



جامعة الجميع الذكية  
Everyone's Smart University

جامعة الجميع الذكية

كلية الإدارة

مشروع تخرج

دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء العاملين بالقطاع الحكومي

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

التخصص: إدارة مشاريع إدارة

قائد المجموعة:

فهد آل فهد

أسماء المشاركين:

|              |             |             |                    |
|--------------|-------------|-------------|--------------------|
| ٢٠٢١٢٠٠٥٣١٩  | ريان الفيقي | ٢٠٢٢٢٠٠٥٧٠٧ | محمد العلي         |
| ٢٠٠٢٢٢٠٠٦١٦٨ | علي عسيري   | ٢٠٢٢٢٠٠٥٥٨٨ | عبدالمجيد الزهراني |
| ٢٠٢٢٢٠٠٥٧٩٩  | شلاش الضبيب | ٢٠٢٢٢٠٠٥٨٩٦ | حامد الحربي        |
|              |             | ٢٠٢١٢٠٠٥١٩٠ | مقداد بوحليقه      |

مشرف المقرر/ د. وليد صديق

العام الدراسي

١٤٤٤هـ - ٢٠٢٢م



جامعة الجميع الذكية  
Everyone's Smart University

دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء العاملين بالقطاع الحكومي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## المقدمة:

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

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

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

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

## مشكلة الدراسة:

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

## أهمية الدراسة:

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

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

### الأهمية العلمية:

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

### الأهمية التطبيقية:

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

## أهداف الدراسة:

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

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

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

## أسئلة الدراسة:

تتلور أسئلة الدراسة في ثلاثة أسئلة رئيسية، وهي:

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

## الدراسات السابقة والإطار النظري:

### الدراسات السابقة:

| الدراسة      | الأهداف                                                              | المتغير المستقل         | المتغير التابع      | منهجية الدراسة                                                               | أهم النتائج والتوصيات                                                                                                                                   |
|--------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| هواري (٢٠٢٢) | التعرف على أثر خصائص التخطيط الإستراتيجي على السلوك الريادي للعاملين | السلوك الريادي للعاملين | التخطيط الإستراتيجي | تم استخدام استبانة لجمع البيانات من موظفين في جامعة ادرار                    | ضرورة تبني المدخل الريادي للعاملين وتبني منهج وأسلوباً في عملية التخطيط الإستراتيجي وربط مخرجات هذه المدرسة بسلوكيات العاملين فيه لتعزيز مستويات الأداء |
| عبيد (٢٠٢١)  | التعرف على ماهية ومزايا ومعوقات التخطيط الإستراتيجي                  | إنتاج الزيوت النباتية   | التخطيط الإستراتيجي | تم استخدام استبانة لجمع البيانات من المسؤولين في شركات إنتاج الزيوت النباتية | تحفيز وتشجيع الإدارة والعاملين في تطبيق التخطيط الإستراتيجي بشكل أوسع، ووفقاً للأسس والمعايير الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي                               |
| زكريا (٢٠٢٠) | تناولت التعرف على بعض المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي         | الأداء                  | التخطيط الإستراتيجي | تم استخدام استبانة لجمع البيانات من موظفين بنك تنمية الصادرات                | ضرورة الأخذ بالتخطيط الإستراتيجي على أن يتم استغلاله في تطوير موارده المتاحة لزيادة الوعي بمفهوم الإستراتيجية                                           |

