

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص ماجستير إدارة مشاريع



"أثر التخطيط الاستراتيجي في بعض الجهات الحكومية بمدينة جدة على الارتباط الوظيفي"

إعداد الطالب/

إبراهيم الشخي

222001095

ياسرياني

222001784

أحمد عبد الجبار

222002026

إشراف/

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي:

2023

Contents

2.....	فهرس المحتوى:
4.....	المستخلص Abstract:
5.....	الفصل الأول: الإطار العام
5.....	المقدمة:
6.....	مشكلة الدراسة.
7.....	أهمية الدراسة.
7.....	أهداف الدراسة.
7.....	تساؤلات الدراسة (الفروض).
8.....	الدراسات السابقة.
10.....	مصطلحات الدراسة:
10.....	المنهجية وطرق البحث.
11.....	أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات).
11.....	مجالات الدراسة (بشري، مكاني، زمني).
12.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
12.....	التخطيط الاستراتيجي:
12.....	مفهوم التخطيط الاستراتيجي:
14.....	أهداف التخطيط الاستراتيجي:
14.....	خصائص التخطيط الاستراتيجي:
16.....	متطلبات التخطيط الاستراتيجي:
18.....	خطوات التخطيط الاستراتيجي وأهميته:
21.....	معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي:

22.....	الدراسات السابقة:
28.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
28.....	أولاً: منهجية الدراسة:
29.....	ثانياً: مجتمع الدراسة:
29.....	ثالثاً: عينة الدراسة:
29.....	رابعاً: أداة جمع البيانات:
30.....	خامساً: إجراءات الدراسة
31.....	سادساً: الأساليب الإحصائية:
32.....	الملخص: Summary
36.....	التوصيات:
37.....	المراجع والمصادر:

المستخلص : Abstract

هدفت الدراسة للتعرف على اثر التخطيط الإستراتيجي في الجهات الحكومية بمدينة جدة على الارتباط الوظيفي من وجهة نظر الموظفين والاداريين ورؤساء الأقسام والمدراء، اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الوصفي لوصف تصورات الموظفين في الجهات الحكومية بمدينة جدة حيث تم اجراء الدراسة على عدد 342 موظف، توصلت الدراسة بعد تحليل الاستبانات الى العديد من النتائج من أهمها ان الرؤية والاهداف الاستراتيجية الواضحة في الجهات الحكومية ترفع من مستوى الارتباط لدى موظفي الجهة بالإضافة الى ملاحظة الموظفين لتطبيق الخطط الاستراتيجية ومساهمة الموظفين في تحقيق اهداف الجهة الحكومية يؤثر بنسبة 86% في الارتباط الوظيفي، واتضح بان التخطيط الاستراتيجي يرفع من مستوى استعداد الموظفين لتحمل المسؤوليات والذي بدوره يعطي انطباع إيجابي على الارتباط الوظيفي يليه ان يكون للموظف دور ومساهمة في وضع الخطط الاستراتيجية او المشاركة في فرق الخطة الاستراتيجية للجهة الحكومية.

ختاماً: اوصت الدراسة بضرورة وضوح الرؤية المستقبلية في ما يخص الخطط الاستراتيجية وعدم وجود مركزية في اتخاذ القرارات وأعداد الخطط ورفع مستوى التواصل بين القيادات والموظفين وفتح افاق جديدة للتواصل وتوفير قاعدة بيانات حديثة تمكن الموظفين من طرح أفكار إبداعية تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ومن ابرز النقاط الاخذ برائي الموظفين في اعداد الخطط الاستراتيجية وتشجيعهم على ابداء المقترحات لتنفيذ اهداف الخطط الاستراتيجية

الفصل الأول: الإطار العام

المقدمة:

يتميز التخطيط الاستراتيجي بكونه نسيج فاعل في المؤسسات الحكومية نظرًا لاحتوائه على عناصر تمكنه من إدارة المؤسسات بشكل كفؤ ويأهلها للبقاء وسط الكثير من التحديات والمخاطر التي تحيط بالبيئة الداخلية والخارجية، حيث يعد التخطيط الاستراتيجي أساس لقدرة المؤسسات المختلفة في مباشرة أعمالها مهام كان حجمها وانشطتها وتنوعها الدولي، وتنبؤ أهمية التخطيط الاستراتيجي في قدرته على التنبؤ بمستقبل المؤسسات لمدى طويل وجوهري وفق المقومات الحالية المتاحة من الموارد البشرية والمالية والمعرفية التي يتم توجيهها لتحقيق خطط المؤسسة قدر الإمكان.

