

أثر التوجه الاستراتيجي في أداء منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية: الدور

الوسيط للتخطيط التشغيلي

الفصل الأول - الإطار العام للدراسة:

مقدمة:

باعتبار أنه "ليس هناك شيء ثابت مثل التغيير" (Rowley, Lujan & Dolence, 1997، ص: 60)، فهذا يعني أن استمرارية المنظمات في عالم الأعمال تتطلب مواكبة التغيير "الدائم" عبر إدارة الموقف من منظور استراتيجي. وفي ظل التطورات السريعة في بيئة الأعمال والتنافسية العالية بين المنظمات، بما تنطوي عليه هذه التطورات من تحديات وفرص، يعد التوجه الاستراتيجي للمنظمات أمراً حيوياً لتحقيق أهدافها وضمان نجاحها واستمراريتها في المنافسة، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة (Wang, 2022; Javed et al., 2024).

في الواقع، تعتبر الاستراتيجية عن رؤية شاملة وعامة للمسار الذي يجب أن تسلكه المنظمة في تعاملها مع مختلف الظروف والعوامل البيئية لتحقيق أهدافها بعيدة المدى (Wiraeus & Creelman, 2019). بالتالي، تأخذ الاستراتيجية في الاعتبار النتيجة النهائية والطرق المختلفة لتحقيقها، مع مراعاة جميع العوامل المؤثرة. هذه الرؤية الشاملة تعطي المنظمة اتجاهاً للسير وفقه مع تحديد للخيارات والبدائل المتاحة والتي يمكن اللجوء إليها عند حصول التغيير في بيئة الأعمال. بعد اكتمال هذه الرؤية وتحديد ما يتم وضع الخطة الاستراتيجية كوثيقة مفصلة تحدد خطوات محددة لتحقيق تلك الأهداف، لتكون بمثابة خريطة طريق لاتخاذ القرار وتخصيص الموارد اللازمة لجعل الأهداف المحددة محققة (Retnandari, 2022).

في ضوء ما سبق، فإن الاستراتيجية تعمل كأساس للتخطيط ولكنها ليست التخطيط بحد ذاته، فهي تربط بين الأهداف والغايات المختلفة لتلبية احتياجات أصحاب المصلحة وتستخدم الخطط والسياسات لتحقيقها

(Maleka, 2014). بالتالي، فإن التخطيط الاستراتيجي يعتبر عملية حاسمة للشركات لتحقيق أهدافها، من خلال ما يوفره من قدرة على تقديم إجراءات والإجابة على أسئلة محورية مثل "كيف؟ ومتى؟ وأين؟ ومن؟ وماذا؟" اللازمة لتحقيق الهدف، ما يجعله يوفر أساساً قوياً ومساراً واضحاً مع نقاط مراقبة دورية للمساعدة في الوصول إلى الهدف النهائي (Graetz, 2002; George et al., 2019).

ضمن هذا السياق، فإن الاستراتيجية العامة للمنظمة تتطوي على تحديد توجهاتها الاستراتيجية، في عملية تقتضي امتلاك رؤية واضحة للمستقبل تشمل تحديد الصورة والشخصية التي تسعى المنظمة إلى تطويرها مع مرور الوقت، وهذا يعني أن يأخذ التوجه الاستراتيجي في الاعتبار الفرص والتهديدات التي يتوقع القادة الاستراتيجيون أن تواجهها المنظمة في السنوات الثلاث إلى الخمس المقبلة (Marcus & Fremeth, 2017). بناء على ذلك، وبينما يتمثل دور القادة الاستراتيجيين في اتخاذ خيارات استراتيجية مدفوعة بالرؤية والرسالة والقيم الأساسية، فإن التصور الذي يمتلكونه ويصيغونه حول المستقبل يوجه مختلف جوانب العملية الخاصة بتنفيذ استراتيجية الشركة، بما في ذلك "التحفيز والقيادة وتمكين الموظفين والتصميم التنظيمي" (Ngaruiya, K'aol & Njenga, 2023, p:150).

وبالنظر إلى مستويات التخطيط، فإن الخطة الاستراتيجية، التي ترتبط بأهداف بعيدة المدى، تبدو على مسافة من التنفيذ الفعلي دون وجود خطط تفصيلية جزئية تشكل مجموعها الإطار العام للخطة الاستراتيجية. هذه الخطط التفصيلية يطلق عليها التخطيط التشغيلي. يعد التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي أمراً مهماً لنجاح المنظمة، لكنهما ليسا متماثلين. تحدد الخطة الإستراتيجية الأهداف والرؤية طويلة المدى للسنوات الثلاث إلى الخمس القادمة، بينما تركز الخطة التشغيلية على المهام السنوية لتحقيق تلك الأهداف. تشمل الاختلافات الرئيسية بين الاثنين الفترة الزمنية، وتكرار التعديل، ونطاق الهدف، وإنشاء الخطة، ومصدر الميزانية، وتركيز

التقارير، والتركيز العام. حيث يعد التخطيط الاستراتيجي أكثر اتساعاً ويركز على المنظمة ككل، في حين أن التخطيط التشغيلي أكثر تفصيلاً ويركز على الأقسام. مع ذلك، فإن كلا النوعين من التخطيط ضروريان لنجاح المنظمة، ويعملان في ضوء الاستراتيجية العامة للأعمال التي تتبناها المنظمة، بحيث يكون التخطيط التشغيلي بمثابة ترجمة تفصيلية للاستراتيجية يتم فيها تقسيم الأهداف بعيدة المدى إلى سلسلة من الأهداف السنوية التي يسهم بلوغها في نهاية المطاف في تحقيق الأهداف الاستراتيجية (Kennie, 2002).

مع ذلك، وفي ظل الوضع الراهن، تمثل الفجوة بين الخطط التشغيلية والتوجه الاستراتيجي للمنظمات واحدة من التحديات الرئيسية التي تواجهها هذه المنظمات، والتي قد تؤثر سلباً على استدامتها واستمرارها في المدى الطويل (Candido & Santos, 2019). تنشأ هذه الفجوة بشكل عام من عوامل مختلفة ترتبط بمدى وضوح التوجه الاستراتيجي للمنظمة ودقته وفهم القائمين على التخطيط التشغيلي له من جهة، ومن جهة ثانية قدرتهم على ترجمة التوجهات الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية تعكس بصورة دقيقة الرؤية بعيدة المدى للمنظمة وتساهم في الوصول إلى أهدافها من خلال تحسين أداء المنظمة وضمان استدامتها (Vigfússon et al., 2024).

في الواقع، تلعب عملية اعداد وتنفيذ الخطط التشغيلية دوراً محورياً في ضمان أن يكون التنفيذ ضمن إطار التوجه العام للمنظمة وأهدافها بعيدة المدى. ضمن هذا السياق، تتضمن هذه العملية وضع التفاصيل والآليات وتحديد الأعمال والمشروعات المستخدمة لتحقيق الأهداف التفصيلية، محددة جهة أو جهات التنفيذ، وتوقيتات تلك الأعمال، ومن سيقوم بها، ومتى يبدأ التنفيذ، ومتى ينتهي، والموارد البشرية والمادية والمالية اللازمة لذلك، ومؤشرات التحقق والصعوبات المتوقعة وطرائق مواجهتها (المرسي وآخرون، 2002). هذا يعني أنه لا بد أن تكون الخطة التشغيلية مرتبطة تماماً بالاستراتيجية التي انبثقت عنها، وأن تحوي الميزانية أو الخطة

المالية والجداول الزمنية لكل المراحل والأعمال (المرسى وآخرون، 2002؛ الدجنى، 2002؛ حمدان وإدريس، 2002). أي، إذا كانت الخطة الاستراتيجية تحدد رؤية المنظمة على مدى خمس سنين، فإن الخطة التشغيلية تحدد ما الذي ينبغي عمله خلال كل سنة على حدة (Clarke, 2017).

مع ذلك، فإن ترجمة الرؤى والأهداف الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية هي عملية قد تتعرض للكثير من التحديات. ويظهر هذا الأمر في النهج الذي تتبعه المنظمات في وضع خططها وتنفيذها، حيث تركز الخطط التشغيلية على الجوانب قصيرة المدى من الأعمال، بينما تتعامل الخطط الاستراتيجية مع رؤية الأعمال والأهداف طويلة الأجل. وهذا التباين يخلق فجوة تحتاج إلى فهم وتقييم دقيق لتحديد أثرها على توجه المنظمات وقدرتها على الاستدامة والنجاح في السوق. وبالتالي، فإن تحديد الدور الذي تلعبه الخطط التشغيلية في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء شكل بالنسبة للباحثين في مجال الإدارة والتخطيط الاستراتيجي محل اهتمام كبير. وبالنظر إلى خصوصية القطاع العام في هذا المجال، لكونه يمثل أداة تنفيذ الرؤى الاستراتيجية للحكومات، فإن إخفاق أي منظمة حكومية في تنفيذ هذه العملية قد يسبب انعكاسات كبيرة على مستوى التوجه الحكومي بأكمله. في ضوء ذلك، أثبت Salkić (2014) أن استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات العامة يتيح إدارة أكثر عقلانية وكفاءة وفعالية للموارد التنظيمية. لذلك، يتحمل القادة الاستراتيجيون مسؤولية عرض وشرح بيانات مهمة (Mission) منظماتهم بشكل واضح يمكن الجميع من فهم الاتجاه العام للمنظمة (Kitonga, 2016)، الأمر الذي من شأنه أن ينعكس على أداء المنظمات الحكومية. مع ذلك، فإن النجاح في هذا الأمر يرتبط بفعالية الحلقة الوسيطة ما بين المرحلتين، الاستراتيجية والتنفيذ، أي بالتخطيط التشغيلي وقدرته على ترجمة الرؤى إلى ممارسات.

