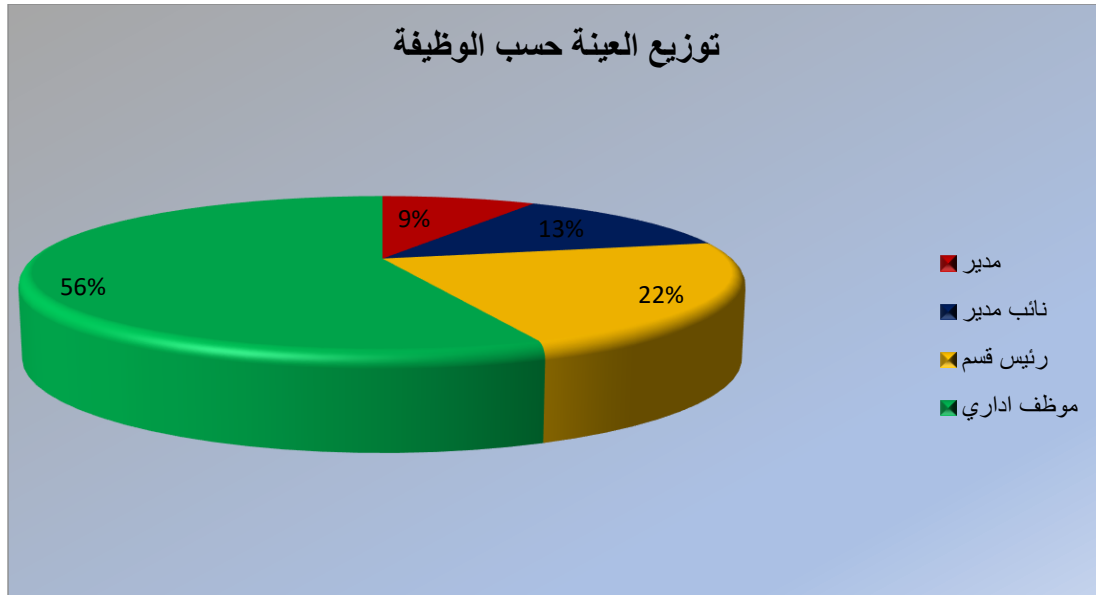
٥ - الوظيفة:

جدول رقم (٦) توزيع العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
مدير	11	8.5
نائب مدير	17	13.0
رئيس قسم	29	22.3
موظف اداري	73	56.2
المجموع	130	100%

يتضح من الجدول أنّ نسبة (٥٦.٢%) من إجمالي أفراد الدّراسة موظفين اداريين، ونسبة (٢٢.٣%) من إجمالي أفراد الدّراسة رؤساء أقسام، ونسبة (١٣.٠%) من إجمالي أفراد الدّراسة يعملون نائب مدير، ونسبة (٨.٥%) من إجمالي أفراد الدّراسة مديرين.

شكل رقم (٥) توزيع العينة حسب الوظيفة



٤,٣. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

صدق أداة الدّراسة:

تأكد الباحث صحة أداة البحث من خلال القيام بما يلي:

- الصدق الظاهري للأداة (التحكيمي):

بعد الانتهاء من تصميم الاستبانة تم تقديمها لعدد من ذوي الاختصاص من المحكمين استرشادا برأيهم وقد

طلب من سيادتهم التعبير عن رأيهم في وضوح وملائمة العبارات لما صممت من أجله والتحقق من ملائمة

العبارات للمحور الذي ينتمون اليه مع اقتراح التعديلات لتطوير الاستبانة

- صدق البناء لأداة الدّراسة:

تم التأكد من صدق البناء الداخلي حيث تم حساب معامل الارتباط بين إجابة العينة لكل فقرة في كل

محور واجمالي إجابة عينة المسح لجميع الفقرات في المحور الذي ينتمي اليه فقرته وكانت كما يلي:

المحور الأول التخطيط الاستراتيجي

جدول رقم (٧) صدق البناء الدخلى لفقرات المحور الأول

رقم الفقرة	قيمة الارتباط	رقم الفقرة	قيمة الارتباط
1	.850**،	11	.772**،
2	.695**،	12	.774**،
3	.798**،	13	**9٠.٨٧
4	.800**،	14	**1٠.٨٥
5	**١٢.8٠	15	.667**،
6	**٨٢١.٠	16	0**٣.8٠
7	**1٠.٨١	17	**0٠.٨٤
8	.766**،	18	**1٠.٨٤
9	.640**،	19	**8٠.٨٤
10	.582**،	20	**٨٤٥.٠

**دال عند مستوى دلالة ٠.٠١

يتبين من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين كل فقرة بمحور التخطيط الاستراتيجي ومجموع درجات

المحور قيم إيجابية ذات الدلالة الإحصائية معتدلة وعالية، مما يدل ان المحور يتمتع بالصدق .

المحور الثاني: الانطمار الوظيفي

جدول رقم (٨) صدق البناء الدخلى لفقرات المحور الثاني

الفقرة	قيمة الارتباط
1	.٨٤.٦٠**
2	.٧٧٣**
3	.٧٩٤**
4	.٦٩٣**
5	.٧٦٣**
6	.٨٥٢**
7	.٨٧٢**
8	.٨٨٤**
9	.٧٧٨**
10	.٧٨٦**

**دال عند مستوى دلالة ٠.٠١

يتبين من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين كل فقرة بمحور الانطمار الوظيفي ومجموع درجات المحور

قيم إيجابية ذات الدلالة الإحصائية معتدلة وعالية، مما يدل ان المحور يتمتع بالصدق

ثبات أداة الدِّراسة:

وهو ان الأداة تعطي نفس النتيجة تقريبا عند تطبيقها على نفس العينة عدة مرات وتم استخدام

معامل ألفا كرونباخ (Alpha Chronbach) للتحقق من ثبات الأداة، كما يلي:

جدول رقم (٩) معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

المحور	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
التخطيط الاستراتيجي	20	.804

الانطمار الوظيفي	10	.786
الدرجة الكلية للثبات	30	٢٠.8

تظهر النتائج في الجدول السابق أن عامل الثبات لطريقة كرونباخ ألفا مناسب لأغراض البحث العلمي وذلك

على كافة محاور الاستبانة والدرجة الكلية حيث بلغت قيمة كرونباخ ألفا على الدرجة الكلية مساوية

(٠.٨٢٠) وهذا يدل على كفاية الاستبانة لتحقيق الغرض من المسح والاجابة عن تساؤلات البحث.

