

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

دراسة تستهدف وزارة الدفاع وشركة المياه الوطنية والمؤسسة العامة لتحلية المياه

مشروع تخرج

إعداد الطالب: هاجر الطريفي
حنان المرشد
احمد الخيبري

إشراف: د. وليد سليمان

العام الدراسي

2023م / 1445هـ

الإطار العام للدراسة

أولاً: مقدمة الدراسة

ثانياً : مشكلة الدراسة

ثالثاً : أهداف الدراسة

رابعاً : أهمية الدراسة

خامساً : فرضيات الدراسة

سادساً : الدراسات السابقة

سابعاً : حدود الدراسة

ثامناً : منهجية الدراسة

تاسعاً : متغيرات الدراسة

المقدمة:

تعد الخطط التشغيلية خارطة طريق توضح المسار إلى التطوير وتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة او المنظمة، حيث يتم العمل على تحديد الأهداف ووضع الخطط اللازمة لتحقيق تلك الأهداف ، وهي خط سير أداء المنظمة الكلي لفترة زمنية والتي تسعى من خلالها الى اىصال رسالتها وتحقيق رؤيتها بعيدة المدى .

ويعد التخطيط الاستراتيجي مرتبط ارتباطاً كلياً بنجاح الخطط التشغيلية وتسليط الضوء على خلق المبادرات والمشاريع المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية ومن المكونات الرئيسية للعملية الادارية ، الا ان البعد الاستراتيجي اكتسب اهمية خاصة في الونة الاخيره مع كبر حجم المشروعات وتنوع انشطتها ومع تعقيد البيانات التي تعمل في محيطها وكذلك تعدد وتشابك متغيراتها الداخلية والخارجية ذات التأثير، من ناحية اخرى اصبح التخطيط الاستراتيجي هو الركيزة الاساسية التي يمكن ان تعتمد عليها المنظمة في ادارة تفاعلاتها مع البيئة المحيطة بصورة تبدو اكثر توازنا.

مشكلة البحث:

تحليل العوامل التي تعيق نجاح الخطط التشغيلية وفهم التحديات والمشكلات التي تواجه المنظمة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية في القطاع الحكومي السعودي والواقعة في المملكة العربية السعودية .

اهمية البحث:

يتضمن عمل الخطط التشغيلية على تحليل البيانات والمعلومات وتقييم القدرات الداخلية والخارجية للإدارة المعنية وتحديد الأولويات وتنسيق الجهود بين مختلف الأقسام والإدارات لضمان تنفيذ الخطة الاستراتيجية حسب ما هو مخطط له. وانطلاقاً من أهمية الخطط التشغيلية فإن هذه الدراسة تسعى إلى اكتشاف أثر نجاح الخطة التشغيلية في تنفيذ الخطة الاستراتيجية في القطاع الحكومي السعودي، والكشف عن واقع ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، من خلال التعرف على (أدوات وأساليب التخطيط الاستراتيجي المستخدمة، الأطراف المشاركة في صياغة الخطط الاستراتيجية، الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة الاستراتيجية، الموقف تجاه التخطيط الاستراتيجي، ومعوقات تنفيذ الخطط الاستراتيجية) ومن بين هذه المعوقات :

1. مقاومة التغيير المؤسسي من قبل بعض القادة والموظفين ويعتبر من اكبر التحديات التي تواجهها المنظمة في تغيير العادات والثقافات التنظيمية القائمة لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية.
2. ضعف البنية التنظيمية و الامتة و الاداء المؤسسي.
3. نقص الموارد المالية.
4. نقص الكوادر البشريه ذات الكفاءات العاليه.
5. ضعف التواصل بين مختلف الجهات والمستويات في القطاع الحكومي مما يؤدي الى فهم وتفسير غير صحيح للخطة الاستراتيجية.
6. عدم اشراك الموظفين بالخطه الاستراتيجية قبل وبعد الاطلاق.
7. اهمال دور ادارة التغيير والتواصل لنشر الوعي .

8. عدم مواءمة المبادرات والمشاريع ذات الأولوية مع الاهداف الاستراتيجية.

