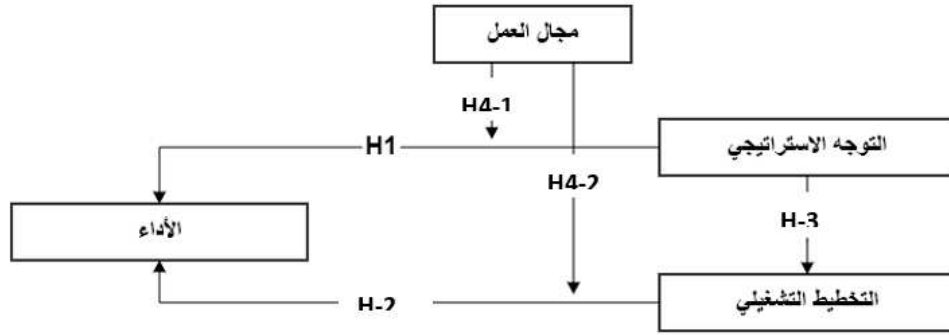


الفصل الرابع - نتائج الدراسة

مقدمة:

يهدف البحث الحالي الى تقييم تأثير التوجه الاستراتيجي لمنظمات القطاع العام السعودية في أدائها التنظيمي من خلال تحليل الدور الوسيط المفترض للتخطيط التشغيلي في هذه العلاقة.



الشكل 1 : نموذج الدراسة

وبغية الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، قام الباحث بإجراء دراسة كمية وفق منهج وصفي تحليلي مستند الى استبانة تتضمن مقاييس للمتغيرات المدروسة.

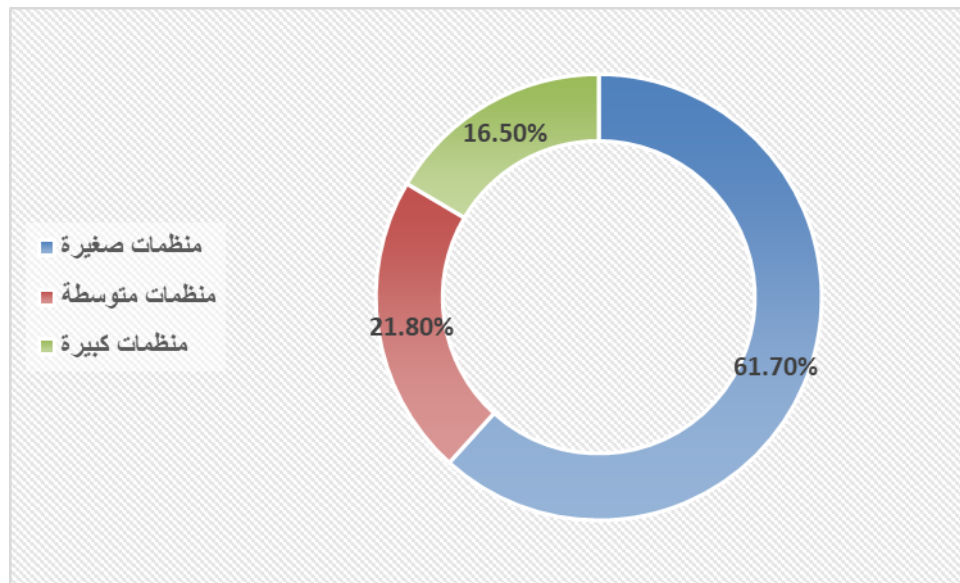
في هذا الفصل، يستعرض الباحث نتائج تحليل البيانات الخاصة بالدراسة وفق ثلاثة مستويات. فبينما يرتبط المستوى الأول بتوصيف عينة الدراسة ومتغيراتها، يتناول المستوى الثاني تحليل موثوقية وصلاحية المقاييس المستخدمة وتوافقها مع متطلبات واشتراطات التحليل الخطي. في المقابل، يقوم الباحث في المستوى الثالث من هذا الفصل بعرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: توصيف عينة الدراسة

لجمع البيانات اللازمة للتحليل، استند الباحث الى العينة العشوائية البسيطة من موظفي القطاع العام في المملكة العربية السعودية. وباستخدام استبانة الكترونية، تم جمع البيانات من عينة مكونة من 473 مشاركاً من مؤسسات حكومية من قطاعات وأحجام تنظيمية متعددة، وتمثل 82.8% من اجمالي عملية التوزيع، وهو معدل استجابة جيد جداً. كما أن حجم العينة يفوق أدنى حجم محسوب باستخدام معادلة Krejcie & Morgan (1970).

١. الخصائص التنظيمية لعينة الدراسة:

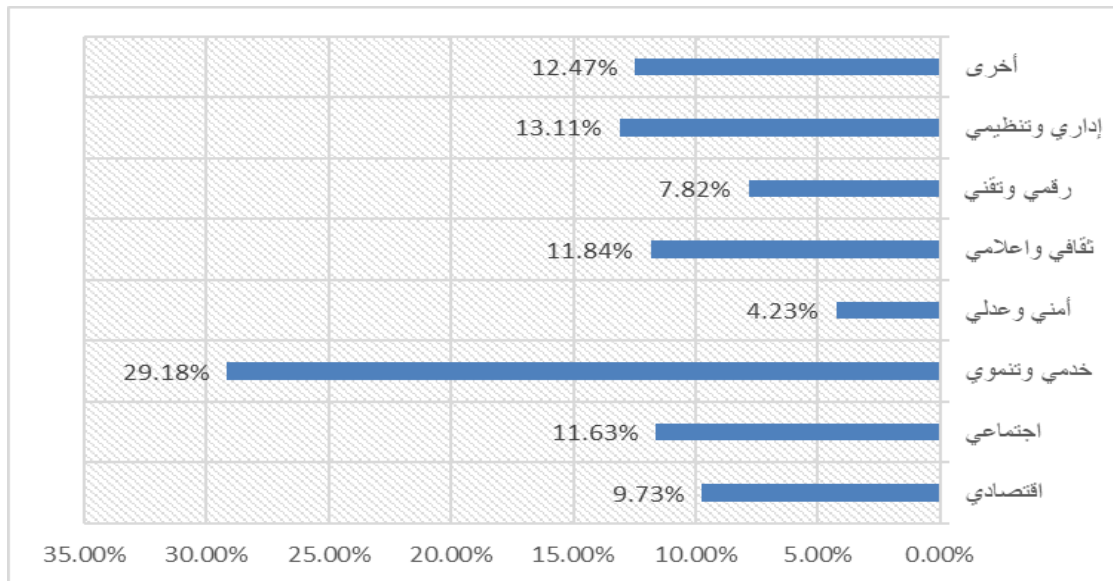
بدايةً، على مستوى حجم المنظمات، فقد شملت العينة منظمات بأحجام مختلفة تتراوح بين الصغيرة والمتوسطة والكبيرة:



حيث عكست العينة تنوعاً في الهياكل التنظيمية الحكومية. شكلت المؤسسات الصغيرة الأغلبية بنسبة 61.7% (عدد = 292)، تليها المؤسسات المتوسطة بنسبة 21.8% (عدد = 103)، ثم المؤسسات الكبيرة بنسبة 16.5% (عدد = 78). وتعكس هيمنة المنظمات الصغيرة (٦١.٧%).

المشهد التنظيمي في القطاع الحكومي، حيث تمثل الوحدات الأصغر غالبية الهياكل الإدارية. في الواقع، يتوافق هذا التوزيع مع التركيبة النموذجية للقطاع الحكومي، حيث تتنوع الوحدات الإدارية في الغالب بين الصغيرة والمتوسطة.

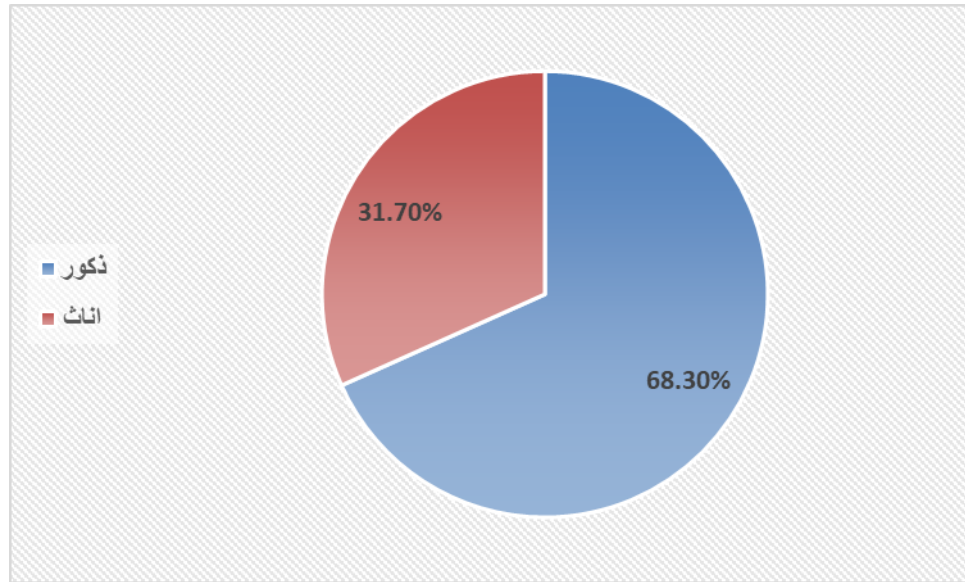
من ناحية أخرى، وعلى مستوى قطاعات النشاط، فقد جاء تمثيل القطاعات في العينة متنوعاً بشكل ملحوظ.



حيث شكلت المؤسسات الخدمية والتنموية 29.2% من العينة، والوحدات الإدارية والتنظيمية بنسبة 13.1%، والمؤسسات الثقافية/الإعلامية بنسبة 11.8%. كما تم تمثيل القطاعات الأخرى - بما في ذلك القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والرقمية/التقنية والأمنية/القضائية - بشكل كافٍ، مما يضمن تطبيق النتائج على نطاق واسع في مختلف القطاعات الحكومية.

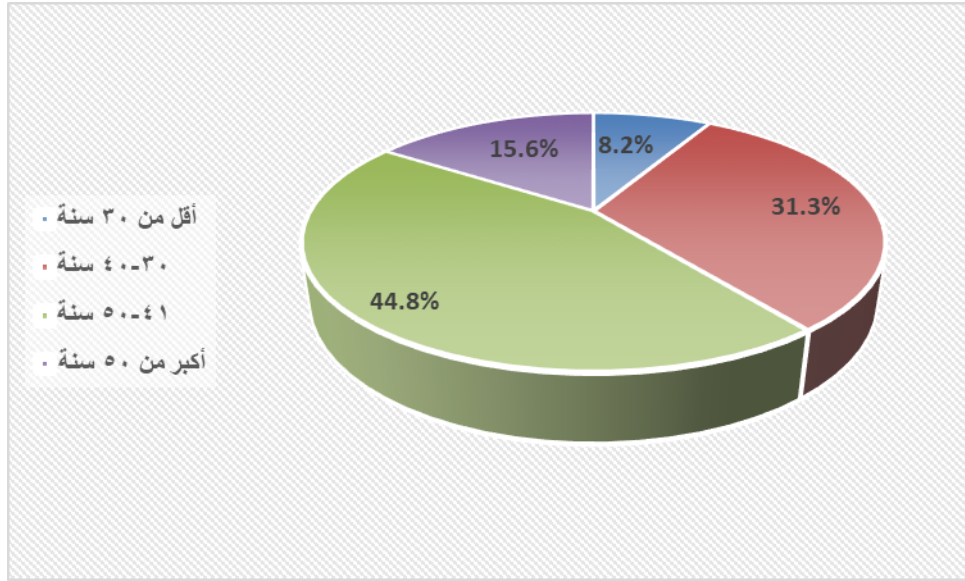
٢. الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

تألفت العينة من ٦٨.٣٪ ذكور (عدد ٣٢٣) و ٣١.٧٪ إناث (عدد ١٥٠)، مما يعكس التوزيع الجنساني النموذجي في المؤسسات الحكومية، وخاصةً في المناصب القيادية والتشغيلية.



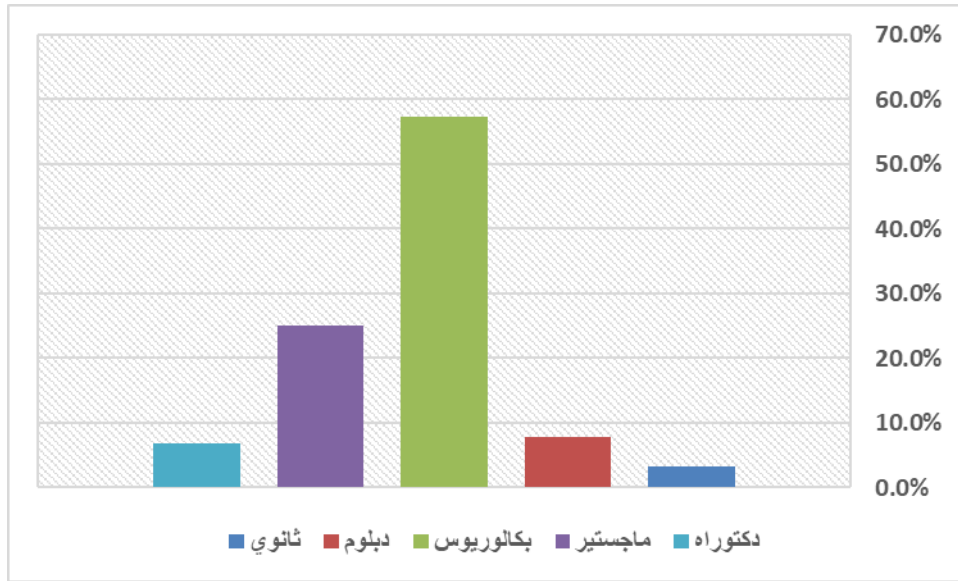
في الواقع، يتوافق هذا التوزيع حسب الجنس التركيبة النموذجية للقوى العاملة في المؤسسات الحكومية في المملكة، حيث يشكل الذكور الأغلبية النسبة الأكبر.