ضمن هذا السياق، تهدف هذه الدراسة الى التحقيق في الدور الذي تلعبه الخطط التشغيلية في العلاقة ما بين التوجه الاستراتيجي وأداء منظمات القطاع العام، عبر دراسة وتحليل العلاقة بين الخطط التشغيلية والتوجه الاستراتيجي وأداء هذه المنظمات، بغية فهم كيفية تأثير الفجوة بين الخطط التشغيلية والتوجه الاستراتيجي على أداء المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل فعال، بما يمكن من تحديد وفهم العوامل التي تؤثر على هذه الفجوة، وتحديد السبل لتقليصها، من أجل بلوغ الأهداف بعيدة المدى بنجاح. وهنا تتجلى أهمية هذا البحث في تقديم تحليل شامل لهذه الفجوة وتقديم توصيات عملية للمنظمات لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل أفضل في ظل بيئة الأعمال المعاصرة.

أولاً - مراجعة الدراسات السابقة:

لتحديد الفجوة البحثية، ولمعرفة كيف تناولت الدراسات السابقة موضوع دور التوجه الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي في تعزيز أداء المنظمات، قام الباحث بإجراء مراجعة للدراسات المنشورة خلال السنوات العشر الأخيرة، باللغتين العربية والإنكليزية (انظر الملحق 1، الملحق 2). وقد كشفت هذه المراجعة ما يلي:

(1). العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء:

تكشف الدراسات التي تمت مراجعتها، الملحق (1)، عن التأثير الكبير للتوجه الاستراتيجي على الأداء التنظيمي في سياقات مختلفة. بدايةً، استكشف زيد (2024) كيف تؤثر التوجهات الاستراتيجية - الريادية والسوقية والتكنولوجية - على المزايا التنافسية في الجامعات الخاصة في صنعاء، مما يشير إلى وجود علاقة مهمة. كما وجد حميدة وأبو قاعود (2022) نتائج مماثلة في الجامعات الحكومية الأردنية، مؤكدين على أهمية التوجه الاستراتيجي للنجاح التنافسي. في مصر، ربط محمد وآخرون (2022) الأبعاد الاستراتيجية بالأداء في

الجامعات الخاصة، بينما لاحظ فرجاني وخلف الله (2022) تأثيرها في شركة كهرباء غزة. كما لاحظ دانوك وآخرون (2022) ارتباطها بمصنع أسمنت كركوك، وربطها بوسمينا (2022) بالمسؤولية الاجتماعية. قام سليطين (2021) بفحص مديرية الزراعة في اللاذقية، وكشف عن وجود صلة بين التوجه الاستراتيجي وإدارة الأزمات من خلال الاستطلاعات والمقابلات. كما أظهر حمادي (2019) أن التوجهات الاستراتيجية مثل الاستباقية والمجازفة تؤثر بشكل كبير على تطوير المنتجات الجديدة في الشركة العامة العراقية للصناعات النسيجية والجلدية، مما يعزز نمو الأعمال. وسلط محسن وطلاي (2018) الضوء على أهمية التوجه الاستراتيجي في الأداء التسويقي للبنك الوطني الجزائري. أظهر عبيدات (2016) أنه في حين يؤثر التوجه الاستراتيجي على الابتكار بشكل كبير، إلا أنه لا يعزز الأداء التنظيمي بشكل مباشر؛ ومع ذلك، فإن الابتكار يتوسط هذه العلاقة. أبرز Al-Ansari وآخرون (2015) التأثير المتفوق للتوجه نحو السوق على الأداء في الشركات الصغيرة والمتوسطة في دبي. بالإضافة إلى ذلك، قام الربيعي وعلي (2018) بدراسة وزارة النقل العراقية، وكشفوا عن تأثير مباشر كبير للتوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء الاستراتيجي. أيضاً، قام الضلاعين (2017) بدراسة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، ووجد أن أبعاد التوجه الاستراتيجي تعزز الأداء الاستراتيجي بشكل كبير، مما يؤكد الدور الحاسم للتوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء.

على مستوى الدراسات الأجنبية، طور Sondhi وآخرون (2024) نموذجاً لتقييم تأثير تكامل المعرفة على التوجه الاستراتيجي والميزة المستدامة. كما سلطت الأبحاث التي أجراها Vlasic (2023)، Handoyo وآخرون (2023)، و Ahmed وآخرون (2023) الضوء على أهمية التوجه الاستراتيجي في تعزيز الأداء عبر القطاعات. كذلك، أظهرت دراسة Ngaruiya وآخرون (2023) أن رؤية القيادة القوية تعزز تأثير التوجه الاستراتيجي على أداء شركات الأدوية الكينية. كما حلل Han وآخرون (2022) تأثير التوجه الاستراتيجي

وابتكار نموذج الأعمال على أداء الشركات في قطاع البناء، موضحين التأثيرات المختلفة للتوجهات الريادية والسوقية التي توسطها ابتكار نموذج الأعمال. وقدّم Yang وآخرون (2022) منطق الخدمة العامة الذي يؤكد على مشاركة المواطنين، باستخدام أساليب مختلطة لإظهار أن التصميم التعاطفي للتوجه الاستراتيجي يؤدي إلى حلول مبتكرة للخدمة العامة. من ناحية أخرى، استكشف Cho وآخرون (2022) تأثير التوجه الاستراتيجي الريادي على فعالية المؤسسات الاجتماعية في كوريا الجنوبية، وكشفوا أن القدرات الديناميكية تتوسط العلاقات؛ تشير نتائجهم إلى أن التوجه السوقي يحسن التنسيق والقدرة الاستيعابية، في حين أن التوجه نحو القيمة الاجتماعية له تأثير ضئيل على الفعالية. بدورهم، بحث Adiguzel & Cakir (2022) في كيفية ارتباط التوجه الاستراتيجي وتحفيز العمل بالأداء في صناعة السيارات، وكشفت دراستهم عن ارتباطات إيجابية تدعم النجاح التنظيمي. كذلك، أشار Pan وآخرون (2021) إلى أنه في الأسواق الناشئة، تعمل التوجهات الاستراتيجية - وخاصة التوجه التكنولوجي - على تعزيز القدرات الرقمية وتطوير المنتجات، مع تضخيم المسؤولية الاجتماعية للشركات بشكل إيجابي لتأثير التوجه نحو العملاء. أخيراً، وجد Nasser وآخرون (2017) أن التوجهات الريادية والسوقية تؤثر بشكل إيجابي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في ماليزيا، مع كون التوجه الريادي أمراً بالغ الأهمية.

(2). التخطيط التشغيلي وعلاقته بالأداء:

أظهرت مراجعة الدراسات السابقة، الملحق (2)، تأكيد الباحثين على أهمية التخطيط التشغيلي في تعزيز أداء المنظمات. بدايةً، انتقد Zuidewijk وآخرون (2023) التخطيط التقليدي لتفضيله الخطية والتحكم المركزي، مشيرين إلى أن التخطيط التشغيلي ضروري لتعزيز القدرة على التكيف في السيناريوهات المعقدة. يقدم Amirsahami وآخرون (2023) نماذج رياضية لتحسين خدمات نقل الدم القائمة على الطائرات بدون طيار،

ومعالجة عدم اليقين في الطلب وخفض التكاليف التشغيلية من خلال وضع محطة طائرات بدون طيار بشكل استراتيجي. استكشف Badejo & Ierapetritou (2022) دمج عمليات سلسلة التوريد مع الجدولة باستخدام طريقة تعتمد على البيانات تعمل على تحسين كفاءة التكلفة ورضا العملاء. يسلط Ibrahim & Oli (2024) الضوء على التأثير الإيجابي للتخطيط التشغيلي على نمو مقدمي خدمات الهاتف المحمول في نيجيريا، مما يؤكد أهميته في مجال الاتصالات. كما قيم Aghebati وآخرون (2024) تأثيرات تنفيذ التخطيط التشغيلي في الجامعات الطبية الإيرانية، وكشفوا عن نتائج أداء مختلطة. حلل Masudin وآخرون (2024) قطاع التصنيع الإندونيسي، ووجدوا أن بيئة الأعمال واستراتيجيات التشغيل تؤثر بشكل كبير على الأداء. وأكد Ibrahim & Obuba (2023) أن استراتيجيات التشغيل تؤثر على أداء البنوك التجارية في كينيا، كما أثبت Mateljaka & Mihanović (2016) أن مستويات التخطيط التشغيلي الأعلى ترتبط بتحسين فعالية الإنتاج. مما يشير إلى وجود صلة قوية بين المستوى التشغيلي للاستراتيجيات والنجاح التنظيمي عبر قطاعات متنوعة. من ناحية أخرى، قام الجنوبي (2020) بفحص التخطيط في كليات الجامعات في المملكة العربية السعودية، ووجد أن التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي سائد ولكن مع وجود أعضاء هيئة تدريس يكافحون لفهم هذه الأساليب. ركز الهنداوي وأحمد (2020) على كلية التربية بجامعة الأزهر، وكشفوا عن الحواجز أمام التخطيط التشغيلي واقترحوا إطاراً للتحسين بناءً على مقابلات مع 38 من القادة الأكاديميين. قام زيتون (2018) بتقييم التخطيط التشغيلي في الشرطة المدنية الفلسطينية، مشيراً إلى مشاركة تنفيذية عالية ولكن تحديات متوسطة. أكد الشوبكي وآخرون (2017) على الحاجة إلى دمج التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي في إدارة الأزمات في وكالة الإغاثة في غزة. قام كواش (2017) بتحليل كيفية تأثير ممارسات المالك والمدير على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وكشف عن وجود ارتباط متوسط بين ممارسات الإدارة والأداء، متأثراً بعوامل مثل

التخطيط التشغيلي والتوجيه. بالتالي، تسلط هذه الدراسات الضوء معاً على أهمية التخطيط التشغيلي في تعزيز النتائج التنظيمية عبر سياقات مختلفة.