و للتغلب على هذه المعوقات يجب اتباع الاتي :

1. الحصول على دعم القيادة والتزام الإدارة العليا بتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
2. تعزيز الوعي والتدريب وتوفير الموارد اللازمة .
3. توفير الدعم المستمر للموظفين .
4. الحث على أهمية التواصل بين الأقسام.
5. أهمية استخدام الاتمه لتساعد في تبسيط العمليات وتعزيز كفاءة التنفيذ.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على اثر نجاح الخطط التشغيلية في فاعلية تنفيذ الخطة الاستراتيجية من خلال تحليل العوامل التي تعيق نجاح الخطط التشغيلية وفهم التحديات والمشكلات التي تواجه المنظمة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية في منظمات القطاع الحكومي السعودي والواقعة في المملكة العربية السعودية و معرفة:

- مستوى دعم القادة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتحقيق مستهدفات الأهداف الاستراتيجية.
- مستوى وضوح الرؤية والرسالة والاهداف الاستراتيجية لدى أفراد المنظمة من الموظفين والرؤساء.

أسئلة الدراسة :

- هل تم تصميم استراتيجية في السابق وفق منهجية علمية ؟
- هل يمكن الرجوع للدراس المستفاده لتصميم الخطة الاستراتيجية القادمه ؟
- الى اي مدى يوجد تناسق وتكامل بين استراتيجية المنظمة ككل وإستراتيجيات الاقسام او الوحدات داخلها ؟
- الى اي مدى تتجاوب استراتيجية منظمتك مع التغييرات الداخلية والخارجية ؟
- هل استراتيجيةك على درجة من الوضوح بحيث يفهمها الجميع؟
- هل تحدد استراتيجيةك المستقبلية بوضوح قراراتك المتصلة بالتوريدات وتخصيص رأس المال ام انها فى الحقيقة هى التي تحدد استراتيجيةك ؟
- الى اي مدى ترى اهمية اشراك الموظفين في رسم الخطة الاستراتيجية لمنظمتك ؟
- الى اي مدى ترى اهمية اشراك الموظفين في مواءمة الخطة الاستراتيجية لمنظمتك ؟
- الى اي مدى ترى اشراك الموظفين في تنفيذ الخطة التشغيلية لمنظمتك ؟
- الى اي مدى ترى اهمية الاعلان عن نشر الخطة الاستراتيجية عبر الايميل لمنظمتك ؟
- الى اي مدى ترى اهمية الاعلان عن نشر التقارير الدورية عن نتائج اداء تنفيذ الخطة الاستراتيجية عبر الايميل الرسمي لمنظمتك ؟
- الى اي مدى تمتلك القيادة التنفيذية في المنظومة وعي استراتيجي يساهم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية ؟
- الى اي مدى تمتلك القيادة التنفيذية في المنظومة وعي استراتيجي يساهم في تدريخ الخطة الاستراتيجية على المستوى التشغيلي ؟
- الى اي مدى يمتلك المدراء من المستوى المتوسط في المنظومة وعي استراتيجي يساهم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية على مستوى مهام الموظفين ؟
- الى اي مدى يمتلك مدراء المحافظ في مكتب الاستراتيجية الخبرة الكافية لتصميم مشاريع استراتيجية تخدم تحقيق المستهدفات ؟
- الى اي مدى يمتلك مدراء الاداء في مكتب الاستراتيجية الخبرة الكافية لتصميم بطاقات مؤشرات اداء استراتيجية وتنبى افضل الممارسات في متابعة الاداء؟

فرضيات الدراسة :

حيث ان الفرضية الرئيسية لهذا البحث تتمثل في الاتي :

في حالة تم فهم وتطبيق افضل الممارسات في رفع كفاءة عمل الخطط التشغيلية لكل هدف استراتيجي في الخطة الاستراتيجية للمنظمة والمساهمة في نجاح الخطط التشغيلية لضمان تحقيق الاهداف في الخطة الاستراتيجية , وتنفيذ الخطة الاستراتيجية بنجاح في جميع المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية بالشكل الكامل والصحيح . فان ذلك سوف يساعد على تطوير انتاجيه وتشغيل تلك المنظمات بشكل كبير جداً مما يساهم في تحقيق الرؤية وايصال الرسالة التي تهدف لها كل منظمة, ونقلها من الوضع الحالي للوضع المستقبلي المنشود والمساعدة في الحد من التحديات والمعوقات والتهديدات التي تواجهها المنظمات ورفع مواطن القوة واستغلال الفرص وتوعية جميع القادة والمنسوبين على حد سواء بأهمية هذا الامر.