أما على مستوى الفئات العمرية، فد أظهرت العينة نضجاً في القوى العاملة، حيث تراوحت أعمار 31.3٪ من العينة بين ٣١ و ٤٠ عاماً، و 44.8٪ من العينة بين 41 و 50 عاماً، و 15.6٪ من العينة أكبر من 50 عاماً.



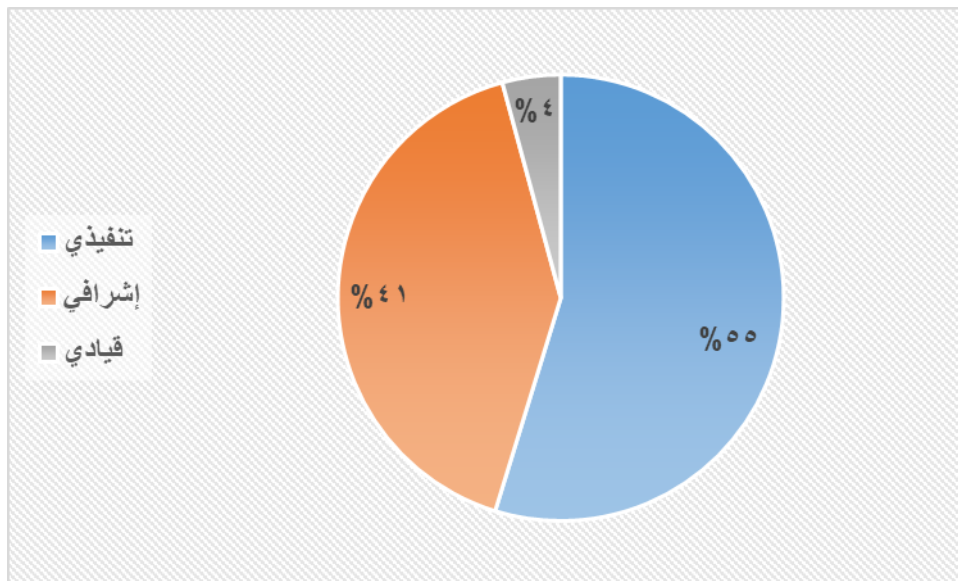
بالتالي، تتركز العينة بشكل رئيسي في الفئة العمرية 31-50 عاماً (76.1%)، مما يشير إلى قوة عاملة ناضجة ذات خبرة مهنية واسعة. يعد هذا التصنيف العمري مناسباً لتقييم التوجه الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي، نظراً لامتلاك هؤلاء المشاركين خبرة تنظيمية كافية. بينما بلغت نسبة المستجيبين الأصغر سناً (أقل من 30 عاماً) 8.2%.

أما فيما يتعلق بالمستوى التعليمي للمستجيبين، فيظهر توزيع المشاركين وفق هذا المحور حصول 57.3% من المشاركين على شهادات بكالوريوس، و24.9% على شهادات ماجستير، و6.8% على شهادات دكتوراه. يضمن هذا المستوى التعليمي امتلاك المشاركين لخبرة مفاهيمية كافية لتقييم المفاهيم التنظيمية المعقدة، مثل التوجه الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي.



هذا يعني أن غالبية المستجيبين (٨٨.٩%) حاصلون على درجة البكالوريوس على الأقل، مما يشير إلى قوة عاملة عالية التعليم قادرة على فهم وتنفيذ المبادرات الاستراتيجية. ويعزز هذا المستوى التعليمي موثوقية الإجابات المتعلقة بالبنى المعقدة مثل التوجه الاستراتيجي والأداء التنظيمي.

من ناحية أخرى، وفيما يتعلق بالمستوى الوظيفي للمشاركين، فتظهر البيانات أن معظم المشاركين (55%) يشغلون مناصب تنفيذية، بينما شغل 41% منهم مناصب إشرافية و4% مناصب قيادية.



في الواقع، يوفر هذا التوزيع الوظيفي نظرة مباشرة على آفاق التنفيذ التشغيلي الذي يقوم على تحويل الاستراتيجيات الى أنشطة تنفيذية تقضي الى نتائج تشغيلية، وهو أمر بالغ الأهمية لتقييم دور التخطيط التشغيلي في الوساطة. حيث أن تقييم دور التخطيط التشغيلي مع وضوح التوجه الاستراتيجي يتطلبان فهماً كافياً للعمليات التنظيمية على مستويات التنفيذ.

المبحث الثاني - الجودة السيكومترية للمقاييس:

بالنظر الى الطبيعة الكمية للدراسة، وباعتبار أنها تقوم على اختبار فرضيات سببية باستخدام نماذج التحليل الخطي لبيانات مرتبطة بمقاييس مختلفة، فإن التحقق من الجودة السيكومترية لهذه المقاييس يعتبر أساسياً لضمان الحصول على نتائج تعكس بشكل موثوق الواقع الفعلي. لضمان توفر هذه الشروط، لجأ الباحث الى معايير الموثوقة والصلاحية المعتمدة.

حيث تشير الموثوقية إلى اتساق القياس من خلال اعطاء نتائج متشابهة في ظل ظروف متسقة (Borsboom, 2005). أما الصلاحية فهي الدرجة التي يقيس بها المقياس البنية التي يدعي قياسها، وتتطلب مجموعة من الأدلة لدعم تفسيرها (Messick, 1995). من المهم ملاحظة أن المقياس يمكن أن يكون موثقاً دون أن يكون صالحاً، ولكنه لا يمكن أن يكون صالحاً دون أن يكون موثقاً به أولاً (Nunnally, 1978; Cortina, 1993).

أولاً - موثوقية المقاييس:

للتحقق من موثوقية المقاييس المستخدمة في الدراسة، استند الباحث الى تحليل الاتساق الداخلي لكل مقياس، أي مدى ترابط عناصر المقياس. ضمن هذا المستوى، يعتبر المؤشر الأكثر شيوعاً هو ألفا كرونباخ، حيث تعتبر القيمة ٠,٧٠ أو أعلى مقبولة عادةً لأغراض البحث، بينما تشير القيم الأعلى (>٠,٨٠) إلى اتساق أقوى (Nunnally, 1978; Cortina, 1993).

١. مقياس نوع التوجه الاستراتيجي:

لمقياس نوع التوجه الاستراتيجي السائد لدى منظمات القطاع العام في المملكة، استند الباحث الى المقياس الوارد في دراسة Andrews وآخرون (2011)، والذي يتكون من 12 بنداً موزعين على ثلاثة أبعاد رئيسية هي التوجه المنقب، التوجه المدافع، والتوجه التفاعلي. ويظهر تحليل الموثوقية لهذا المقياس كما في الجدول التالي:

ألفا كرونباخ للمقياس		
0.827		
البنود	معامل الارتباط المصحح	قيمة ألفا كرونباخ في حال حذف البند
SO_1	0.407	0.820
SO_2	0.441	0.818
SO_3	0.460	0.816
SO_4	0.492	0.814
SO_5	0.536	0.811
SO_6	0.485	0.815
SO_7	0.545	0.812
SO_8	0.512	0.812
SO_9	0.466	0.816
SO_10	0.503	0.813
SO_11	0.539	0.810
SO_12	0.461	0.817

بدايةً، يشير معامل ألفا كرونباخ الى قيمة اتساق داخلي ممتازة تفوق 0.8 (Nunnally, 1978; Cortina, 1993). وتؤكد معاملات الارتباط المصحح بين البنود والمقياس ككل هذه النتيجة، حيث جاءت جميعها اعلى من 0.4، الأمر الذي يعتبر مؤشراً قوياً على ارتباط البنود بالمقياس الكلي (DeVellis, 2017; Nunnally & Bernstein, 1994). كذلك، تظهر معاملات ألفا كرونباخ أن حذف أي بند من بنود المقياس لن يحسن من الاتساق الداخلي له. وعليه، يمكن القول ان مقياس نوع التوجه الاستراتيجي المستخدم يحقق معيار الموثوقية.

٢. مقياس وضوح التوجه الاستراتيجي:

لمقياس وضوح التوجه الاستراتيجي لمنظمات القطاع العام في المملكة بالنسبة لموظفيها، استند الباحث الى المقياس الوارد في دراسة Mwangi (2016)، والمكون من 12 بنداً. ويظهر تحليل الموثوقية لهذا المقياس كما في الجدول التالي:

ألفا كرونباخ للمقياس		
البند	معامل الارتباط المصحح	قيمة الفا كرونباخ في حال حذف البند
SOC_1	0.515	0.839
SOC_2	0.534	0.838
SOC_3	0.532	0.838
SOC_4	0.560	0.836
SOC_5	0.517	0.839
SOC_6	0.507	0.840
SOC_7	0.514	0.840
SOC_8	0.508	0.840
SOC_9	0.502	0.840
SOC_10	0.506	0.840
SOC_11	0.512	0.840
SOC_12	0.529	0.838

تشير قيمة معامل ألفا كرونباخ إلى اتساق داخلي ممتاز يتجاوز 0.8 (Nunnally, 1978; Cortina, 1993). كما تدعم معاملات الارتباط المصححة بين الفقرات والمقياس الكلي هذه النتيجة، حيث سجلت جميعها قيمة أعلى من 0.4، مما يعكس قوة ارتباط الفقرات بالمقياس الكلي (DeVellis, 2017; Nunnally & Bernstein, 1994). ويؤكد تحليل معاملات ألفا كرونباخ أن حذف أي بند من المقياس لن يؤدي إلى تحسين اتساقه الداخلي. استناداً إلى هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن مقياس وضوح التوجه الاستراتيجي يحقق مستويات مقبولة من الموثوقية.

٣. مقياس التخطيط التشغيلي:

لقياس التخطيط التشغيلي في منظمات القطاع العام في المملكة، استند الباحث إلى المقياس الوارد في دراسة NDEGWA (2022)، والمكون من 6 بنود. ويظهر تحليل الموثوقية لهذا المقياس كما في الجدول التالي:

ألفا كرونباخ للمقياس		
البند	معامل الارتباط المصحح	قيمة ألفا كرونباخ في حال حذف البند
OP_1	0.623	0.836
OP_2	0.649	0.832
OP_3	0.623	0.836
OP_4	0.679	0.826
OP_5	0.651	0.831
OP_6	0.641	0.833

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي تمتع المقياس بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، يتجلى ذلك من خلال قيمة معامل ألفا كرونباخ التي تجاوزت 0.8، مما يشير إلى موثوقية ممتازة (Nunnally, 1978).

(1978; Cortina, 1993). كما عززت هذه النتيجة معاملات الارتباط المصححة بين الفقرات والمقياس الكلي التي تجاوزت جميعها حاجز 0.4، مما يؤكد قوة الترابط بين بنود المقياس والمفهوم الكلي الذي يقيسه (DeVellis, 2017; Nunnally & Bernstein, 1994). وقد أكد تحليل الحساسية أن إزالة أي بند من بنود المقياس لن يؤدي إلى تحسين مستوى الاتساق الداخلي. بناءً على هذه الأدلة المتعددة، يمكن الجزم بتحقيق مقياس التخطيط التشغيلي المستخدم لمعايير الموثوقية المطلوبة في البحوث العلمية.

٤. مقياس الأداء التنظيمي:

لقياس الأداء التنظيمي لمنظمات القطاع في المملكة، استند الباحث إلى مقياس مكون من ستة بنود، ثلاثة منها وردت في دراسة Bin Omira (2015)، وثلاثة أخرى وردت في دراسة Andrew León-Cázares & (2015). ويظهر تحليل الموثوقية لهذا المقياس كما في الجدول التالي:

ألفا كرونباخ للمقياس		
0.864		
البند	معامل الارتباط المصحح	قيمة ألفا كرونباخ في حال حذف البند
POP_1	0.671	0.839
POP_2	0.660	0.841
POP_3	0.662	0.841
POP_4	0.649	0.843
POP_5	0.677	0.838
POP_6	0.634	0.846

تشير النتائج إلى تمتع المقياس بموثوقية عالية، حيث بلغ معامل كرونباخ ألفا قيمة ٠.٨، مما يدل على اتساق داخلي ممتاز (Nunnally, 1978; Cortina, 1993). وقد تعززت هذه النتيجة

بمعاملات ارتباط مصححة بين الفقرات والمجموع الكلي تجاوزت ٠.٤، مما يؤكد قوة ترابط البنود بالمقياس الكلي (DeVellis, 2017; Nunnally & Bernstein, 1994). كما أظهر تحليل الحساسية أن إزالة أي بند لن تحسن من درجة الاتساق الداخلي. وعليه، يفي مقياس الأداء التنظيمي المستخدم بمعايير الموثوقية المطلوبة.