٤,٤ . الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

السؤال الاول: ما مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى شركة الاتصالات السعودية stc من وجهة نظر

العاملين بها؟

لمعرفة مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى شركة الاتصالات السعودية stc من وجهة نظر العاملين بها حسب

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ورتبة الفقرات على كل بعد من أبعاد المحور الأول

١ - وضوح الرسالة والرؤية

جدول رقم (١٠) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات بعد وضوح الرسالة والرؤية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
١	لدى شركة stc رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة	4.19	.779	١	موافق
٢	يتم اعداد ونشر رؤية ورسالة الشركة من خلال خبراء واستشاريون متخصصون	3.95	.796	٤	موافق
٣	أشعر بأن رؤية الشركة ورسالتها تمثلني وتتوافق مع أرائي	3.82	.810	٥	موافق
٤	لدى الشركة أهداف مكتوبة بنتائج محددة يسعى للوصول إليها	4.11	.685	٢	موافق

٥	تتصف رؤية الشركة ورسالتها بالنظرة المستقبلية	4.02	.628	٣	موافق
المتوسط العام		٤.٠٢	٠.٧٤	موافق	

يشير الجدول الى ارتفاع اتجاهات العاملين في شركة الاتصالات السعودية stc نحو وضوح الرسالة والرؤية

بالشركة، حيث كانت قيمة المتوسط العام للبعد (٤.٠٢) ودرجة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (٠.٧٤)،

وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين في شركة الاتصالات

السعودية stc نحو وضوح الرسالة والرؤية بالشركة

وفي المرتبة الأولى الفقرة رقم (١): (لدى شركة stc رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة)، بمتوسط حسابي بلغ

(٤.١٩)، وانحراف معياري بلغ (٠.٧٧٩)، ودرجة موافقة (موافق)، والمرتبة الثانية الفقرة رقم (٤): (لدى

الشركة أهداف مكتوبة بنتائج محددة يسعى للوصول إليها) بمتوسط حسابي بلغ (٤.١١)، وانحراف معياري بلغ

(٠.٦٨٥)، ودرجة موافقة (موافق)، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٣): (أشعر بأن رؤية الشركة ورسالتها

تمثلني وتتوافق مع أرائي) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٢)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨١)، ودرجة موافقة

(موافق) وجاءت باقي فقرات المحور بدرجات موافقة (موافق)

وقد يستنتج الباحث أن ارتفاع اتجاهات العاملين في شركة الاتصالات السعودية stc نحو وضوح الرسالة والرؤية

بالشركة، يدل على ارتفاع مستوى وضوح الرسالة والرؤية في شركة الاتصالات السعودية stc

٢ - تحليل البيئة الداخلية والخارجية

جدول رقم (١١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
٦	يتم تحديد نقاط الضعف والقوة لخطة العمل	3.94	.860	٢	موافق

٧	تقوم إدارة الشركة بدراسة التجارب المشابهة في الشركات الأخرى	3.79	.869	٥	موافق
٨	تحرص الإدارة على معالجة أوجه القصور التي تواجه البيئة الداخلية	3.97	.889	١	موافق
٩	تحاول الإدارة مواكبة التغيرات المستمرة في البيئة العالمية	3.92	.798	٤	موافق
١٠	يتم اشراك العاملين في تحديد رؤية ورسالة الشركة	3.93	.749	٣	موافق
المتوسط العام		٣.٩١	٠.٨٣	موافق	

يشير الجدول الى ارتفاع اتجاهات العاملين في شركة الاتصالات السعودية stc نحو تحليل البيئة الداخلية

والخارجية بالشركة، حيث كانت قيمة المتوسط العام للبعد (٣.٩١) ودرجة (موافق)، بانحراف معياري بلغ

(٠.٨٣)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين في شركة

الاتصالات السعودية stc نحو تحليل البيئة الداخلية والخارجية بالشركة

وفي المرتبة الأولى الفقرة رقم (٨): (تحرص الإدارة على معالجة أوجه القصور التي تواجه البيئة الداخلية)،

بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٧)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٨٩)، ودرجة موافقة (موافق)، والمرتبة الثانية الفقرة

رقم (٦): (يتم تحديد نقاط الضعف والقوة لخطة العمل) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٤)، وانحراف معياري بلغ

(٠.٨٦)، ودرجة موافقة (موافق)، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٧): (تقوم إدارة الشركة بدراسة التجارب

المشابهة في الشركات الأخرى) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٩)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٦٩)، ودرجة موافقة

(موافق) وجاءت باقي فقرات المحور بدرجات موافقة (موافق)

وقد يستنتج الباحث أن ارتفاع اتجاهات العاملين في شركة الاتصالات السعودية stc نحو تحليل البيئة الداخلية والخارجية بالشركة، يدل على ارتفاع مستوى تحليل البيئة الداخلية والخارجية في شركة الاتصالات السعودية

stc

٣- تنفيذ الخطة ومتابعتها

جدول رقم (١٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات بعد تنفيذ الخطة ومتابعتها

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
١١	يوجد خطة تنفيذية سنوية تسعى الشركة إلى إنجازها	4.06	.887	٤	موافق
١٢	تحرص الشركة على تنفيذ الخطة طبقاً لرؤيتها ورسالتها	4.23	.961	٢	موافق بشدة
١٣	تقوم الشركة بتطوير قدرات العاملين بما يساهم في تنفيذ الخطة	4.45	.727	١	موافق بشدة
١٤	تستقطب الشركة باستمرار كوادر بشرية مؤهلة لتنفيذ خططها	4.20	.662	٣	موافق
١٥	تعتمد الشركة على التعاون المشترك بين الأقسام والادارات لتنفيذ الخطط	3.60	.772	٥	موافق
المتوسط العام		٤.١١	٠.٨٠	موافق	

