



أثر وضوح الخطة الاستراتيجية على أداء الموظفين وسلوكهم - دراسة تطبيقية الهيئة السعودية للمياه

إعداد الطالب/

محمد فيصل الحضرمي

243000972

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

يُعد مفهوم الإدارة الاستراتيجية من المفاهيم ذات الجذور التاريخية العميقة، إذ تعود أصول التفكير الاستراتيجي إلى آلاف السنين، حيث يُمكن استخلاص دروس ثمينة من دراسة التجارب التاريخية، في حين أن إهمال هذه الدروس قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات استراتيجية خاطئة ذات تكاليف باهظة. ومن أبرز الأمثلة التاريخية التي تُستشهد بها في هذا السياق ما قدمه الفيلسوف والقائد العسكري الصيني سون تزو في عام 500 قبل الميلاد، والذي تُعد أفكاره حول الاستراتيجية حجر الأساس في أدبيات الإدارة والقيادة العسكرية حتى اليوم، لاسيما من خلال مؤلفه الشهير "فن الحرب". كما تُعد قصة حصان طروادة مثالاً على الحيل الاستراتيجية الكلاسيكية، حيث تمكنت القوات اليونانية من خداع خصومها عبر إخفاء عدد من الجنود داخل حصان خشبي في عام 70 قبل الميلاد.

ولقد ساهمت الحروب والصراعات الكبرى في بلورة المفاهيم الأولى لفكرة الاستراتيجية، إذ يعود أصل الكلمة إلى المصطلح اليوناني "Strategos"، والذي يعني "قائد الجيش"، بينما يشير الفعل "Stratego" إلى عملية تحقيق النصر على العدو من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (Kennedy, 2020).

وفي العصر الحديث، عرّف كينيدي (2020) الإدارة الاستراتيجية بأنها عملية ديناميكية تتطلب القدرة على إدارة التغيير واتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب، مع متابعة الأداء وضمان استدامة النجاح والتميز على المدى الطويل.

وانطلاقاً من هذه الأسس النظرية، تُعد الخطة الاستراتيجية الركيزة الأساسية التي تستند إليها المؤسسات والمنظمات في جميع القطاعات لرسم توجهاتها المستقبلية وتحقيق أهدافها المنشودة. وفي ظل المتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم في مختلف المجالات، أصبح التخطيط الاستراتيجي أداة محورية في تحقيق التميز المؤسسي، لا سيما في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، الذي يشهد تحولات نوعية في إطار تنفيذ مستهدفات رؤية المملكة 2030.

ورغم هذه الأهمية المتزايدة للتخطيط الاستراتيجي، إلا أن درجة وضوح مكونات هذه الخطط لدى الموظفين تظل موضع تساؤل دائم، خاصة فيما يتعلق بالرؤية والرسالة والقيم المؤسسية التي تُعد حجر الأساس في بناء الاستراتيجية. حيث إن غموض هذه المكونات قد يؤدي إلى تدني مستويات الأداء الوظيفي، وظهور أنماط من السلوكيات التنظيمية السلبية بين الموظفين.

ومن هنا تتبع أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى تحليل العلاقة بين وضوح الخطة الاستراتيجية وأداء الموظفين وسلوكهم التنظيمي في الهيئة السعودية للمياه، باعتبارها من الهيئات الحيوية التي تسهم بشكل مباشر في تحقيق التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية في إعداد وصياغة الخطط الاستراتيجية بما يتسق مع مستهدفاتها التنموية، إلا أن هناك مؤشرات على وجود فجوة محتملة في مستوى إدراك هذه الخطط ووضوحها لدى الموظفين العاملين داخل تلك الجهات. ويُعد هذا التباين في الفهم عاملاً قد ينعكس بشكل مباشر على جودة أداء الموظفين ومستوى التزامهم بالسلوكيات التنظيمية المطلوبة داخل بيئة العمل.