٥. مقياس معوقات تنفيذ التوجهات الاستراتيجية في منظمات القطاع العام:

لمقياس معوقات تحويل التوجهات الاستراتيجية الى أداء ملموس في منظمات القطاع العام في المملكة، استند الباحث الى المقياس الوارد في دراسة Cater (2010) والمكون من 12 بنداً موزعة على خمسة أبعاد رئيسية هي صياغة الاستراتيجية، ادارة التغيير، الثقافة التنظيمية، هيكل السلطة التنظيمية، والقيادة. ويظهر تحليل الموثوقية لهذا المقياس كما في الجدول التالي:

ألفا كرونباخ للمقياس		
0.865		
البنود	معامل الارتباط المصحح	قيمة ألفا كرونباخ في حال حذف البند
IO_1	0.532	0.855
IO_2	0.526	0.856
IO_3	0.554	0.854
IO_4	0.556	0.854
IO_5	0.592	0.852
IO_6	0.566	0.853
IO_7	0.446	0.861
IO_8	0.514	0.856
IO_9	0.452	0.860
IO_10	0.621	0.851
IO_11	0.584	0.852
IO_12	0.630	0.848

تؤكد مؤشرات الموثوقية تمتع مقياس معوقات تنفيذ التوجه الاستراتيجي بخصائص قياسية متميزة، حيث سجل معامل كرونباخ ألفا قيمة ٠.٨ مما يعكس اتساقاً داخلياً عالي المستوى (Nunnally, 1978; Cortina, 1993). وقد عززت هذه النتيجة معاملات الارتباط المصححة التي تفوق ٠.٤ بين جميع البنود والمقياس الكلي، مما يؤكد تجانس البنود وتماسكها البنائي (DeVellis, 1994; Nunnally & Bernstein, 2017). كما أكد تحليل الحساسية عدم وجود أي بند يمكن أن يحسن الموثوقية في حال حذفه، مما يشير إلى اكتمال الصورة القياسية للمقياس. بناءً على هذه المعطيات، يمكن التأكيد على توفر درجة عالية من الموثوقية في المقياس المستخدم.

ثانياً – التحليل العاملي للمقاييس:

التحليل العاملي هو مجموعة من الأساليب الإحصائية متعددة المتغيرات، تستخدم لتحديد العوامل الكامنة، أو العوامل، التي تفسر أنماط الارتباطات بين مجموعة من المتغيرات الملاحظة (Tabachnick & Fidell, 2013). والغرض الرئيسي منه هو اختزال البيانات وكشف بنيتها، مما يمكن الباحثين من تلخيص عدد كبير من المتغيرات باستخدام مجموعة أصغر من العوامل الكامنة (Hair et al., 2019). وينسجم إلى تحليل عاملي استكشافي وتحليل عاملي توكيدي.

١. مقياس نوع التوجه الاستراتيجي:

بالنظر إلى المقياس المستخدم والمكون من 12 بنداً، فقد جاءت نتيجة التحليل العاملي الاستكشافي للمقياس كما في الجدول التالي:

ITEMS	Component	
	1	2
SO_1	0.715	
SO_2	0.754	
SO_3	0.765	
SO_4	0.753	
SO_5	0.799	
SO_6	0.802	
SO_7	0.767	
SO_8		0.753
SO_9		0.832
SO_10		0.781
SO_11		0.809
SO_12		0.862
Eigenvalues	36.826	29.507
KMO		0.873
Bartlett's Test of Sphericity		
Approx. Chi-Square		3254.830
Sig.		0.000

بدايةً، لقياس كفاية العينة بالنسبة لهذا المقياس، وبالنظر الى قيمة معامل KMO نجدها تساوي 0.873 وهي قيمة أكبر من 0.8 وتعتبر جيدة (Kaiser, 1974). كما أن قيمة معامل اختبار بارتليت للكروية، التي تساوي 3254.83 مع معنوية أصغر من 0.05، تشير الى أن مصفوفة الارتباط ليست مصفوفة هوية (Bartlett, 1954). الأمر الذي يشير أن معيار الكفاية محقق.

من ناحية أخرى، يظهر التحليل الى العوامل الأساسية (PCA) أن بنود المياس محملة على مكونين أساسيين، 7 بنود للمكون الأول، فيما تتحمل 5 بنود على المكون الثاني. وبالنظر الى معدلات تحميل البنود على كل مكون منهما، نجد أن جميع المعدلات أعلى من 0.7، الأمر الذي يشير الى قوة ارتباط البنود بالمكونات المستخرجة (Brown, 2015). كذلك، تظهر معدلات القيم الذاتية للتباين المفسر من قبل العوامل أن هذا النموذج ثنائي البعد يفسر 66.3% من التباين، وهو معدل مقبول. بالتالي، فقد قرر الباحث اعتماد المقياس ثنائي البعد في التحليل اللاحق.

في المقابل، تظهر النتيجة السابقة اختلافاً مع البنية الأساسية للمقياس المكونة من ثلاثة عوامل هي التقييد، الدفاع، والتفاعل. وبالنظر الى طبيعة البنود الخاصة بالمقياس وتوزيعها الناتج وف المكونات الأساسية، فقد اعتمد الباحث تسمية البعد الأول بالتوجه الاستباقي، والبعد الثاني بالتوجه التفاعلي. حيث يجمع التوجه الاستباقي عناصر تعكس سمات المستكشف والمدافع من الإطار النظري الأصلي. بينما يجسد التوجه التفاعلي بوضوح التوجه المتفاعل للمنظمة والمبني على الاستجابة للتغيرات لا صنعها.

في الواقع، إن تفكيك هيكل العوامل الثلاثة المقصود (المستكشف، والمدافع، والمفعول) إلى عاملين اثنين يتماشى مع أدبيات التوجه الاستراتيجي في سياقات القطاع العام (مثل: Miles & Snow, 1978; Naranjo-Gil, 2009). عملياً، غالباً ما تندمج توجهات المستكشف والمدافع في المؤسسات العامة التي توازن بين الابتكار وتقديم خدمات موثوقة، بينما يبقى توجه المفاعل متميزاً نظراً لاختلافه الجوهرى في وضعه الاستراتيجي. ويشير هذا الحل ثنائي العوامل إلى أنه في سياق القطاع العام السعودي، قد لا تميز المؤسسات بوضوح بين الاستراتيجيات الاستكشافية والاستراتيجيات التي تركز على الكفاءة عملياً، بل تدمجها في توجه استباقي واحد يتناقض بشكل حاد مع التوجه التفاعلي.

٢. مقياس وضوح التوجه الاستراتيجي:

بالنظر الى المقياس المستخدم والمكون من 12 بنداً، فقد جاءت نتيجة التحليل العاملي الاستكشافي للمقياس كما في الجدول التالي:

ITEMS	Component
-------	-----------

	1	2	3
SOC_1	0.792		
SOC_2	0.788		
SOC_3	0.787		
SOC_4	0.705		
SOC_5			0.770
SOC_6			0.757
SOC_7		0.788	
SOC_8		0.782	
SOC_9		0.752	
SOC_10			0.778
SOC_11			0.689
SOC_12		0.755	
Eigenvalues	37.845	13.282	11.936
KMO		0.876	
Bartlett's Test of Sphericity			
Approx. Chi-Square	1927.354		
Sig.	0.000		

بدايةً، بلغت قيمة معامل كايذر-ماير-أولكين (KMO) لكفاية العينة 0.876، وهذه قيمة ممتازة. وفقاً لكايذر (1974)، فإن قيمة KMO التي تزيد عن 0.80 تعتبر "جيدة"، وأعلى من 0.90 تعتبر "رائعة". تشير قيمة 0.876 إلى أن أنماط الارتباط بين العناصر محكمة ومناسبة جداً لتحليل العوامل. كذلك، يظهر اختبار بارتليت للكروية (مربع كاي التقريبي = 1927.354، Sig = 0.000) دلالة إحصائية عالية ($p < 0.001$)، مما يسمح لنا برفض الفرضية الصفرية القائلة بأن مصفوفة الارتباط هي مصفوفة تطابق. هذا يؤكد وجود ارتباطات دالة إحصائية كافية بين العناصر للمضي قدماً في تحليل المكونات الرئيسية (Tabachnick & Fidell, 2013).

من ناحية أخرى، تشير قيم معدلات تحميل البنود على العوامل الثلاث المستخرجة قيماً أعلى من 0.7، الأمر الذي يشير إلى قوة ارتباط البنود بالمكونات المستخرجة (Brown, 2015). كذلك، تظهر معدلات القيم الذاتية للتباين المفسر من قبل العوامل أن هذا النموذج ثلاثي البعد يفسر

63.1% من التباين، وهو معدل مقبول. بالتالي، فقد قرر الباحث اعتماد المقياس ثلاثي البعد في التحليل اللاحق.

وبالنظر الى طبيعة البنود المرتبطة بكل عامل من العوامل الثلاث، وفي ضوء أدبيات التوجه الاستراتيجي، فقد قرر الباحث تسمية العامل الأول "وضوح الرؤية والرسالة"، والعامل الثاني "وضوح الأهداف"، والعامل الثالث "التوعية الاستراتيجية". ويعكس هذا الهيكل الطبيعة المتكاملة للإدارة الاستراتيجية، حيث تحدد أسس التوجهات وأهداف التنفيذ ومشاركة العوامل البشرية معاً فعالية الاستراتيجية (Okumus, 2003). ويشير الفصل الواضح في تحليل العوامل إلى أن هذه الأبعاد للتوجه الاستراتيجي في سياق منظمات القطاع العام في المملكة هي أبعاد منفصلة ولكنها متكاملة.

٣. مقياس التخطيط التشغيلي:

بالنظر الى المقياس المستخدم والمكون من 6 بنود، فقد جاءت نتيجة التحليل العاملي الاستكشافي للمقياس كما في الجدول التالي:

ITEMS	Component
	1
OP_1	0.745
OP_2	0.767
OP_3	0.745
OP_4	0.792
OP_5	0.768
OP_6	0.761
Eigenvalues	58.232
KMO	0.893
Bartlett's Test of Sphericity	
Approx. Chi-Square	1046.610
Sig.	0.000

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي تميزاً في مؤشرات القياس، حيث بلغ معامل كايذر-ماير-أولكين (KMO) قيمة 0.893، وهي قيمة متقدمة وفق التصنيفات العلمية. وبالاستناد إلى معايير كايذر (1974)، تقع هذه القيمة ضمن التصنيف "الممتاز" مما يدل على تماسك أنماط الارتباط بين بنود الأداة وملاءمتها العالية لتحليل العوامل. كما أسفر اختبار بارتليت للكروية عن دلالة إحصائية عالية المستوى (مربع كاي = 1046.610، مستوى الدلالة = 0.000)، مما يسمح برفض الفرضية الصفرية القائلة بوحدة مصفوفة الارتباط. تؤكد هذه النتائج وجود ارتباطات قوية ودالة إحصائية بين البنود، مما يستوفي الشرط الأساسي لتطبيق تحليل المكونات الرئيسية (Tabachnick & Fidell, 2013). وبهذه المؤشرات، يمكن الجزم بملاءمة البيانات لتطبيق التحليل العاملي وموثوقية النتائج المستخلصة.

من ناحية أخرى، كشف تحليل المكونات الرئيسية عن وجود عامل واحد مهيمن تتجاوز قيمته الذاتية 1.0، مما يؤكد تماسك البنية الكامنة للأداة. وتشير هذه النتيجة إلى أن المكون الوحيد المسيطر يفسر غالبية التباين المشترك بين البنود الستة (من OP_1 إلى OP_6)، مما يعكس تجانس الأداة وتركيزها على قياس بناء نظري واحد. كما سجلت جميع بنود الأداة أحمالاً عاملية عالية تراوحت بين 0.745 و0.792، وهي قيم تتجاوز المعايير الإحصائية المقبولة (0.50 - 0.60) للحجم العيني المذكور. وفقاً ل Hair وزملاؤه (2019)، تدل هذه الأحمال المتجانسة على أن كل بند يمثل مؤشراً قوياً وذا دلالة للبناء الأساسي، كما تؤكد التوازن في المساهمة القياسية لجميع البنود دون وجود مؤشرات ضعيفة.

أخيراً، بلغت القيمة الذاتية للمكون الوحيد 58.232، وهي قيمة استثنائية تدل على سيطرة واضحة للمكون المستخلص. تجاوز هذه القيمة للمعيار القياسي (1.0) بفارق كبير يوفر دعماً إحصائياً قوياً لملاءمة النموذج أحادي العامل ويمثل مؤشراً على قوة التباين المشترك الذي يفسره هذا المكون بين بنود الأداة.