يشير الجدول الى ارتفاع اتجاهات العاملين في شركة الاتصالات السعودية stc نحو تنفيذ الخطة ومتابعتها

بالشركة، حيث كانت قيمة المتوسط العام للبعد (٤.١١) ودرجة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (٠.٨٠)،

وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدّراسة حول اتجاهات العاملين في شركة الاتصالات

السعودية stc نحو تنفيذ الخطة ومتابعتها بالشركة

وفي المرتبة الأولى الفقرة رقم (١٣): (تقوم الشركة بتطوير قدرات العاملين بما يساهم في تنفيذ الخطة)،
بمتوسط حسابي بلغ (٤.٤٥)، وانحراف معياري بلغ (٠.٧٢٧)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، والمرتبة الثانية
الفقرة رقم (١٢): (تحرص الشركة على تنفيذ الخطة طبقاً لرؤيتها ورسالتها) بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٣)،
وانحراف معياري بلغ (٠.٩٦١)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (١٥): (تعتمد
الشركة على التعاون المشترك بين الأقسام والادارات لتنفيذ الخطط) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦)، وانحراف
معياري بلغ (٠.٧٧٢)، ودرجة موافقة (موافق) وجاءت باقي فقرات المحور بدرجات موافقة (موافق)
وقد يستنتج الباحث أن ارتفاع اتجاهات العاملين في شركة الاتصالات السعودية stc نحو تنفيذ الخطة ومتابعتها
بالشركة، يدل على ارتفاع مستوى تنفيذ الخطة ومتابعتها في شركة الاتصالات السعودية stc

٤ - المتابعة وتقييم الأداء

جدول رقم (١٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات بعد المتابعة وتقييم الأداء

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
١٦	لدى الشركة نظام متابعة مكتوب ومحدد	4.00	.712	٤	موافق
١٧	تعتمد الشركة على نظام للحوافز والعقوبات بناء على النتائج	4.47	.779	١	موافق بشدة
١٨	لدى الشركة معايير واضحة للمتابعة والتقييم	3.85	.867	٥	موافق
١٩	تعتمد الشركة على التغذية الراجعة من المجتمع لتلبية احتياجاته من خلال خطتها	4.01	.911	٣	موافق
٢٠	تحرص الشركة على معايير النزاهة والشفافية عند إجراء التقييم	4.05	.883	٢	موافق
المتوسط العام		٤.٠٨	٠.٨٣	موافق	

يشير الجدول الى ارتفاع اتجاهات العاملين في شركة الاتصالات السعودية StC نحو المتابعة وتقييم الأداء بالشركة، حيث كانت قيمة المتوسط العام للبعد (٤.٠٨) ودرجة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (٠.٨٣)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين في شركة الاتصالات السعودية StC نحو المتابعة وتقييم الأداء بالشركة

وفي المرتبة الأولى الفقرة رقم (١٧): (تعتمد الشركة على نظام للحوافز والعقوبات بناء على النتائج)، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٤٧)، وانحراف معياري بلغ (٠.٧٧٩)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، والمرتبة الثانية الفقرة رقم (٢٠): (تحرص الشركة على معايير النزاهة والشفافية عند إجراء التقييم) بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٥)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٨٣)، ودرجة موافقة (موافق)، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (١٨): (لدى الشركة معايير واضحة للمتابعة والتقييم) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٥)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٦٧)، ودرجة موافقة (موافق) وجاءت باقي فقرات المحور بدرجات موافقة (موافق)

وقد يستنتج الباحث أن ارتفاع اتجاهات العاملين في شركة الاتصالات السعودية StC نحو المتابعة وتقييم الأداء بالشركة، يدل على ارتفاع مستوى المتابعة وتقييم الأداء في شركة الاتصالات السعودية StC

ومما سبق يتبين أن مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى شركة الاتصالات السعودية StC من وجهة نظر العاملين بها كان كما يلي

جدول رقم (١٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لابعاد المحور الأول

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
١	وضوح الرسالة والرؤية	٤.٠٢	٠.٧٤	٣	موافق
٢	تحليل البيئة الداخلية والخارجية	٣.٩١	٠.٨٣	٤	موافق
٣	تنفيذ الخطة ومتابعتها	٤.١١	٠.٨	١	موافق
٤	المتابعة وتقييم الأداء	٤.٠٨	٠.٨٣	٢	موافق

المتوسط العام	٤.٠٣	٠.٨٠	موافق
---------------	------	------	-------

يشير الجدول الى ارتفاع اتجاهات العاملين في شركة الاتصالات السعودية stc نحو مستوى التخطيط

الاستراتيجي بالشركة، حيث كانت قيمة المتوسط العام للمحور (٤.٠٣) ودرجة (موافق)، بانحراف معياري بلغ

(٠.٨٠)، وهذا يدل على ارتفاع مستوى التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات السعودية stc

السؤال الثاني: ما مستوى الانطمار الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية stc من وجهة

نظرهم؟

لمعرفة مستوى الانطمار الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية stc من وجهة نظرهم حسب

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ورتبة الفقرات على المحور الثاني

جدول رقم (١٥) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات من المحور الثاني

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
١	يجعل العمل منى شخصاً مليئاً بالمعاني والأهداف	3.97	.835	٥	موافق
٢	يشعروني عملي بالحماس المستمر	4.28	.665	١	موافق بشدة
٣	تزداد دافعتي نتيجة حبي لعملي	3.87	.735	٦	موافق
٤	تتمحور كل أهدافي الشخصية والحياتية بوظيفتي	3.86	.761	٧	موافق
٥	يمضي الوقت سريعاً أثناء عملي	4.08	.714	٣	موافق
٦	ينتابني الشعور بالسعادة عندما أنجز الكثير من الأعمال	4.03	.746	٤	موافق
٧	أكرس نفسي تماماً حينما أعمل	3.82	.861	٨	موافق
٨	عادة أصل إلى العمل مبكراً للاستعداد لأداء عملي	4.10	.799	٢	موافق
٩	يمكنني الاستمرار بعملي لمدة طويلة	3.52	.729	١٠	موافق