الدراسات السابقة:

رسالة المنظمة وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية

بحث في شركة زين للاتصالات في بابل لعام 2019

كلية المستقبل – قسم إدارة الأعمال

هدف البحث الى تسليط الضوء على واقع خدمات الاتصالات في بابل والى بيان دور رسالة المنظمة ومكوناتها في تحقيق الميزة التنافسية حيث تبين من خلال البحث مدى جودة الخدمات المقدمة في شركة زين للاتصالات في محافظة بابل وتكون مجتمع الدارسة من العاملين في شركة زين للاتصالات في محافظة بابل والبالغ عددهم (90) موظف وقد تم اختيار (30) منهم كعينه للبحث وخلص البحث الى تقديم بعض التوصيات منها:

- 1- أن تقوم المنظمة بمراجعة رسالتها بحيث تشمل على كل العناصر المؤثرة (الجودة – البحث – التطوير)
- 2- الاهتمام بالموارد البشرية وان ال تكون رسالة المنظمة مجرد شعار لا معنى لها بل يجب تحويلها الى برامج وافعال
- 3- أشارت نتائج التحليل الإحصائي الى وجود عالقة ارتباط قوية بين رسالة المنظمة والميزة التنافسية.

دراسة ليلي سعد الهاشم (٢٠٠٦ م) بعنوان: (واقع الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية)

رسالة ماجستير. قسم الإدارة العامة – كلية العلوم الإدارية – جامعة الملك سعود

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية، والتعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج المسحي الوصفي. كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وكان مجتمع الدراسة كافة الأجهزة الحكومية المركزية (الوزارات) في مدينة الرياض باستثناء القيادات في وزارة (الخارجية – وزارة الداخلية – وزارة الدفاع والطيران)، وقد بلغت عينة الدراسة (١٠٦ موظفًا).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- أن أغلب الأجهزة الحكومية المركزية السعودية لا تمارس الإدارة الاستراتيجية، وذلك حسب (٥٢ ٪) من

أفراد الدراسة. وعند ممارستها اتضح وجود جوانب ضعف في ممارسة بعض الأنشطة المتعلقة بصياغة وتنفيذ

الاستراتيجية مقارنة بتقويمها

أن أهم الأسباب التي تحول دون تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية: عدم توفر المتخصصين في التخطيط الاستراتيجي، وأن غياب مفهوم المنافسة يقلل من وجود الحافز لإعداد الاستراتيجية.

-عدم وجود رسالة مكتوبة ومعروفة للعاملين في المنظمة

دراسة محمد ظافر العمري (٢٠١٤ م): واقع الإدارة الاستراتيجية في الوزارات السعودية.

رسالة دكتوراه – كلية التجارة – جامعة القاهرة – مصر

هدفت الدراسة إلى تحديد واقع الإدارة الاستراتيجية في الوزارات السعودية. واستخدمت: المنهج الوصفي التحليلي. وكانت أداة الدراسة: الاستبانة. وكان مجتمع الدراسة: الإدارات العليا في السبع الوزارات

وعددهم ٣٥٠ مدير وتم اختيارها بسحب عينة عشوائية من مجتمع البحث المتمثل في الوزارات المحققة لحدود البحث. وتوصلت الى عدد من النتائج:

- إن الإدارة الاستراتيجية تتحقق في الوزارات السعودية بمتوسط حسابي لنسب الموافقة مقداره ٦٧,٩٤ % -

- انخفاض مستويات تعميم رسالة الوزارة بين مختلف مستويات العاملين

-انخفاض نسب التحفيز بما يرتبط بالإستراتيجية الحالية بالوزارة, وتشجيع العاملين على العمل بروح الإبداع والابتكار بنسبة 6.11%.

دراسة فاطمة عمر شاعي العتيبي: واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج

مجلة رواد الإبداع العلمي – العدد الثلاثون -2021

هدفت هذه الدراسة إلى: تشخيص واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج. تحديد معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج. التعرف على أهم الحلول والمقترحات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من مدير إدارة التعليم ومساعديه، ورؤساء الأقسام ورئيساتها ومساعديه، والبالغ عددهم (57) قائدا وقائده، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن استجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج بصفة عامة جاءت بدرجة "متوسطة" وبمتوسط حسابي (3.25 من 5).

