

خطة بحث علمي مقترح بعنوان
دور الخطط التشغيلية في تحقيق التوجه الإستراتيجي في
منظمات القطاع العام السعودي

The role of operational plans in strategic direction implementation in Saudian public sector organizations

لتسجيل درجة الدكتوراه

مقدم من

اسم الباحث: فرحان صرد العنزي

الرقم الاكاديمي: 232001518

2024م

1445هـ

المقدمة:

في 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 مستهدفاتها ونجاحها واستمراريتها في المنافسة وتحقيق رضا أصحاب المصلحة.

فالتخطيط الاستراتيجي عملية إدارية هامة جداً تقوم بها الإدارات العليا عموماً، للتعرف على واقع المنظمات وظروف بيئتها الداخلية وما تحويه من جوانب قوة وضعف من ناحية، وبيئتها الخارجية وما تحويه من فرص تساعد المنظمة إن استفادت منها لتحقيق أهدافها، وتهديدات وتحديات يمكن أن تواجهها فتعيق تقدمها من ناحية أخرى. ومن ثم تحدد المنظمات توجهاتها المستقبلية وما ينبغي أن تفعل وتذر، وما ينبغي لها التركيز عليه بشكل أكبر، وما ينبغي لها تجنبه وتركه أو تأجيل العمل عليه لوقت لاحق تكون ظروفها فيه أنسب (Rowley, et. al, 1997).

وفي ظل الوضع الراهن، تمثل الفجوة بين الخطط التشغيلية والتوجه الاستراتيجي واحدة من التحديات الرئيسية التي تواجهها هذه المنظمات، والتي قد تؤثر سلباً على استدامتها واستمرارها في المدى الطويل. 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.

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 بالإستراتيجية التي انبثقت عنها، وأن تحوي الميزانية أو الخطة المالية والجدول الزمنية لكل المراحل والأعمال. (المرسي وآخرون، 2002؛ الدجني، 2002؛ حمدان وإدريس، 2002). أي، إذا كانت الخطة الإستراتيجية 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 الإستراتيجية 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 تنفي هذه العملية قد يسبب انعكاسات كبيرة على مستوى التوجه الحكومي بأكمله.

ضمن هذا السياق، نتناول في هذا البحث الدور الذي تلعبه الخطط التشغيلية في العلاقة ما بين التوجه الاستراتيجي وأداء منظمات القطاع العام، بهدف دراسة وتحليل العلاقة بين الخطط التشغيلية والتوجه الاستراتيجي لهذه المنظمات بغية فهم كيفية تأثير الفجوة بين الخطط التشغيلية والتوجه الإستراتيجية على أداء المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية 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 الإستراتيجية بشكل أفضل في ظل بيئة الأعمال المعاصرة.

مشكلة وفكرة 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. ووفقاً للتقارير والدراسات السابقة فإن السبب الرئيس في ذلك هو وجود فجوة بين الخطط التشغيلية والتوجه الاستراتيجي للمنظمة، حيث تفتقر بعض المنظمات إلى وجود تناغم بين الخطط التشغيلية التي تهدف إلى تحقيق الأهداف قصيرة المدى أو 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.

وقد اشارت العديد من الدراسات الى أن معدل الفشل في تنفيذ الخطط الاستراتيجية قد يصل الى 90% نتيجة عدم ربط الخطط التشغيلية بصورة صحيحة مع الإطار الاستراتيجي العام للمنظمة (Cândido & Santos, 2015). هذا الواقع المرعب يعني بأن مشكلة فشل التخطيط الاستراتيجي يعتبر ظاهرة عالمية وصل حجمها إلى أن 90% من الخطط الإستراتيجية الفاشلة مقابل 10% ناجحة. وتشير الدراسات الى 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 الى أزمة مالية عالمية بدأت في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا وأدت الى ضياع مليارات الدولارات، وخروج ملايين الأشخاص من سوق العمل مما أدى إلى حبس سندات الرهن العقاري الخاصة بهم، وهذا الأمر ترك وراءه اقتصاداً متدهوراً (Ferguson, 2008). وفي تحليلها لأسباب ما حصل، فقد وجدت بعض الدراسات أن العديد من العوامل تؤثر على جودة التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ الإستراتيجية وصولاً الى النجاح التنظيمي الشامل، وأهمها صياغة الإستراتيجية بوضوح وترجمتها الى خطط تشغيلية دقيقة، الأمر الذي تم اعتباره بمثابة جوهر فشل أو نجاح المنظمات (Neluheni, Pretorius & Ukpere, 2014).

عملياً، يعد تنفيذ الإستراتيجية أكثر أهمية للمنظمة من صياغة الإستراتيجية، لأن التكلفة والضرر الناجمين عن عدم تنفيذ الخطة الإستراتيجية بنجاح من قبل الموظفين والإدارة، تفوق بكثير ما قد ينجم عن فشل صياغة الإستراتيجية (Sihal et al., 2013). وباعتبار أن نجاح الخطة الاستراتيجية أو فشلها ينعكسان بصورة مباشرة على

أداء المنظمات، وفي ضوء ذلك، يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة الى الإجابة على السؤال المركزي التالي: ما هو دور الخطط التشغيلية 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 الإستراتيجي 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 والمساهمة في تقليصها أو التغلب عليها.

الكلمات الدالة:

خطط تشغيلية، فجوة تشغيلية، توجه استراتيجي، القطاع العام.

أهمية الدراسة:

بدايةً، تكتسب هذه الدراسة أهميتها من طبيعة وحساسية الموضوع الذي تتناوله. باعتبار أن الاستراتيجية، والأهداف الاستراتيجية 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 للخطط 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 الى 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, et al., 2007).

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

1. على المستوى النظري: ستسهم هذه الدراسة في إثراء البحث في مجال التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي 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 العامة تحديد مجال هذا الدور وتأثيره وفهم آليته، وبالتالي تطوير آليات التخطيط والتنفيذ بالاستناد اليه، ما يمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بأفضل طريقة ممكنة.