|               |                                                              |                |                     |                                                                                                    |                                                                                                                                                    |
|---------------|--------------------------------------------------------------|----------------|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الشريف (٢٠٢٠) | أثر ممارسة التخطيط الإستراتيجي على تحسين جودة الأداء المؤسسي | الأداء المؤسسي | التخطيط الإستراتيجي | تم استخدام استبانة لجمع البيانات من طلاب جامعة القاهرة والمعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية | تعميق وعي المديرين العاملين لمهارة ممارسة التخطيط الإستراتيجي ودعم الإدارة العليا وذلك من خلال تعزيز القدرة لديهم على كيفية وضع الخطط الإستراتيجية |
| خاطر (٢٠٢٠)   | التعرف على الأساليب التي تؤثر على كفاءة أداء العاملين        | أداء العاملين  | التخطيط الإستراتيجي | تم استخدام استبانة لجمع البيانات من العاملين في مصنع دال                                           | ضرورة الاهتمام بالمكافآت والحوافز المادية ووضع نظام لها مرتبط بمستويات الأداء والنتائج المطلوب تحقيقها                                             |
| بخاري (٢٠٢٠)  | التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء المؤسسي        | الأداء المؤسسي | التخطيط الإستراتيجي | تم استخدام استبانة لجمع البيانات من موظفين في شركة سوداني للإتصالات                                | الحرص على مشاركة كافة القوى العاملة في الشركة في وضع الخطط الإستراتيجي بغرض النجاح في تنفيذها                                                      |
| حامد (٢٠٢٠)   | التعرف على أثر البيئة التنظيمية في العلاقة بين               | الأداء المؤسسي | التخطيط الإستراتيجي | تم استخدام استبانة لجمع البيانات من                                                                | ضرورة اهتمام المؤسسات العاملة في مجال التعليم                                                                                                      |

|                                                                                                                        |                                                                                 |                     |                      |                                                                              |                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| بأهمية تطبيق التخطيط الإستراتيجي لتحسين الأداء                                                                         | موظفين في جامعة أفريقيا العالمية                                                |                     |                      | التخطيط الإستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي                                    |                |
| الأهتمام بإعداد نظام للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وتخصيص موازنات خاصة بكافة أوجه الأنشطة والابعاد التي تتعلق به | تم استخدام استبانة لجمع البيانات من موظفين في قطاع الصناعات الدوائية في السودان | التخطيط الإستراتيجي | الإدارة العليا       | التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره على الإدارة العليا | الجعفري (٢٠١٩) |
| الأهتمام بالتخطيط الإستراتيجي وتطوير المفاهيم له وتحليل البيئة الخارجية للشركة للتعرف على قوة المنافسين                | تم استخدام استبانة لجمع البيانات من العاملين في شركة زين                        | التخطيط الإستراتيجي | أداء العاملين        | التعرف على أهم مراحل التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي                | إبراهيم (٢٠١٩) |
| ضرورة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في شركات الاتصالات بصورة دائمة والعمل على دراسة البيئة الداخلية والخارجية              | تم استخدام استبانة لجمع البيانات من موظفين في شركات الاتصالات                   | التخطيط الإستراتيجي | أداء شركات الاتصالات | التعرف على مفهوم التخطيط الإستراتيجي ودراسة المفاهيم النظرية للأداء          | أوبكر (٢٠١٩)   |

|                   |                                                                                   |                     |                        |                                                                                                            |                                                                                                                                                                                      |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أحمد<br>(٢٠١٨)    | التعرف على أثر عناصر<br>التخطيط الإستراتيجي في<br>الإدارة السياحية                | الإدارة<br>السياحية | التخطيط<br>الإستراتيجي | تم استخدام<br>استبانة لجمع<br>البيانات من<br>موظفين في<br>الإدارة<br>السياحية                              | ضرورة تعزيز العلاقة بين<br>العاملين فكرياً واجتماعياً<br>لدعم التخطيط الإستراتيجي<br>وتطوير مستوى إدارة المنظمات<br>السياحية من خلال إقامة<br>الدورات التدريبية لتحسين<br>أداء العمل |
| المطيري<br>(٢٠١٨) | التعرف على أثر<br>التخطيط الإستراتيجي في<br>أداء العاملين                         | أداء العاملين       | التخطيط<br>الإستراتيجي | تم استخدام<br>استبانة لجمع<br>البيانات من<br>موظفين في<br>المنظمات<br>الطوعية                              | ضرورة استفادة المنظمات من<br>التخطيط الإستراتيجي<br>والاستفادة من الفرص وتجنب<br>التهديدات                                                                                           |
| المبارك<br>(٢٠١٧) | تقديم تصور علمي واضح<br>ودقيق لكيفية التعامل<br>مع معوقات الإدارة<br>الإستراتيجية | الأداء<br>التنظيمي  | التخطيط<br>الإستراتيجي | تم استخدام<br>استبانة لجمع<br>البيانات من<br>موظفين في<br>الهيئة العامة<br>للتعليم<br>التطبيقي<br>والتدريب | ضرورة الاستمرار بتطبيق<br>التخطيط الإستراتيجي من قبل<br>المؤسسات، وضرورة العمل<br>على تذليل الصعوبات التي<br>تواجه عملية التخطيط<br>الإستراتيجي في الهيئة العامة                     |