٤. مقياس الأداء التنظيمي:

بالنظر الى المقياس المستخدم والمكون من 6 بنود، فقد جاءت نتيجة التحليل العاملي الاستكشافي للمقياس كما في الجدول التالي:

ITEMS	Component
	1
POP_1	0.783
POP_2	0.773
POP_3	0.775
POP_4	0.764
POP_5	0.787
POP_6	0.751
Eigenvalues	59.641
KMO	0.878
Bartlett's Test of Sphericity	
Approx. Chi-Square	1148.312
Sig.	0.000

تشير قيمة كايزر-ماير-أولكين (KMO) البالغة 0.878 إلى أن العلاقات بين العناصر مناسبة تماماً لتحليل العوامل. علاوة على ذلك، فإن اختبار بارتليت للكروية ذو دلالة إحصائية عالية (p = 0.000)، مما يؤكد وجود ارتباطات جوهرية وذات مغزى بين العناصر لتحليلها في المقام الأول (Kaiser, 1974; Tabachnick & Fidell, 2013). كما أن القيمة الذاتية البالغة 59.641

مرتفعة بشكل استثنائي، وتتجاوز بكثير الحد القياسي البالغ 1.0. هذا يعني أن هذا المكون الواحد يفسر جزءاً كبيراً من التباين المشترك في البيانات، ما يوفر دعماً إحصائياً قوياً لنموذج أحادي البعد.

من ناحية أخرى، وبالنظر إلى البنود، تتميز أحمال العوامل لجميع العناصر الستة بأنها عالية باستمرار، وتتجمع بشكل وثيق بين 0.751 و0.787. لا توجد روابط ضعيفة أو قيم متطرفة. وفقاً للإرشادات التقليدية (Hair et al., 2019)، فإن هذه القيم أعلى بكثير من المستوى المقبول، مما يشير إلى أن كل عنصر هو مؤشر قوي وذو معنى للبنية الأساسية الخاصة بالمقياس. ويؤكد الاتساق الملحوظ لهذه الأحمال إلى أن جميع العناصر تساهم بالتساوي تقريباً في قياس نفس المفهوم الأساسي.

٥. مقياس معوقات تنفيذ التوجه الاستراتيجي:

بالنظر إلى المقياس المستخدم والمكون من 12 بنداً، فقد جاءت نتيجة التحليل العاملي الاستكشافي للمقياس كما في الجدول التالي:

ITEMS	Component	
	1	2
IO_1	0.874	
IO_2		0.683
IO_3	0.791	
IO_4		0.712
IO_5		0.839
IO_6		0.855
IO_7		0.832
IO_8	0.854	
IO_9		0.794
IO_10	0.757	
IO_11	0.878	

IO_12	0.838	
Eigenvalues	40.935	26.519
KMO		0.857
Bartlett's Test of Sphericity		
Approx. Chi-Square		3617.186
Sig.		0.000

تظهر النتائج ان معامل كايذر-ماير-أولكين (KMO) بلغ قيمة 0.857، مما يشير إلى كفاية العينة (Kaiser, 1974). كما كان اختبار بارتليت للكروية ذا دلالة إحصائية ($\chi^2 = 3617.186$, $p < 0.001$)، مما يؤكد أن مصفوفة الارتباط ليست مصفوفة هوية وأن تحليل العوامل كان مناسباً (Tabachnick & Fidell, 2013).

تجاوز كلٌّ من المكون 1 (القيمة الذاتية = 40.935) والمكون 2 (القيمة الذاتية = 26.519) حد القيمة الذاتية 1.0، مما يؤكد وجود بنية ثنائية الأبعاد. كما جاءت أحمال العوامل، التي تمثل الارتباط بين كل عنصر والمكون الأساسي، جميعها مرتفعة (> 0.68) وأظهرت نمطاً واضحاً:

حيث يعرف المكون 1 بالعناصر IO_1، وIO_3، وIO_8، وIO_10، وIO_11، وIO_12، بينما يعرف المكون 2 بالعناصر IO_2، وIO_4، وIO_5، وIO_6، وIO_7، وIO_9. و يقدم الفصل الواضح للعناصر، دون وجود أحمال متقاطعة ذات دلالة إحصائية، دليلاً على صحة التمييز بين المكونين (Hair et al., 2019).

باختصار، تشير النتائج إلى أن المقياس المكون من 12 بنداً يقيس بنيتين كامنتين متميزتين. تملك جميع البنود مؤشرات قوية لمكوناتها، كما يتضح من الأحمال العالية للعوامل، ولا يتطلب أي منها الإزالة.

ثالثاً - التوافق مع اشتراطات التحليل الخطي:

يعتبر التحليل الخطي من الأساليب الإحصائية التي توم على افتراضات خاصة بالنسبة للبيانات والمتغيرات المدروسة. وللتحقق من تلبية هذه الافتراضات فقد قام الباحث بما يلي:

١. التوزيع الطبيعي:

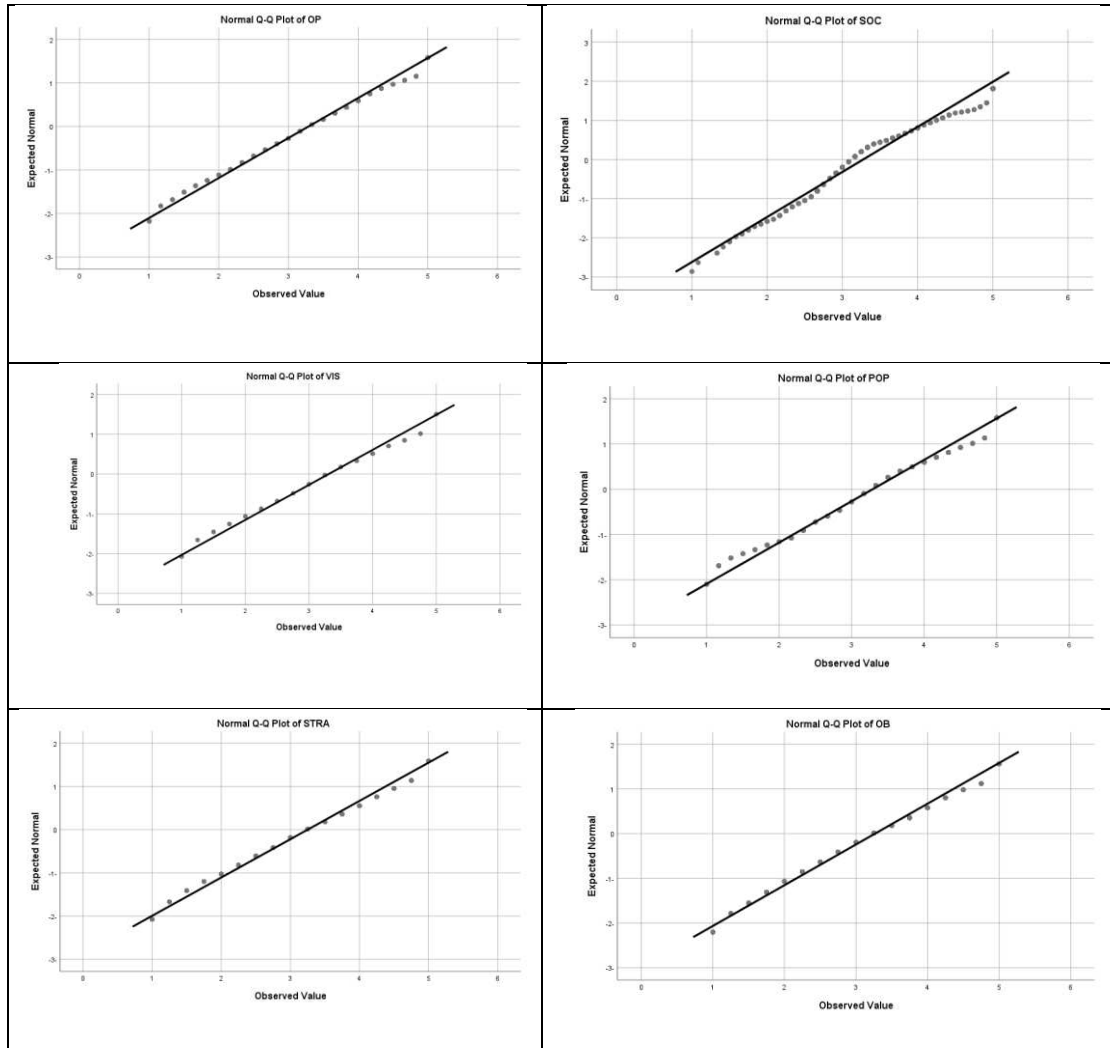
الالتواء هو مقياس لعدم التماثل، والتفرطح هو مقياس لذروة التوزيع (Kim, 2013). بالنسبة للعينات الكبيرة (أكبر من 300 حالة)، فإن قيم مطلقة للالتواء أقل من 2، وقيم مطلقة للتفرطح أقل من 7 تعتبر مقبولة (West et al., 1996). ويظهر الجدول التالي قيم الالتواء والتفرطح لمتغيرات الدراسة:

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الالتواء		التفرطح	
				القيمة	الخطأ المعياري	القيمة	الخطأ المعياري
SOC	473	3.2754	0.86861	0.327	0.112	-0.245	0.224
OP	473	3.2886	1.08829	-0.143	0.112	-0.750	0.224
POP	473	3.2882	1.09380	-0.156	0.112	-0.617	0.224
VIS	473	3.3097	1.13566	-0.161	0.112	-0.843	0.224
OB	473	3.2659	1.09603	-0.083	0.112	-0.856	0.224
STRA	473	3.2505	1.12858	-0.135	0.112	-0.881	0.224

أظهرت جميع المتغيرات قيم التواء منخفضة نسبياً (تراوحت بين -0.161 و 0.327)، مما يشير إلى توزيعات متماثلة. ووفقاً لإرشادات تقييم التوزيع الطبيعي، تعتبر قيم الالتواء بين -1 و 1 مقبولة للتحليل متعدد المتغيرات. تدعم هذه النتيجة ملاءمة الإجراءات الإحصائية البارامترية للتحليلات اللاحقة، بما في ذلك تحليل الانحدار وتحليل العوامل. كذلك، تراوحت قيم التفرطح بين -0.881 و 0.245، مما يشير إلى توزيعات مسطحة (أكثر تسطحاً من التوزيعات الطبيعية).

وظلت قيم التفرطح السلبية هذه ضمن النطاقات المقبولة (بين -2 و $+2$)، مما يدعم ملائمة البيانات للتحليلات البارامترية.

من ناحية أخرى، يشير بعض الباحثين الى ضرورة اعتماد توزيعات رسومية للتحقق من التوزيع الطبيعي في حالة العينات الكبيرة. تظهر الاشكال التالية توزيع حبكة (Q-Q) لكل متغير من المتغيرات السابقة:



في الواقع، وبالنظر الى أشكال توزيع حبكة (Q-Q) لكل متغير من متغيرات الدراسة، نجد أن جميع القيم تتموضع بشكل قريب من محورها. هذا يعني أنه يمكن القول بعدم وجود انتهاك خطير لشرط التوزيع الطبيعي بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة.

العلاقات الخطية ومشكلة الخطية المتعددة:

تعتبر الخطية بمثابة افتراض أساسي بأن العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع خطية يكون فيها متوسط المتغير التابع دالة خطية لكل متغير مستقل، مع ثبات المتغيرات الأخرى. حيث أن انتهاك هذا المعيار يشير الى ان النموذج الخطي غير مناسب، مما يؤدي إلى تنبؤات متحيزة وغير دقيقة (Weisberg, 2014).

من ناحية أخرى، تشير مشكلة التعدد الخطي إلى مشكلة محددة تنشأ عندما تكون المتغيرات المستقلة في نموذج الانحدار المتعدد مترابطة بشدة مع بعضها البعض. يجب ألا تكون المتغيرات المستقلة مترابطة بشدة. وعلى الرغم من أن ارتفاع التعدد الخطي لا يؤثر على القدرة التنبؤية الكلية للنموذج، ولكنه يصعب تقييم المساهمة الفردية لكل متنبئ. كما أنه يضخم الأخطاء المعيارية لمعاملات الانحدار، مما يؤدي إلى عدم استقرار تقديرات المعاملات، ويصعب تحديد ما إذا كان متغير معين مرتبطاً بشكل كبير بالنتيجة (James, Witten, Hastie, & Tibshirani, 2013). وللتحقق من عدم وجود مشكلة تعدد خطي، يستند الباحث الى مؤشرين رئيسيين هما معامل تضخم التباين (VIF) والتسامح (1/VIF). حيث أن القاعدة العامة هي أن قيمة VIF الأكبر من 10 (أو قيمة Tolerance الأقل من 0.1) تشير إلى تعدد خطي شديد قد يتطلب معالجة (Field, 2018).

التعدد الخطي		الارتباطات			المتغيرات
VIF	Tolerance	OP	SOC	POP	
		.692**	.652**	1	POP
1.750	0.572	.655**	1	.652**	SOC
1.750	0.572	1	.655**	.692**	OP

حيث نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- جميع الارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 (ثنائي الذيل)، مما يدعم الصلاحية التقاربية بين البنيات ذات الصلة. تعتبر الارتباطات بهذا المقدار (0.69-0.65) مناسبة نظرياً، مما يشير إلى أن البنيات تشترك في تباين مشترك دون أن تكون زائدة عن الحاجة (Rönkkö & Cho, 2020).

- جميع قيم معامل التضخم (VIF) جاءت أصغر من 10، وجميع قيم التسامح (Tolerance) جاءت أكبر من 0.1، الأمر الذي يشير إلى عدم وجود مشكلة تعدد خطي بين المتغيرات (Field, 2018).