أظهرت نتائج الدراسة أن استجابة أفراد عينة الدراسة حول محور معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بصفة عامة جاءت بدرجة "متوسطة" وبمتوسط حسابي (3.27 من 5).

أظهرت نتائج الدراسة أن استجابة أفراد عينة الدراسة حول أهم الحلول والمقترحات للتغلب على المعوقات جاءت بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (3.83 من 5)

توصيات الدراسة:

- نشر ثقافة الإدارة الاستراتيجية بين منسوبي إدارة التعليم والتوجيه بضرورة تطبيقها.
- اعتماد التشاركية في صنع القرار التربوي من خلال تكوين مجالس استشارية في هذا المجال لضمان الحصول على أفضل النتائج وتحقيق الأهداف المنشودة.
- وضع أسس ومعايير لتقييم أداء منسوبي الإدارة في مجال الإدارة الاستراتيجية لضمان فاعليتها بشكل أكبر، والحد من مقاومة التغيير.

دراسة سوما علي سليطين الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال

دراسة ميدانية لنيل درجة الماجستير - كلية الاقتصاد - جامعة تشرين

نتائج الدراسة:

- 1- قلة عدد مديري المنظمات محل البحث الذين لديهم معلومات عن مفهوم الغدارة الإستراتيجية ومكوناتها، وكانت المعلومات محدودة جداً، وقد حصلها المدراء من الدورة التدريبية الوحيدة التي خضعوا لها حول هذا الموضوع.
- 2- تشابه الظروف المحيطة بمنظمات الأعمال محل البحث مع الظروف المحيطة بمنظمات الأعمال والتي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الاستراتيجية فيها حيث تبين الآتي:
 - تسارع التغيرات الكمية والنوعية في البيئة المحيطة بعمل المنظمات محل البحث.
 - تزايد حدة المنافسة التي تواجه المنظمات محل البحث
 - التأثير الكبير المتغيرات البيئية على أهداف واستراتيجيات المنظمات محل البحث
- 3- تبتعد المنظمات محل البحث كثيراً بكيفية وضع الدعائم الاستراتيجية فيها كيفية وضعها وفقاً للمفهوم العلمي حيث تبين:
 - انخفاض كبير في نسبة التوافق بين خصائص الرسالة في المنظمات محل البحث، وبين خصائص الرسالة الفعالة وفقاً للمفهوم العلمي، فقد اتضح أن المنظمات محل البحث لا تمتلك رسالة بالمعنى العلمي، بل يوجد بديل عنها أهداف عامة للمنظمة تعتبر رسالة لها من قبل مدراء تلك المنظمات، وهذه الأهداف لا تراعي مطالب أهم الأطراف أصحاب المصلحة مع المنظمة، وتتضمن معلومات بسيطة لا تعكس وجود أي فكر استراتيجي إضافة إلى أنها غير قابلة للتحقق وغير منشورة
 - انخفاض كبير في نسبة التوافق بين خصائص الأهداف الاستراتيجية في المنظمات محل البحث، وبين خصائص الأهداف الاستراتيجية وفقاً للمفهوم العلمي المفروض توفرها، حيث اتضح أن الأهداف الاستراتيجية لتلك المنظمات لا تتسم بمعايير هامة هي: التحدي والواقعية المرونة، مراعاة مطالب الأطراف أصحاب المصلحة، أن يتمخض عن تحقيقها ارتفاع معدلات أداء المنظمة على المدى الطويل
- 4 - وجود قصور كبير في عملية تحليل البيئة (الداخلية والخارجية) في المنظمات محل البحث عن عملية تحليل البيئة (الداخلية والخارجية) لمنظمات الأعمال وفقاً للمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.
 - عدم قيام المنظمات محل البحث بتحديد الفرص والتهديدات المحتملة، والاكتفاء بتحديد الفرص والتهديدات الحالية مستخدمة من أجل ذلك أساليب غير فعالة.
 - عدم محاولة المنظمات محل البحث لخلق الفرص أمامها.
 - عدم قيام المنظمات محل البحث بتحديد نقاط الضعف والقوة الموجودة في هيكلها التنظيمية وفي ثقافتها التنظيمية، والاكتفاء بتحديد نقاط الضعف والقوة الموجود في مواردها المتاحة مستخدمة من أجل ذلك أساليب غير فعالة.
 - قيام المنظمات محل البحث بمقارنة أدائها الحالي مع أدائها السابق ومع عوامل النجاح الأساسية في الصناعة التي تعمل بها، في حين أنه من المفترض أن تقوم إضافة لما سبق بالاتي:
 - مقارنة أدائها مع أداء المنظمات المنافسة لها.
 - مقارنة إمكانياتها الحالية مع إمكانياتها في الماضي، ومع عوامل النجاح الأساسية للصناعة التي تصل بها، ومع إمكانيات المنظمات المنافسة لها.
 - عدم قيام المنظمات محل البحث بوضع نظام أولويات محدد لتقييم نقاط القوة والضعف الموجودة لديها، والفرص والتهديدات المتاحة أمامها.
 - عدم استمرارية عملية تحليل البيئة (الداخلية والخارجية) التي تقوم بها المنظمات محل البحث.