|                   |                                                                                             |                        |                        |                                                                                        |                                                                                                                               |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| موسى<br>(٢٠١٦)    | توضيح أثر التخطيط<br>الإستراتيجي على الأداء                                                 | الأداء                 | التخطيط<br>الإستراتيجي | تم استخدام<br>استبانة لجمع<br>البيانات من<br>موظفين في<br>شركة اسمنت<br>عطبرة المحدودة | تحتاج الشركة لمزيد من<br>العاملين ذوي الخبرة العملية<br>العالية، وإعداد دورات تدريبية<br>بشكل مستمر لتأهيل الكوادر<br>بالشركة |
| علي<br>(٢٠١٦)     | التعرف على أثر<br>التخطيط الإستراتيجي<br>على كفاءة أداء العاملين                            | أداء العاملين          | التخطيط<br>الإستراتيجي | تم إستخدام<br>استبانة لجمع<br>البيانات من<br>موظفين شركة<br>زين                        | ضرورة إدراك مراكز القرار<br>الإستراتيجي لأهمية التخطيط<br>الإستراتيجي في عملية دعم<br>القرارات وإعطائها أهمية أكبر            |
| نورين<br>(٢٠١٦)   | التعرف على مفهوم<br>التخطيط الإستراتيجي<br>ومكوناته وأهميته<br>وضرورة تطبيقه في<br>المؤسسات | كفاءة أداء<br>العاملين | التخطيط<br>الإستراتيجي | تم استخدام<br>استبانة لجمع<br>البيانات من<br>موظفين في<br>شركة سوداتل                  | ضرورة تبني أسلوب التخطيط<br>الإستراتيجي في عمل كافة<br>الأجهزة في الشركة ورسم رسالة<br>واضحة للشركة                           |
| عبدالله<br>(٢٠١٢) | التعرف على أثر<br>التخطيط الإستراتيجي<br>على أداء العاملين                                  | أداء العاملين          | التخطيط<br>الإستراتيجي | تم استخدام<br>استبانة لجمع<br>البيانات من<br>موظفين في بنك<br>الخرطوم                  | ضرورة إحكام التنسيق بين<br>أجهزة التخطيط الإستراتيجي،<br>وتوفير كوادر مدربة ومؤهلة<br>لإجهاز التخطيط الإستراتيجي              |

## الإطار النظري:

### مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

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

### أهمية التخطيط الإستراتيجي:

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

### أداء العاملين:

الأداء يعتبر وسيلة يمكن من خلالها تحقيق هدف محدد من قبل أي منظمة. ويعرف الأداء بأنه "نتائج جهد معين يقوم ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين". يقصد بأداء العاملين بأنه السلوك الوظيفي للعاملين بالقطاع الحكومي، ويرتبط مفهومه بقياس الأداء بتقويم وتحسين وتطوير أداء العاملين في هذا القطاع لتحقيق الأهداف والرؤى المستقبلية. ويوضح مقياس كفاءة الأداء بأنه إلى أي مستوى ومدى يتم تنفيذ هذا المقياس طبقاً للخطة المقررة أو الموضوع.