وانطلاقاً من هذا السياق، تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين وضوح مكونات الخطة الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، القيم المؤسسية) وبين أداء الموظفين وسلوكهم التنظيمي، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على الهيئة السعودية للمياه. وتبرز أهمية هذه الدراسة في ظل التغيرات الكبيرة التي طرأت مؤخراً على الخطة الاستراتيجية للهيئة، والتي سبقتها فترة كانت تُعرف خلالها باسم "المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة"، حيث كانت توجهاتها الاستراتيجية تتضمن ما يلي:

- الرؤية: الريادة والتميز عالمياً في صناعة تحلية المياه.
- الرسالة: تلبية احتياجات العملاء من المياه المحلاة بكفاءة وموثوقية وبأقل تكلفة ممكنة وأعلى مردود اقتصادي، والاستثمار الفعال في الموارد البشرية، وتحفيزها، وتطوير صناعة التحلية، والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مع الالتزام بمعايير السلامة والبيئة.
- القيم المؤسسية: الحياة، التمكين، الاستدامة، الابتكار، السلامة.

وفي تاريخ 28-10-1445هـ، تم إعادة هيكلة الجهة وتغيير مسماتها إلى "الهيئة السعودية للمياه"، مع اعتماد توجه استراتيجي جديد أكثر شمولية، تمثل في تفعيل عشرة برامج تحويلية وتنفيذ أكثر من سبعين مبادرة تهدف إلى ضمان وضوح الخطة الاستراتيجية لدى كل من الموظفين والعملاء. وقد جاءت هذه التوجهات في إطار تعزيز فعالية الأداء وتحقيق التميز المؤسسي وفق الآتي:

- الرؤية: نموذج عالمي متميز للإدارة المستدامة لخدمات المياه وتمكين الابتكار.
- الرسالة: تحقيق التميز في قطاع المياه من خلال الرقابة التنظيمية والإشراف، وإدارة المياه المستدامة، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز القدرات والنمو الاقتصادي، وتوظيف الابتكار والتكنولوجيا، وحماية البيئة مع الالتزام بالمسؤوليات المرحلية خلال عمليات التحول.
- القيم المؤسسية: المسؤولية، التكامل والتواصل، الاستدامة، الابتكار.

وفي هذا السياق، قام الباحث بإعداد ونشر استبانة موجهة إلى عينة من الموظفين العاملين داخل الهيئة السعودية للمياه، بهدف استطلاع آرائهم وقياس مدى إدراكهم ووضوح الخطة الاستراتيجية لديهم من خلال مجموعة من المحاور والأسئلة ذات العلاقة.

وبناءً على ما تقدم، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر وضوح الخطة الاستراتيجية على أداء العاملين وسلوكهم التنظيمي في الهيئة السعودية للمياه؟

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في معالجتها لأحد الموضوعات الحيوية في سياق الإدارة المعاصرة، حيث تسلط الضوء على أثر وضوح مكونات الخطة الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، القيم المؤسسية) على أداء الموظفين وسلوكهم الوظيفي، وذلك في واحدة من أبرز الهيئات الحيوية في المملكة العربية السعودية. ويُعدّ هذا الموضوع من المجالات التي لم تحظَ بالدراسة الكافية على المستوى المحلي، الأمر الذي يُبرز الحاجة إلى إجراء المزيد من البحوث في هذا المجال. ومن هنا، تأمل هذه الدراسة أن تسهم في إثراء المعرفة المتخصصة، وأن تُشكّل مرجعاً أساسياً للباحثين الراغبين في إجراء دراسات مستقبلية ذات صلة بهذا المجال.

وتنقسم أهمية الدراسة إلى قسمين رئيسيين على النحو الآتي:

• الأهمية العلمية (النظرية):

- توسيع قاعدة المعرفة النظرية المرتبطة بأثر مكونات الخطة الاستراتيجية على أداء العاملين، بما يُشكّل أساساً علمياً يمكن الاعتماد عليه في تطوير الدراسات المستقبلية ضمن هذا المجال.
- إثراء المعرفة العلمية المتخصصة حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الموارد البشرية، مع التركيز على القطاع الحكومي، بوصفه ركيزة أساسية في مسيرة التنمية الشاملة والمستدامة.
- توفير صورة دقيقة وواقعية حول أداء الموظفين وسلوكهم التنظيمي في بيئة العمل المحلية، الأمر الذي يعزز من موثوقية النتائج وارتباطها بسياقها الفعلي.