(3). الفجوة البحثية:

إن مراجعة الدراسات السابقة، وإجراء التقاطعات بين ما خلصت اليه، تؤكد بوضوح الدور الهام الذي يلعبه التوجه الاستراتيجي في أداء المنظمات المدروسة. من ناحية أخرى، فقد أظهرت الدراسات السابقة كذلك أن التخطيط التشغيلي يلعب دوراً محورياً في تحقيق فعالية الأداء العام للمنظمات المدروسة. هذا يعني بأن العلاقة بين كل من التوجه الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي من جهة، وأداء المنظمات من جهة ثانية تعتبر علاقة تحظى بإجماع الباحثين السابقين في مختلف مجتمعات البحث المدروسة.

من ناحية أخرى، وعلى الرغم من أن تلك الدراسات قد تناولت في بعضها قضية أن تأثير التوجهات الاستراتيجية قد لا يكون في كليته مباشراً وإنما قد يمر عبر متغيرات وسيطة مختلفة مثل الابتكار، إلا أن تلك الدراسات لم تتناول الدور الوسيط المحتمل للتخطيط التشغيلي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وأداء المنظمات. في الواقع، إن كان التخطيط التشغيلي يعتبر بمثابة عملية ترجمة للتوجهات الاستراتيجية من جهة، ومن جهة ثانية بمثابة المحرك الأساسي للإجراءات التنفيذية التي تهدف الى بلوغ الغايات الاستراتيجية، فإن هذه الدراسة تتفرد عما سبقها من دراسات في كونها تفترض دوراً وسيطاً للتخطيط الاستراتيجي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء .

في ضوء ما سبق، فإن توصيات الدراسات السابقة بتوسعة نموذج تأثير التوجه الاستراتيجي على الأداء تتطلب البحث عن أبرز المتغيرات التي يمكن أن تلعب دوراً مفترضاً في هذه العلاقة. ويعتبر الباحث أن التخطيط

التشغيلي يمثل المتغير المناسب لدور الوساطة باعتبار أن مسار التأثير لا بد وأن يمر عبره وفقاً لمنطق العمليات. هذا يعني، أن الدراسة الحالية تهدف الى ردم الفجوة الموجودة في الدراسات السابقة حول مسار عملية التأثير من جهة، ومن جهة ثانية التحقيق في الدور الحقيقي للتخطيط التشغيلي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وأداء المنظمات.

من ناحية أخرى، فإن هذه الدراسة تكتسب أهمية مضافة لكونها تتناول هذا الموضوع ضمن منظمات القطاع العام، هذا الجانب التطبيقي الذي لم يحظ باهتمام كبير في الدراسات السابقة. خاصة وأن منظمات القطاع العام تعمل أساساً في ضوء توجهات عامة استراتيجية للحكومات.

ثانياً - مشكلة الدراسة:

تواجه العديد من المنظمات الحكومية الكثير من التحديات المتزايدة التي تتعلق بضعف الأداء وعدم تحقيق التوجه الاستراتيجي، الأمر الذي يؤثر على استمراريته واستدامتها ونجاحها في السوق على المدى الطويل (Hoglund et al., 2021). ووفقاً للتقارير والدراسات السابقة فإن السبب الرئيس في ذلك هو وجود فجوة بين الخطط التشغيلية والتوجه الاستراتيجي للمنظمة، حيث تفقر بعض المنظمات إلى وجود تناغم بين الخطط التشغيلية التي تهدف إلى تحقيق الأهداف قصيرة المدى او التكتيكية، وبين التوجه الاستراتيجي الذي يهدف إلى تحقيق الرؤية والأهداف طويلة الامد للمنظمة، ويعود ذلك إلى عدة عوامل منها: ضعف التنسيق بين الإدارات، عدم دقة تحديد الأهداف وتخصيص الموارد، وقلة الاهتمام بتطبيق الخطط التشغيلية بشكل فعال (Nkone et al., 2024).

في العقود السابقة، ركزت الدراسات حول الإدارة الاستراتيجية على تطوير الاستراتيجيات بدلاً من تنفيذها، مما أدى إلى ارتفاع معدل الفشل في وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ (Nkone et al., 2024). مثلت هذه النقطة مشكلة كبيرة على المستوى الأكاديمي لدرجة أن بعض الدراسات، مثل Candido & Santos (2019)، اعتبرت بمثابة قضية إدارية رئيسية بقيت دون حل. لذلك، تركز اهتمام الباحثين في العقد الأخير حول هذه القضية واهتم العديد من الباحثين بعملية وضع الاستراتيجيات والممارسة الاستراتيجية (على سبيل المثال: Begkos et al., 2020). مع ذلك، فقد أكدت دراسة Chiwawa & Wissink (2024) على وجود فجوة بين الاستراتيجية والتنفيذ، وأشارت إلى أن تنفيذ الاستراتيجية يفشل بسبب التأخر التدريجي الملحوظ في الالتزام بالتنفيذ والمراقبة والتقييم، أي بسبب مشكلة في دور التخطيط على المستوى التشغيلي. حيث يتوقع أن يلعب التخطيط على المستوى التشغيلي دوراً في تحسين عملية تنفيذ الاستراتيجية (Vigfússon et al., 2024).

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن معدل الفشل في تنفيذ الخطط الاستراتيجية قد يصل إلى 90%، نتيجة عدم ربط الخطط التشغيلية بصورة صحيحة مع الإطار الاستراتيجي العام للمنظمة (Cândido & Santos, 2015). حيث أنه من المستحيل إدارة ما لا يمكن قياسه، ولا يمكن للمرء قياس ما لا يمكن وصفه (Kaplan & Norton, 2005، ص: 2 - 4). هذا الواقع المرعب يعني بأن مشكلة فشل التخطيط الاستراتيجي تعتبر ظاهرة عالمية وصل حجمها إلى 90% من الخطط الاستراتيجية الفاشلة مقابل 10% ناجحة (Olson, 2022). وتشير الدراسات إلى أن 95% من المنظمات لا تفهم حتى استراتيجياتها التنظيمية (Čater & Pučko, 2010; Speculand, 2009)، الأمر الذي سبب أثراً من الدمار الاقتصادي، الذي وصل عام 2008 إلى أزمة مالية عالمية بدأت في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا وأدت إلى ضياع مليارات

الدولارات وخروج ملايين الأشخاص من سوق العمل مما أدى إلى حجز سندات الرهن العقاري الخاصة بهم، لتبدأ أزمة مالية عالمية (Ferguson, 2008). وفي تحليلها لأسباب ما حصل، فقد وجدت بعض الدراسات أن العديد من العوامل تؤثر على جودة التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ الاستراتيجية وصولاً إلى النجاح التنظيمي الشامل، وأهمها صياغة الاستراتيجية بوضوح وترجمتها إلى خطط تشغيلية دقيقة، الأمر الذي تم اعتباره بمثابة جوهر فشل أو نجاح المنظمات (Neluheni, Pretorius & Ukpere, 2014).

عملياً، "يكن التحدي في تنفيذ النية الاستراتيجية، وبالتالي يجب أن تؤثر القرارات الاستراتيجية على الإجراءات على جميع المستويات المناسبة" (Rowley, Lujan & Dolence, 1997, p: 60). كذلك، يعد تنفيذ الاستراتيجية أكثر أهمية للمنظمة من صياغة الاستراتيجية، لأن التكلفة والضرر المتوقعين عن فشل تنفيذ الخطة الاستراتيجية بنجاح تفوق بكثير ما قد ينجم عن الاخفاق في صياغة الاستراتيجية (Silal et al., 2013).

من ناحية أخرى، تكتسب الدراسات على مستوى القطاع العام أهمية خاصة في مجال الإدارة الاستراتيجية. فالقطاع العام، باعتبار أنه مصطلح جماعي يشير إلى "الخدمة العامة وكذلك إلى الحكومة المحلية والهيئات القانونية والمؤسسات المشتركة والمؤسسات شبه الحكومية والهيئات المماثلة" (Clapper, 2000، ص: 18)، يعتبر بحد ذاته جزءاً من آلية تنفيذ الاستراتيجيات العامة للدولة. مع ذلك، فغالباً ما يكون لدى المؤسسات العامة أهداف متعددة غامضة ومتضاربة، حيث لا يوجد حد أدنى يمكن استخدامه كمقياس بديل للنجاح، وبدلاً من ذلك، فإن تداخلات المصالح تخلق مجموعة معقدة ومربكة من التوقعات (Nutt & Backoff, 1992, p: 44). هذا الأمر يفرض الحاجة لمزيد من الدراسات التي تتناول تنفيذ الاستراتيجيات في مؤسسات القطاع العام.