١٠	يحق لي عملي في وظيفتي الحالية أكبر إشباع في حياتي	3.69	.892	٩	موافق
المتوسط العام		٣.٩٢	٠.٧٧	موافق	

يشير الجدول الى ارتفاع مستوى الانطمار الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية stc من وجهة نظرهم، حيث كانت قيمة المتوسط العام للمحور (٣.٩٢) ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (٠.٧٧)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى الانطمار الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية stc

وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٢): (يشعري عملي بالحماس المستمر)، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٨)، وانحراف معياري بلغ (٠.٦٦٥)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (٨): (عادة أصل إلى العمل مبكرا للاستعداد لأداء عملي) بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٠)، وانحراف معياري بلغ (٠.٧٩٩)، ودرجة موافقة (موافق)، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٩): (يمكنني الاستمرار بعلمي لمدة طويلة) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٢)، وانحراف معياري بلغ (٠.٧٢٩)، ودرجة موافقة (موافق) وجاءت باقي فقرات المحور بدرجات موافقة (موافق)

وقد يستنتج الباحث أن ارتفاع مستوى الانطمار الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية stc من وجهة نظرهم، وهذا يدل على المستوى المرتفع للانطمار الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية stc.

٤,٥. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

للتحقق من فروض الدراسة تم التحقق من اعتدالية بيانات الدراسة وذلك للتحقق من التوزيع الاعتدالي لمحاور الاستبانة حيث تم استخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov - Shapiro-Wilk test) وكانت نتائج الاختبار ما يلي

جدول (١٦) اختبار الاعتدالية

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnova			محاور الدراسة
مستوي الدلالة	العدد	اداة الاحصاء	مستوي الدلالة	العدد	اداة الاحصاء	
.002	130	.966	.021	130	.086	التخطيط الاستراتيجي
.000	130	.956	.000	130	.119	الانطمار الوظيفي

من الجدول السابق نجد ان نتائج عينة الدراسة على كافة محاور الاستبانة جاءت دالة احصائيا عند مستوى دلالة اقل من (0.05) في الاختبارين (Shapiro-Wilk-Kolmogorov-Smirnova) مما يؤكد ان البيانات لا تتمثل بها الاعتدالية وان البيانات ليست آتية من توزيع طبيعي ومنها لا يتحقق شرط الاعتدالية ومن ثم للتحقق من فروض الدراسة تم الاستعانة بالاختبارات اللامعلمية (Non-paranetric tests)

الفرض الأول توجد فروق دالة احصائيا بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى التخطيط الاستراتيجي

لدى شركة الاتصالات السعودية STC تعزى الى متغير (النوع-الخبرة-المؤهل)

أولا النوع

للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى التخطيط الاستراتيجي

لدى شركة الاتصالات السعودية STC تعزى لمتغير النوع تم الاستعانة بالاختبار مان ويتنى (Mann-Whitney Test)

وجاءت النتائج كما يلي :

جدول (١٧) الفروق حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير النوع

النوع	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	مستوى الدلالة	أداة الإحصاء
ذكر	55	84.70	4658.50	.304	-1.029
أنثى	75	51.42	4856.50		
المجموع	130				

من الجدول السابق تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى شركة الاتصالات السعودية STC تعزى لمتغير النوع حيث جاء مستوى الدلالة مساويا (٠.٣٠٤) أكبر (٠.٠٥) مما يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الذكور والاناث حول مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى شركة الاتصالات السعودية STC

ثانيا المستوى التعليمي

للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى شركة الاتصالات السعودية STC تعزى لمتغير المستوى التعليمي تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis Test) وجاءت النتائج كما يلي

جدول (١٨) الفروق حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	متوسط الرتب	مستوى الدلالة	عدد درجات الحرية	مربع كاي
ثانوي	23	41.00	.001	3	17.212
دبلوم	17	66.46			
بكالوريوس	67	69.15			

			89.94	23	ماجستير فأعلى
				130	المجموع

من الجدول السابق تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى شركة الاتصالات السعودية STC تعزى لمتغير المستوى التعليمي حيث جاء مستوى الدلالة مساويا (٠.٠٠١) أقل (٠.٠٥) مما يشير الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وكان هذا الفارق لصالح المستوى التعليمي الأعلى (ماجستير فأعلى) بمتوسط رتب قدره (٨٩.٩٤)

ثالثا عدد سنوات الخبرة

للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى شركة الاتصالات السعودية STC تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis Test) وجاءت النتائج كما يلي

جدول (١٩) الفروق حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	مستوى الدلالة	عدد درجات الحرية	مربع كاي
أقل من ٥ سنوات	27	82.59	.621	3	2.396
من ٥ الى ٩ سنوات	51	49.72			
من ١٠ الى ١٩ سنة	34	76.13			
20 سنة فأكثر	18	64.50			
المجموع	130				

من الجدول السابق تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى شركة الاتصالات السعودية STC تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة حيث جاء مستوى الدلالة مساويا (٠.٦٢١) أكبر (٠.٠٥) مما يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

الفرض الثاني: توجد فروق دالة احصائيا بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى الانطمار الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية STC تعزى الى متغير (النوع-الخبرة-المؤهل)

أولا النوع

للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى الانطمار الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية STC تعزى لمتغير النوع تم الاستعانة بالاختبار مان ويتنى (Mann-Whitney Test) وجاءت النتائج كما يلي

جدول (٢٠) الفروق حول مستوى الانطمار الوظيفي تعزى لمتغير النوع

النوع	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	مستوى الدلالة	أداة الإحصاء
ذكر	55	64.95	3572.50	.887	-142
أنثى	75	65.90	4942.50		
المجموع	130				