• الأهمية العملية (التطبيقية):

- من المتوقع أن تُسهم نتائج الدراسة في دعم متخذي القرار وأصحاب الصلاحية في صياغة قرارات أكثر استنارة تستهدف رفع كفاءة أداء الموظفين وتحسين سلوكهم التنظيمي بما يتماشى مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.
- تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات العملية القابلة للتطبيق، بهدف تعزيز وضوح وشفافية مكونات الخطة الاستراتيجية لدى العاملين، مما ينعكس إيجاباً على الحد من الآثار السلبية ذات الصلة بسلوكياتهم وأدائهم الوظيفي.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين وضوح الخطة الاستراتيجية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الهيئة السعودية للمياه، من منطلق أن وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية يمثل أحد العوامل الجوهرية في تحقيق التميز المؤسسي. وتسعى الدراسة إلى التحقق من مدى فهم العاملين لمضامين الخطة الاستراتيجية بشكل دقيق وشامل، ومدى انعكاس ذلك على قدرتهم على تنفيذ المهام بكفاءة وفعالية. كما تسلط الدراسة الضوء على أثر وضوح الخطة في تعزيز دافعية الموظفين، وتحفيزهم على تبني سلوكيات إيجابية داعمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، في إطار بيئة عمل تتسم بالوضوح والالتزام.

ومن هنا نستطيع أن نسلط الضوء على الأهداف الفرعية التالية للتأكد من تحقيق مبتغى الهدف الأساسي:

- التعرف على مستوى وضوح مكونات الخطة الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، القيم المؤسسية) لدى موظفي الهيئة السعودية للمياه.
- قياس أثر وضوح الخطة الاستراتيجية على أداء الموظفين.
- قياس أثر وضوح الخطة الاستراتيجية على سلوكيات الموظفين التنظيمية.
- تقديم توصيات عملية لتحسين وضوح الخطة الاستراتيجية بما يعزز من الأداء الوظيفي في العمل.

تساؤلات الدراسة

- ما مدى وضوح رؤية الهيئة السعودية للمياه من وجهة نظر الموظفين؟
- ما مدى وضوح رسالة الهيئة السعودية للمياه من وجهة نظر الموظفين؟
- ما مدى وضوح قيم الهيئة السعودية للمياه من وجهة نظر الموظفين؟
- ما أثر وضوح الخطة الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، القيم) على أداء الموظفين وسلوكهم؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر وضوح الخطة الاستراتيجية على الأداء والسلوك تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

فروض الدراسة:

لتحقيق مبتغى الرسالة فقد اعتمد الباحث على مجموعة من الفرضيات:

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الخطة الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، القيم) وأداء الموظفين وسلوكهم في الهيئة السعودية للمياه

الفرضيات الفرعية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية وأداء الموظفين وسلوكهم في الهيئة السعودية للمياه
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة وأداء الموظفين وسلوكهم في الهيئة السعودية للمياه
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم وأداء الموظفين وسلوكهم في الهيئة السعودية للمياه
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر وضوح الخطة الاستراتيجية على الأداء والسلوك تعزى لاختلاف المتغيرات الديموغرافية

متغيرات الدراسة

- متغير مستقل: الخطة الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، القيم)
- متغير تابع: الأداء الوظيفي للعاملين
- المتغيرات الديمغرافية: العمر - الجنس - سنوات الخبرة - المسمى الوظيفي - الإدارة

الدراسات السابقة:

سوف نتطرق هنا إلى استعراض بعض من الدراسات السابقة التي تبنت اما موضوع الخطة الاستراتيجية ومدى تأثيرها على المنظمات أو موضوع الأداء الوظيفي والسلوك التنظيمي للعاملين وكيفية التأثير عليه. كما توجد بعض الدراسات شملت على المتغيرين معا. حيث يهدف هذا الاستعراض إلى محاولة تحقيق الاستفادة القصوى من المعلومات المذكورة في هذه الدراسات وعكسها على الدراسة الحالية المطبقة على الهيئة السعودية للمياه. كما سوف نقسم الدراسات الى قسمين كالتالي:

الدراسات العربية:

1- أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء العاملين لدى البلديات ومجالس الخدمات المشتركة أجريت هذ الدراسة من قبل الباحثة سمية النوايشة في (عام 2023) وطبقت على عينة من مجتمع البلديات ومجالس الخدمات المشتركة في دولة الأردن حيث كانت تهدف هذه الدراسة الى معرفة درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية، بالإضافة الى التعرف على مستوى تحسين أداء العاملين لدى البلديات ومجالس الخدمات المشتركة. ولقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي على أرض الواقع ووصفها بدقة.