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 تنعكس 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.
- تحليل دور الخطط التشغيلية في عملية تحقيق التوجه الإستراتيجي في منظمات القطاع العام.

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؟، وبالنظر الى أهداف هذه الدراسة، فإن عدداً من التساؤلات الفرعية يمكن صياغته كما يلي:

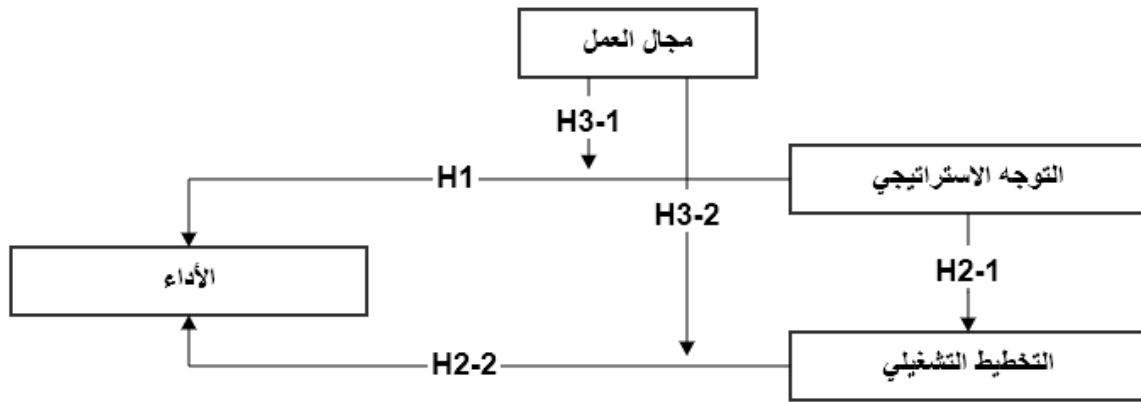
- ما هي ملامح التوجه الاستراتيجي في منظمات القطاع العام السعودي؟
- الى أي مدى يعكس التخطيط التشغيلي أبعاد التوجه الاستراتيجي في منظمات القطاع العام السعودي؟
- الى أي مدى يلعب التخطيط التشغيلي دور الوسيط في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء في منظمات القطاع العام السعودي؟

نموذج وفرضيات الدراسة:

تشير المدارس 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:

- فرضية 1: يؤثر التوجه الاستراتيجي في أداء منظمات القطاع العام السعودي.
- فرضية 2: يلعب التخطيط التشغيلي دور الوسيط في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وأداء منظمات القطاع العام السعودي. وتقسم هذه الفرضية الى:
 - فرضية 1-2: يؤثر التوجه الاستراتيجي في التخطيط التشغيلي لمنظمات القطاع العام السعودي.
 - فرضية 2-2: يؤثر التخطيط التشغيلي لمنظمات القطاع العام السعودي في أداء هذه المنظمات.
- من ناحية أخرى، وبغية فهم أشمل لهذا الدور، ونظراً الى اختلاف مجال عمل المنظمات في القطاع العام، يسعى الباحث الى اختبار أي أثر مفترض لمجال عمل المنظمة على دور التخطيط التشغيلي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء، من خلال اختبار الفرضية التالية:
- فرضية 1-3: يختلف أثر التوجه الاستراتيجي على أداء المنظمة باختلاف مجال عملها.
- فرضية 2-3: يختلف أثر التخطيط التشغيلي على أداء المنظمة باختلاف مجال عملها.

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



الدراسات المرجعية:

الدراسات العربية:

دراسة د. عبد العزيز آل سعود (2020) بعنوان: أهمية التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية لبعض منظمات القطاع العام

ركزت مشكلة الدراسة على التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية؛ نظراً لأهمية أداء الموارد البشرية الذي يمثل أدائه المخرجات النهائية لهذا القطاع ، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على ملامح وأبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في منظمات القطاع العام الخدمية السعودية ، والكشف عن مدى إدراك العاملين بالموارد البشرية مزايا التخطيط الإستراتيجي، وقد استخدم المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة بالتطبيق على عينة من 418 شخصاً من القيادات العليا والوسطى العاملة بإدارات الموارد البشرية بالأجهزة العامة الخدمية بمقرها الرئيس في مدينة الرياض . وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتوصيات، من أهمها : أن درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في منظمات القطاع العام الخدمية تتم بدرجة متوسطة ، كما أنه يوجد ضعف في تحليل البيئة الداخلية للمنظمات للموارد البشرية ، والتقنية اللازمة لأدائها بالرغم من أهميتها عند إعداد الخطط الإستراتيجية ، بالإضافة إلى أن مستوى إدراك العاملين بإدارات الموارد البشرية مزايا التخطيط الإستراتيجي جاء بدرجة متوسطة مما يحد من كفاءة عمل هذه الإدارات لرفع كفاءة أداء العاملين في المنظمات.