من ناحية أخرى، بالأخذ بعين الاعتبار لأبعاد متغير وضوح التوجه الاستراتيجي الناجمة عن التحليل إلى المكونات الأساسية، فإن نتائج العلاقات الخطية واختبار التعدد الخطي جاءت كما في الجدول التالي:

التعدد الخطي		الارتباطات						المتغيرات
VIF	Tolerance	POP	POP	OP	STRA	OB	VIS	
1.411	0.709	.477**	.477**	.482**	.386**	.431**	1.000	VIS
1.599	0.625	.611**	.611**	.578**	.389**	1.000	.431**	OB
1.356	0.737	.432**	.432**	.465**	1.000	.389**	.386**	STRA
1.788	0.559	.692**	.692**	1.000	.465**	.578**	.482**	OP

		1.000	1.000	.692**	.432**	.611**	.477**	POP
--	--	-------	-------	--------	--------	--------	--------	-----

حيث نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- جميع الارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 (ثنائي الذيل)، مما يدعم الصلاحية التقاربية بين البنات ذات الصلة. تعتبر الارتباطات بهذا المقدار (0.692-0.386) مناسبة نظرياً، مما يشير إلى أن البنات تشترك في تباين مشترك دون أن تكون زائدة عن الحاجة (Rönkkö & Cho, 2020).
- جميع قيم معامل التضخم (VIF) جاءت أصغر من 10، وجميع قيم التسامح (Tolerance) جاءت أكبر من 0.1، الأمر الذي يشير إلى عدم وجود مشكلة تعدد خطي بين المتغيرات (Field, 2018).

في ضوء ما سبق، يمكن القول بأن افتراض الخطية محقق دون وجود مشكلة تعدد خطي بين متغيرات الدراسة.

المبحث الثالث - نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

في هذا المبحث، وبعد توصيف عينة الدراسة والتحقق من جودة المقاييس وملاءمة البيانات للتحليل الخطي، يوم الباحث باستعراض نتائج اختبار فرضيات الدراسة، كما يلي:

١. تقييم التوجه الاستراتيجي، التخطيط التشغيلي والأداء التنظيمي:

من أجل فهم مستوى وضوح التوجهات الاستراتيجية، والتخطيط التشغيلي والأداء التنظيمي لمنظمات القطاع العام في المملكة، فد افترض الباحث أن هذه المستويات تخلق بشكل جوهري وفقاً للمتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة. بدايةً يعرض الجدول التالي مستويات هذه المتغيرات:

بناء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أقل قيمة	أقصى قيمة	التفسير
التوجه الاستراتيجي (SOC)	3.28	0.87	1	5	وضوح متوسط إلى عالٍ
التخطيط التشغيلي (OP)	3.29	1.09	1	5	تنفيذ متوسط إلى عالٍ
الأداء (POP)	3.29	1.09	1	5	إنجاز متوسط إلى عالٍ
الرؤية (VIS)	3.31	1.14	1	5	وضوح متوسط
الأهداف (OB)	3.27	1.1	1	5	وضوح متوسط
الاستراتيجية (STRA)	3.25	1.13	1	5	وضوح متوسط

حيث نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- الاتجاه المركزي: تتراوح القيم المتوسطة بين 3.27 و 3.31 على مقياس خماسي النقاط، مما يشير إلى أن المشاركين يقيمون الوضوح الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي والأداء بمستويات مرتفعة إلى حد ما. ويشير هذا إلى أن مؤسسات القطاع العام السعودي تظهر ممارسات إدارة استراتيجية معقولة، وإن لم تكن استثنائية.

- التباين: تتراوح الانحرافات المعيارية بين 0.87 و1.14، مما يشير إلى تباين متوسط إلى كبير في تقييمات المشاركين. يشير الانحراف المعياري المنخفض قليلاً لوضوح التوجه الاستراتيجي (0.87) مقارنةً بالتخطيط التشغيلي والأداء التنظيمي (1.09) إلى توافق أكبر بشأن التوجه الاستراتيجي العام مقارنةً بالتخطيط أو الأداء.
- المدى: يشير استخدام النطاق الكامل (1.00 إلى 5.00) لجميع التراكم إلى أن المشاركين أظهروا استجابات تمييزية دون تجمع عند نقاط النهاية القصوى، مما يشير إلى موثوقية وصلاحية القياس.

مع ذلك، ولتحقيق فهم أكبر لهذه التقييمات، قام الباحث بتحليل الفروقات الإحصائية في تقييم الوضوح الاستراتيجي، التخطيط التشغيلي والأداء التنظيمي لمنظمات القطاع العام في المملكة، وذلك تبعاً لاختلاف الجنس، العمر، المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي للمشاركين.

- الجنس:

تقيم نتائج اختبار t للعينات المستقلة المقدمة والمصنفة حسب الجنس ما إذا كان هناك اختلاف كبير بين الذكور والإناث في تقييماتهم للتوجه الاستراتيجي (SOC)، والتخطيط التشغيلي (OP)، والأداء التنظيمي (POP)، والأبعاد الأساسية للوضوح الاستراتيجي - الرؤية (VIS)، والأهداف (OB)، والاستراتيجية (STRA). وتظهر نتائج اختبار T-test للعينات المستقلة كما في الجدول

التالي:

المتغيرات	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
SOC	ذكر	3.4267	0.91841	34.558	0.000	5.747	471	0.000
	أنثى	2.9494	0.64078			6.526	400.310	0.000

					تساوي التباين				
0.000	471	3.817	0.034	4.526	افتراض تساوي التباين	1.11009	3.4169	ذكر	OP
0.000	323.467	3.983			افتراض عدم تساوي التباين	0.98801	3.0122	أنثى	
0.002	471	3.183	0.044	4.083	افتراض تساوي التباين	1.11192	3.3963	ذكر	POP
0.001	314.810	3.286			افتراض عدم تساوي التباين	1.01896	3.0556	أنثى	
0.000	471	4.780	0.034	4.509	افتراض تساوي التباين	1.14582	3.4760	ذكر	VIS
0.000	320.716	4.971			افتراض عدم تساوي التباين	1.02923	2.9517	أنثى	
0.001	471	3.198	0.062	3.505	افتراض تساوي التباين	1.10658	3.3746	ذكر	OB
0.001	307.967	3.273			افتراض عدم تساوي التباين	1.03840	3.0317	أنثى	
0.000	471	5.201	0.055	3.714	افتراض تساوي التباين	1.13092	3.4296	ذكر	STRA
0.000	317.903	5.390			افتراض عدم تساوي التباين	1.02553	2.8650	أنثى	

حيث تظهر النتائج ما يلي:

- متوسطات المجموعة: في جميع المتغيرات، يبلغ الذكور عن متوسطات أعلى بكثير من الإناث. على سبيل المثال، يبلغ متوسط وضوح التوجه الاستراتيجي للذكور 3.4267 و 2.9494 للإناث؛ بينما يبلغ متوسط وضوح الاستراتيجية للذكور 3.4296 و 2.8650 للإناث، مما يشير إلى اختلافات ملحوظة بين الجنسين في الإدراك.

- اختبار ليفين لتساوي التباينات: تخالف عدة متغيرات (مثل: SOC بقيمة $F = 34.558$ ، $p = 0.000$) افتراض تجانس التباين ($p < 0.05$)، مما يؤدي إلى استخدام اختبارات لا تفترض تباينات متساوية في التفسير.
- اختبار T لتساوي المتوسطات: تظهر جميع المقارنات فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.001 أو 0.002 ($p < 0.01$)، حيث تتراوح قيم t بين 3.183 (POP) و5.747 (SOC)، مما يشير إلى أنه من غير المرجح أن تكون الفروق المتوسطة بين الجنسين ناتجة عن الصدفة.
- أحجام التأثير وفترات الثقة: ترافق متوسطات الفروق (على سبيل المثال، $0.47728 \pm$ SOC، و $0.56457 \pm$ STRA) فواصل ثقة ضيقة بنسبة 95% باستثناء الصفر، مما يؤكد الدلالة الإحصائية والجدوى العملية لهذه الفروق بين الجنسين.

بالتالي، تشير هذه النتائج إلى أن المشاركين الذكور يدركون مستويات أعلى من التوجه الاستراتيجي، وفعالية التخطيط التشغيلي، والأداء التنظيمي مقارنةً بالمشاركات الإناث. ويشير اتساق وقوة هذه الفروق في جميع التراكيب إلى أن الجنس عامل ديموغرافي ذو دلالة إحصائية يؤثر على التصور التنظيمي في هذه المجموعة من البيانات. وقد تعكس الفروق بين الجنسين في التصور اختلافاً في الوصول إلى المعلومات، أو الأدوار، أو الخبرات التنظيمية بين الموظفين والموظفات في المؤسسات العامة السعودية.

- العمر:

لاختبار الفروقات الإحصائية تبعاً للفئات العمرية في تقييم الوضوح الاستراتيجي وأبعاده، التخطيط

التشغيلي، والأداء التنظيمي، استند الباحث الى اختبار التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) بين

أربع فئات عمرية: أقل من 30، 30-40، 40-50، وأكبر من 50. حيث جاءت النتائج كما في

الجدول التالي:

المتغيرات	الفئات العمرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
SOC	أقل من 30 سنة	3.2885	0.89485	1.869	3	0.623	0.825	0.481
	30-40 سنة	3.1954	0.85746					
	41-50 سنة	3.3388	0.89461					
	أكبر من 50 سنة	3.2466	0.80126					
	Total	3.2754	0.86861					
OP	أقل من 30 سنة	3.2521	1.10546	2.681	3	0.894	0.753	0.521
	30-40 سنة	3.1937	1.15471					
	41-50 سنة	3.3664	1.07876					
	أكبر من 50 سنة	3.2748	0.96768					
	Total	3.2886	1.08829					
POP	أقل من 30 سنة	3.3846	1.05697	3.322	3	1.107	0.925	0.428
	30-40 سنة	3.1813	1.04797					
	41-50 سنة	3.3608	1.15020					
	أكبر من 50 سنة	3.2432	1.03596					
	Total	3.2882	1.09380					
VIS	أقل من 30 سنة	3.3526	1.08476	2.433	3	0.811	0.627	0.598
	30-40 سنة	3.2095	1.18309					

					1.11949	3.3738	41-50 سنة	
					1.11901	3.3041	أكبر من 50 سنة	
					1.13566	3.3097	Total	
				5.070	1.07786	3.4487	أقل من 30 سنة	
					1.11068	3.1639	30-40 سنة	
					1.10733	3.3432	41-50 سنة	
					1.03187	3.1520	أكبر من 50 سنة	
					1.09603	3.2659	Total	
0.239	1.410	1.690	3					OB
				2.157	1.23905	3.0641	أقل من 30 سنة	
					1.08694	3.2128	30-40 سنة	
					1.19731	3.2995	41-50 سنة	
					0.94027	3.2838	أكبر من 50 سنة	
					1.12858	3.2505	Total	
0.640	0.563	0.719	3					STRA

يوضح هذا الجدول توزيع البيانات لكل متغير حسب الفئة العمرية:

- المتوسط الحسابي (Mean): نلاحظ أن المتوسطات لجميع المتغيرات تتراوح بين 3.16

و 3.45 تقريباً عبر جميع الفئات العمرية. هذا يشير إلى وجود تشابه كبير في متوسط

استجابات الأفراد بغض النظر عن عمرهم.

- فاصل الثقة 95% (Confidence Interval %95): تتداخل هذه الفواصل بين الفئات

العمرية المختلفة (مثلاً، فاصل ثقة فئة "أقل من 30 سنة" يتداخل مع فئة "30-40 سنة"

في جميع المتغيرات) هو مؤشر أولي على عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية.

- الانحراف المعياري (Std. Deviation): يظهر وجود بعض الاختلاف في تشتت البيانات

داخل كل فئة عمرية، ولكن هذا الاختلاف طبيعي ولا يؤثر على اختبار تجانس

المتوسطات بين المجموعات.

وبالتنظر الى نتائج تحليل التباين (ANOVA)، الاختبار الإحصائي الرئيسي الذي يحدد إذا كانت

الفروق بين متوسطات المجموعات (Between Groups) أكبر مما يمكن أن يحدث بالصدفة،

نجد أن جميع قيم F قريبة من 1 أو أقل منها (مثلاً، $SOC \downarrow 0.825$ ، $OP \downarrow 0.753$ ، إلخ).

هذا يدعم بقوة فكرة عدم وجود فروق حقيقية بين المتوسطات.

بناءً على هذه النتائج، يمكننا الاستنتاج بأن العمر ليس عاملاً مميزاً أو مؤثراً في أي من المتغيرات

الستة (SOC, OP, POP, VIS, OB, STRA) ضمن عينة الدراسة هذه. توجهات ومواقف

الأفراد في هذه المتغيرات متجانسة إلى حد كبير عبر الشرائح العمرية المختلفة. الفروق البسيطة

التي قد نراها في المتوسطات الحسابية (مثل أن فئة 41-50 سنة لديها أعلى متوسط في معظم

المتغيرات) هي فروق عشوائية وغير ذات معنى إحصائي، ويمكن أن تعزى للصدفة وحدها.