ونستطيع الإشارة هنا الى انا الدراسة توصلت الى أن أبرز معايير تطوير أداء العاملين تتمثل في قوة إدارة الموارد البشرية مع وجود مركز خدمات مميز من حيث التعامل والجودة يستطيع تحليل الأداء الوظيفي للعاملين بالشكل الصحيح والفعال بالإضافة إلى توفر فريق مالي قوي وفعال.

وبناء على نتائج الدراسة نذكر لكم بعض ما توصي به الباحثة لتطوير أداء العاملين:

- العمل على تطوير خطط تطبيق الإدارة الاستراتيجية من أجل تطوير أداء العاملين
- الاهتمام بالعنصر البشري كونه هو العنصر الأساس في التطوير والتحسين
- توفير أنظمة تحفيزية فاعلة للعاملين
- ضرورة مشاركة العاملين في صياغة استراتيجية المؤسسة كلا حسب اختصاصه

2- التخطيط الاستراتيجي ودوره في تقييم الأداء في العمل البلدي

أجريت هذه الدراسة من قبل الباحثة ديانا الضمور في (عام 2023) وطبقت على عينة من مجتمع موظفي البلديات في دولة الأردن حيث كانت تهدف هذه الرسالة الى التعرف على التخطيط الاستراتيجي ودوره في تقييم أداء العاملين كما أنها تطرقت الى التخطيط الاستراتيجي كعملية يتم من خلالها بناء الأهداف والموارد التي يمكن استخدامها للوصول الى المبتغى. أيضا تطرقت الى آليات تقييم الأداء كجزء من المقاييس الاستراتيجية والمالية التي تشكل رؤية أكثر توازنا للأداء. ولقد اعتمدت الباحثة على منهج الوصفي التحليلي باعتباره أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية.

ونستطيع الإشارة هنا الى اننا الدراسة توصلت الى عدة نتائج منها:

- أكدت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي من اهم الوسائل التي تحدد تطلعات البلدية
- معظم البلديات تستخدم تحليل الفجوة لتحديد العوامل الأساسية التي تقود أداءها الحالي
- البلديات تستخدم تقييم الأداء لإعطاء الموظفين ملاحظات شاملة حول عملهم من حيث الزيادات، قرار انهاء الخدمة، التدريب، وغيرها

وبناء على نتائج الدراسة نذكر لكم بعض ما توصي به الباحثة لتطوير أداء العاملين:

- مشاركة وزارة الإدارة المحلية في وضع الخطط الاستراتيجية وتحديد مشكلة الأداء لدى البلديات
- يعتبر التخطيط الاستراتيجي مصدر مهم لجمع البيانات عن خبرات الموظفين وتحليل سلوكهم
- تفعيل عناصر التخطيط الاستراتيجي للتسهيل في آلية توزيع المهام بين الموظفين

3- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره على أداء العاملين

أجريت هذه الدراسة من قبل الباحث سعيد جلال في (عام 2018) وطبقت على عينة من مجتمع موظفي شركات الهاتف النقال في دولة اليمن وكانت تستهدف فئة (المدرء التنفيذيين، مدرء العموم، مدرء الإدارات، رؤساء الأقسام) خلال الفترة من 2007 الى 20216 م، حيث كانت تهدف هذه الرسالة الى التعرف على التخطيط الاستراتيجي وتحليل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في شركات الهاتف النقال اليمنية. ولقد اعتمدت الباحثة على منهج الاستبيان لجمع المعلومات الكافية لبناء هذه الدراسة حيث تم توزيع 206 استمارة على عينة الدراسة وقامت الدراسة استخدام أسلوب التحليل الاحصائي بواسطة برنامج SPSS لتحليل واختبار الفرضيات.