دراسة البابا (2019) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات القطاع العام، دراسة حالة: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات

هدفت الدراسة إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات القطاع العام، دراسة حالة: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، حيث استخدمت الدراسة استبانة مكونة من خمس مجالات هي (التخطيط الاستراتيجي، تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، صياغة الاستراتيجية (الرؤية،

الرسالة، الأهداف الاستراتيجية)، والإشكاليات والعوائق التي تحد من وضع الخطة الاستراتيجية) وهي من إعداد الباحثة، كما استخدمت المقابلة الهيكلية كأدوات لجمع بيانات الدراسة. وبعد التحقق من الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة (الصدق والثبات) تم تطبيق الأدوات على مجتمع الدراسة. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية والبالغ عددهم (135) موظف وموظفة، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل، كذلك قامت الباحثة بإجراء مقابلات مع الإدارات العليا في الوزارة والبالغ عددهم (15) مديراً عاماً والقائم بأعمال المدير العام، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: • إن واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى التخطيط الاستراتيجي، وتحليل البيئة الداخلية، وتحليل البيئة الخارجية، ومدى توافر ووضوح الرؤية، والرسالة والأهداف في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات كانت جميعها بدرجة متوسطة • تبين أن الإشكاليات التي تواجه وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في التخطيط الاستراتيجي كانت كبيرة. وتمثلت بشكل رئيسي في استمرار الانقسام السياسي بين شقي الوطن، وسيطرة الاحتلال على الترددات وجوانب أخرى تقنية ضرورية لعمل الوزارة. ومن خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة بما يلي: • العمل على توفير الموارد والإمكانات الأساسية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية. • إعلان رؤية الوزارة ورسالتها، وتعليقها في مكان بارز في مدخل المبنى حتى يتمكن كل الموظفين وجمهور المراجعين من رؤيتها. • إشراك العاملين في صياغة الرؤية والرسالة لما لها من دور في تفاعل العاملين مع الخطة. الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات

دراسة الصالح وآخرون (2017) بعنوان: تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء وإنتاجية قطاعي التعليم العام والجامعي بمنطقة الجوف.

أجريت هذه الدراسة بهدف تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء وإنتاجية قطاعي التعليم العام والتعليم الجامعي بمنطقة الجوف، من خلال دراسة وتحليل واقع التخطيط الاستراتيجي بالتعليم العام والجامعي للوصول إلى توصيات من شأنها زيادة مستوى الكفاءة والفعالية في هذين القطاعين. استمدت هذه الدراسة أهميتها من خلال مجموعة من الإضافات المتوقعة التي يمكن أن يقدمها الباحثون في الحقل الأكاديمي والمهني بالمنظمات الحكومية وخصوصاً قطاع التعليم العام والجامعي في منطقة الجوف. واتبعت الدراسة المنهجين الوصفي والقياسي الذي يعطي تحليلاً أكثر عمقاً يأخذ في اعتباره ما سيحدث في المستقبل ويعطي نتائج أكثر دقة وموثوقية وقدرة على التنبؤ قياساً بالتحليل الوصفي.، وذلك من خلال أدوات الدراسة بمختلف محاورها والتي وزعت على أفراد الدراسة من مقدمي الخدمة ومستفيديها في قطاعي التعليم العام والجامعي بمنطقة الجوف وبلغ عددهم: (92) من مقدمي خدمات التعليم الجامعي، و(162) من مقدمي الخدمات التعليم العام، و(342 مستفيداً) تم توزيعها بين كل من مدينة سكاكا ومحافظات ودومة الجندل والقرى وطبرجل.

وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود قصور باكتشاف مواهب الطلاب والاهتمام الشخصي بهم بمدارس منطقة الجوف، وبإشراك المستفيدين وإشراك الجهات ذات الصلة بالخدمات التعليمية لا سيما مقدمي الخدمات التعليمية والمستفيدين. كما يوجد قصور فيما يتعلق بالتنسيق واستمراريته، وبدرجة إلزامية الخطة، وارتفاع درجة انحراف الخطة والتعامل معها باحترافية عالية، وضعف المتابعة والرقابة على الخطط ميدانياً ومتابعة تمويلها. كما أشارت

النتائج إلى أن سرعة الاستجابة للطلاب من قبل الأساتذة والإداريين وزيادة مستوى الالتزام وتحسين الخدمات والأنشطة اللاصفية وتعزيز مستوى الأمان، والتي هي من أهم العوامل التي تجعل المستفيد يلتمس الخدمات التعليمية بمنطقة الجوف في المدى القصير وال المدى الطويل، كما أن تكثيف المتابعة الميدانية والمالية للخطط الموجودة وزيادة مستوى التنسيق بين الجهات ذات الصلة واتباع أسلوب التخطيط الجيد بالتعليم العام، تؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات التعليمية المقدمة لسكان منطقة الجوف في الأجل القصير والطويل. كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن هناك قصوراً في التعليم الجامعي بمنطقة الجوف من وجهة نظر الأساتذة والإداريين متمثلاً في ضعف لجان التخطيط بالأقسام وعدم وضوح السياسات والإجراءات بالأقسام والكلية وعدم ربطها بالإمكانات اللازمة وضعف إشراك المستفيدين ومقدمي الخدمة، إضافة لضعف فاعلية النظام الإداري المستخدم وضعف القناعة بالخطط الحالية الموضوعية، وقصور في التعليم الجامعي فيما يتعلق بالتنسيق وتوفير وسائله، والزامية الخطط التي تتضمن المحاسبة والمساءلة حال عدم التقيد بالخطط الموضوعية مما يؤثر سلباً في ضعف الخدمات التعليمية المقدمة وجودة المخرجات النهائية، وقصور في خدمات التعليم الجامعي متمثلاً في عدم وضوح مؤشرات الأداء وارتفاع درجة انحراف الخطة والتعامل معها باحترافية مما يؤدي إلى مخرجات تعليمية عالية الجودة.