والجدير بالذكر أن التخطيط الاستراتيجي يركز على طرق مبتكرة لتغيير الواقع من خلال اعتماد التفكير الاستراتيجي متعدد الاتجاهات مع مراعاة الماضي والحاضر والمستقبل وكذلك توظيف كافة الأساليب العلمية في فهم المتغيرات المستقلة واستيعاب علاقات الأشياء مع بعضها، فضلاً عن أهميته في السعي وراء الإجابة عن طبيعة الوضع الحالي وكيفية الانتقال لوضع أفضل.

على الجانب الآخر من الضروري أن تهتم المنظمات بتوفير ترابط وتكامل بين أهداف الإدارة والأهداف الأساسية للمنظمة، حيث يعد ترابط وتكامل استراتيجية المنظمة واستراتيجية الإدارة من الأركان الأساسية لتحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة وفاعلية مما ينتج عنها تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، ولكي يؤتي التخطيط الاستراتيجي ثماره.

والجدير بالذكر أن عملية التخطيط الاستراتيجي بحاجة إلى عدد من المتطلبات تساهم في نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي وقد تتمثل في اقتناع الإدارة العليا وإيمانها بعملية التخطيط الاستراتيجي ومدى توافر الإمكانيات البشرية والمادية والمالية التي تساهم في صياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية.

ويعود استخدام التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات إلى تعقد وتشابك العلاقات في كافة المجالات سواء كانت ثقافية أو تكنولوجية أو سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية، باعتبارها مؤثرة في أداء الموظفين،

حيث تتعرض المؤسسات للعديد من المخاطر نتيجة عدم التأكد خاصة في البيئة الخارجية، ومن هنا يعد التخطيط الاستراتيجي ضروريًا للتنبؤ بما ستكون عليه الظروف المستقبلية والاستعداد لوضع الخطط والبرامج التي تكفل تحقيق الأهداف في ظل الظروف البيئية المتوقعة. كما يوجد ثلاثة أبعاد رئيسية تؤثر في عملية التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة وهي تتمثل في (البعد الهيكلي ويتعلق بالهيكل التنظيمي - البعد البشري يتعلق بالعاملين - البعد التقني ويكون متعلق بالتكنولوجيا المستخدمة في العمل).

وعلى ذلك يتضح أن القيادة الرشيدة داخل المؤسسات والجهات الحكومية تولي أهمية جمة للتخطيط الاستراتيجي وهذا واضح في رؤية المملكة العربية السعودية 2030، بحيث ينعكس هذا التخطيط على المؤسسات الحكومية وكذلك يساهم في رفع أدائها، فضلاً عن أن غالبية المؤسسات الحكومية تكافح من أجل بناء مراكز استراتيجية متميزة تضمن لها تحسين الأداء والاستدامة في ظل البيئة التي تعمل فيها.

مشكلة الدراسة.

إن التخطيط الاستراتيجي يعتبر من الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير في الآونة الأخيرة، وهذا بدوره يعد دور جوهري في تحسين أداء الجهات الحكومية والعمل على المحافظة على الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق الميزة التنافسية والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والأطراف المعنية بالمنظمة. تتعاظم المشكلات التي تواجهها المنظمات نظراً لتطورات بيئة العمل المختلفة، حيث بات التخطيط الاستراتيجي يمتاز ببعد هام في رصد مستقبل المنظمات ومواجهة التحديات إذ أنها تؤثر بالسلب على الأداء.

وعلى الرغم من إدراك العديد من العاملين بالمؤسسات الإدارية بأهمية التخطيط الاستراتيجي، إلا أنهم يغفلون عن تطبيقه بالطريقة الصحيحة التي تحقق أهدافه المرجوة بالموارد المتاحة، وعدم الوقوف على المشكلات الناجمة عن تطبيق أدوات وآليات التخطيط الاستراتيجي، ولهذا يعد محاولة معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي داخل الدوائر الحكومية حيث أن إلقاء الضوء على أبرز الحلول يساهم ذلك في التغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي، ومن هنا تنبع مشكلة الدراسة من إشكالية التطبيق والمشكلات الناتجة عن التطبيق غير صحيح للتخطيط الاستراتيجي، ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في

الإجابة عن تساؤل رئيسي مفاده: ما هي أثر التخطيط الاستراتيجي في بعض الجهات الحكومية بمدينة جدة على الارتباط الوظيفي؟

أهمية الدراسة.