ونستطيع الإشارة هنا الى انا الدراسة توصلت الى عدة نتائج منها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأداء العاملين
- عدم مشاركة جميع العاملين في صياغة الخطة الاستراتيجية واقتصرت على الإدارة العليا
- عدم وجود معايير واضحة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية
- الثقافة التنظيمية في المنظمات لا تساعد على تنفيذ الخطة الاستراتيجية
- توفر الموارد المالية الكافية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية أثر إيجاباً على أداء العاملين
- أظهرت الدراسة أن الشركات لا تتخذ التدابير التي تزيد من إنتاج العامل في مجال عمله

وبناء على نتائج الدراسة نذكر لكم بعض ما توصي به الباحثة لتطوير أداء العاملين:

- الالتزام باستخدام الأسلوب العلمي عند صياغة الاستراتيجيات
- ضرورة مشاركة جميع العاملين في صياغة الخطة الاستراتيجية
- ضرورة توفير معايير واضحة وموضوعية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية لتحسين أداء العاملين
- ضرورة تقييم الخطة الاستراتيجية بشكل دوري
- ضرورة انشاء وحدة تخصصية بعمليات التخطيط الاستراتيجي وتخصيص قسم يعنى بمهام التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة

4- دور التخطيط الاستراتيجي في اداء ادارة الموارد البشرية

أجريت هذ الدراسة من قبل الباحث عبد الرازق نصر الدين في (عام 2017) وطُبقت على عينة من مجتمع موظفي شركة مطاحن سيقا في دولة السودان وكانت تستهدف فئة (الإدارة العليا والإدارة الوسطى فقط) خلال الفترة من 2013 الى 20216 م، حيث كانت تهدف هذه الرسالة الى التعرف على مدى وضوح خطط شركة مطاحن سيقا ومدى تكاملها مع إدارة الموارد البشرية. بالإضافة الى درجة الربط والتكامل بين التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى إدارة الموارد البشرية خصوصاً. ولقد اعتمدت الباحث على منهج الاستبيان لجمع المعلومات الكافية لبناء هذه الدراسة حيث بلغ مجموع عينة الدراسة 110 استمارة وقامت الدراسة استخدام أسلوب التحليل الاحصائي بواسطة برنامج SPSS لتحليل واختبار الفرضيات.

ونستطيع الإشارة هنا الى انا الدراسة توصلت الى عدة نتائج منها:

- توفر خطة استراتيجية على مستوى الشركة ككل
 - يساهم رؤساء الأقسام والوحدات بأرائهم في وضع الخطة الاستراتيجية
 - عرض الخطط الاستراتيجية والبرامج على كافة الإدارات للحصول على آرائهم وملاحظاتهم
 - توفر قواعد بيانات تساعد في تطبيق الخطط الاستراتيجية
 - وجود ضعف بين قنوات الاتصال والإدارة العليا في الشركة
- وبناء على نتائج الدراسة نذكر لكم بعض ما يوصي به الباحث لتطوير أداء إدارة الموارد البشرية:
- ضرورة شمول الخطط الاستراتيجية والتفصيلية على معايير واضحة ومحددة لأداء العاملين في الشركة للتأكد من حسن الأداء
 - الاهتمام بالبرامج التدريبية وتنمية العاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي بصفة عامة والتخطيط بصفة خاصة
 - العمل على الحد من معوقات التخطيط الاستراتيجي من خلال دعم الشركة بالكفاءات والقيادات المتخصصة

5- أثر القيادة الاستراتيجية على أداء العاملين الإداريين لتحقيق التنمية المستدامة

أجريت هذه الدراسة من قبل الباحثين حنان الخولي وأسامة فريد ونور الدين رمضان في (عام 2022) وطُبقت على عينة من مجتمع موظفي مستشفى الدمرداش الجامعي في دولة مصر وكانت تستهدف العاملين في جميع التخصصات والوظائف، حيث كانت تهدف هذه الرسالة إلى دراسة أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء الإداري للعاملين في المستشفى بالإضافة إلى أثرها في تحقيق التنمية المستدامة وتحليل العلاقة بين المتغيرات. ولقد اعتمد الباحثون على منهج الاستبيان لجمع المعلومات الكافية لبناء هذه الدراسة حيث بلغ مجموع عينة الدراسة 111 استمارة وقامت الدراسة استخدام أسلوب المسار الاحصائي بواسطة Path Analysis لتحليل واختبار الفرضيات.