دراسة الهاجري وآخرون (2016) بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين بيئة الأداء لدى العاملين بالمؤسسات العامة بدولة الكويت

اهتمت هذه الدراسة بدور التخطيط الاستراتيجي في تحسين بيئة الأداء لدى العاملين بالمؤسسات العامة بدولة الكويت ، ولذلك فإن الهدف من هذه الدراسة هو إلقاء الضوء على مدى إدراك العاملين لأهمية التخطيط الاستراتيجي ومدى ارتباط ممارسته فعلياً بالأداء في المستشفى العام بجامعة الكويت . وأوضحت نتائج الدراسة من خلال تطبيق أداة الدراسة المتضمنة لمحاوّر التخطيط الاستراتيجي على عينة قوامها (194) من العاملين في المستشفى العام بجامعة الكويت أن المستوى العام للتخطيط الاستراتيجي مرتفع بالنسبة لتصورات العاملين بالمستشفى العام لجامعة الكويت، بما يدل على موافقتهم على أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين بيئة الأداء للعاملين بالمستشفى العام لجامعة الكويت . ولقد جاءت أعلى التصورات بالنسبة لمحور دور التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بتأثيره في تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بالمستشفى الحكومي ، يليه دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالموارد المؤسسية ، ثم تصورات العاملين نحو معوقات التخطيط الاستراتيجي ، وأخيراً تصوراتهم نحو دور وعلاقته التخطيط الاستراتيجي بالرسالة والأهداف الخاصة بالمؤسسة ، حيث جاءت درجة موافقتهم متوسطة . وبناء على هذه النتائج ، يتقدم الباحث ببعض التوصيات التي تتعلق بضرورة إقامة ورش عمل تدريبية لمسئولي المستشفى العام بجامعة الكويت من أجل زيادة مستوى وعيهم بأهمية ممارسة التخطيط الاستراتيجي الذي يسعى إلى تحقيق أهداف بعيدة المدى تحقق ميزة تنافسية عالية للمؤسسة دون الالتفات فقط إلى تحقيق الأهداف قصيرة الأجل ، بالإضافة إلى التغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي والتي تحول دون تطوير الأداء المؤسسي للعاملين بالمؤسسات العامة بدولة الكويت.

دراسة درادكة والثقي (2015) بعنوان: معوقات التخطيط الاستراتيجي بالأقسام العلمية في جامعة الطائف

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي بالأقسام العلمية في جامعة الطائف، والكشف عن الفروق الإحصائية في درجات المتوسطات الحسابية لمعوقات التخطيط الاستراتيجي بالأقسام العلمية في جامعة الطائف التي تُعزى لمتغيرات (الكلية، ومسعى الوظيفة، والرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة)، والتعرف على الحلول المقترحة للتغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي بالأقسام العلمية في جامعة الطائف.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء استبانته مكونة من محورين هما: المحور الأول معوقات التخطيط الاستراتيجي بالأقسام العلمية في جامعة الطائف ومكونة من 28 فقرة موزعة على أربع مجالات هي المعوقات (المادية، والتنظيمية، والإدارية، والبشرية) والمحور الثاني الحلول المقترحة للتغلب على هذه المعوقات ومكونة من 13 فقرة. وقد تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة، وطُبقت على عينة ((190 من رؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وقد كانت النتائج كالآتي:

احتل مجال المعوقات الإدارية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.01)، وانحراف معياري (0.80)، وجاء مجال المعوقات المادية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.98)، وانحراف معياري (0.82)، وجاء مجال المعوقات التنظيمية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.88)، وجاء مجال المعوقات البشرية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.87)، وانحراف معياري (0.98). وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على المجالات ككل (3.94) بانحراف معياري (0.96)، وهو يقابل درجة موافق (معوقات بدرجة كبيرة).

الدراسات الأجنبية:

دراسة Eresia-Eke & Soriakumar (2021) بعنوان: معوقات تنفيذ الإستراتيجية وعلاجاتها في منظمات القطاع العام

بحثت هذه الدراسة في عوائق تنفيذ الإستراتيجية وكيفية التغلب عليها في منظمات مختارة من القطاع العام في جنوب إفريقيا. تم استخدام تصميم بحث نوعي يعتمد على منهج دراسة الحالة المتعددة للدراسة بينما تم جمع البيانات من خلال مقابلات شبه منظمة. كشفت نتائج الدراسة أن عوائق تنفيذ الإستراتيجية تنبع من البيئات الداخلية والخارجية للمنظمات. وعلى وجه التحديد، ارتبطت العوائق التي تم تحديدها في المقام الأول بالموارد والهيكل والثقافة والسياسة وأصحاب المصلحة والبنية التحتية واللوائح الحكومية. تحمل الدراسة دروسًا مهمة لممارسة الإدارة في منظمات القطاع العام، حيث تم أيضًا شرح العلاجات العملية التي نشرتها المنظمات المدروسة للتغلب على بعض العوائق التي تم تحديدها.

دراسة Kihara, Bwisa & Kihoro (2016) بعنوان: التوجه الاستراتيجي كسابقة بين تنفيذ الإستراتيجية وأداء شركات التصنيع الصغيرة والمتوسطة في مقاطعة ثيكا الفرعية، كينيا
درست هذه الورقة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي كسابقة بين تنفيذ الإستراتيجية وأداء شركات التصنيع الصغيرة والمتوسطة (SME) في مقاطعة ثيكا الفرعية في كينيا. ارتكزت الدراسة على إطار تنفيذ إستراتيجية Higgins 8-S حيث