- 3- وجود قصور كبير في عملية اختيار الاستراتيجيات في المنظمات محل البحث عن عملية اختيار الاستراتيجيات وفقا للمفهوم العلمي الواجب تطبيقها. وقد تبين ذلك من خلال الآتي:
- قيام المنظمات محل البحث بتوليد البدائل الاستراتيجية في ضوء عملية التحليل البيئي القاصرة التي تقوم بها، في حين أنه من المفترض أن تقوم بتوليد البدائل الاستراتيجية في ضوء عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة.
 - عدم قيام المنظمات محل البحث بتوليد البدائل الاستراتيجية التي تتطلب امتلاكها موارد إضافية، والاقتصار على توليد البدائل الاستراتيجية التي تدعم نقاط قوتها.
 - تأخذ المنظمات بعين الاعتبار عند تقويم البدائل الاستراتيجية في معظم الأحيان البعد الاجتماعي والبعد التنظيمي لكل بديل، وتستند على خلفية من الاستراتيجيات الماضية أو الحالية. ولكنها تهمل البعد السياسي لكل بديل.

العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرووسين

دراسة تطبيقية – عادل عبد المنعم المسدي – كلية التجارة – جامعة طنطا 2012

ملخص البحث: استهدفت هذه الدراسة تحديد وقياس العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرووسين وذلك بالتطبيق على شركة غاز مصر - فرع طنطا، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة قوامها ٣٨٤ مفردة من العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة بشركة غاز مصر - فرع طنطا، وبلغت عدد الاستثمارات المستوفاة ٣٠٣ استثمار، وقد تمثلت وحدة المعاينة في رؤساء الأقسام (ورديات)، مشرفين، عمالة فنية، وقد استخدم الباحث المنهج الاستنباطي **Dedicative** في الدراسة. كما استعان بأسلوب التحليل التمايزي **Discriminantal Analysis** وذلك لاختبار مدى صحة فروض البحث. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، يتمثل أهمها في وجود تأثير معنوي إيجابي بين كل من (إدراكات العدالة التنظيمية، أساليب تحفيز العاملين، أسلوب الإدارة المستخدم، نظم الاتصالات المستخدمة، درجة الاعتمادية) والثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرووسين.

كما دلت الدراسة على أن أكثر العوامل تأثيراً في الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرووسين هي أساليب تحفيز العاملين، يليها إدراكات المرووسين للعدالة التنظيمية، ثم نظم الاتصالات الفعالة، يتبعها درجة الاعتمادية، وأخيراً أسلوب الإدارة المستخدم.

منهجية البحث :

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم تحليل البيانات والنتائج المتعلقة بأثر كفاءة عمل الخطط التشغيلية في الخطة الاستراتيجية للمنظمة والمساهمة في نجاح الخطط التشغيلية لضمان تحقيق الأهداف في الخطة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية وتحليل العلاقة بين تطبيق أفضل الممارسات في عمل الخطط التشغيلية ونجاح الخطة الاستراتيجية للمنظمات الحكومية.

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية : المملكة العربية السعودية
- الحدود الزمانية : (2023م)