ونستطيع الإشارة هنا إلى أننا الدراسة توصلت إلى عدة نتائج منها:

- على القائد الاسترشاد بآراء العاملين في عملية اتخاذ القرارات
- اشراف القائد على نشاط مرؤوسيه
- الاخذ بالاعتبار للنواحي الإنسانية والمعنوية والأخلاقية في اتخاذ القرارات
- دعم السلوك الإبداعي للعاملين من خلال منح الحوافز لهم

وبناء على نتائج الدراسة نذكر لكم بعض ما يوصي به الباحثين لتطوير أداء العاملين:

- إعادة هيكلة منظومة اختيار القيادات وتطبيق نظم الحوكمة في اختيار القيادات
- تقدير القائد لقدرات وطموحات المرؤوسين وتشجيع جوانب القوة لديهم ومساعدتهم على تطويرها

الدراسات الأجنبية:

مفهوم الاستراتيجية:

مجموعة من الإجراءات الممنهجة والموجهة لتحقيق أهداف محددة ومدروسة، تتخذها المنظمة أو الهيئة لتحقيق أداء عالي والحفاظ عليه مقارنةً بالمنافسين. ولتحقيق هذا الأداء المتفوق، تتنافس الشركات على الموارد: حيث تتنافس المشاريع الجديدة على رأس المال المالي والبشري. وتتنافس الشركات القائمة على النمو المربح. وتتنافس الجمعيات الخيرية على التبرعات، وتتنافس الجامعات على أفضل الطلاب والأساتذة. وتتنافس الفرق الرياضية على البطولات، بينما يتنافس المشاهير على جذب اهتمام وسائل الإعلام. (Rothaermel, 2017)

آلية بناء استراتيجية ناجحة:

تتألف الاستراتيجية الناجحة من ثلا عناصر رئيسة تكامل بعضها البعض كالتالي:

- 1- تشخيص التحدي التنافسي: حيث يُنجز هذا العنصر من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة باستخدام عدد من الأدوات الحديثة.
- 2- بناء سياسة توجيهية للميزة التنافسية: حيث يُنجز هذا العنصر من خلال صياغة الاستراتيجية، مما يؤدي إلى وضع استراتيجيات المنظمة المؤسسية والتجارية والوظيفية.
- 3- إنشاء مجموعة من الإجراءات المتناسكة لتنفيذ السياسة التوجيهية للمنظمة. ويتم تحقيق هذا العنصر من خلال تنفيذ الاستراتيجية.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

عرّف خفاجي (2003) الخطة الاستراتيجية بأنها أداة إدارية تهدف إلى استشراف المستقبل وتحديد الفرص والتحديات، بما يسهم في تعزيز المكانة التنافسية للمنظمات بين أقرانها.

مكونات الخطة الاستراتيجية:

- الرؤية: تُجسّد الرؤية طموحات المؤسسة وتُبيّن ما تسعى إلى تحقيقه في نهاية المطاف. تُعمّق الرؤية الفعّالة المؤسسة بشعورٍ بالنجاح، وتُحفّز الموظفين على جميع المستويات على السعي لتحقيق الهدف نفسه، مع إفساح المجال للمساهمات الفردية والجماعية. ومن خلالها يتم الإجابة على السؤال التالي (ماذا نريد ان نحقق في المستقبل؟)
- الرسالة: بناءً على الرؤية، تُنشئ المؤسسات رسالةً تصف ما تقوم به فعلياً، أي المنتجات والخدمات التي تُخطط لتقديمها، والأسواق التي ستتنافس فيها. أحياناً ما يُستخدم مصطلحاً الرؤية والرسالة بالتبادل، لكنهما يختلفان في عملية وضع الاستراتيجية. ومن خلالها يتم الإجابة على السؤال التالي (كيف نستطيع تحقيق أهدافنا للوصول إلى الغاية؟)
- القيم: على الرغم من أن العديد من المنظمات والهيئات لديها رؤية ورسالة جذابة وقوية، إلا أنهما غير كافيتين. حيث ينبغي أيضاً التعبير عن قيم المؤسسة بوضوح في عملية وضع الاستراتيجية. يُعد بيان القيم الأساسية مهماً لأنه يوفر للموظفين معايير لفهم وتجسيد ثقافة المنظمة أو الهيئة، كما يوفر مبادئ أساسية يمكن للموظفين على جميع المستويات العملية واستخدامها للتعامل مع التعقيدات وحل النزاعات. يمكن لهذه البيانات أن تساعد في تزويد موظفي المنظمة أو الهيئة ببوصلة أخلاقية. ومن خلالها يتم الإجابة على السؤال التالي (ما هي الالتزامات التي نتعهد بها، وما هي الحواجز التي نضعها، للتصرف بشكل قانوني وأخلاقي أثناء سعيها لتحقيق رؤيتها ورسالتها؟) (Rothaermel,2017)