تعد الإستراتيجية والغرض أحد مكونات S-8 أو متغيراً رئيسياً تتطلبه الشركة في الحفاظ على الأداء المتفوق والميزة التنافسية بين الشركات المنافسة. تم استخدام استبيان مسح لجمع البيانات من 115 شركة من القطاعين الصناعيين الفرعيين الرئيسيين داخل مدينة نيكا وضواحيها. مسترشدة بفلسفة الوضعية المنطقية ولأغراض التثليث، اعتمدت الدراسة تصميم بحث مختلط يتضمن التصميم الوصفية والكمية والنوعية. تم استخدام تحليل الارتباط ثنائي المتغير لبيرسون للإشارة إلى العلاقة بين المتغيرات التابعة والمستقلة للدراسة وتم استخدام تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات المقترحة في هذه الدراسة. أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ولكن غير هامة بين التوجه الاستراتيجي كمتغير سابق بين تنفيذ الاستراتيجية وأداء شركات التصنيع الصغيرة والمتوسطة في نيكا، كينيا. حددت أدبيات الإدارة الإستراتيجية ثلاثة محركات رئيسية في تنفيذ الإستراتيجية وهي الاهتمام بأساليب القيادة والاهتمام بالهيكل والاهتمام بالموارد البشرية. بحثت هذه الدراسة فيما إذا كان الاتجاه الاستراتيجي كمتغير سابق هو المحرك الرئيسي الذي يؤثر على تنفيذ الإستراتيجية وأداء المنظمات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المنظمات المعاصرة في الاقتصاد النامي مثل كينيا. تتوافق النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة مع الباحثين الآخرين في أدبيات الإدارة الإستراتيجية الذين وجدوا نتائج مختلطة بين التوجه الاستراتيجي والأداء التنظيمي. وكشفت نتائج الدراسة أيضاً أنه على الرغم من أن الاتجاه الاستراتيجي في حد ذاته يعد متغيراً غير مهم في تحديد أداء الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة، إلا أنه غالباً ما يكون مضمناً في متغير رئيسي آخر يؤثر على الأداء مثل أساليب القيادة والهيكل والموارد البشرية والتكنولوجيا. وخلصت الدراسة إلى أن الشركات الصناعية المهتمة بتعزيز أدائها والبقاء في صدارة المنافسة يجب أن تتأكد من أن اتجاهها الاستراتيجي من حيث رؤيتها ورسالتها وأهدافها مفهوم جيداً من قبل جميع أصحاب المصلحة الذين يقومون بتنفيذ الإستراتيجية حيث أن تأثيرها في الأداء يتم تنفيذه دائماً بواسطة المتغيرات الأخرى. غالباً ما تتمتع شركة التصنيع الصغيرة والمتوسطة التي تركز على اتجاهها الاستراتيجي قبل تنفيذ الإستراتيجية بأداء فائق وتتمتع بميزة تنافسية بين الشركات المنافسة في الصناعة.

دراسة Johnsen (2015) بعنوان: التفكير والتطبيق للإدارة الاستراتيجية في القطاع العام: تخطيط استراتيجي لكل الفصول؟

هدفت هذه الورقة الى معرفة كيف يتجلى التفكير الإداري الاستراتيجي في ممارسة الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام. تم اختيار إطار مينتيرج المكون من 10 مدارس فكرية للإدارة الإستراتيجية لرسم خرائط للتفكير الإداري الاستراتيجي. حلت هذه الورقة عينة ملائمة مكونة من 35 عملية إدارة استراتيجية مأخوذة من 27 منظمة حكومية نرويجية، إضافة الى مراقبة عملية إعادة صياغة استراتيجية المنظمة، ومقابلات مع المديرين في القطاع العام في النرويج لإثراء المناقشة. خلص التحليل إلى أن الإدارة الإستراتيجية في القطاع العام النرويجي تستخدم التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع، بالإضافة إلى بعض المدارس الفكرية الأخرى، على الرغم من النزعة إلى التقليل من أهمية التخطيط الرسمي والآلي في نظرية الإدارة الإستراتيجية المعاصرة.

دراسة Mbaka & Mugambi (2014) بعنوان: العوامل المؤثرة على نجاح تنفيذ الإستراتيجية في قطاع المياه في كينيا

سعت هذه الدراسة إلى مراجعة العوامل التي تؤثر على تنفيذ الإستراتيجية في قطاع المياه في كينيا. واعتمدت الدراسة على الدراسة المكتتبية حيث تم تحليل البيانات الثانوية لاستكشاف العوامل التي تؤثر على تنفيذ الاستراتيجية. وبعد مراجعة الأدبيات وآراء الخبراء، حددت الدراسة العوامل المختلفة التي تؤثر على تنفيذ الإستراتيجية. وكانت هذه عملية صياغة الإستراتيجية، والعلاقة بين الوحدات / الإدارات المختلفة ومستويات الإستراتيجية المختلفة، والمنفذين، والاتصالات، وتكتيكات التنفيذ، والإجماع، والالتزام، والهيكل التنظيمي، والموظفين، وعدم كفاية الموارد من بين أمور أخرى. بعض التوصيات التي تمت التوصية بها والتي إذا تم تنفيذها ستضمن التنفيذ الناجح للاستراتيجيات هي إشراك الموظفين أثناء عملية تنفيذ الإستراتيجية، وإشراك الموظفين من خلال التحديات المتكررة، وتوفير الموارد الكافية، ومواءمة الهيكل التنظيمي مع الإستراتيجية الجديدة، والهيكل المناسبة، والوضوح والاستراتيجيات المتطورة والتحفيز والدعم من الإدارة العليا والبنية التحتية التكنولوجية وغيرها.

دراسة Silal وآخرون (2013) بعنوان: لماذا تفشل منظمات القطاع العام في تطبيق الخطة الاستراتيجية في باكستان؟

الغرض من الدراسة هو استكشاف وتأكيد العوامل الفعالة المؤدية إلى فشل تنفيذ الخطة الاستراتيجية في منظمات القطاع العام في باكستان. تم إجراء الدراسة على منظمات القطاع العام في المدينة التوأم (إسلام آباد وروالبندي). تكونت عينة الدراسة من 150 استبياناً تم جمعها من 7 منظمات حكومية باكستانية. وبعد مراجعة الأدبيات وآراء الخبراء حددت الدراسة 16 عامل محتمل للفشل. ومن ثم، وباستخدام التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، تم تصنيف هذه العوامل إلى أربعة أبعاد رئيسية هي: العوامل السياقية (البيئة الداخلية والخارجية التي يتم خلالها تنفيذ الاستراتيجية)، وعوامل تتعلق بالمحتوى (مكونات صياغة الاستراتيجية)، وعوامل هيكلية (تتعلق بالهيكل التنظيمي وتوزيع المسؤوليات)، وعوامل التشغيلية (المشكلات التي تحدث على المستوى التنفيذي للاستراتيجية).