في المملكة العربية السعودية، وفي ضوء الاستراتيجية الوطنية العامة المتمثلة في رؤية المملكة 2030، والتي تهدف إلى بناء مجتمع نابض بالحياة واقتصاد مزدهر وأمة طموحة. تعمل رؤية المملكة العربية السعودية 2030 على تعزيز النمو المستدام من خلال التنويع من النفط إلى السياحة والترفيه والتكنولوجيا. من خلال هذه الرؤية، تلتزم المملكة العربية السعودية ببناء أمة مرنة من خلال المبادرات والاستثمارات الاستراتيجية. تركز الخطة على تنويع الاقتصاد، والحد من الاعتماد على النفط، وتعزيز قطاعات مثل السياحة والتكنولوجيا. يهدف هذا التحول إلى خلق النمو الاقتصادي وفرص العمل مع تعزيز المرونة بين المواطنين لمواجهة التحديات المستقبلية (BCI, 2024). لتحقيق هذه الرؤية، تم وضع مجموعة متنوعة ومتكاملة من البرامج التنفيذية. يرتبط بعض هذه البرامج بشكل مباشر بعملية تطوير القطاع العام ويعكس توجهاً استراتيجياً جديداً في المملكة يهدف إلى النهوض بواقع منظمات هذا القطاع وتحويلها إلى منظمات رشيقة ومنتجة وفاعلة.

عملياً، كشفت الهيئة العامة للإحصاء عن أن الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي للسعودية انخفض بنسبة 0.3% في الربع الثاني 2024 مقارنة بنفس الفترة من عام 2023، مع تسجيل نمو الأنشطة الحكومية بنسبة 3.8%. وبلغ الناتج المحلي الإجمالي للقطاع الحكومي 189.84 مليار ريال، بمعدل نمو بلغ + 5.9 % عن العام السابق (الهيئة العامة للإحصاء، 2024). وكان الناتج المحلي لقطاع الخدمات الحكومية قد ارتفع بالأسعار الثابتة 2.1 % خلال عام 2023، ليلعب نحو 611 مليار ريال، مقارنة بنحو 599 مليار ريال في عام 2022. ووفقاً لوحدة التحليل المالي في صحيفة "الاقتصادية"، استند إلى بيانات الهيئة العامة للإحصاء، يسهم قطاع الخدمات الحكومية بنحو 26.2 % في القطاع غير النفطي، إلا أن مساهمته تراجعت عن مستويات 2022 البالغة 26.6 %. فيما ارتفعت مساهمة القطاع في الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الثابتة إلى 17.6 %، مقابل 17.1 % في 2022 (الاقتصادية، 2023). في الواقع، تشير هذه الإحصائيات إلى الدور المحوري

الذي يقوم به القطاع العام في المملكة بالمساهمة في الاقتصاد الكلي من جهة، وفي تنفيذ الرؤية الاستراتيجية للحكومة السعودية من جهة ثانية.

من ناحية أخرى، يشير Britton & Callender (2017) الى إن اتساق دور الخيارات الإستراتيجية التي تتبناها القيادة الاستراتيجية يبلغ ذروته في الأداء التنظيمي، والنتيجة هي خطة استراتيجية مدتها 3-5 سنوات، يتم وضعها موضع التنفيذ التشغيلي، وبالتالي يتم الوصول الى الأداء التنظيمي (Ngaruiya, K'aol, 2023). وحيث أن الاستراتيجية، والأهداف الاستراتيجية بشكل أكثر تحديداً، لا تؤدي إلا إلى توجيه المؤسسة في اتجاه ما، فالتنفيذ هو الذي يوفر الحركة إلى الأمام - الأمر كله يتعلق بالنتائج" (Brache & Bodley, 2006: viii)، وباعتبار أن نجاح الخطة الاستراتيجية أو فشلها ينعكسان بصورة مباشرة على أداء المنظمات، ونظراً لأن الكثير من منظري الادارة الاستراتيجية يشيرون الى اهمية الخطط التشغيلية في ترجمة التوجهات الاستراتيجية الى تنفيذ ناجح، ولكون التخطيط التشغيلي، وفقاً لـ Smit and Cronje (1997: 123)، "يترجم المفاهيم العامة للخطة الاستراتيجية إلى أرقام واضحة وخطوات محددة وأهداف قابلة للقياس"، يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة الى الإجابة على السؤال المركزي التالي:

الى أي مدى يلعب التخطيط التشغيلي دور الوسيط في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وأداء منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية؟

من خلال الإجابة على هذا السؤال، تركز الدراسة على تقييم دور الخطط التشغيلية في تحقيق التوجه الاستراتيجي للمنظمات الحكومية، وتحليل الفجوة التشغيلية الموجودة بين الاستراتيجية والتنفيذ وتحديد أسبابها وانعكاساتها على أداء المنظمات العامة. وسيتم ذلك من خلال العمل على تقييم وتحليل المنظمات محل الدراسة، مما سيسهم في فهم أفضل لطبيعة هذه الفجوة يمكن من المساهمة في تقليصها أو التغلب عليها.

تساؤلات الدراسة:

بالنظر الى مشكلة الدراسة، فإن السؤال الرئيسي للبحث هو: ما هو دور الخطط التشغيلية في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وأداء منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية؟. بالتالي، فإن عدداً من التساؤلات الفرعية يمكن صياغته كما يلي:

١. ما هو مستوى التوجه الاستراتيجي في منظمات القطاع العام السعودي؟
٢. ما هو مستوى التخطيط التشغيلي في منظمات القطاع العام السعودي؟
٣. ما هو مستوى أداء منظمات القطاع العام السعودي؟
٤. هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تقييم مستويات التوجه الاستراتيجي، التخطيط التشغيلي، والأداء في منظمات القطاع العام السعودي تبعاً لاختلاف الخصائص الديموغرافية بين أفراد العينة وتبعاً لاختلاف طبيعة نشاط المنظمات؟
٥. الى أي مدى يلعب التخطيط التشغيلي دور الوسيط في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء في منظمات القطاع العام السعودي؟
٦. الى أي مدى تلعب طبيعة نشاط المنظمات المدروسة دوراً معزلاً في العلاقات بين متغيرات الدراسة؟

ثالثاً - أهمية الدراسة:

بدايةً، تكتسب هذه الدراسة أهميتها من طبيعة وحساسية الموضوع الذي تتناوله. باعتبار أن الاستراتيجية، والتوجه الاستراتيجي بشكل أكثر تحديداً، لا تؤدي إلا إلى توجيه المؤسسة في اتجاه ما، أما التنفيذ

عبر المبادرات الاستراتيجية هو الذي يوفر الحركة إلى الأمام (Brache & Bodley, 2006: viii)، وبالتالي، من غير المرجح أن يكون للخطة الاستراتيجية دور كبير في استدامة العمل دون وجود خطة تشغيلية داعمة تكون بمثابة أداة للتنفيذ. مع ذلك، فإن هناك عدد قليل من الدراسات التي تعالج التحدي المتمثل في ربط السعي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بالخطط التشغيلية لضمان التحقيق الناجح لهذه الأهداف.

من ناحية ثانية، وعلى الرغم من قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع على مستوى منظمات القطاع العام، إلا أن الدراسات التي أجريت قد أشارت إلى وجود منظمات عامة ناجحة للغاية (Light, 2002; Rainey, 2003; Meier and O'Toole, 2006)، وظهر بوضوح أن المنظمات العامة يمكنها أن تقوم بتحقيق تغييرات وابتكارات ناجحة (Borins, 1998, 2008)، بشرط أن تتبنى استراتيجيات فعالة على مختلف مستويات التخطيط والتنفيذ (Bryson, 2004; Andrews, Boyne, and Walker, 2006; Meier وآخرون، 2007).

في ضوء ما سبق، تكتسب هذه الدراسة أهميتها كما يلي:

1. على المستوى النظري: ستسهم هذه الدراسة في ردم الفجوة البحثية واثراء البحث في مجال التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي ودور التخطيط التشغيلي في تحويل الاستراتيجيات إلى أداء فعلي على مستوى منظمات القطاع العام.

2. على المستوى العملي: من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في اختبار وتحليل دور الخطط التشغيلية في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وأداء منظمات القطاع العام. نتيجة هذا الاختبار سيكون بإمكان الإدارات

العامّة تحديد مجال هذا الدور وتأثيره وفهم آليته، وبالتالي تطوير آليات التخطيط والتنفيذ بالاستناد إليه، ما يمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بأفضل طريقة ممكنة.

رابعاً - أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي لهذا البحث يتمثل في تحديد دور التخطيط التشغيلي في العلاقة بين التوجيه الاستراتيجي وأداء منظمات القطاع العام بغية فهم الآلية التي تتعكس من خلالها التوجهات الاستراتيجية على التنفيذ. وفي سبيل بلوغ هذا الهدف الرئيس، فإن الباحث وضع مجموعة من الأهداف الفرعية:

- تقييم واقع التوجه الاستراتيجي في منظمات القطاع العام.
- تقييم واقع التخطيط التشغيلي في منظمات القطاع العام في ضوء التوجهات الاستراتيجية لتلك المنظمات.
- تقييم مستوى أداء منظمات القطاع العام السعودي.
- تحديد ما اذا كانت هناك أية فروقات جوهرية في مستويات التوجه الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي والأداء في منظمات القطاع العام السعودي تبعاً لاختلاف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة وطبيعة نشاط المنظمات.
- تحليل دور التخطيط التشغيلي في العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء في منظمات القطاع العام.
- تحليل الدور المعدل لاختلاف طبيعة نشاط منظمات القطاع العام في العلاقات بين متغيرات الدراسة.

خامساً - نموذج وفرضيات الدراسة:

تشير المدراس الفكرية في مجال الإدارة والتخطيط الاستراتيجي الى أن التوجه الاستراتيجي للمنظمة يجب أن يشكّل القاعدة التي توضع وفقها الخطط التشغيلية التي تتم ترجمتها الى ممارسات عملية تمثل أداء المنظمة. هذا يعني أن التخطيط التشغيلي يتم وفقاً للرؤى الاستراتيجية بعيدة المدى ويترجم على شكل أداء مستدام للمنظمة. هذه العملية تفترض أن التخطيط التشغيلي يلعب دور الوسيط في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء. ولاختبار هذا الدور يفترض الباحث ما يلي:

١. الفرض الرئيسي الأول: يؤثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده المختلفة بشكل ايجابي في أداء منظمات القطاع

العام السعودي. ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات التالية:

١,١. يؤثر التوجه الريادي بشكل ايجابي في أداء منظمات القطاع العام السعودي.