- المؤهل العلمي:

باعتبار أن عينة الدراسة شملت موظفين مع مؤهلات علمية مختلفة، واختبار وجود فروق جوهرية

في مستويات متغيرات الدراسة يمكن ان تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، استند الباحث الى التحليل

التباين احادي الاتجاه. حيث جاءت النتائج كما يلي:

المتغيرات	ثانوي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
SOC	3.1333	3.4009	3.2912	3.1864	3.3906
OP	3.2	3.5991	3.2497	3.274	3.3542
POP	3.1667	3.2793	3.2835	3.2627	3.4896
VIS	2.9167	3.3446	3.3469	3.2648	3.3047
OB	3.0667	3.2297	3.3026	3.2076	3.3047
STRA	3.4167	3.6284	3.2242	3.0869	3.5625

حيث يوضح الجدول السابق تباين في تقييم مستوى وضوح التوجه الاستراتيجي، التخطيط التشغيلي والأداء التنظيمي لمنظمات القطاع العام بين مستويات التعليم المختلفة لأفراد العينة. مع ملاحظة ان حاملي شهادة الدكتوراه قيموا الأداء التنظيمي، ووضوح الاهداف بشكل أعلى من بقية الفئات. بينما قيم حملة الدبلوم وضوح التوجه وفعالية التخطيط التشغيلي ووضوح الاستراتيجيات بشكل أعلى.

ولاختبار معنوية هذه الفروقات، جاءت نتائج تحليل التباين كما في الجدول التالي:

المتغيرات	F-value	p-value (Sig.)	الدلالة الإحصائية	النتيجة
SOC	0.765	0.549	غير دال احصائياً	لا فروق جوهرية
OP	0.898	0.465	غير دال احصائياً	لا فروق جوهرية
POP	0.333	0.855	غير دال احصائياً	لا فروق جوهرية
VIS	0.575	0.681	غير دال احصائياً	لا فروق جوهرية
OB	0.301	0.877	غير دال احصائياً	لا فروق جوهرية
STRA	2.415	0.048	دال احصائياً	توجد فروق جوهرية

بالنسبة لخمس من المتغيرات الستة، لا تظهر نتائج تحليل التباين (ANOVA) أي فروق ذات دلالة إحصائية عبر المستويات التعليمية. حيث جاءت جميع القيم الاحتمالية < 0.05 (تتراوح

بين ٠.٤٦٥ و ٠.٨٧٧)، وجميع قيم F قريبة من ١ أو أقل، مما يشير إلى أن التباين بين المجموعات التعليمية ضئيل مقارنةً بالتباين داخل المجموعات.

بالنسبة لمتغير وضوح الاستراتيجية (STRA)، نجد فرقاً ذا دلالة إحصائية. حيث جاءت القيمة الاحتمالية = ٠.٠٤٨ (عند عتبة الدلالة التقليدية ٠.٠٥)، والقيمة $F = ٢.٤١٥$ (أعلى بكثير من قيم المتغيرات الأخرى). بالتالي توجد فروق جوهرية في درجات STRA عبر مختلف المستويات التعليمية. حيث يظهر حاملو الدبلوم أعلى متوسط درجات (3.6284)، ويظهر حاملو الماجستير أدنى متوسط درجات (3.0869). بالتالي، هناك فجوة ملحوظة قدرها 0.5415 نقطة بين أعلى وأدنى المجموعات.

- المستوى الوظيفي:

كشف التحليل المقارن لأربعة مستويات هرمية تنظيمية عن أهم التأثيرات الديموغرافية. حيث جاءت المتوسطات الوصفية حسب المستوى التنظيمي كما يلي:

المستوى الوظيفي	SOC	OP	POP	VIS	OB	STRA
تنفيذي (Executive)	3.17	2.74	3.17	3.21	3.15	3.16
إشرافي (Supervisory)	3.39	4.02	3.44	3.42	3.39	3.36
قيادي (Leadership)	3.44	3.23	3.37	3.49	3.54	3.3

تظهر نتائج الدراسة وجود تباين واضح في تقييمات الأفراد لمستويات الوضوح الاستراتيجي وفعالية التخطيط التشغيلي ومستوى الأداء التنظيمي وفقاً لمستوياتهم الوظيفية.

على مستوى الاعمال التنفيذية، يشعر الموظفون المنفذون على الأرض بأن الرؤية والاستراتيجية والأهداف غير واضحة لهم بشكل كافٍ. فهم يرون التوجيهات اليومية ولكن قد لا يفهمون الصورة الكبيرة أو كيف تساهم مهامهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الكبرى للمنظمة. عند هذا المستوى كذلك تبرز مشكلة التخطيط التشغيلي الحقيقية (2.74). حيث نال المتغير أدنى تقييم على الإطلاق، وهو يشير إلى خلل جسيم في آلية العمل، يشير إلى ان الموظف المنفذ الذي يحول الخطط إلى عمليات يرى أن هذه الخطط غير واقعية، أو تقتصر إلى الموارد، أو غير قابلة للتطبيق على أرض الواقع. هذا الواقع يبدو انه أدى إلى انخفاض تقييمهم للأداء التنظيمي (3.17) بشكل يمثل انعكاس طبيعي لعدم وضوح الرؤية وضعف فاعلية التخطيط.

أما على مستوى الإدارات الاشرافية، فد جاءت التقييمات مرتفعة في جميع المجالات، وخاصة فاعلية التخطيط التشغيلي (4.02). فالمشرفون يعتقدون أن الخطط التشغيلية فعالة جداً (4.02)، بينما الموظفون المنفذون تحت إشرافهم يعتقدون العكس تماماً (2.74). في المقابل، سجل المستوى القيادي اعلى متوسطات وضوح التوجه الاستراتيجي (3.44) مقارنة ببقية المستويات. وجاء تقييمهم لفاعلية التخطيط التشغيلي ولأداء التنظيمي متوسطاً (3.23، 3.37 على التوالي). مع ذلك، وللتحقق من ان هذه الفروقات ذات دلالة إحصائية، يعرض الجدول التالي نتيجة اختبار التباين الأحادي:

المتغيرات	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
SOC	5.880	2	2.940	3.946	0.020
	350.232	470	0.745		
	356.112	472			
OP	182.389	2	91.194	113.800	0.000
	376.636	470	0.801		
	559.025	472			
POP	8.381	2	4.191	3.540	0.030
	556.323	470	1.184		

			472	564.704	
0.118	2.145	2.753	2	5.507	VIS
		1.283	470	603.244	
			472	608.750	
0.032	3.464	4.118	2	8.236	OB
		1.189	470	558.770	
			472	567.006	
0.168	1.789	2.272	2	4.543	STRA
		1.269	470	596.644	
			472	601.187	

بالنظر الى الجدول السابق، يمكن استنتاج ما يلي:

- توجد فروقات جوهرية في تقييم وضوح التوجه الاستراتيجي تعزى لاختلاف المستوى الوظيفي.
- توجد فروقات جوهرية في تقييم فاعلية التخطيط التشغيلي تعزى لاختلاف المستوى الوظيفي.
- توجد فروقات جوهرية في تقييم الأداء التنظيمي للمنظمات المدروسة تعزى لاختلاف المستوى الوظيفي.
- توجد فروقات جوهرية في تقييم وضوح الأهداف الاستراتيجية تعزى لاختلاف المستوى الوظيفي.
- لا توجد فروقات جوهرية في تقييم وضوح الرؤية أو وضوح الاستراتيجية العامة.

٢. الارتباط الخطي:

كشفت ارتباطات بيرسون للحاصل اللحظي عن قوة العلاقات بين جميع المتغيرات المقاسة، كما

في الجدول التالي:

العلاقات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	حجم التأثير	التفسير
SOC ↔ OP	0.655	<.001	كبير	إيجابي قوي
SOC ↔ POP	0.652	<.001	كبير	إيجابي قوي
OP ↔ POP	0.692	<.001	كبير	إيجابي قوي
SOC ↔ VIS	0.784	<.001	كبير جداً	إيجابي قوي جداً
SOC ↔ OB	0.777	<.001	كبير جداً	إيجابي قوي جداً
SOC ↔ STRA	0.765	<.001	كبير جداً	إيجابي قوي جداً
VIS ↔ OB	0.431	<.001	متوسط	إيجابي متوسط
VIS ↔ STRA	0.386	<.001	متوسط	إيجابي متوسط
OB ↔ STRA	0.389	<.001	متوسط	إيجابي متوسط
VIS ↔ POP	0.431	<.001	متوسط	إيجابي متوسط
OB ↔ POP	0.611	<.001	كبير	إيجابي قوي
STRA ↔ POP	0.389	<.001	متوسط	إيجابي متوسط

حيث تظهر النتائج ان الرؤية والأهداف والاستراتيجية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بوضوح التوجه

الاستراتيجي ($r = 0.765-0.784$)، ولكنها تظهر ارتباطات متوسطة مع بقية المتغيرات ($r =$

$0.389-0.431$). هذا يشير إلى أن هذه أبعاد منفصلة ومتراصة للوضوح الاستراتيجي.

بالمحصلة، ترسي الارتباطات الأساس لاختبار انحدار التأثيرات المباشرة. وتدعم كافة الارتباطات

الإيجابية الفرضيات الاتجاهية للتأثيرات المفترضة.

٣. مسارات التأثير:

يعرض هذا القسم نتائج تحليلات نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) التي أجريت باستخدام AMOS 26 لدراسة العلاقات المفترضة بين وضوح التوجه الاستراتيجي (SOC)، وأبعاده الثلاثة (VIS، OB، STRAT)، والتخطيط التشغيلي (OP)، والأداء التنظيمي (POP). وقد تم فحص نموذجين متكاملين: نموذج التوجه الاستراتيجي الكلي ونموذج أبعاد التوجه الاستراتيجي. يسمح نهج نمذجة المعادلات الهيكلية، الذي يدمج تحليل العوامل التأكيدية مع تحليل المسار، بالتقدير المتزامن لعلاقات القياس والهيكلية مع مراعاة خطأ القياس (Kline, 2016; Bollen, 1989).

1. إعداد البيانات وتقييم التوزيع الطبيعي:

قبل تقدير النموذج، قيمت البيانات من حيث التوزيع الطبيعي متعدد المتغيرات باستخدام معامل Mardia واختباري Shapiro-Wilk للمتغيرات الفردية (Kline, 2016). أشارت النتائج إلى أن كل بند أظهر انحرافاً سلبياً (يتراوح بين -0.178 و-0.377) وتفرطحاً سلبياً (يتراوح بين -1.03 و-1.329 على مقياس ليكرت ذي الخمس نقاط). أشار التفرطح متعدد المتغيرات (C.r.) = 0.196 إلى انحراف كبير عن التوزيع الطبيعي متعدد المتغيرات.

المتغيرات	القيمة الدنيا	القيمة القصوى	الالتواء	C.r.	التفرطح	C.r.
POP_1	1	5	-0.213	-1.888	-1.188	-5.275
POP_2	1	5	-0.28	-2.49	-1.268	-5.627
POP_3	1	5	-0.365	-3.241	-1.131	-5.02
POP_4	1	5	-0.227	-2.016	-1.302	-5.779
POP_5	1	5	-0.327	-2.901	-1.137	-5.049
POP_6	1	5	-0.274	-2.437	-1.218	-5.409
OP_1	1	5	-0.365	-3.244	-1.209	-5.365
OP_2	1	5	-0.257	-2.286	-1.263	-5.607
OP_3	1	5	-0.331	-2.941	-1.198	-5.319
OP_4	1	5	-0.32	-2.845	-1.202	-5.335
OP_5	1	5	-0.183	-1.628	-1.273	-5.649
OP_6	1	5	-0.253	-2.242	-1.251	-5.555
SOC_1	1	5	-0.286	-2.536	-1.194	-5.299
SOC_2	1	5	-0.377	-3.346	-1.103	-4.895

-5.9	-1.329	-2.215	-0.249	5	1	SOC_3
-5.122	-1.154	-3.128	-0.352	5	1	SOC_4
-5.47	-1.232	-2.533	-0.285	5	1	SOC_5
-5.639	-1.27	-1.578	-0.178	5	1	SOC_6
-5.4	-1.216	-2.646	-0.298	5	1	SOC_7
-5.678	-1.279	-2.487	-0.28	5	1	SOC_8
-5.391	-1.214	-2.359	-0.266	5	1	SOC_9
-5.174	-1.165	-2.704	-0.305	5	1	SOC_10
-5.246	-1.182	-2.945	-0.332	5	1	SOC_11
-5.425	-1.222	-1.901	-0.214	5	1	SOC_12
54.196	176.067					تعدد المتغيرات

وبالتالي، استخدم تقدير أقصى احتمال (maximum likelihood estimation) مع أخطاء معيارية قوية (اختبار Bollen–Stine، ٥٠٠٠ إعادة عينة) لتعديل عدم التوزيع الطبيعي (Kline, 1995; Hu & Bentler, 2016). يوفر هذا النهج تقديرات أكثر موثوقية للمعلمات والأخطاء المعيارية في وجود توزيعات بيانات غير طبيعية (Yuan & Bentler, 2000).