من الجدول السابق تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى الانطمار الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية STC تعزى لمتغير النوع حيث جاء مستوى الدلالة مساويا (٠.٨٨٧) أكبر (٠.٠٥) مما يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الذكور والاناث حول مستوى الانطمار الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية STC

ثانياً المستوى التعليمي

للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى الانطمار الوظيفي

لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية STC تعزى لمتغير المستوى التعليمي تم استخدام اختبار

كروسكال واليس (Kruskal-Wallis Test) وجاءت النتائج كما يلي

جدول (٢١) الفروق حول مستوى الانطمار الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	متوسط الرتب	مستوى الدلالة	عدد درجات الحرية	مربع كاي
ثانوي	23	22.97	.000	3	33.551
دبلوم	17	53.04			
بكالوريوس	67	74.25			
ماجستير فأعلى	23	83.89			
المجموع	130				

من الجدول السابق تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى الانطمار

الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية STC تعزى لمتغير المستوى التعليمي حيث جاء مستوى

الدلالة مساويا (٠.٠٠) أقل (٠.٠٥) مما يشير الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وكان هذا الفارق لصالح

المستوى التعليمي الأعلى (ماجستير فأعلى) بمتوسط رتب قدره (٨٣.٨٩)

ثالثاً عدد سنوات الخبرة

للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى الانطمار الوظيفي لدى

العاملين بشركة الاتصالات السعودية STC تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة تم استخدام اختبار كروسكال

واليس (Kruskal-Wallis Test) وجاءت النتائج كما يلي

جدول (٢٢) الفروق حول مستوى الانطمار الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة

مربع كاي	عدد درجات الحرية	مستوى الدلالة	متوسط الرتب	العدد	سنوات الخبرة
6.901	3	.075	58.22	27	أقل من ٥ سنوات
			75.68	51	من ٥ الى ٩ سنوات
			56.10	34	من ١٠ الى ١٩ سنة
			65.33	18	20 سنة فأكثر
				130	المجموع

من الجدول السابق تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى الانطمار الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية STC تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة حيث جاء مستوى الدلالة مساويا (٠.٠٧٥) أكبر (٠.٠٥) مما يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية الفرض الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي بالانطمار الوظيفي في شركة الاتصالات السعودية stc ؟

لدراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي بالانطمار الوظيفي في شركة الاتصالات السعودية stc تم استخدام اختبار الارتباط لبيرسون (Pearson correlation test) وجاءت النتائج كما يلي

جدول رقم (٢٣) العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي بالانطمار الوظيفي

الانطمار الوظيفي		
0.873**	معامل الارتباط لبيرسون	التخطيط الاستراتيجي
0.00	مستوى الدلالة	
130	العدد	

من الجدول تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي بالانطمار الوظيفي في شركة الاتصالات السعودية stc حيث جاء مستوى الدلالة مساويا (٠.٠٠٠) أقل من (٠.٠٥) وجاء معامل الارتباط

مساويا (٠.٨٧٣) وهي قيمة موجبة تشير الى وجود علاقة ارتباطية موجبة وكان معامل الارتباط ذات قيمة مرتفعة (أكبر من ٠.٧) مما يشير الى وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي بالانطمار الوظيفي في شركة الاتصالات السعودية stc أي أنه بزيادة التخطيط الاستراتيجي يزداد الانطمار الوظيفي في شركة الاتصالات السعودية stc .

٤,٦ . الخاتمة

اختتم هذا الفصل بعرض تفصيلي لنتائج الدراسة الميدانية التي هدفت إلى استقصاء العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والانطمار الوظيفي لدى العاملين في شركة الاتصالات السعودية (STC) ، وذلك من خلال تحليل استجابات أفراد العينة على أداة الاستبانة، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وقد أظهرت النتائج أن العاملين في شركة الاتصالات السعودية يتمتعون باتجاهات إيجابية مرتفعة نحو مستوى التخطيط الاستراتيجي في الشركة، حيث بلغ المتوسط العام (٤.٠٣) بانحراف معياري (٠.٨٠)، وهو ما يشير إلى تبني الشركة لممارسات تخطيط استراتيجي فاعلة من وجهة نظر موظفيها.

كما بينت النتائج أن مستوى الانطمار الوظيفي لدى العاملين كان مرتفعًا كذلك، حيث بلغ المتوسط العام (٣.٩٢) بانحراف معياري (٠.٧٧)، مما يدل على وجود درجة عالية من الارتباط النفسي والانخراط الوظيفي لدى العاملين بالشركة.

وفيما يتعلق بالعلاقة بين متغيري الدراسة، فقد كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والانظمار الوظيفي، مما يعني أن التحسين في مستوى التخطيط الاستراتيجي ينعكس بشكل إيجابي على مستوى الانظمار الوظيفي داخل الشركة.

تُعد هذه النتائج دليلاً على أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة فاعلة في تعزيز مستوى الانتماء والارتباط الوظيفي لدى العاملين، وتُمهّد لمناقشة أعمق في الفصل التالي حول أوجه الاتفاق والاختلاف مع الأدبيات السابقة، بالإضافة إلى تقديم التوصيات المقترحة.

٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

٥.١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

٥.١.١ حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة التخطيط الاستراتيجي والانطمار الوظيفي.

الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية للدراسة في العاملين بشركة الاتصال السعودية STC.

الحدود المكانية: المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الثاني ١٤٤٧هـ - ٢٠٢٦ م.

٥.١.٢ الدراسات المستقبلية

١. أثر الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بين التخطيط الاستراتيجي والانطمار الوظيفي: دراسة ميدانية على

شركات الاتصالات السعودية.

٢. دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والانطمار الوظيفي لدى العاملين

في المؤسسات الخدمية.

٣. تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والانطمار الوظيفي في بيئات العمل الرقمية: دراسة تطبيقية

على شركات الاتصالات بالمملكة.

٤. أثر المشاركة الوظيفية في صياغة الخطط الاستراتيجية على مستوى الانطمار الوظيفي: دراسة على

موظفي القطاع الخاص السعودي.