١,٢. يؤثر التوجه نحو السوق بشكل ايجابي في أداء منظمات القطاع العام السعودي.

١,٣. يؤثر التوجه التكنولوجي بشكل ايجابي في أداء منظمات القطاع العام السعودي.

٢. الفرض الرئيسي الثاني: يؤثر التخطيط التشغيلي بشكل ايجابي في أداء منظمات القطاع العام السعودي.

٣. الفرض الرئيسي الثالث: يلعب التخطيط التشغيلي دور الوسيط في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وأداء

منظمات القطاع العام السعودي. ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالي:

٣,١. يلعب التخطيط التشغيلي دور الوسيط في العلاقة بين التوجه الريادي وأداء منظمات القطاع

العام السعودي.

٣,٢. يلعب التخطيط التشغيلي دور الوسيط في العلاقة بين التوجه السوقي وأداء منظمات القطاع

العام السعودي.

٣,٣. يلعب التخطيط التشغيلي دور الوسيط في العلاقة بين التوجه التكنولوجي وأداء منظمات القطاع العام السعودي.

من ناحية أخرى، وبغية فهم أشمل لهذا الدور، ونظراً إلى اختلاف مجال عمل المنظمات في القطاع العام، يسعى الباحث إلى اختبار أي أثر مفترض لمجال عمل المنظمة على دور التخطيط التشغيلي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء، من خلال اختبار الفرضيات التالية:

٤. الفرض الرئيسي الرابع: يلعب مجال النشاط دور المعدّل في العلاقات بين التوجه الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي وأداء منظمات القطاع العام السعودي. ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

٤,١. يختلف أثر التوجه الاستراتيجي على أداء المنظمات باختلاف مجال عملها.

٤,٢. يختلف أثر التوجه الاستراتيجي على التخطيط التشغيلي في المنظمات باختلاف مجال عملها.

٤,٣. يختلف أثر التخطيط التشغيلي على أداء المنظمات باختلاف مجال عملها.

٥. الفرض الرئيسي الخامس: يختلف تقييم مستوى التوجه الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي والأداء بالنسبة للمنظمات العامة في المملكة باختلاف المتغيرات الديموغرافية للمستطلعين. ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

٥,١. يختلف تقييم مستوى التوجه الاستراتيجي بالنسبة للمنظمات العامة في المملكة باختلاف

المتغيرات الديموغرافية للمستطلعين.

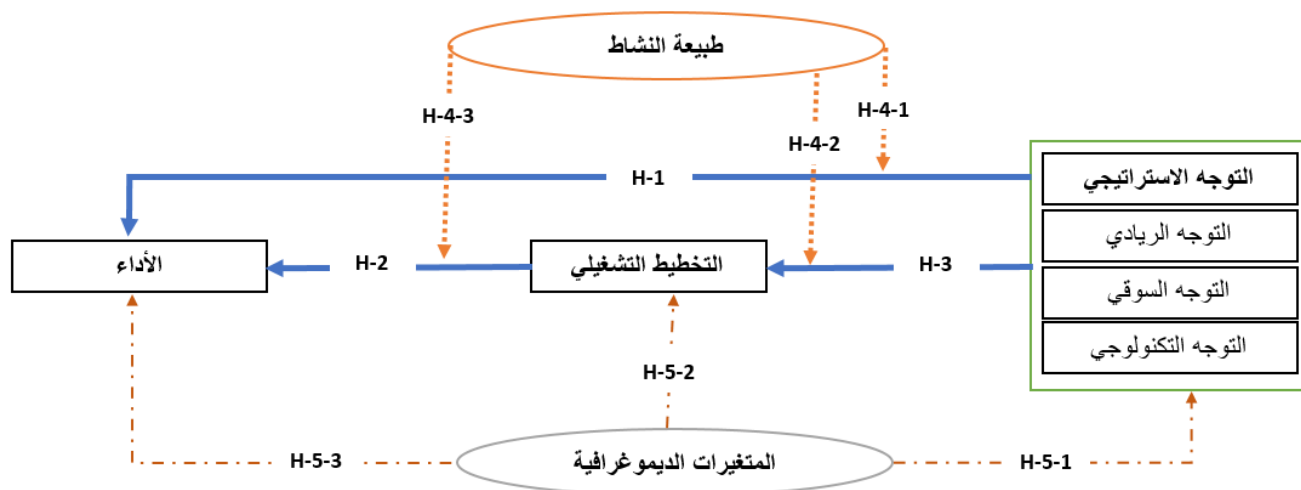
٥,٢. يختلف تقييم مستوى التخطيط التشغيلي بالنسبة للمنظمات العامة في المملكة باختلاف

المتغيرات الديموغرافية للمستطلعين.

٥,٣. يختلف تقييم مستوى الأداء بالنسبة للمنظمات العامة في المملكة باختلاف المتغيرات

الديموغرافية للمستطلعين.

في ضوء ما سبق، فإن نموذج الدراسة يصبح على الشكل التالي:



الشكل 1 : نموذج الدراسة

سادساً - منهجية الدراسة:

تندرج هذه الدراسة ضمن إطار البحث العلمي، الذي عرفه قاموس أوكسفورد المختصر على أنه "بحث أو استفسار دقيق بعد أو من أجل؛ السعي لاكتشاف حقائق جديدة من خلال الدراسة العلمية لدورة الموضوع؛ تحقيق نقدي" (Oxford Dic، 2006، ص: 993). بالتالي، حدد هذا التعريف الغاية من اجراء هذا النوع من الدراسات باكتشاف حقائق جديدة. هذه النقطة تحديداً يشرحها Mouton (1996، ص: 28) بأن "الغرض السائد لجميع الأبحاث هو الوصول إلى نتائج قريبة من الحقيقة قدر الإمكان، أي أكثر النتائج الممكنة صحة" (Wessels & Pauw، 1999: 363).

(1). منهج الدراسة وتصميمها:

عملياً، وبالنظر الى نموذج البحث، تستند هذه الدراسة الى المنهج الكمي من مناهج البحث العلمي. وحيث يسعى أسلوب البحث هذا إلى التوافق مع الافتراضات التي تقوم عليها الملاحظة العلمية، فإن التحدي لا يكمن في الكشف عن المجهول، بل في الحصول على المعلوم (Kuhn, 1963, p.309). وتتمثل القوة الرئيسية لهذا النهج البحثي في تقديم إجابة قصيرة لسؤال البحث من خلال جمع وتحليل البيانات عبر الدراسات الاستقصائية.

في الواقع، تفترض الدراسة أن التوجه الاستراتيجي للمنظمات العامة (المتغير المستقل) يؤثر على التخطيط التشغيلي (المتغير الوسيط)، الذي يؤثر بدوره على أداء هذه المنظمات (المتغير التابع). يتطلب هذا المسار السببي الواضح تحليلاً كمياً صارماً للتحقق من صحة الفرضيات المقترحة أو دحضها. بالإضافة إلى ذلك، يتبنى البحث نهجاً استنتاجياً، كما وصفه Saunders وآخرون (2009)، حيث يتم صياغة الفرضيات واختبارها لاستكشاف العلاقات المتغيرة. تتوافق هذه المنهجية مع أهداف الدراسة، وتوفر إطاراً منظماً لفهم الديناميكيات بين المتغيرات المعنية. وبالتالي، يسعى البحث إلى إنشاء نتائج قابلة للقياس ذات صلة بالدور الوسيط المفترض للتخطيط التشغيلي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء.

في إطار ذلك، تستند هذه الدراسة الى المنهج الوصفي التحليلي، الذي "يهتم بالطرق والاجراءات والأدوات التي تستخدم لدراسة الظاهرة أو الموضوع دراسة وصفية تكشف عما فيه من خصائص ومتغيرات وعلاقات من حيث الشدة والاتجاه" (الهاشمي، 2017، ص: 41)، حيث تتم جمع المعلومات والبيانات من مختلف المراجع والمصادر لتكوين صورة متكاملة عن الظاهرة المدروسة (توصيفها) ثم تحليل النتائج المتعلقة

بالدراسة الميدانية حتى يتم التعرف على دور التخطيط التشغيلي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء. وعليه يمكن تقسيم مصادر البيانات الى:

- مصادر أولية: يتم جمعها من خلال استبيانات تم توزيعها على عينة من الموظفين في مجموعة من منظمات القطاع العام في المملكة.

- مصادر ثانوية: تتضمن البيانات التي تم الحصول عليها من السجلات والوثائق والتقارير.

حيث سيقوم الباحث بجمع البيانات الأولية بواسطة استبانة مكونة من عدة محاور تتضمن مقاييس متغيرات الدراسة، ليتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS 28.

(2). مجتمع وعينة الدراسة:

تتضمن الخطوات الأولية في البحث التحليلي الوصفي الكمي تحديد مجتمع الدراسة، والذي يمثل المجموعة بأكملها المستهدفة لفحص ظاهرة معينة (Yang et al., 2006). في هذه الدراسة، يتألف المجتمع من جميع الأفراد العاملين في القطاع الحكومي في المملكة بمختلف فئاتهم. لكن، نظراً لقيود البحث، قد يكون إشراك مجتمع الدراسة بالكامل أمراً غير عملي، مما يؤدي إلى اعتماد مبدأ المعاينة. عملياً، يسمح أخذ العينات للباحثين باستخلاص استنتاجات حول عدد أكبر من السكان من خلال تحليل مجموعة فرعية أصغر مختارة (Futane & Tech, 2021). هذه الطريقة مفيدة لأن دراسة السكان بالكامل غالباً ما تكون مكلفة وتستغرق وقتاً طويلاً. يمكن تعميم الأفكار المستمدة من العينة على المجتمع الأوسع. ويشير حجم العينة إلى عدد الأفراد المشمولين، بحيث تعزز العينة التمثيلية الثقة في النتائج.