مفهوم الأداء الوظيفي:

هو طريقة إنجاز الموظف لمهامه ومسؤولياته، وامكانيته في تحقيق الأهداف المحددة. حيث يتم تقييم الأداء للعاملين بشكل دوري في بيئات العمل لضمان تحسين الإنتاجية وتطوير مهارات الموظفين وتقليل التكلفة التشغيلية. يشمل الأداء عدة أنواع مثل الفردي، التعاوني، القيادي، والإبداعي، وكل نوع يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة مختلفة.

مفهوم السلوك الوظيفي/ التنظيمي OB:

هو عبارة عن مجال دراسة يبحث في تأثير الأشخاص والمجموعات والهيكل على السلوك داخل المنظمات، بهدف تطبيق المعرفة اتجاه تحسين فعالية المنظمة. بالإضافة إلى أن السلوك التنظيمي هو

دراسة السلوك البشري في المنظمات وتطبيق المعرفة حول كيفية تصرف الأفراد والمجموعات وردود أفعالهم في المنظمة، من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الجودة في الأداء والنتائج المهيمنة. (Robbins, Judge, 2017)

المنهجية وطرق البحث:

نظرا لأن الدراسة تهدف إلى التعرف على أثر وضوح الخطة الاستراتيجية بمكوناتها (الرؤية، الرسالة، القيم) على أداء العاملين وسلوكهم في الهيئة السعودية للمياه، قررنا استخدام منهج الوصف التحليلي في الدراسة الميدانية لتحليل الفرضيات وعوامل الربط بين المتغيرات لإصدار القرارات المناسبة. كما تم استخدام المصادر التالية في جمع البيانات للدراسة:

- المصادر الثانوية: من خلال الرجوع الى الكتب والمراجع ذات العلاقة بنفس المجال لتقديم الجزء النظري المتعلق بالدراسة
- المصادر الأولية: من خلال إعداد استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مجتمع الدراسة

أدوات الدراسة:

- تعتمد الدراسة على أداة الاستبانة الموجهة إلى عينة الدراسة، بالإضافة إلى إمكانية إجراء مقابلات مع بعض القيادات الإدارية لدعم نتائج الدراسة بشكل كافي مع إمكانية عمل التحليل الاحصائي باستخدام أحد برامج وأدوات التحليل. حيث تنقسم الاستبانة الى قسمين رئيسيين:
- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية بمجتمع عينة الدراسة عينة الدراسة والمتمثلة في : الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الإدارة، المؤهل العلمي، غيرها
 - القسم الثاني: الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة ومدى علاقتهم ببعض

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: موظفي الهيئة السعودية للمياه

الحدود الزمانية: عام 2025 م

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على قياس أثر وضوح الخطة الاستراتيجية على أداء الموظفين وسلوكهم التنظيمية فقط

- Alkhaffaji, Abbas (2003). **Strategic Management Formulation, Implementation and Control in a Dynamic Environment**. The Haworth Press
- Kennedy, Reed (2020). **Strategic Management**. Pamplin of Business College with Virginia Tech Publishing
- Rothaermel, Frank (2017). **Strategic management 3e**. McGraw Hill
- Robbins, Stephen; Judge, Timothy (2017). **Essentials of Organizational Behavior**. Pearson

ثانياً: بحث في مجلة

- النوايشه، سميه (2024). أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء العاملين لدى البلديات ومجالس الخدمات المشتركة في المملكة الأردنية الهاشمية. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية. 1-5, 15.
- الضمور، ديانا (2023). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تقييم الأداء في العمل البلدي في الأردن 2023. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية. 4-2, 16.
- الخولي، حنان؛ فريد، أسامة؛ رمضان، نور الدين (2022). أثر القيادة الاستراتيجية على أداء العاملين الإداريين لتحقيق التنمية المستدامة. مجلة العلوم البيئية. 12-51, 17.
- جلال، سعيد (2018). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره على أداء العاملين. مجلة جامعة النيلين. 347.
- نصر الدين، عبد الرازق (2017). دور التخطيط الاستراتيجي في أداء إدارة التخطيط الاستراتيجي. مجلة جامعة النيلين. 196.