2. النموذج ١: نموذج التوجه الاستراتيجي الكلي (نموذج SOC)

2.١ مواصفات النموذج:

اختبر النموذج الأول العلاقات المباشرة بين الوضوح الاستراتيجي الكلي (SOC)، والتخطيط التشغيلي (OP)، والأداء التنظيمي (POP)، مع اعتبار SOC المتغير الخارجي الرئيسي. تتبع مواصفات النموذج الهيكل السببي المقترح في الفرضيتين الأولى والثانية، لاختبار ما إذا كان:

- يتنبأ SOC بـ OP (المسار أ)
- يتنبأ SOC بـ POP (التأثير المباشر، المسار ج')
- يتنبأ OP بـ POP (المسار ب)

2.2 مؤشرات ملائمة النموذج:

يظهر نتائج ملائمة النموذج كما في الجدول التالي:

- قيمة مربع كاي $\chi^2 = 418.182$ ، مع $df = 233$ ، $p > 0.001$ (Kline, 2016):
على الرغم من أن إحصائية مربع كاي كانت ذات دلالة إحصائية، إلا أن هذا متوقع في العينات الكبيرة (ن = 473) حيث يمكن الكشف إحصائياً حتى عن الانحرافات الطفيفة عن النموذج المفترض (Bentler & Bonnett, 1980). يقع مربع كاي المعياري (CMIN/DF = 1.795) ضمن النطاق المقبول، حيث تعتبر القيم بين 2.0 و 3.0 مرضية، بينما تشير القيم الأقل من 2.0 إلى توافق جيد جداً (Carmines & McIver, 1981; Kline, 2016).
- مؤشر التوافق المقارن $(CFI) = 0.962$: ويشير هذا المؤشر إلى التحسن النسبي للنموذج المفترض مقارنةً بنموذج الاستقلال (الصفر)، حيث تعتبر القيم الأعلى من 0.90 مقبولة، والقيم الأعلى من 0.95 تشير إلى توافق ممتاز (Hu & Bentler, 1999).
- مؤشر تاكر-لويس $(TLI) = 0.955$: يجمع مؤشر TLI بين معلومات جودة الملاءمة وعقوبات الاقتصاد في النموذج. تتجاوز القيمة الناتجة 0.95، مما يدل على توافق ممتاز (Tucker & Lewis, 1973; Bentler & Bonett, 1980).

• مؤشر التوافق المعياري $(NFI) = 0.918$: يشير هذا المؤشر إلى تحسن بنسبة 91.8%

في التوافق مقارنةً بالنموذج الصفري، متجاوزاً عتبة 0.90 للقبول (Bentler & Bonett, 1980).

• مؤشر التوافق المطلق، جذر متوسط مربع خطأ التقريب $(RMSEA) = 0.041$ [فاصل

ثقة 90%: 0.035-0.047]: تشير قيم RMSEA الأقل من 0.05 إلى توافق وثيق،

بينما تمثل القيم التي تصل إلى 0.08 خطأ تقريب معقول (Browne & Cudeck, 1992).

يشير RMSEA المحصل، والبالغ 0.041، إلى توافق وثيق، بينما تشير قيمة

PCLOSE البالغة 0.991 إلى احتمال كبير أن يكون RMSEA الخاص بالمجتمع أقل

من 0.05.

بالتالي، يظهر النموذج توافقاً جيداً مع البيانات عبر معايير متعددة. يقدم الجمع بين $(CFI > 0.95$

و $TLI > 0.95$ و $RMSEA < 0.05$) دليلاً قوياً على ملاءمة النموذج (Hu & Bentler, 1999; Marsh, Hau, & Wen, 2004).

2.3 نتائج نموذج القياس:

جاءت جميع أحمال المؤشرات على بنياتها الكامنة ذات دلالة إحصائية (جميعها $p < 0.001$).

مما يؤكد صحة البنية (Kline, 2016):

• مؤشرات التوجه الاستراتيجي (SOC): تراوحت أحمال العوامل المعيارية من 0.430 إلى

0.660. بلغ أصغر الأحمال: $SOC_7 (\lambda = 0.424)$ ، $SOC_8 (\lambda = 0.430)$.

٩_SOC (λ = ٠.٤٣١). بينما بلغ أكبر الأحمال: ٥_SOC (λ = ٠.٦٦٠)،

١٠_SOC (λ = ٠.٦٤٠)، ٦_SOC (λ = ٠.٦٠٨).

• مؤشرات التخطيط التشغيلي (OP): تراوحت أحمال العوامل المعيارية من ٠.٦٨٤ إلى

٠.٧٢٤. وقد أثقلت جميع المؤشرات على البنية الكامنة. مما يدل على موثوقية قياس

عمليات التخطيط التشغيلي.

• مؤشرات الأداء التنظيمي (POP): تراوحت أحمال العوامل المعيارية بين 0.696

و0.738. وتشير الأحمال القوية والمتسقة إلى موثوقية قياس نتائج الأداء التنظيمي.

2.4 نتائج النموذج الهيكلي:

2.4.1 تأثير التوجه الاستراتيجي على التخطيط التشغيلي (الفرضية 2، المسار أ)

Relationship	Unstandardized (b)	S.E.	C.R. (t)	p-value	Standardized (β)	95% CI
SOC → SOC	1.269	0.150	8.475	<.001***	0.815	[0.975, 1.563]

حيث يظهر الوضوح الاستراتيجي تأثيراً قوياً على التخطيط التشغيلي. يشير المعامل الموحد (β

0.815، = 0.001 < p) إلى أن زيادةً بمقدار انحراف معياري واحد في وضوح التوجه

الاستراتيجي ترتبط بزيادةً بمقدار 0.815 بانحراف معياري في فعالية التخطيط التشغيلي. يفسر

هذا التأثير الكبير 66.4% من التباين في التخطيط التشغيلي ($R^2 = 0.664$)، مما يثبت أن

وضوح التوجه الاستراتيجي هو محدد رئيسي لمدى فعالية المؤسسات في تطبيق أنظمة التخطيط

التشغيلي (Bryson & Alston, 2011; Mintzberg, 1994).

٢,٤,٢ التأثير المباشر للتوجه الاستراتيجي على الأداء (الفرضية 1، المسار ج):

Relationship	Unstandardized d (b)	S.E.	C.R. (t)	p-value	Standardized d (β)	95% CI
SOC → PSOC	0.785	0.161	4.883	<.001** *	0.517	[0.469 , 1.101]

تظهر النتائج انه حتى بعد مراعاة وسيط التخطيط التشغيلي، يحافظ التوجه الاستراتيجي على تأثير مباشر ملحوظ على أداء المنظمة ($\beta = 0.517$, $p < 0.001$). يمثل هذا المسار المباشر 51.7% من إجمالي تأثير الاستراتيجية على الأداء، ويشير إلى أن الوضوح الاستراتيجي يؤثر على الأداء من خلال آليات متعددة، بما في ذلك التوجيه المباشر لاتخاذ القرارات، والتوافق التنظيمي، وترسيخ الشرعية (Porter, 1996; Mintzberg et al., 1998).

٢,٤,٣ تأثير التخطيط التشغيلي على الأداء (الفرضية 2، المسار ب):

Relationship	Unstandardized (b)	S.E.	C.R. (t)	p-value	Standardized (β)	95% CI
SOC → PSOC	0.371	0.089	4.178	<.001***	0.380	[0.197, 0.545]

يظهر التخطيط التشغيلي تأثيراً ذا دلالة إحصائية على أداء المنظمة ($\beta = 0.380$, $p < 0.001$)، مما يظهر أن التنفيذ التشغيلي الفعال يترجم الاستراتيجية إلى نتائج أداء. هذا المعامل، وإن كان أصغر من التأثير الاستراتيجي المباشر، يمثل عملية الترجمة التي يؤثر من خلالها التوجه

الاستراتيجي على نتائج المنظمة من خلال آليات التخطيط والتنفيذ المنهجية (Argenti & Forman, 2002).

٢,٤,٤ تحليل التأثير غير المباشر والتأثيرات الكلية (الفرضية 3):

Effect	Unstandardized	Standardized
Direct Effect (c')	0.785	0.517
Indirect Effect (ab)	0.470	0.310
Total Effect (c)	1.256	0.827
Proportion Mediated	37.4%	37.4%

حيث تظهر النتائج ان التخطيط التشغيلي يؤدي دور الوسيط الجزئي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء (MacKinnon et al., 2007; Preacher & Hayes, 2008). يساهم المسار غير المباشر ($\beta = 0.310$) بنحو ٣٧.٤% من إجمالي التأثير الاستراتيجي على الأداء، بينما تعمل النسبة المتبقية، البالغة ٦٢.٦%، من خلال آليات مباشرة. يشير نمط الوساطة الجزئي هذا إلى أن وضوح التوجه الاستراتيجي يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الأداء: تؤثر الاستراتيجية على الأداء من خلال وضوح التوجه الاستراتيجي بالنسبة للمستويات التنفيذية ومن خلال جودة التخطيط التشغيلي.

بالمحصلة، يعد التأثير غير المباشر (٠.٤٧٠ غير موحد، ٠.٣١٠ موحد) كبيراً، مما يقدم دليلاً قوياً على أن ترجمة الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية تمثل آلية أداء مهمة (Hayes, 2018; Shrout & Bolger, 2002).

أما فيما يتعلق بتباين النموذج، فتتجاوز قيمة R^2 للأداء (٠.٧٣٣) أحجام التأثير المتوقعة عادةً في البحوث التنظيمية (Cohen, 1988; Kline, 2016)، مما يشير إلى أن النموذج النظري يلتقط الآليات الرئيسية التي تحدد فعالية المؤسسات في القطاع العام السعودي.

المتغيرات	R ²	التفسير
التخطيط التشغيلي	0.664	يفسر الوضوح الاستراتيجي 66.4% من تباين التخطيط التشغيلي
الأداء التنظيمي	0.733	يفسر الوضوح الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي معاً 73.3% من تباين الأداء

3. النموذج ٢: نموذج أبعاد وضوح التوجه الاستراتيجي:

حلل النموذج الثاني وضوح التوجه الاستراتيجي العام عبر ثلاثة أبعاد نظرية:

- الرؤية الواضحة (VIS): وضوح الوضع المستقبلي المنشود للمنظمة.
- الأهداف الواضحة (OB): وضوح الأهداف التنظيمية المحددة والقابلة للقياس.
- الاستراتيجية الواضحة (STRAT): وضوح كيفية تحقيق الأهداف.

وبحث هذا النموذج فيما إذا كانت الأبعاد الاستراتيجية المختلفة لها تأثيرات متباينة على التخطيط

التشغيلي والأداء، ويختبر الفرضيتين ١.١-١.٣ و ٣.١-٣.٣.

٣,١ مؤشرات ملائمة النموذج:

مربع كاي والملاءمة المطلقة: $\chi^2 = 393.473$ ، معامل الارتباط = ٢٤٢، قيمة الاحتمال >

٠.٠٠١؛ $CMIN/DF = 1.626$ (يشير إلى توافق جيد جداً، حيث تعتبر القيم بين 1.0 و 2.0

ممتازة؛ كلاين، 2016). مؤشرات التوافق التزايدية:

• $CFI = 0.969$ (توافق ممتاز، يتجاوز عتبة 0.95).

• $TLI = 0.964$ (توافق ممتاز).

• $NFI = 0.923$ (توافق جيد جداً، يتجاوز 0.90).

توافق اقتصادي: PCLOSE = 1.000 ، RMSEA = 0.036 [90% CI: 0.030–0.043]

يشير هذا التحسن في RMSEA مقارنةً بالنموذج 1 إلى أن النمذجة الصريحة للهيكل البعدي تحسن من كفاءة النموذج وتوافقه.

بالمحصلة، يظهر النموذج 2 توافقاً أفضل قليلاً من النموذج 1 (RMSEA: 0.036 مقابل 0.041؛ CMIN/DF: 1.626 مقابل 1.795)، مما يدعم المفهوم متعدد الأبعاد للتوجه الاستراتيجي (Hu & Bentler, 1999).

3.2 نتائج نموذج القياس:

تظهر تقييمات الاحمال الخاصة بالمؤشرات على المتغيرات الكامنة ما يلي:

- بعد الرؤية (VIS): أربعة مؤشرات ذات أحمال موحدة: نطاق $\lambda = 0.696 - 0.739$. ويمثل البناء وضوح الوضع المستقبلي للمنظمة وتطلعاتها.
- بعد الأهداف (OB): أربعة مؤشرات ذات أحمال موحدة: نطاق $\lambda = 0.647 - 0.726$. ويمثل البناء وضوح الأهداف التنظيمية الملموسة والقابلة للقياس.
- بعد الاستراتيجية (STRAT): أربعة مؤشرات ذات أحمال موحدة: نطاق $\lambda = 0.694 - 0.728$. يمثل البناء وضوح مناهج التنفيذ والوضع التنافسي.

بالتالي، جاءت جميع أحمال المؤشرات ذات دلالة إحصائية (جميعها $p > 0.01$)، مما يؤكد أن كل بعد قابل للقياس بشكل موثوق (Kline, 2016).