وباعتبار أن مجتمع الدراسة يشمل موظفي القطاع العام في المملكة، ونظراً لأن حجم هذا المجتمع قد بلغ 1235121 عاملاً وفق آخر التقديرات المنشورة (البنك المركزي السعودي، 2024). فإن الباحث قد استند في تحديد حجم العينة المطلوبة للدراسة على جدول Krejcie & Morgan (1970). وبالنظر الى هذا الجدول، فإن حجم العينة المطلوب يبلغ 385 فرداً.

مع ذلك، ولضمان تمثيل عينة الدراسة للمجتمع بشكل أفضل، وباعتبار أن نموذج الدراسة يتضمن دوراً معدلاً مفترضاً لطبيعة نشاط المنظمات في العلاقات بين التوجه الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي والأداء، فإن أسلوب العينة العشوائية الطبقية سيتم اعتماده. ونظراً لنسبة حجم العينة المحدد أعلاه الى حجم المجتمع، ولضمان الحصول على عدد كاف من الاستبانات المسترجعة الصالحة للتحليل، فقد تقرر أخذ نسبة 5 بالألف من حجم العمالة في كل قطاع من القطاع التي تشكل أنشطة القطاع العام السعودي الرئيسية (خدمي، تجاري، زراعي، صناعي).

(3). الأساليب الإحصائية:

للإجابة عن تساؤلات البحث، ولاختبار فرضياته، يعتمد الباحث في تحليل البيانات الدراسة الميدانية على بعض الأساليب الإحصائية التي تتفق مع فروض البحث وطبيعة البيانات التي سيتم الحصول عليها، وذلك باستخدام مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم المجتمعية SPSS. وأبرز هذه الاختبارات:

- اختبارات الثبات والصدق (Reliability and Validity Test) لمقاييس المتغيرات: بهدف قياس الصدق الداخلي باستخدام معامل بيرسون، والتحقق من ثبات محتوى محاور البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

- الإحصاءات الوصفية (Descriptive Statistics): تشمل الجداول التكرارية والرسوم البيانية، وبعض المقاييس الإحصائية مثل: (الوسط الحسابي والانحراف المعياري) وذلك لتحديد سمات وخصائص واتجاهات عينة البحث.
- اختبارات مقارنة المتوسطات (Anova ، T-test): للتحقيق في الفروقات الإحصائية في مستويات التوجه الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي والاداء تباً لاختلاف المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة.
- اختبار الانحدار الخطي البسيط: تتمثل الغاية منه في تحديد طبيعة ومقدار تأثير الوجه الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في التخطيط التشغيلي وأداء المنظمات، وذلك للإجابة عن التساؤلين الرئيسيين للبحث.
- اختبار الدور الوسيط للتخطيط التشغيلي والدور المعدل لطبيعة النشاط: سيتم الاعتماد على تقنية Process (Hayes, 2013).

(4). حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: اقتصر على كل من: متغير التوجه الاستراتيجي بأبعاده المختلفة، ودور التخطيط التشغيلي في أداء المنظمات العامة في المملكة.
- الحدود البشرية: سيتم التطبيق على العاملين الإداريين في الإدارات الوسطى والعليا في منظمات القطاع العام السعودي.
- الحدود المكانية: يشمل البحث كامل جغرافيا المملكة العربية السعودية.

- الحدود الزمنية: سيتم تطبيق البحث الحالي خلال العام الدراسي (2025-2026).

سابعاً - تعريفات إجرائية:

- القطاع العام هو مصطلح جماعي يشير إلى الخدمة العامة وكذلك إلى الحكومة المحلية والهيئات القانونية والمؤسسات المشتركة والمؤسسات شبه الحكومية والهيئات المماثلة (Clapper، 2000: 18).

- التوجه الاستراتيجي: هو "القدرة على فهم رؤية المنظمة وأهدافها وأولوياتها والمساهمة فيها لتحديد المسار المستقبلي لها من خلال الدمج بين الرؤية المستقبلية والممارسات الإدارية الحالية في ضوء الإمكانيات المتاحة ووفقاً لأولويات من أجل تحقيق أهداف بعيدة المدى" (Al-Teti وآخرون، 2021، ص: 43).

- التخطيط الاستراتيجي هو عملية رسمية مصممة لمساعدة المنظمة على تحديد والحفاظ على التوافق الأمثل مع أهم عناصر بيئتها (Rowley et al، 1997).

- التخطيط التشغيلي: هو "إطار عمل يتضمن مجموعة من الأنشطة والبرامج المطلوب تنفيذها من قبل الإدارة التنفيذية بالتكامل فيما بينها عبر أهداف ذكية لها أداء وتقديرات مالية خلال فترة زمنية محددة" (العوشن، 1433هـ، ص: 27).

- تنفيذ الاستراتيجية: العملية التي تحول الخطط التشغيلية الاستراتيجية إلى سلسلة من مهام العمل، وتضمن تنفيذ هذه المهام بطريقة تحقق أهداف الخطط الاستراتيجية (Ehlers & Lazenby، 2007: 212).

الملحق (1): الدراسات السابقة التي تناولت التوجه الاستراتيجي ودوره في المنظمات

المؤلف	الموضوع	المجتمع والعينة	النتائج
Sondhi et al. (2024)	تقييم الميزة التنافسية القائمة على التوجه الاستراتيجي: دور تكامل المعرفة وابتكار الخدمة	اعتمد هذا البحث التجريبي على البيانات النوعية والكمية التي تم جمعها من المتخصصين في مجال الاتصالات	وجدت الدراسة علاقة بين قدرة تكامل المعرفة وتأثير الابتكار على التوجه الاستراتيجي، الذي يؤثر على الميزة التنافسية المستدامة
زيد (2024)	التعرف إلى دور التوجه الاستراتيجي بأبعاده (الريادي، التوجه بالسوق، التوجه بالتكنولوجيا) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، التميز، التكلفة) في الجامعات الأهلية اليمنية في صنعاء	بلغت عينة الدراسة 239 شخصاً من القيادات الأكاديمية والإدارية في (24) جامعة أهلية في أمانة العاصمة	أظهرت النتائج أن هناك أثراً دالاً إحصائياً للتوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية
Ngaruiya, K'aol & Njenga (2023)	تأثير تحديد الاتجاه الاستراتيجي على الأداء التنظيمي لشركات الأدوية في كينيا	تم استخدام عينة طبقية بسيطة لاستهداف عينة مكونة من 390 من كبار المديرين ضمن الطبقات الثلاث، وهي الشركات المحلية، والشركات العامة، وشركات البحث والتطوير متعددة الجنسيات. وتم تفعيل التوجه الاستراتيجي من خلال رؤية القائد ورسالته وأهدافه الإستراتيجية.	أشارت تقديرات معامل الانحدار الترتيبي إلى أن الاتجاه الاستراتيجي تنبأ بشكل كبير بالأداء التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين التوجه الاستراتيجي والأداء التنظيمي. وعلى وجه الخصوص، تعزى رؤية القائد ورسالته وأهدافه الإستراتيجية إلى التأثير الإيجابي على الأداء التنظيمي في شركات الأدوية في كينيا

تشير النتائج إلى أن التوجه الاستراتيجي والجرأة الاستراتيجية وأهداف التركيز على الأداء تؤثر على أداء الشركة بشكل مختلف. في الشركات غير العائلية، تعمل الجرأة الاستراتيجية والتوجه التكنولوجي الذي يركز على الكفاءات والأسواق على تعزيز الأداء. وعلى العكس من ذلك، تستفيد الشركات العائلية من كل من التوجه نحو السوق والتكنولوجيا، مع تأثير إيجابي من مؤشرات الأداء المالية والسوقية، في حين تقلل التدابير التي تركز على الكفاءة من أدائها.	تستكشف هذه الدراسة كيف تختلف الشركات العائلية وغير العائلية في تفسير استراتيجية العمل، وخاصة فيما يتعلق بالتوجهات الاستراتيجية، ومقاييس الأداء، وتأثير الجرأة الاستراتيجية على أداء الشركة. من خلال فحص 282 شركة من دولة نامية في الاتحاد الأوروبي من خلال تحليل الانحدار	تحليل مقارنة لدور التوجه الاستراتيجي والتركيز على مقاييس الأداء الاستراتيجي والجرأة الاستراتيجية في دفع أداء الشركة	Vlasic (2023)
تكشف النتائج أن حجم الشركة ونوع الصناعة وشدة المنافسة تشكل التوجه الاستراتيجي بشكل كبير. اتجهت الشركات الصغيرة وتلك العاملة في قطاع السلع الاستهلاكية سريعة الحركة نحو الاستراتيجيات الاستباقية (المنقب والمحلل). تعمل التوجهات الاستباقية على تعزيز الأداء، وتتفوق على الاستراتيجيات الدفاعية (المتفاعل والمدافع) في الفعالية.	بيانات من 128 شركة تصنيع إندونيسية مدرجة في البورصة بين عامي 2014 و2021	خصائص الشركة وبيئة العمل والتوجه الاستراتيجي والأداء	Handoyo et al. (2023)
تشير النتائج إلى وجود رابط إيجابي بين أداء التوجه الاستراتيجي والقدرة على التجديد الاستراتيجي، بوساطة قدرة التوجه الاستراتيجي، وبالتالي تعزيز فهم العوامل المؤثرة على الأداء الدولي للشركات العالمية الناشئة الناضجة.	تبحث هذه الدراسة في كيفية توسط قدرة التوجه الاستراتيجي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء في الشركات العالمية الناشئة الناضجة، مع التركيز على 195 شركة عالمية ناشئة موجهة نحو التصدير في قطاع الملابس في بنغلاديش.	التوجه الاستراتيجي والتجديد الاستراتيجي والأداء الدولي للشركات العالمية الناشئة	Ahmed et al. (2023)