دراسة Ugboro وآخرون (2011) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي كأداة فعالة للإدارة الاستراتيجية في منظمات القطاع العام: دليل من منظمات النقل العام.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى فاعلية التخطيط الاستراتيجي كأداة فعالة للإدارة الاستراتيجية في منظمات النقل العام. وخلص الباحثون إلى أن التخطيط الاستراتيجي الفعال يتطلب الأدوار النشطة لكبار المديرين في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة وخلق بيئة تعترف بالتخطيط الاستراتيجي كأداة للإدارة الاستراتيجية. كما يتطلب علاقات عمل جيدة بين موظفي التخطيط الاستراتيجي ومديري الوحدات أو الأقسام وفريق الإدارة العليا. موقع موظفي التخطيط الاستراتيجي بالقرب من الإدارة العليا؛ دمج خطط الوحدة أو القسم في خطة استراتيجية على مستوى المنظمة؛ وعملية تخطيط ليست جامدة أو ميكانيكية للغاية. وأخيراً، يرى المقال أن عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة يجب أن تستجيب للتغيرات والتحديات البيئية.

دراسة Andrews وآخرون (2011) بعنوان: تنفيذ الإستراتيجية وأداء الخدمة العامة

هدفت الدراسة الى معرفة هل يتحسن الأداء عندما تتطابق استراتيجية المنظمة وأسلوب التنفيذ بشكل وثيق في القطاع العام. تظهر أدلة المؤلفين أن أسلوب التنفيذ مهم ولكن فقط بالاشتراك مع الخيارات الإستراتيجية المناسبة. من غير المرجح أن يؤدي أي من أساليب التنفيذ الراسخة (العقلانية، والتدريجية، و"عدم وجود نهج واضح") في حد ذاتها إلى أداء أفضل. ومع ذلك، عندما قام المؤلفون بدمج التوجه الاستراتيجي للمنظمة (المدافع، المنقب، والمفاعل)، وجدوا أن له تأثيراً معديلاً مهمًا على العلاقة بين أسلوب التنفيذ وأداء الخدمة. تشير الأدلة التي توصلوا إليها إلى أن المنظمات العامة بحاجة إلى تحقيق التوافق بين التوجه الاستراتيجي وأسلوب التنفيذ إذا أردنا تحقيق مستويات أعلى من الأداء.

دراسة Poister (2010) بعنوان: مستقبل التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام: ربط الإدارة الاستراتيجية والأداء

جادل هذا المقال بأن جعل الإستراتيجية ذات معنى أكبر في المستقبل سيتطلب الانتقال من التخطيط الاستراتيجي إلى العملية الأوسع للإدارة الإستراتيجية، والتي تتضمن إدارة جدول الأعمال الاستراتيجي الشامل للمنظمة على أساس مستمر وليس على أساس عرضي، بالإضافة إلى ضمان تنفيذ الاستراتيجيات. على نحو فعال. واستكمالاً لهذا التحرك نحو إدارة استراتيجية أكثر شمولاً، نحتاج إلى تحويل تركيز حركة الأداء من الاهتمام الرئيسي بالقياس إلى العملية الأكثر شمولاً لإدارة الأداء على مدى العقد القادم من أجل التركيز بشكل أكثر استباقية على تحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية. وأخيراً، ستحتاج المنظمات إلى ربط إدارتها الاستراتيجية وعمليات إدارة الأداء الجارية بشكل أوثق في علاقة متبادلة تهدف فيها عملية وضع الاستراتيجيات إلى حد كبير إلى تحديد وتعزيز الأداء العام في حين تساعد مراقبة الأداء على توجيه الاستراتيجية على طول الطريق.

التعقيب على الدراسات السابقة

بالنظر الى الدراسات السابقة، فإنه يمكن اعتبارها بمثابة تمهيد أساسي للموضوع الذي نتناوله في هذه الدراسة. فقد ألفت تلك الدراسات، التي شملت عينات من قطاعات حكومية مختلفة، الضوء على أهمية دراسة التوجه الاستراتيجي وأثره على أداء المنظمات في القطاع العام. لكن، على الرغم من قيمة الدراسات السابقة في معالجة موضوع التوجه الاستراتيجي في منظمات القطاع العام، إلا أنها لم تتطرق بشكل كافٍ الى تسليط الضوء على تقييم دور الخطط التشغيلية في تحقيق هذا التوجه، كما غاب عن غالبيتها أثر الفجوة التشغيلية على أداء واستدامة المنظمات العامة واستمراريتها. في المقابل، تسعى دراستنا الحالية الى التركيز على دور التخطيط التشغيلي في هذه العملية باعتباره يمثل صلة الوصل بين التوجه الاستراتيجي للمنظمة والممارسات التنفيذية التي تظهر على شكل أداء.

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

بناءً على أهداف وتساؤلات الدراسة، يندرج هذا البحث ضمن اطار البحث الكمي، حيث سوف يتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للبيانات التي سيتم جمعها من عينة الدراسة، هذا المنهج يفيد في توصيف واقع المنظمات المدروسة

وتقييم توجهاتها الاستراتيجية وخططها التشغيلية وأدائها من جهة، ومن جهة ثانية يسمح باختبار العلاقات المفترضة بين المتغيرات المختلفة التي تشكل نموذج الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

- مجتمع الدراسة:
يتمثل المجتمع في جميع منظمات القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية.
- عينة الدراسة:
بالنظر الى محددات البحث العلمي، فإن تقنية أخذ العينات تعتبر وسيلة منهجية لاستكشاف سمات مجتمع كامل من خلال مجموعة من العناصر التي تمثله. في ضوء ذلك، سيتم جمع البيانات الخاصة بالدراسة من عينة عشوائية من العاملين في المنظمات العامة في المملكة. وسيتم تحديد حجم العينة باستخدام التقنيات المناسبة.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: يتحدد موضوع هذه الدراسة في مجال التوجه الاستراتيجي ودور الخطط التشغيلية في نجاح عملية تحويله الى أداء ضمن منظمات القطاع العام.
- الحدود المكانية: تشمل الدراسة عينة من منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: سيتم اجراء هذه الدراسة خلال عام 2024.