2.4 نتائج النموذج الهيكلي - التحليل البعدي:

2.4.1 تأثيرات الأبعاد على التخطيط التشغيلي (الفرضيات 1.1-1.3، مسارات الوساطة):

Pathway	Unstandardized (b)	S.E.	C.R.	p-value	Standardized (β)	CI
VIS → OP	0.210	0.057	3.665	<.001***	0.211	[0.098, 0.322]
OB → OP	0.545	0.076	7.148	<.001***	0.483	[0.396, 0.694]
STRAT → OP	0.224	0.055	4.056	<.001***	0.224	[0.116, 0.332]

من بين الأبعاد الاستراتيجية الثلاثة، تظهر الأهداف الواضحة (OB BBB) التأثير الأقوى على التخطيط التشغيلي ($\beta = 0.483$)، مفسرةً 48.3% من العلاقة المعيارية. يشير هذا إلى أن وضوح الهدف هو المحرك الرئيسي لفعالية التنفيذ التشغيلي. تساهم الرؤية الواضحة ($\beta = 0.211$) والاستراتيجية الواضحة ($\beta = 0.224$) بشكل متساوي تقريباً، ولكن بأحجام تأثير معتدلة، مما يشير إلى أن الأهداف الملموسة أكثر قابلية للتنفيذ بشكل مباشر في التخطيط التشغيلي من الرؤية المجردة أو بيانات تحديد المواقع الاستراتيجية (Porter, 1980; Kaplan & Norton, 2001).

2.4.2 تأثيرات الأبعاد على الأداء (الفرضيات 1.1-1.3، المسارات المباشرة):

Pathway	Unstandardized (b)	S.E.	C.R.	p-value	Standardized (β)	CI
VISSS → PSOC	0.086	0.050	1.729	0.084 (ns)	0.088	[-0.012, 0.188]
OB BBB → PSOC	0.353	0.074	4.783	<.001***	0.321	[0.208, 0.498]

STRTRT → PSOC	0.035	0.048	0.729	0.466 (ns)	0.036	[- 0.060, 0.132]
------------------	-------	-------	-------	---------------	-------	------------------------

النتائج الرئيسية:

- رؤية واضحة ← الأداء (H1.1): تأثير مباشر غير ذي دلالة إحصائية ($\beta = 0.088$ ، $p = 0.084$). مع ذلك، لا يشكل هذا رفضاً لـ H1.1، إذ يرجح أن تمارس الرؤية تأثيرها بشكل أساسي من خلال التخطيط التشغيلي والأهداف الاستراتيجية وليس بشكل مباشر. يظهر تحليل المسار أن للرؤية تأثيراً كلياً غير مباشر قدره 0.189 (معياري)، وهو تأثير ذو دلالة إحصائية.
- أهداف واضحة ← الأداء (H1.2): تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية عالية ($\beta = 0.321$ ، $p < 0.001$). تمثل الأهداف المؤشر الأكثر مباشرة للأداء بين الأبعاد الثلاثة. يوفر تحديد الأهداف الواضحة أهدافاً أداءً وتحفيزاً محددين، مما يحدد إنجاز المؤسسة بشكل مباشر (Locke & Latham, 2002).
- استراتيجية واضحة ← الأداء (H1.3): تأثير مباشر غير ذي دلالة إحصائية ($\beta = 0.036$ ، $p = 0.466$). يشير غياب الدلالة المباشرة إلى أن الاستراتيجية تؤثر على الأداء بشكل رئيسي من خلال التخطيط التشغيلي وتوضيح الأهداف، وليس من خلال آليات مباشرة. ويتجلى التأثير الكلي للاستراتيجية على الأداء ($\beta = 0.149$) بشكل رئيسي من خلال مسارات الوساطة.

2.4.3 تأثيرات التخطيط التشغيلي على الأداء (الفرضية 2)

تظهر نتائج تحليل المعادلات الهيكلية كما في الجدول التالي:

Pathway	Unstandardized (b)	S.E.	C.R.	p-value	Standardized (β)	CI
SOC → PSOC	0.492	0.072	6.866	<.001***	0.505	[0.351, 0.633]

تشير النتائج الى ان التخطيط التشغيلي يحافظ على تأثير قوي على الأداء ($\beta = 0.505$ ، $p < 0.001$)، وهو تأثير يضاوي، بل ويتجاوز، في بعض التحليلات، تأثيرات البعد الاستراتيجي المباشر. يشير هذا إلى أن التخطيط التشغيلي أساسي لترجمة النية الاستراتيجية إلى نتائج تنظيمية (Bossidy & Charan, 2002). ويشير هذا الحجم الكبير إلى أن الاختلافات في القدرة على التنفيذ التشغيلي تميز المؤسسات عالية الأداء عن المؤسسات منخفضة الأداء، بغض النظر عن الوضوح الاستراتيجي (Skivington & Dromgoole, 1992).

2.5 التأثيرات الكلية والمباشرة وغير المباشرة - النموذج البعدي:

تظهر نتائج تحليل الدور الوسيط للتخطيط التشغيلي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء التنظيمي كما في الجدول التالي:

البعد	الأثر الكلي	الأثر المباشر	الأثر غير المباشر	نسبة الوساطة
الرؤية	0.189	0.088	0.101	53.40%
الأهداف	0.621	0.353	0.268	43.10%
الاستراتيجية	0.145	0.035	0.11	75.90%

ويمكن استخلاص ما يلي في ضوء هذه النتائج:

- نمط تأثير الرؤية: يؤثر التخطيط التشغيلي بشكل رئيسي على الأداء (53.4%)، مما يشير إلى ضرورة ترجمة الرؤية الواضحة إلى عمليات تخطيط تشغيلي للتأثير على النتائج. الرؤية وحدها (التأثير المباشر = 0.088، $p = 0.084$) لا تتنبأ بشكل كبير بالأداء.
- مسارات الأهداف المباشرة والوسيط: تظهر الأهداف الواضحة أكبر تأثير إجمالي على الأداء (0.621)، وتحافظ على مسار مباشر ذي دلالة إحصائية (43% من التأثير) ومسار غير مباشر من خلال التخطيط التشغيلي (43% من التأثير)، مما يشير إلى أن وضوح الأهداف يؤثر على الأداء من خلال آليتين: التأثير المباشر في تحديد الأهداف والتنفيذ بوساطة التخطيط.
- التأثير الوسيط السائد للاستراتيجية: تمارس الاستراتيجية الواضحة أقوى تأثير لها على الأداء من خلال وساطة التخطيط التشغيلي (75.9% من التأثير الإجمالي)، مع كون المسار المباشر غير ذي دلالة إحصائية. ويشير هذا إلى أن الاستراتيجية يجب أن يتم تنفيذها من خلال آليات التخطيط والتنفيذ الملموسة للتأثير على نتائج المنظمة - فالتموضع الاستراتيجي وحده، دون الترجمة التشغيلية، لا يحسن الأداء (Porter, 1996; Miller & Cardinal, 1994).

الخلاصة:

يقدم تحليل نمذجة المعادلات الهيكلية دعماً تجريبياً قوياً للنموذج النظري لوضوح التوجه الاستراتيجي، والتخطيط التشغيلي، والأداء التنظيمي في مؤسسات القطاع العام السعودي. يظهر الوضوح الاستراتيجي أثراً قوياً على الأداء من خلال المسارات المباشرة والوساطة غير المباشرة

من خلال التخطيط التشغيلي. يكشف التحليل البعدي أن وضوح الهدف يبرز كأقوى مؤشر للأداء، بينما تؤثر الرؤية والاستراتيجية بشكل رئيسي على النتائج من خلال آليات التنفيذ التشغيلي. تؤكد هذه النتائج على أهمية ترجمة النية الاستراتيجية إلى أنظمة تخطيط تشغيلي ملموسة - فالصياغة الاستراتيجية وحدها، دون عمليات تنفيذ منهجية، تظهر تأثيراً ضئيلاً للغاية على الأداء. تبرز الاختلافات بين الجنسين والوضع التنظيمي اختلافات ديموغرافية مهمة في التصورات، مما يستدعي استراتيجيات تواصل وتنفيذ مستهدفة تخاطب فئات مختلفة من المشاركين.

٤. تحليل الدور المعدل لقطاع الأعمال (الفرضية الرابعة):

تقترح فرضية التعديل أن قوة وطبيعة العلاقات بين وضوح التوجه الاستراتيجي (SOC) والتخطيط التشغيلي (OP) والأداء التنظيمي (POP) تختلف باختلاف القطاع التنظيمي (مجال النشاط). ولاختبار ذلك، تم اللجوء الى تحليل PROCESS (Hayes, 2013). وجاءت النتائج كما يلي:

Statistic	R	R ²	MSE	F(3,469)	p-value
Value	0.659	0.434	0.674	119.972	<.001
Parameter	Coefficient	SE	t-value	p-value	95% CI
Constant	0.001	0.038	0.016	0.988	[-0.075, 0.076]
SOC (a ₁)	0.81	0.047	17.088	<.001***	[0.717, 0.903]
SCOPE (a ₂)	-0.036	0.017	-2.088	.037*	[-0.070, -0.002]
SOC × SCOPE (a ₃)	0.002	0.026	0.095	0.924	[-0.048, 0.053]

حيث تبين النتائج ان تأثير وضوح التوجه الاستراتيجي (SOC) على التخطيط التشغيلي (OP) قوي للغاية ومستقل عن المجال ($b = 0.810$, $p < 0.001$). حيث يظهر نطاق العمل (SCOPE) تأثيراً مباشراً ضئيلاً ($b = -0.036$, $p = 0.037$)، مما يشير إلى اختلافات طفيفة بين القطاعات في التخطيط التشغيلي، ولكن هذا لا يعتمد على الوضوح الاستراتيجي.

كذلك، فإن تفاعل وضوح التوجه الاستراتيجي (SOC) × مجال العمل (SCOPE) غير معنوي ($p = 0.924$, $t = 0.095$). حيث يفسر مصطلح التفاعل تبايناً إضافياً صفرياً تقريباً ($R^2 = 0.000$). بالتالي، يمكن القول ان مجال العمل لا يؤثر على العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي. والفرضية 4.2 غير مدعومة، أي أن العلاقة بين الوضوح الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي موحدة في جميع القطاعات التنظيمية.

المرحلة الثانية تمثلت في تقييم مسار التأثير مع الوساطة، وجاءت النتائج كما يلي:

p-value	F(3,469)	MSE	R ²	R	Statistic
<.001	113.921	0.545	0.549	0.741	Value
95% CI	p-value	t-value	SE	Coefficient	Parameter
[3.221, 3.357]	<.001	95.17	0.035	3.289	Constant
[0.333, 0.546]	<.001***	8.105	0.054	0.44	SOC (c' ₁)
[0.380, 0.544]	<.001***	11.113	0.042	0.462	OP (b ₁)
[-0.046, 0.015]	0.319	-0.998	0.016	-0.016	SCOPE (c' ₂)
[-0.050, 0.059]	0.871	0.162	0.028	0.005	SOC × SCOPE (c' ₃)
[-0.037, 0.036]	0.989	-0.014	0.019	0	OP × SCOPE (b ₂)

تظهر النتائج ان التأثيرات الرئيسية لا تزال قوية. حيث يحافظ SOC على تأثيره المباشر الهام على POP ($b = 0.440$), ($p < 0.001$), كما يحافظ OP على تأثيره الهام على POP ($b = 0.462$), ($p < 0.001$). أما فيما يتعلق بتأثيرات التفاعل، فإن تفاعل $SOC \times SCOPE$ غير دال ($p = 0.871$, $t = 0.162$), أي أن مجال النشاط لا يخفف من التأثير المباشر لوضوح التوجه الاستراتيجي على الأداء. كما ان تفاعل $OP \times SCOPE$ غير دال ($t = -0.014$, $p = 0.989$), أي ان مجال النشاط لا يخفف من العلاقة بين التخطيط التشغيلي والأداء. علاوة عن ذلك، فقد ظهر ان تفاعل X مع M غير دال ($F = 1.632$, $p = 0.202$), أي أن مجال العمل لا يخفف من تأثير (SOC) X ولا تأثير (OP) M.

في ضوء ما سبق، يمكن القول ان الفرضية الرابعة غير مدعومة، حيث لا يؤثر مجال النشاط على العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء أو التخطيط التشغيلي والأداء.

خلاصة الفصل:

بناءً على تحليل شامل لـ 473 مشاركاً من مؤسسات القطاع العام السعودي، ظهر النموذج الأساسي مؤيداً بشدة. حيث يعد وضوح التوجه الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي محركين قويين ومباشرين للأداء التنظيمي، حيث يفسران معاً ما بين 71% و 73% من تباينه.

- الفرضية 1 (وضوح التوجه الاستراتيجي ← الأداء): مؤيدة بشدة. للتوجه الاستراتيجي

الواضح تأثير مباشر كبير على الأداء.

- الفرضية 2 (التخطيط ← الأداء): مؤيدة بشدة. التأثير المباشر للتخطيط التشغيلي على

الأداء يضاهي، أو حتى أقوى، الاستراتيجية نفسها.

وتظهر الآلية الرئيسية للتأثير التخطيط التشغيلي كوسيط حاسم. حيث جاءت الفرضية 3 (الوساطة) مؤيدة بشدة. إذ يعد التخطيط التشغيلي وسيطاً جزئياً، مما يعني أن وضوح التوجه الاستراتيجي يؤثر على الأداء بشكل مباشر ومن خلال التخطيط التشغيلي.

في المقابل، تنفي نتائج الدراسة أي دور معدل لقطاع الاعمال، ما يعني ان الفرضية 4 (القطاع كعامل معدل) غير مؤيدة. حيث ان الرابط بين الاستراتيجية والأداء شامل في جميع مجالات العمل في القطاع العام.