تكشف النتائج أن التوجه الريادي والتوجه السوقي يؤثران على أداء الشركات بشكل مختلف؛ فالتوجه السوقي له تأثير مباشر، بينما يؤثر التوجه الريادي على الأداء بشكل غير مباشر من خلال ابتكار نموذج العمل. يتوسط ابتكار نموذج العمل بشكل كامل العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المؤسسي، ويتوسط جزئياً التوجه السوقي. بالإضافة إلى ذلك، تعمل الديناميكية البيئية بشكل إيجابي على تعديل هذه العلاقات	عينة من 356 شركة بناء وتوظيف نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية للمربعات الصغرى (PLS-SEM)	التوجه الاستراتيجي وابتكار نموذج العمل والأداء المؤسسي	Han et al. (2022)
كشفت النتائج عن تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على الاستدامة الاقتصادية.	جمعت هذه الدراسة بيانات كمية من إجمالي 284 شركة صغيرة ومتوسطة الحجم تعمل في مجال الحلال من إندونيسيا من خلال مقابلات منظمة	نمذجة أهمية التوجه الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية والاستدامة الاقتصادية باستخدام تحليل الشبكة العصبية SEM الهجين	Yang et al. (2022)
أظهرت النتائج أن التوجهات الريادية والسوقية أثرت بشكل كبير على القدرة على الاستيعاب، في حين لم يكن التوجه نحو القيمة الاجتماعية كذلك. أثر التوجه نحو السوق بشكل ملحوظ على القدرة على التنسيق، في حين ارتبطت القدرات الاستيعابية والتنسيقية بالفعالية التنظيمية، مما يؤكد هيمنة التوجه نحو السوق في تعزيز القدرات الديناميكية والفعالية	228 موظفًا في مؤسسة اجتماعية كورية	تأثيرات التوجه الاستراتيجي الريادي للمؤسسات الاجتماعية على الفعالية التنظيمية في كوريا الجنوبية	Cho et al. (2022)
كشف عن تأثيرات إيجابية كبيرة للتوجه الاستراتيجي ودافع العمل على نجاح المنظمة	مسح شمل 400 مهندس من شركات قطع غيار السيارات التركية	تأثير التوجه الاستراتيجي والدافع على الأداء والابتكار في قطاع إنتاج قطع غيار السيارات في تركيا	Adiguzel & Cakir (2022)

التوجه نحو التكنولوجيا والتوجه نحو العملاء يلعبان دورًا حاسمًا في دفع القدرات الرقمية للشركات. وعلاوة على ذلك، نجد أن بُعدي التوجه الاستراتيجي يميلان إلى ممارسة تأثيرات مختلفة على أداء تطوير المنتجات الجديدة، حيث يلعب التوجه نحو التكنولوجيا دورًا أكثر أهمية من التوجه نحو العملاء في المساهمة في أداء تطوير المنتجات الجديدة. وأخيرًا، تشير النتائج بقوة إلى أن مشاركة الشركة في المسؤولية الاجتماعية للشركات تخفف من حدة العلاقة بين توجهها نحو العملاء وأداء تطوير المنتجات الجديدة، بحيث كلما زاد انخراط الشركة في المسؤولية الاجتماعية للشركات، زادت مساهمة التوجه نحو العملاء في أداء تطوير المنتجات الجديدة للشركة.	تحليل البيانات من 174 شركة تصنيع صينية من خلال نمذجة المعادلات الهيكلية	التوجه الاستراتيجي والقدرات الرقمية وتطوير المنتجات الجديدة في شركات الأسواق الناشئة، الدور المعدل للمسؤولية الاجتماعية للشركات	Pan et al. (2021)
أظهرت نتائج تحليل الانحدار للنموذج المقدر أن ابعاد التوجه الاستراتيجي (الاستكشافي، الدفاعي، التحليلي، الاستجابي) ذات تأثير معنوي ودال إحصائياً على الأداء المؤسسي	عينة عشوائية شملت /322/ عضواً من أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعات المصرية الخاصة	أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي داخل بعض الجامعات الخاصة في مصر	محمد، متولي وأحمد (2022)
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في شركة الكهرباء في المحافظات الجنوبية	عينة طبقية عشوائية مكونة من /98/ شخصاً من مسؤولي الإدارات المختلفة في شركة الكهرباء ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام والشعب في كل فرع من فروع الشركة والمكلفين بأعمال إدارية مكتبية	أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في شركة الكهرباء في قطاع غزة	الفرجاني وخلف الله (2022)

حميدة وأبو قاعد (2022)	أثر التوجه الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية	تكون مجتمع الدراسة من الجامعات الرسمية العشرة، وشملت وحدة التحليل العاملين في الإدارتين العليا والوسطى (رئيس جامعة، نائب رئيس، عميد كلية، مدير دائرة) وبلغ حجم العينة الخاضعة للتحليل (350) استبانة	خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية
دانوك وآخرون (2022)	تحديد ما إذا كانت التوجهات الاستراتيجية في معمل اسمنت كركوك تؤدي إلى تفعيل الأداء الريادي	عينة قسدية من جميع المستويات الإدارية بلغ حجمها (52) مستجيبا من مختلف المستويات الإدارية (مدير، معاون مدير، رئيس قسم، مهندس أقدم، ملاحظ)	توصل البحث إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين أبعاد التوجه الاستراتيجي مجتمعة في مقومات الأداء الريادي
Yu & Moon (2021)	تأثير التوجه الاستراتيجي الرقمي على الأداء التنظيمي من خلال الكفاءة الرقمية	تحليل 160 استبيانًا من الشركات الصينية باستخدام SmartPLS	وجدت الدراسة علاقة إيجابية بين التوجه الاستراتيجي الرقمي والكفاءة الرقمية والأداء التنظيمي.
Ashal et al. (2021)	أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء التنظيمي، دراسة الدور الوسيط لثقافة التعلم في قطاع الاتصالات في الأردن	جمع البيانات من 321 موظفًا إداريًا وغير إداري	أشارت النتائج إلى أن التوجهات الاستراتيجية - السوق والتكنولوجيا وريادة الأعمال - تؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي. علاوة على ذلك، فإن جوانب ثقافة التعلم، بما في ذلك تعزيز الاستقصاء والتعاون والتمكين والاتصال البيئي والقيادة الاستراتيجية، تعزز الأداء بشكل كبير. ومع ذلك، لم يكن للتعلم المستمر وأنظمة النقاط المعرفة أي تأثير كبير

التوجه الرقمي يرتبط بشكل إيجابي بأداء الشركة	تم التحقق من صحة البناء بناءً على 6498 خطابًا للمساهمين من 356 شركة أمريكية كبيرة على مدار 16 عامًا.	تدمج هذه الدراسة موضوعات التحول الرقمي الحديثة مع أبحاث محاذاة أعمال تكنولوجيا المعلومات لتصوير بنية جديدة للتوجه الاستراتيجي: التوجه الرقمي. يتجلى هذا البناء في أربعة أبعاد تم تشغيلها لتحليل النصوص بمساعدة الكمبيوتر.	Kindermann et al. (2021)
الابتكار المفتوح الوارد يعزز الاستدامة المؤسسية ويدعم المبادرات المالية والاجتماعية. كما يحدد الابتكار المفتوح باعتباره سابقة محتملة للاستدامة، مع وجود أدلة تجريبية خاصة بالاستراتيجيات الواردة. بالإضافة إلى ذلك، يوصى بدمج الابتكار المفتوح الصادر لتعزيز الاستدامة بشكل أكبر. كما يشير البحث إلى أن التحول نحو التوجهات المتساوية أو الوصاية يعزز الاستدامة كجانب أساسي من ثقافة المنظمة وسلوكها الاستراتيجي	ركزت على 12 منظمة متعددة الجنسيات في منطقة اليورو	العلاقة بين التوجه الاستراتيجي للمنظمات (الآلي، والمتساوي، والوصاية) واستراتيجية الابتكار الخاصة بها (البراءة التنظيمية والابتكار المفتوح)، وكيف يؤثر ذلك على أداء الاستدامة	van Lieshout et al. (2021)
تكشف النتائج أن التوجه نحو ريادة الأعمال يؤثر بشكل إيجابي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، في حين أن التوجه نحو السوق لا يفعل ذلك	رواد الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة في جاكارتا، باستخدام تصميم بحث كمي مع جمع البيانات الأولية من خلال نماذج جوجل عبر الإنترنت، بإجمالي 190 مفردة	العلاقة بين التوجه نحو ريادة الأعمال والتوجه نحو السوق فيما يتعلق بأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، باستخدام نظرية وجهة النظر القائمة على الموارد	Dionysus & Arifin (2020)
كل من التوجهات التكنولوجية والاستهلاكية تؤثر بشكل إيجابي على الأداء. ومع ذلك، فإن محاولة موازنة هذه التوجهات يمكن	281 شركة ناشئة رقمية صينية، من خمس مقاطعات أو بلديات في الصين:	تقدم هذه الدراسة وجهة نظر التوجه الاستراتيجي، التي تجمع بين المنظور	Guo et al. (2020)