### البيئة الداخلية:

البيئة الداخلية هي جميع العوامل والظروف والمتغيرات التي توجد بداخل المنظمة ولها تأثير مباشر وغير مباشر، ويمكن تصنيفها بالمكونات التنظيمية مثل:- الهيكل التنظيمي، الأهداف، السياسات، الدافعية والتحفيز، التعليم والتدريب، إنشاء

والحفاظ على ثقافة الشركات، الترقيات، والتعيين. والمكونات الإنتاجية هي:- التكنولوجيا، البحث والتطوير، المخزون. والمكونات الشخصية هي:- علاقات العمل، برامج التعليم والتدريب، تقويم الأداء، والثقافة التنظيمية والموارد البشرية.

### البيئة الخارجية:

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

### المنطلقات النظرية للدراسة:

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

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

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

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

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

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

٦. مدرسة التعلم: برزت أفكار هذه المدرسة من خلال التحديثات العلمية التي واجهت باقي المدارس. وتستند إلى الأفكار الأولية للباحثين الذين يرون أن القرارات، وبالتالي عمليات التخطيط المتضمنة لها تأخذ صيغة تزايدية، بمعنى أنها تصحح من خلال التجربة والحالة الواقعية الراهنة، إن الحديث هنا يدور عن عمليات تطور من خلالها خطط المنظمة وفق الإعتبارات البيئية. إن نقطة القوة الأساسية في هذه المدرسة هو كون الواقع يستند إلى عمليات تعلم مستمرة، ولا يبنى على تنبؤات مسبقة فقط، في حيث أن نقطة ضعفها تتمثل في محاولة التجربة والتصحيح، وهذا يعني عدم امتلاك رؤية توجه المنظمة للمستقبل البعيد.
٧. مدرسة القوة: هنالك من يطلق عليها بالمدرسة السياسية. تفترض هذه المدرسة أن العمليات ما هي إلا مراحل للمساواة والصراع بين مختلف القطاعات المؤثرين، وبذلك فإن تأثير هذه الإعتبارات يجب أن يكون محل اهتمام الإدارة العليا للمنظمة، آخذين بنظر الاعتبار التأثير المهم للعلاقات والمساومات على هذه العمليات. إن نقطة قوة هذه المدرسة تتمثل في تركيز الفهم الجيد للعلاقة المتبادلة بين الأطراف كافة، في حين يلاحظ أن نقطة الضعف الأساسية تتمثل بعدم وجود نظام ثابت ومنهجي وكامل لتأطير هذه العلاقات.
٨. المدرسة الثقافية: ترى هذه المدرسة أن للثقافة تأثير مهم على الإستراتيجية وعمليات التخطيط، وأن هذه العمليات يجب أن تأخذ البعد الإجتماعي وتأثيره على الخيارات النهائية للمنظمة، وفي الفترات الأخيرة أعطت أهمية خاصة لجوانب التنفيذ وانعكاساتها على الأبعاد المختلفة لعمليات بناء الخطط. ونقطة القوة الأساسية لهذه المدرسة تتمثل بتركيز الاهتمام على تقاسم المعتقدات والقيم من كل أعضاء التنظيم، فيما يلاحظ أن ضعفها يتمثل بعدم القدرة على جعل هذه القيم مفاهيم واضحة بعيدة عن الغموض في المنظمة ومختلف العاملين فيها.
٩. المدرسة البيئية: أن صياغة الإستراتيجية يمكن أن ينظر إليها طبقاً لهذه المدرسة بأنها تلخص درجة حرية المنظمة في عمل المناورات اللازمة للتعامل مع الأحداث البيئية، وهي بهذا الإطار لا تبتعد كثيراً عن النظرية الموفيقية التي ترى ضرورة إيجاد الرد المناسب للمواقف المختلفة. إن الخاصية الأساسية في هذه المدرسة تتمثل بقدرة الخيار الإستراتيجي في إيجاد حالة من المطابقة مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. هذا وأن نقطة القوة الأساسية في هذه المدرسة تتمثل بتركيزها على البيئة وإعطائها أهمية كبيرة في الإستراتيجية وعمليات التخطيط الإستراتيجي،

أما ضعفها الأساس يتمثل في سلبية وعدم أخذ الإدارة كمحرك أساسي لعمل المنظمة وليس مجرد المعطيات البيئية.