٥. فعالية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الانطمار الوظيفي لدى الموظفين الجدد في المؤسسات

الكبرى.

٥,٢. توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية، يمكن للباحث تقديم التوصيات التالية:

- توضيح الشركة استراتيجيتها وأهدافها لكل موظف بشكل مبسط ومستمر، لتوضح كيف يسهم دور كل فرد في تحقيقها.
- مشاركة الموظفين من مختلف المستويات في عملية التخطيط الاستراتيجي أو ترجمتها لأهداف تشغيلية، لتعزيز شعورهم بالملكية والارتباط.
- تصميم أنظمة مكافآت وتطوير مهني تربط مباشرة بين أداء الموظف والأهداف الاستراتيجية للشركة.
- بناء ثقافة تشجع الابتكار والمرونة والتعاون، مما يعمق روابط الموظفين بالشركة ويحفزهم على البقاء.
- تدريب القادة والإدارة الوسطى على كيفية تعزيز شعور الموظفين بالملاءمة، وبناء الروابط القوية، وإبراز فرص التضحية الإيجابية ضمن السياق الاستراتيجي.

٥,٣. الخاتمة:

في ختام هذا الفصل، تم عرض أبرز التوصيات التي انبثقت عن نتائج الدراسة الحالية، والتي تهدف إلى تعزيز ممارسات التخطيط الاستراتيجي داخل شركة الاتصالات السعودية (STC) بما يسهم في رفع مستوى الانطمار الوظيفي لدى العاملين. كما تم اقتراح عدد من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تبني على نتائج هذا البحث، وتسهم في توسيع المعرفة حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والانطمار الوظيفي في قطاعات ومؤسسات أخرى.

وتؤكد هذه التوصيات والدراسات المقترحة أهمية الاستمرار في بحث هذا الموضوع الحيوي، لما له من تأثير مباشر على أداء الموظفين واستقرارهم الوظيفي، وبالتالي على نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وبهذا، يُختتم هذا الفصل بوضع لبنة إضافية في بناء الفهم العلمي للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والانظماء الوظيفي في بيئة العمل السعودية.

قائمة المراجع

المراجع العربية

أبو سيف، رشا أبو سيف النصر سلامة (٢٠٢٣) تأثير الانطمار الوظيفي على نية ترك العمل لدى الموظفين في شركات تقديم خدمات الهاتف المحمول في جمهورية مصر العربية. *المجلة العربية للإدارة*. ٤٣ (٣). ٣-٢١.

أبو ليفة، سناء مصطفى. (٢٠٢١). دور التوازن التنظيمي والسعادة الوظيفية في تعزيز الإنغراز الوظيفي: دراسة ميدانية. *مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية*, ٥٨ (١)، ١٣٣-١٨٤.

أبو ليفة، سناء مصطفى. (٢٠٢١). دور التوازن التنظيمي والسعادة الوظيفية في تعزيز الإنغراز الوظيفي: دراسة ميدانية. *مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية*, ٥٨ (١)، ١٣٣-١٨٤.

احمد، محمود فوزي رشاد. (٢٠٢٣). الانغماس الوظيفي وعلاقته برأس المال النفسي والولاء التنظيمي لممارسي العلاقات العامة بقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. *مجلة البحوث والدراسات الإعلامية*, ٢٣ (٢٣)، ٢٦٦-٣٤٦. doi: 10.21608/mjsm.2023.292329

الألوسي، عبدالوهاب عبدالفتاح عبدالوهاب، الجبوري، نسرین عبدالله بدوي، و العكيدي، سوسن إبراهيم رجب. (٢٠١٩). متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الازمات: دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*, ١١ (٢٦). ٥٨٣-٦٠١.

ثامر محمد محارمه. (٢٠٢٠). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي: دراسة حالة منظمة حكومية بدولة قطر. *مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية*, ٤ (١٤), ١٥٥-١٤٠.

الجبوري، داود جمعة محمد، الجرجري، أحمد حسين حسن (٢٠٢٢) مستوى الانغماس الوظيفي: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في قطاع الحويجة الأول للرعاية الصحية الأولية. *مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية*. ٣ (٥). ٢٤٥-٢٥٩.

حسين، حسين على، وعبود، رشا. (٢٠٢٥). تأثير القيادة السامة في الانغراز الوظيفي: بحث تحليلي لآراء عينة من الملاكات التدريسية في المدارس الثانوية الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة. *لمجلة العراقية للعلوم الإدارية*. ٢١ (٨٤). ١٢٠-١٤٨.

حمدي، عبير محمد. (٢٠٢٠). أثر تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي على الوضع التنافسي للمؤسسات الإعلامية المصرية. *المجلة العلمية لبحوث الإذاعة والتلفزيون*, ٢٠ (٢٠), ٣٦٩-٤٠٨.

الخرزاعلة، وجدي باسل إبراهيم. (٢٠١٨). أثر التخطيط الاستراتيجي علي الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية علي شركة الاتصالات الأردنية (أورانج) - مدينة عمان (رسالة ماجستير). جامعة الزرقاء، الزرقاء .

الدرع، محمد بن ناصر. (٢٠٢٣). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء مقدمي خدمة العملاء بالقطاع الخاص السعودي: دراسة حالة شركة الاتصالات السعودية. *مجلة التجارة والتمويل*, (٣), ٤٧١ - ٥١١.

دريد، حنان، غريب، الطاوس . فريحة، ليندة (٢٠٢٢) الانغماس الوظيفي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة اسمنت تبسة -دراسة عينة من الموظفين- *مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي*. ٩ (٢). ٩٢٣-

سلامه، رشا أبو سيف النصر (٢٠٢٠) العلاقة بين الانطمار الوظيفي ونية ترك العمل من خلال الدور الوسيط التفاعلي لليقظة العقلية: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*. ٧ (٢). ٩٩-١٢٨.