وسائل جمع بيانات الدراسة:

تركز وسائل جمع بيانات الدراسة على استخدام الوسائل التالية:

1. الاستبيان: حيث سيتم جمع البيانات الأولية للدراسة من العاملين في المنظمات المنتمية لعينة الدراسة من خلال توزيع الاستبيان بشكل مباشر او من خلال ارساله لهم عبر البريد الالكتروني وذلك لفهم وجهات نظرهم حول الفجوة بين الخطط التشغيلية والتوجه الاستراتيجي.
2. مراجعة السجلات والوثائق: وسيتم استخدام هذه التقنية للحصول على البيانات الثانوية للدراسة.

خطوات تنفيذ خطة الدراسة:

- تتمثل اهم خطوات تنفيذ خطة الدراسة في الخطوات التالية:
- تحديد المشكلة والفكرة البحثية التي تناقشها الدراسة.
 - تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية التي تركز عليها الدراسة.
 - بناء الإطار النظري المعني بموضوع الدراسة.
 - مراجعة الأدبيات السابقة: دراسة الأبحاث والمقالات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة لاستخلاص الفجوة البحثية، وفهم السياق العلمي والبناء على المعرفة المتاحة.
 - جمع البيانات: من خلال اعداد وتوزيع استبيان الدراسة.

- تحليل البيانات: استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات التي تم جمعها.
- استخلاص النتائج بناءً على البيانات التي تم تحليلها.
- تقديم التوصيات بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- البابا، ميسم جهاد. (2019). التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات القطاع العام دراسة حالة: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. رسالة ماجستير، جامعة الخليل.
- الجنوبي، منصور بن عبد الرحمن. (2020). مدى انطباق مراحل التخطيط الإستراتيجي وعمليات التخطيط التشغيلي على مستوى الكلية الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 9، العدد 1.
- الحياتي، هيثم عبود سلطان، (2022). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تحليلية في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في البصرة كلية الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة، العراق
- الدجني، إياد علي، (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعه دمشق.
- الربيعي، ميثاق طاهر، علي، صباح حميد. (2018). التوجه الاستراتيجي الاستباقي وأثره على الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في وزارة النقل العراقية والشركات التابعة لها، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد، مج 15، ع 2.
- الصالح، م. ب. ع.، محمد بن علي، محاسنة، جمال ناجي عبد، عيسى، & عبد الناصر عبد الله محمد. (2017). تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء وإنتاجية قطاعي التعليم العام والجامعي بمنطقة الجوف. التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، 36(176)، 657-710.
- العسكر، خلود بنت عبد العزيز بن بدر، البصير، خالد بن عبد الكريم بن سليمان. (2018). دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء البيئة الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة جامعة الفيوم، العدد 11، الجزء 3.
- العقيلي، حصة صالح، الفضلي، منى عبد المحسن. (2020). معوقات إعداد الخطط التشغيلية لدى القيادات التربوية في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية.
- القرني، نورة بنت محمد، الثقفي، مستور بن محمد. (2021). دليل بناء الخطة التشغيلية، المملكة العربية السعودية.
- الهاجري، س. ح. س. ب.، سعد حمد سعد بداح، عبد السلام، معوض الفلاح، حسين، & علي حسن. (2016). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين بيئة الأداء لدى العاملين بالمؤسسات العامة بدولة الكويت. مجلة الدراسات والبحوث البيئية، 6(4)، 444-463.

- الهنداوي، أحمد عبد الفتاح حمدي، أحمد، محمود مصطفى أحمد. (2021). التخطيط التشغيلي وآليات تفعيله بكلية التربية بنين بالقاهرة: جامعة الأزهر دراسة حالة، مجلة العلوم التربوية، مج 29، ع 3.
- بويكر، هشام. (2022). التخطيط الاستراتيجي: مكونات ونماذج وأبعاد. جامعة زيان عاشور بالجلفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية-28(2).
- توفيق، مخلوف. (2020). دور التخطيط الإستراتيجي في تطبيق حوكمة المنظمات- تحليل محتوى لمجموعة من المنظمات الاقتصادية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعه محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير.
- حسين سالم مرجين، مصباح سالم العماري، عادل محمد الشركسي، محمد منصور الزناتي، رضا محمد جبران . (2017). الدليل الإرشادي لتطبيق الخطط الإستراتيجية والتشغيلية في الجامعات، جامعة السيد محمد بن علي السنوسي الاسلامية.
- د. عبد العزيز بن عبد الرحمن بن عبد العزيز آل سعود. (2020). أهمية التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية لبعض منظمات القطاع العام. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 23(23).
- محمود محمد درادكة، أ. أمجد، & سفر بن عيضة الثقفي. (2015). معوقات التخطيط الاستراتيجي بالأقسام العلمية في جامعة الطائف. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 31(5.2)، 174-240.

ثانياً: المراجع الاجنبية

- Alan S. Gutterman, (2023), Introduction to Strategic Planning, the Sustainable Entrepreneurship.
- Al-Saeed, H. (2011): Modern Managerial Trends, Cairo, Al-ashary Prints, Egypt.
- Al-Waleed, B. (2010): Strategic Planning: Modern Concepts, Amman, Al-Raya prints, Jordan.
- Amirul, S. R., & Daud, N. (2012): A study on the relationship between leadership styles and leadership effectiveness in Malaysian GLCs, European journal of business and management, 4(8): 193-201.
- Ana Luís, Fiona Lickorish and Simon Pollard, (2015) Assessing interdependent operational, tactical and strategic risks for improved utility master plans, Portugal
- Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J., & Walker, R. M. (2011). Strategy implementation and public service performance. Administration & society, 43(6), 643-671.
- Bin Sdira, O. (2013): Strategic Planning, Theoretical Framework and Applied reality in Algerian Small and Medium enterprise, Economic and Managerial Journal, Farhat Abas University, Steef, Algeria, 13: 229-272.