١٠. المدرسة التوليفية (التركيبية): أن الإستراتيجية وعمليات التخطيط الإستراتيجي تتمايز وتختلف لتتخذ أشكالاً مختلفة عبر الزمن، فعمليات التخطيط يمكن أن تكون منهجية مرتبة وميكانيكية في ظل بيئة مستقرة، لكنها إبداعية أو ريادية تحت ظروف مرتبة ديناميكية. لذلك فإن التوليف والتركيب بين مجموعة من المتغيرات ضروري للنجاح تحت مختلف الظروف والشروط هذه، وإن نقطة القوة الأساسية لهذه المدرسة تتمثل في إختيار الإستراتيجية، وعمليات التخطيط الإستراتيجي الصحيحة، وفي الوقت المناسب والصحيح، ولكن ضعفها الأساس يتمثل بكونها عرضية المنهج وذات طبيعة عشوائية.

## المنهجية وطرق البحث:

### المنهجية:

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

## طرق البحث:

أعتمد الباحثين في طرق البحث على الآتي:

المصادر الأولية: الإستبانة.

المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب والمراجع العلمية والرسائل العلمية والبحثية والتقارير والمواقع الإلكترونية.

## أدوات الدراسة:

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

## مجالات الدراسة:

المجال الجغرافي: تم إجراء دراسة ميدانية بمدينة الرياض.

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

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

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

## الخطة المقترحة للبحث:

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

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

## الخاتمة:

ينطلق البحث من الفرضيات الأساسية التالية:

١. توجد علاقة طردية بين تطبيق التخطيط الإستراتيجي وتطوير أداء العاملين بالقطاع الحكومي.
٢. تطبيق التخطيط الإستراتيجي بشكل سليم يؤدي إلى تطوير أداء العاملين بالقطاع الحكومي.
٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمتغير التخطيط الإستراتيجي على تطوير أداء العاملين بالقطاع الحكومي.
٤. يؤثر التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء العاملين بالقطاع الحكومي.

تنبثق النتائج المحتملة للبحث بالآتي:

١. توجد علاقة طردية بين التخطيط الإستراتيجي وتطوير أداء العاملين.
٢. يؤدي تطبيق التخطيط الإستراتيجي بشكل سليم إلى تطوير أداء العاملين.
٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمتغير التخطيط الإستراتيجي على تطوير أداء العاملين.
٤. التخطيط الإستراتيجي له دور كبير جداً ومؤثر في تطوير أداء العاملين.
٥. قد أظهرت النتائج أن المستجيبين للاستبانة أقرروا بأهمية وضرورة دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء العاملين بوزن نسبي (82.01%).
٦. بينت الدراسة عن مدى وجود وعي وإدراك قليل بالتخطيط الإستراتيجي في القطاع الحكومي.
٧. فيما يتعلق بمحور التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بتطوير أداء العاملين جاءت درجة تصورات العاملين بالقطاع الحكومي مرتفعة جداً.
٨. فيما يتعلق بمحور فوائد التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء العاملين، جاءت درجة تصورات العاملين بالقطاع الحكومي منخفضة جداً.
٩. توصلت الدراسة إلى أن (71%) من العينة يرون أن التخطيط الإستراتيجي يتم من خلال الإدارة العليا فقط.