السنباني، عامر عبد الوهاب علي. (٢٠٢٤). دور حوكمة الموارد البشرية في تعزيز الانغراز الوظيفي دراسة ميدانية على الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي. *مجلة جامعة البيضاء*. ٦ (٣). ٤٦-٧٦.

الشعبي، يحيى عبدالله محمد. (٢٠١٨). أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي: بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية "STC" من عام ٢٠١٢ م - ٢٠١٧ م (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، أم درمان .

الشهري، خالد بن عبد الله، وباسويد، خلود بنت علي. (٢٠٢٣). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة الحكومية في المملكة العربية السعودية. *مجلة الفنون والآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية*. (٩٨). ١٧٣-١٨٢.

الصويحي، هند خليفة، عبد السيد، سهام إبراهيم (٢٠٢٢) أثر القيادة الجديرة بالثقة على الانطمار الوظيفي: دراسة جالة شرمة سرت لإنتاج وتصنيع النفط والغاز بمدينة البريقة. *مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة*. ٤١ (١،٢). ٨٢-١٠٣.

العابدي، علي رزاق جياذ، ودوش، أنعام عبد الزهرة، والخاباني، ضرغام محمد شاطي. (٢٠١٩). استقلالية العمل كمتغير تفاعلي في العلاقة بين الانغراز في مكان العمل واستنزاف الموارد البشرية دراسة تطبيقية في مديرية ماء محافظة النجف الاشرف. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*, ٢٧ (٤). ٤٦-٦٧.

العازمي، آمنة مبارك حامد، وراضي، عبد الناصر، وعلى، عزة أحمد، والبردويلي، فاطمة محمد. (٢٠٢٣). متطلبات التغلب على معوقات ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت لمهارات التخطيط الاستراتيجي. *مجلة العلوم التربوية-كلية التربية بقنا*, ٥٦ (٥٦), ٤٦-٨٠.

عبد العزيز غرام علي محمد، والزعبي، خالد. (٢٠٢٢). أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن. *سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*. ٣٦ (٣). ٢١١ - ٢٦٤.

عبيد، سالم حميد. (٢٠١٧). الانغماس الوظيفي وعلاقته بالازعاجات اليومية لدى المرشدين التربويين. *مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية*, ١٣ (١٣), ٢٤٣-٢٨٠.

عبيد، أيمن عبدالله، والشوافي، غمري. (٢٠٢٣). تأثير التخطيط الإستراتيجي على فعالية أداء المنظمات. *مجلة بنها للعلوم الإنسانية*, ٢ (١), ٦١-٨٠.

العتيبي، راشد بن غازي الهويل. (٢٠٢٤). أثر المحسوبية التنظيمية في الانغماس الوظيفي بين موظفي شركة مطارات الرياض: التسويق في العمل كمتغير وسيط. *مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية*, ٦١ (١), ٢٩٧-٣٣٢.

عزيريل، بلال عبد الرحيم اسعد، الفريخه، هاله معلى (٢٠٢٤) دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات والاجتماع*. ١١٥ (١١٥). ٦٦ - ٨٨.

علي، حمدي أحمد عمر. محمد، وفاء محمد علي (٢٠٢١) التتمر في بيئة العمل والانغماس الوظيفي - دراسة سيوسولوجية على عينة من الأكاديميين ومعاونيهم والموظفين الإداريين في جامعة سوهاج. *مجلة علوم الإنسان والمجتمع*. ١٠ (١). ٩١-١٤٣.

المحيميد، عثمان ناصر. (٢٠١٨). *أثر العوامل البيئية والضغط الداخلية على كفاءة التخطيط الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية* (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة .

ميا، علي يونس، إسبر، لمى فيصل، و الحلبي، هلال. (٢٠٢٣). تقييم مدي توافر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركة السورية للاتصالات بالسويداء. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية*، ٤٥ (٢)، ٣٨٣ - ٤٠٤.

هيبة، زكريا محمد، والحربي، محمد بن محمد، وحورية، علي حسين. (٢٠١٧). *التخطيط الاستراتيجي بجامعة طيبة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، ٩٢ (٢)، ١٩-٤٦.

المراجع الأجنبية

Albrecht, S. L., Breidahl, E., & Marty, A. (2021). Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement. *Human Resource Development International*, 24(1), 1-23.

Ali, I., Khan, M. M., Shakeel, S., & Mujtaba, B. G. (2022). Impact of psychological capital on performance of public hospital nurses: The mediated role of job embeddedness. *Public Organization Review*, 22(1), 135-154.

AlQershi, N. (2024). Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital. *Management Science and Education Innovations*, 1(19). 1003-1012.

Alwedyan, A. M., Alhamouri, A. A., & Hayajneh, O. M. R. (2020). The effect of strategic planning on the performance of workers in Jordanian universities. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(6). 201-222. <https://www.abacademies.org/journals/academy-of-strategic-management-journal-home.html>

Alzahrani, H. A., & Almutairi, A. A. (2023). The relationship between organizational support and work pressure: A field study on employees in the Saudi Telecom Company (STC). *World Research of Business Administration Journal*, 3(2). <https://doi.org/10.56830/WRBA07202303>

George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. *Public administration review*, 79(6), 810-819.

He, Z., Chen, L., & Shafait, Z. (2023). How psychological contract violation impacts turnover intentions of knowledge workers? The moderating effect of job embeddedness. *Heliyon*, 9(3). 1- 11.

Kabeyi, M. J. B. (2019). Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits for profit and nonprofit organizations. *International Journal of Applied Research*, 5(6), 27-32.

Linde, N. (2018). *An Examination of Leader-Member Exchange and Job Embeddedness of High Performing Development Officers in Higher Education*.

Meirun, T. (2019). *Turnover Intention Among New Generation Rural Migrant Workers in China: The Role of Job Embeddedness* (Doctoral dissertation, Doctoral

Thesis for The Degree of Doctor of Philosophy, School of Business Management, University Utara Malaysia).