- Campbell, D., Edgar, D., Stonehouse, G. (2011): Business strategy, an introduction, 3rd ed., Palgrave Macmillan, UK.
- Cândido, C. J., & Santos, S. P. (2015). Strategy implementation: What is the failure rate?. *Journal of Management & Organization*, 21(2), 237-262.
- Čater, T., & Pučko, D. (2010). Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice. *Journal for east european Management Studies*, 207-236.
- Chollet, F., Tixier, J., slangen, P. (2016): Training decision-makers: Existing strategies for natural and technological crisis management and specifications of an improved simulation-based tool, *Safety Science*, 90: 1-12.
- Clark, T. (2017). A Business Plan to Implement Procedures and Operations of Snail Farming for Higher Ground Farm (Doctoral dissertation, WORCESTER POLYTECHNIC INSTITUTE).
- Coulter, M. (2013): Strategic Management in Action, 6th ed., Prentice Hall, New Jersey, USA.
- Dandira, M. (2011): Involvement of Implementers: Missing Element in Strategy Formulation, *Business Strategy Series*, 12 (1):30-34.
- Daniel Maltais, (2015), planning strategic planning and operational planning, École nationale d'administration publique
- Eresia-Eke, C. E., & Soriakumar, A. D. (2021). Strategy implementation barriers and remedies in public sector organisations. *African Journal of Public Affairs*, 12(1), 46-62.
- Ferguson, N. (2008). "The end of prosperity?" *Time Magazine*, October, 02, 2008, 172(15):18-21.
- Jimmie Butler, (2022), 90 Percent of Organizations Fail to Execute Their Strategies Successfully: A White Paper to Help You Avoid Being a Statistic.
- Johnsen, Å. (2015). Strategic management thinking and practice in the public sector: A strategic planning for all seasons?. *Financial Accountability & Management*, 31(3), 243-268.
- Johnson, G., Whittington, R., Angwin, D., Regner, P., Scholes, K. (2014): Exploring Strategy, Text and Cases, 10th ed., Pearson Education Limited, UK.
- Jones, G., Hill, C. (2013): Theory of strategic management with cases, 10th ed., South-Western Cengage Learning, USA.
- Karsten, L., Keulen, S., Kroeze, R., & Peters, R. (2009): Leadership style and entrepreneurial change: The Centurion operation at Philips Electronics. *Journal of Organizational Change Management*,
- Kihara, P., Bwisa, H., & Kihoro, J. (2016). Strategic Direction as an Antecedent between Strategy Implementation and Performance of Small and Medium Manufacturing Firms in Thika Sub-County, Kenya. *Asian Journal of Humanities and Social Studies (ISSN: 2321-2799)*, 4(03), 232-240.

- Kotler, PH., Berger, R., Bickhoff, N. (2016): The Quintessence of Strategic Management, 2nd ed., Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, Germany.
- Manolescu, R.D. (2016): Crisis management at General Motors and Toyota: An analysis of gender specific communication and media coverage, *Public Relations Review*, 24 (3): 1-8.
- Mateljak, Ž. Mihanović, D. (2016): Operational planning level of development in production enterprises in the machine building industry and its impact on the effectiveness of production, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 29(1): 325–342.
- Mazen J. Al Shobaki, Youssef M Abu Amuna, Samy S. Abu Naser, (2016), Strategic and Operational Planning As Approach for Crises Management Field Study on UNRWA, Volume 5, Issue 6
- Mbaka, R. M., & Mugambi, F. (2014). Factors affecting successful strategy implementation in the Water Sector in Kenya. *Journal of business and management*, 16(7), 61-68.
- Mubarak AlKhatnai1 and Teay Shawyun,(2022), institutional, collegial & programmatic strategic & operational action plans analysis, development & alignment, Vol. 20 No. 1.
- Neluheni, G. N., Pretorius, W., & Ukpere, W. I. (2014). The role of quality strategic planning on organisational success. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(1), 697-708.
- Phil Fabiano,(2021), Strategic and Operational Planning At The Department Level, New Jersey Institute of Technology.
- Poister, T. H. (2010). The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance. *Public administration review*, 70, s246-s254.
- Robert s. Kaplan and david p. Norton,(2018), integrating strategy planning and operational execution: a six-stage system, : Bjorn Lindback Bjorn Lindback
- Rowley, D. J., Lujan, H. D., & Dolence, M. G. (1997). Strategic Change in Colleges and Universities: Planning to Survive and Prosper. Jossey-Bass Higher and Adult Education Series. Jossey-Bass Inc., 350 Sansome St., San Francisco, CA 94104.
- Sial, A., Usman, M. K., Zufiqar, S., Satti, A. M., & Khursheed, I. (2013). Why do public sector organizations fail in implementation of strategic plan in Pakistan. *Public policy and administration research*, 3(1), 33-42.
- Sial, A., Usman, M. K., Zufiqar, S., Satti, A. M., & Khursheed, I. (2013). Why do public sector organizations fail in implementation of strategic plan in Pakistan. *Public policy and administration research*, 3(1), 33-42.
- Speculand, R. (2009). Six necessary mind shifts for implementing strategy. *Business Strategy Series*, 10(3), 167-172.

- Ugboro, I. O., Obeng, K., & Spann, O. (2011). Strategic planning as an effective tool of strategic management in public sector organizations: Evidence from public transit organizations. *Administration & society*, 43(1), 87-123.