## قائمة المراجع والمصادر المبدئية:

### المراجع العربية:

١. ندين فارس : (٢٠١٦)، "العلاقة بين خصائص العلاقة بين الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في البنوك التجارية والتخطيط الإستراتيجي في قطاع غزة"، رسالة غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
٢. أكرم الجنابي : (٢٠١٦)، "الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرون"، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان.
٣. محمد آل سعود : (٢٠١٥)، "بناء نموذج لتطوير الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الداخلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
٤. رحمه الزعيبي : (٢٠١٤)، "أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء المؤسسات التعليم العالي الجزائرية، جامعة خفير، الجزائر.
٥. أحمد الصباب : (٢٠١٣)، "أساسيات الإدارة الحديثة"، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى.
٦. سعيد جراد : (٢٠١٣)، "قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الإستراتيجي والتميز بالأداء"، مجلة جامعة الأزهر، غزة.
٧. ناصر جرادات : (٢٠١٣)، "الإدارة الإستراتيجية منظور تكاملي حديث"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
٨. محمد أحمد : (٢٠١١)، "القيادة الإستراتيجية برؤساء الأقسام الأكاديمية: دراسة ميدانية بجامعة نجران مجلة كلية التربية، المملكة العربية السعودية.
٩. فريد النجار : (٢٠١٠)، "التخطيط الإستراتيجي والمدير العربي"، آليات إستشراف المستقبل، الإسكندرية، مصر.
١٠. بلال السكارنة : (٢٠١٠)، "التخطيط الإستراتيجي"، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

١١. آمال صيام : (٢٠١٠)، "تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، جامعة الأزهر.
١٢. صلاح الهيبي : (٢٠٠٩)، "تحليل أسس الإدارة العامة من منظور معاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
١٣. سعود آل سعود : (٢٠٠٨)، "الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية"، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى.
١٤. خالد بني حمدان : (٢٠٠٧)، "الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
١٥. زكريا الدوري : (٢٠٠٥)، "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن.
١٦. عبد الحميد المغربي : (٢٠٠٣)، "الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، المكتبة العصرية بالمنصورة، المنصورة.
١٧. توفيق عبد المحسن : (٢٠٠٢)، "تقييم الأداء"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة.
١٨. عادل الجندي : (٢٠٠٢)، "الإدارة والتخطيط التعليمي الإستراتيجي"، مكتبة ابن رشد، الرياض.
١٩. محمد مدبولي : (٢٠٠١)، "التخطيط المدرسي الإستراتيجي"، مكتبة الدار العربية للكتاب، مصر، الطبعة الأولى.
٢٠. أحمد مصطفى : (١٩٩٩)، "التخطيط الإستراتيجي لمكافحة الإرهاب"، مجلة الفكر الشرطين الياد العامة لشرطة الشارقة، الشارقة.
٢١. عبد الشافي أبو العينين : (١٩٩٩)، "نحو نموذج فعال للإدارة الإستراتيجية"، مجلة النهضة الإدارية، طنطا.
٢٢. سعود النمر : (١٩٩٦)، "الإدارة العامة - الأسس والوظائف"، مطابع الفرزدق، المملكة العربية السعودية، الرياض.

### المراجع الأجنبية:

23. **David Wilson** : (2004), "Images of Strategy", Black well publishing, U.K.
24. **Mark Moore** : (1991), "The Strategic Management of Police Departments", Police Executive Research Forum, Washington, DC.
25. **Thomas Weiss** : (2000), "Good Governance and Global Governance", Third World Quarterly, USA.
26. **Brown Weiner** : (2006), "How to think clearly in a time of change", Prentice Hall, New York.
27. **John Bryson** : (1993), "Strategic Planning for public services and non Profit Organization, The Best of Long Range Planning, USA.
28. **Robert Grant** : (2003), "Planning in a Turbulent Environment", Strategic Management Journal, USA.
29. **Wheelen D** : (1990), "Strategic Management and Business Policy", Wesley Publishing Company, USA.
30. **Ocasio William** : (2008), "Rise and Fall – or Transformation?", Long Range Planning, USA.

### المصادر المبدئية:

٣١. معهد تمويل الشركات [/https://corporatefinanceinstitute.com](https://corporatefinanceinstitute.com)

٣٢. موقع The HartFord [www.thehartford.com](http://www.thehartford.com)

٣٣. موقع Chisel glossary [/https://chisellabs.com](https://chisellabs.com)