القائم على الموارد ومنظور جانب الطلب لاستكشاف كيفية تأثير تصميم نموذج الأعمال على أداء الشركات الناشئة في الاقتصاد الرقمي	بكين، وتشجيانغ، وشاندونغ، وهونان، وأنهوي.	أن تكون غير منتجة. بالإضافة إلى ذلك، فإن تأثير التوجه الاستهلاكي على الأداء يزداد في البيئات التكنولوجية المفتوحة ولكنه يتضاءل في إعدادات المستخدم التفاعلية للغاية
Nasir, Al Mamun & Breen (2017)	أثر التوجه الاستراتيجي (الريادي، السوق، والتفاعلي) على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا	اعتمدت الدراسة تصميمًا مقطعيًا باستخدام طريقة أخذ العينات العشوائية الطبقية لاختيار المستجيبين المحتملين، وشملت العينة 473 من رواد الأعمال الذين يعملون في قطاع الخدمات في ماليزيا
Obeidat (2016)	أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء التنظيمي، بوجود الدور الوسيط للابتكار	اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلات الهيكلية لبيانات تم جمعها باستخدام الاستبيان من شركات الاتصالات الثلاث الموجودة في الأردن
Al-Ansaari, Bederr & Chen (2015)	دراسة دور التوجهات الاستراتيجية (التكنولوجيا، والتحالف، وتوجهات السوق) للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق الناشئة في إمارة دبي	اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لبيانات تم جمعها باستخدام الاستبانة من 200 شركة صغيرة ومتوسطة في دبي
		وكشفت النتائج أن التوجه نحو السوق له تأثير إيجابي على أداء الأعمال مقارنة بالتوجهات التكنولوجية والتحالفات داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في سوق دبي

الملحق (2): الدراسات السابقة التي تناولت التخطيط التشغيلي ودوره في المنظمات

المؤلف	الموضوع	المجتمع والعينة	النتائج
Ibrahim & Oli (2024)	تحديد تأثير التخطيط التشغيلي على أداء مقدمي خدمات الهاتف المحمول في نيجيريا.	اعتمدت الدراسة تصميم البحث الاستقصائي وتقنية أخذ العينات متعددة المراحل لجمع البيانات الأولية من عينة عشوائية شملت 350 موظفًا (المديرين وكبار المديرين والمديرين والمتخصصين والمحللين) من مشغلي شبكات الهاتف المحمول الأربعة الرئيسيين في نيجيريا	أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ومعنوية إحصائيًا بين التخطيط التشغيلي ونمو الأعمال، وخلصت إلى أن التخطيط التكتيكي يلعب دورًا كبيرًا في نمو الأعمال في قطاع الاتصالات في نيجيريا
Aghebati et al. (2024)	تأثير تنفيذ العمليات التشغيلية على أداء الجامعات ونظام الرعاية الصحية في جامعات العلوم الطبية الإيرانية	اعتمدت الدراسة منهج المقارنة قبل-بعد تنفيذ البرنامج التشغيلي، المتعلق بالصحة العامة والتعليم والبحث والتمريض والعلاج والغذاء والدواء وشؤون الطلاب، لسبعة مؤشرات أداء رئيسية	خلصت الدراسة إلى أنه من بين 32 مؤشر من مؤشرات الأداء المدروسة فإن 10 مؤشرات لم تتأثر بالإجراء التشغيلي، في المقابل فإن 17 مؤشرًا قد تحسّن بعد تنفيذ البرنامج
Masudin et al. (2024)	تحديد تأثير بيئة الأعمال واستراتيجيات التشغيل على الأداء التشغيلي في الصناعة التحويلية الاندونيسية	استندت الدراسة إلى نمذجة المعادلات الهيكلية لتحليل بيانات تم جمعها من 96 مشاركًا من مالكي التشغيلي للشركة. علاوة على ذلك، فإن بيئة الأعمال لها	أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أن بيئة الأعمال لها تأثير إيجابي وهام على استراتيجية التشغيل. وفي المقابل فإن استراتيجية التشغيل لها تأثير إيجابي وكبير على الأداء التشغيلي للشركة. علاوة على ذلك، فإن بيئة الأعمال لها

		ومديري الصناعة التحويلية في إندونيسيا	تأثير سلبي وغير مهم على الأداء التشغيلي للشركة. وأخيراً تبين أن لبيئة الأعمال تأثيراً إيجابياً وكبيراً على الأداء التشغيلي للشركة من خلال استراتيجية التشغيل
Ibrahim & Obuba (2023)	دراسة كيفية تأثير الإستراتيجية التشغيلية على الأداء التنظيمي للبنوك التجارية في مقاطعة ميرو، كينيا	استخدمت الدراسة تصميمًا بحثيًا وصفيًا، وتم استخدام منهج التعداد، حيث استهدفت 19 مدير فرع، و19 مديرًا تشغيليًا، و19 مديرًا للتسويق، و19 رئيسًا للمحاسبة، و19 مديرًا للموارد البشرية في مقاطعة ميرو. وشملت عينة الدراسة 95 مستجيباً	خلصت الدراسة الى وجود إجماع بين المشاركين على أن الاستراتيجيات التشغيلية لها تأثير على الأداء التنظيمي للبنوك التجارية
الجنوبي (2020)	تحديد مستوى التخطيط المفترض على مستوى الكلية الجامعية. هل هو المستوى الإستراتيجي أم التشغيلي التنفيذي؟ أم كلاهما؟ والى بيان مدى انطباق مراحل وعمليات كل منهما على مستوى الكلية الجامعية	استندت الدراسة الى المنهج الوصفي التحليلي والدراسة الميدانية المبنية على الاستبانة لعينة عشوائية بلغت 83 من أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية	خلصت الدراسة الى أن جميع عمليات التخطيط الإستراتيجي والتشغيلي تنطبق على مستوى الكلية الجامعية، وأنه بإمكانها ممارستها بدون تعارض مع إعداد أو تنفيذ التخطيط الإستراتيجي على مستوى الجامعة، وأن الجانب المعرفي في جانب التخطيط الإستراتيجي والتشغيلي ضعيف إجمالاً لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء
الهنداوي وأحمد (2020)	تقديم تصور مقترح لتفعيل التخطيط التشغيلي بكلية التربية بنين بالقاهرة - جامعة الأزهر	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، من خلال أسلوب دراسة الحالة، كما استخدمت الدراسة المقابلة الشخصية المقننة كأداة لها، وذلك مع عينة	وتوصلت الدراسة إلى تأكيد استجابات أفراد عينة الدراسة على أهم المعوقات التي تواجه التخطيط التشغيلي بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر، والتي تراوحت نسب موافقتهم عليها بين (٨١,٦-١٠٠) %، وانتهت الدراسة

بنين بالقاهرة - جامعة الأزهر، متضمناً العديد من الآليات	قصدية، بلغت (٣٨ فرداً) من القيادات الأكاديمية والإدارية بالكلية		
أظهرت النتائج وجود مشاركة عالية للمدراء التنفيذيين في وضع الخطط التشغيلية بلغت نسبتها (77.6%) بينما كان دور متوسط للمعوقات على التخطيط التشغيلي بلغت نسبته (68%) ومع ذلك كان أكثر المعوقات تأثيراً على التخطيط التشغيلي هو ضعف الخبرات في التخطيط التشغيلي وعدم توفر بدائل للخطط التشغيلية	استخدام منهج البحث الكمي وأداة الاستبيان لجمع البيانات من مجتمع الدراسة وتكونت عينة البحث الطبقيّة من 39 استبانة من مدراء فروع الشؤون الإدارية والدوائر في الضفة الغربية ونوابهم	التعرف على واقع التخطيط التشغيلي في إدارة الشؤون الإدارية في الشرطة المدنية الفلسطينية في الضفة الغربية	زيتون (2018)
أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي منفذان في الوكالة، وأن هناك علاقة بينهما وبين إدارة الأزمات	واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة البيانات التي تم جمعها باستخدام استبانة وزعت على عينة عشوائية طبقية من الموظفين في الوكالة شملت 268 موظفاً	استكشاف دور التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي في إدارة الأزمات في وكالة الغوث - إقليم غزة - فلسطين	وآخرون Al Shobaki (2017)
توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لكل من التخطيط التشغيلي، التوجيه، و الرقابة على أداء المؤسسات محل الدراسة	استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، ووزعت على عينة شملت 106مالك-مسير، يمثلون 106 مؤسسة صغيرة ومتوسطة جزائرية موزعة عبر عدة ولايات	اختبار أثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير من خلال: التخطيط (التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي)، التنظيم، التوجيه (القيادة والتحفيز)، والرقابة، كما قاست الأداء من خلال خمسة مؤشرات ذاتية (مالية وغير مالية). على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	كعواش (2017)

أظهرت النتائج أن المنشآت ذات مستوى التخطيط التشغيلي الأعلى تقدم فعالية أفضل لعملية الإنتاج مقارنة بالمنشآت ذات مستوى التخطيط التشغيلي الأقل	تم قياس مستوى التخطيط التشغيلي للتطوير بمقياس من ستة مستويات كثافة (1-6)، في حين تم قياس فعالية عملية الإنتاج من خلال مؤشرات الإنتاجية، معدل دوران المخزون، معدل استغلال القدرات، وقت التسليم، ونسبة التداعيات	الترابط بين مستوى التخطيط التشغيلي وفعالية عملية الإنتاج	Mateljaka & Mihanović (2016)
--	---	---	---