Nekhaychuk, D., Kotelevskaya, Y., Nekhaychuk, Y., & Trofimova, V. (2019, June). The place and role of strategic planning in the business management system. In "Volgograd State University International Scientific Conference" Competitive, Sustainable and Safe Development of the Regional Economy"(CSSDRE 2019) (pp. 22-27). Atlantis Press.

Qasim, A. N., Al-Amery, A. A. L., & Omer, B. A. A. (2024). The Effect of Job Empowerment on Job Embeddedness: An Analytical Survey of The Opinions of A Sample Of Workers In The Baghdad Municipality. *Journal Port Science Research*, 7(2), 100-124.

Retnandari, N. D. (2022). Implementation of strategic planning in regional/municipal governments, obstacles and challenges. *Policy & Governance Review*, 6(2), 155-175.

Smith, T. A., Boulamatsi, A., Dimotakis, N., Tepper, B. J., Runnalls, B. A., Reina, C. S., & Lucianetti, L. (2022). “How dare you?!”: A self-verification perspective on how performance influences the effects of abusive supervision on job embeddedness and subsequent turnover. *Personnel Psychology*, 75(3), 645-674.

STC. (2025). Annual Report 2023–2024. Saudi Telecom Company. Retrieved from <https://www.stc.com.sa>

Yuwono , Wiji, Ika Nurul Qamari, and Nuryakin. 2024. “Does Employee Engagement Strategy Matter? An Intervention to Improve Job Embeddedness of Employees in the Private Higher Education Institutions”. *Asian Journal of*

Economics, Business and Accounting 24 (5):609-20.
<https://doi.org/10.9734/ajebe/2024/v24i51335>.

الملاحق

سلمهم الله

الاخوة والاخوات منسوبي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد...

يطيب لي أن اضع هذا الاستبيان بين ايديكم الذي أُعد لدراسة عنوانها: علاقة التخطيط الاستراتيجي بالانطمار الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية stc. ونرجو منكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية وذلك بوضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة، علماً بأن هذه المعلومات بغرض الدراسة فقط وسيتم التعامل معها بسرية تامة، وتقبلوا فائق الاحترام والشكر.

وتقبلوا خالص التحية !!!

القسم الاول من الاستبانة: المعلومات الاولى

الجنس			
() ذكر		() أنثى	
العمر			
() أقل من ٣٠ سنة		() من ٣٠ إلى ٣٩	
() ٥٠ فأكثر		() من ٤٠ إلى ٤٩	
المستوى التعليمي			
() ثانوي فأعلى		() دبلوم	
() بكالوريوس		() ماجستير	
سنوات الخبرة			
() أقل من ٥ سنوات		() من ٥ إلى ٩	
() ٢٠ فأكثر		() من ١٠ إلى ١٩	
الوظيفة			
() مدير		() نائب مدير	
() رئيس قسم		() موظف إداري	
() أخرى			

القسم الثاني يتناول المحاور الثلاثة:

ضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب لك:

التعديل المقترح	الصياغة اللغوية		مناسبة العبارة		انتماء العبارة للمحور		العبارة
	غير سليمة	سليمة	غير مناسبة	مناسبة	لا تنتمي	تنتمي	
المحور الأول (التخطيط الاستراتيجي)							
وضوح الرسالة والرؤية							
							١ لدى شركة Stc رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة
							٢ يتم اعداد ونشر رؤية ورسالة الشركة من خلال خبراء واستشاريون متخصصون
							٣ أشعر بأن رؤية الشركة ورسالتها تمثلني وتتوافق مع أرائي
							٤ لدى الشركة أهداف مكتوبة بنتائج محددة يسعى للوصول إليها
							٥ تتصف رؤية الشركة ورسالتها بالنظرة المستقبلية
تحليل البيئة الداخلية والخارجية							
							٦ يتم تحديد نقاط الضعف والقوة لخطة العمل
							٧ تقوم إدارة الشركة بدراسة التجارب المشابهة في الشركات الاخرى

٨	تحرص الإدارة على معالجة أوجه القصور التي تواجه البيئة الداخلية						
٩	تحاول الإدارة مواكبة التغيرات المستمرة في البيئة العالمية						
١٠	يتم اشراك العاملين في تحديد رؤية ورسالة الشركة						
تنفيذ الخطة ومتابعتها							
١١	يوجد خطة تنفيذية سنوية تسعى الشركة إلى انجازها						
١٢	تحرص الشركة على تنفيذ الخطة طبقاً لرؤيتها ورسالتها						
١٣	تقوم الشركة بتطوير قدرات العاملين بما يساهم في تنفيذ الخطة						
١٤	تستقطب الشركة باستمرار كوادر بشرية مؤهلة لتنفيذ خططها						
١٥	تعتمد الشركة على التعاون المشترك بين الأقسام والادارات لتنفيذ الخطط						
المتابعة وتقييم الأداء							
١٦	لدى الشركة نظام متابعة مكتوب ومحدد						
١٧	تعتمد الشركة على نظام للحوافز والعقوبات بناء على النتائج						
١٨	لدى الشركة معايير واضحة للمتابعة والتقييم						
١٩	تعتمد الشركة على التغذية الراجعة من المجتمع لتلبية احتياجاته من خلال خططها						
٢٠	تحرص الشركة على معايير النزاهة والشفافية عند إجراء التقييم						
المحور الثاني (الانطمار الوظيفي)							
١	يجعل العمل منى شخصاً مليئاً بالمعاني والأهداف						
٢	يشعرني عملي بالحماس المستمر						
٣	تزداد دافعتي نتيجة حبي لعملي						
٤	تتمحور كل أهدافي الشخصية والحياتية بوظيفتي						
٥	يمضي الوقت سريعاً أثناء عملي						
٦	ينتابني الشعور بالسعادة عندما أنجز الكثير من الأعمال						
٧	أكرس نفسي تماماً حينما أعمل						
٨	عادة أصل إلى العمل مبكراً للاستعداد لأداء عملي						
٩	يمكنني الاستمرار بعملي لمدة طويلة						

							١٠	يحق لي عملي في وظيفتي الحالية أكبر إشباع في حياتي
--	--	--	--	--	--	--	----	---