تتلور أهمية هذه الدراسة في أنها تبحث في موضوع من المواضيع الحديثة وهي التخطيط الاستراتيجي في ظل الظروف والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية التي تشهدها الجهات الحكومية بجدة

1. إبراز العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والارتباط الوظيفي في بعض الجهات الحكومية بمدينة جدة.
2. توضيح دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الأداء المؤسسي والعمل على تبني أساليب إدارية حديثة.
3. أصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورة حتمية بالنسبة لأي مؤسسة تسعى للنجاح وتحقيق الأهداف.
4. تساهم هذه الدراسة في تحسين المعرفة في مجال التخطيط الاستراتيجي للباحثين والدارسين.
5. تقديم ميدان الدراسات والبحوث بإضافة جديدة وتقديم مقترحات لإجراء المزيد من الدراسات اللاحقة في مثل هذه المواضيع التي أصبحت ذات أهمية في بناء المنظمة.

أهداف الدراسة.

1. التعرف على مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على الجهات الحكومية بجدة.
2. التعرف على تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين.
3. التعرف على المعوقات التي تقف أمام تبني خطة استراتيجية في تلك الجهات.
4. تقديم التوصيات والمقترحات التي تساهم في زيادة الارتباط الوظيفي لدى العاملين

تساؤلات الدراسة (الفروض).

يتفرع من التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية تتمثل في

- ما مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على الجهات الحكومية بجدة؟

- ما هو تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين؟
- ما هي المعوقات التي تقف أمام تبني خطة استراتيجية في تلك الجهات؟
- ما هي المقترحات التي تساهم في زيادة الارتباط الوظيفي لدى العاملين؟

الدراسات السابقة.

دراسة (كلفوت، 2023): بعنوان " دور التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين: دراسة ميدانية على محكمة الاستئناف والمحكمة العامة بجدة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين بالمحكمة العامة ومحكمة الاستئناف بجدة، واقتصرت الدراسة على الموظفين الإداريين في المحكمة العامة ومحكمة الاستئناف المذكور فقط واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بغرض تحقيق أهداف الدراسة، ولقد تم استخدام قائمة استقصاء بوصفها أداة للدراسة، وذلك لجمع البيانات، وتكونت قائمة الاستقصاء من (30) عبارة، تكون مجتمع الدراسة من 549 موظفاً وموظفة بالمحكمة العامة ومحكمة الاستئناف بجدة، وتكونت عينة الدراسة من (232) موظفاً بالمحكمة العامة ومحكمة الاستئناف بجدة، وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الموظفين. كما أن هنالك علاقة ارتباط بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي الرؤية الرسالة الأهداف السياسات (وبين المتغير التابع أداء الموظفين)، وأوصت الدراسة بالاستمرار بتطبيق أسلوب التخطيط الاستراتيجي كمنهج ضروري في المحكمة العامة ومحكمة الاستئناف بجدة وذلك لما يتمتع به التخطيط الاستراتيجي من عناصر تساهم في تحليل الواقع والتنبؤ بالمستقبل في ظل الظروف الراهنة وتبيان الفرص والتحديات التي تواجه هذه المحاكم.

دراسة (علي، 2022): بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على شركة سيرياتل للاتصالات"

اهتمت هذه الدراسة باختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي في بيئة جديدة وهي شركة سيرياتل ووصف واقع التخطيط الاستراتيجي في الشركة. وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة سيرياتل، ومن مختلف المستويات الوظيفية، حيث تم توزيع الاستبيان إلكترونياً على عينة عشوائية من هؤلاء الموظفين عبر سحابة (Google Forms) وقد بلغت 130 موظف، واستعادة 108 استبانات صالحة للتحليل الإحصائي..، وقد توصلت الدراسة إلى أن عينة الدراسة متفقة بشكل جيد حول وجود أبعاد التخطيط الاستراتيجي في شركة سيرياتل وبنسب مختلفة، كما أن عينة الدراسة المتفقة بشكل جيد حول وجود مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي في شركة سيرياتل، وكذلك وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده الخمسة على الأداء الوظيفي في شركة سيرياتل، وتأثير هذه الأبعاد مرتب حسب معاملي الارتباط والتحديد من الأكثر تأثيراً إلى الأقل. أوصت الدراسة بضرورة تبني نظم تكنولوجيا معلومات واتصالات حديثة تساعد على توفير بيانات كافية كمدخلات لعملية التخطيط الاستراتيجي العمل على جعل التخطيط الاستراتيجي جزءاً من الثقافة التنظيمية للشركة، وضرورة التنسيق مع شركات تعمل في نفس المجال أو في مجالات قريبة منها لتبادل الخبرات والتجارب معها، وتدريب المستويات الإدارية العليا في الشركة على تنمية موهبة قراءة المستقبل، ترتيب الأهداف الاستراتيجية بحسب الأولوية والتي يكون باستطاعة الشركة تحقيقها.

دراسة (جلال، 2018): بعنوان "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره على أداء العاملين، دراسة ميدانية على شركات الهاتف النقال اليمنية"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودورها على أداء العاملين، فقد عالج الباحث مشكلة دراسته التي تتمثل في ما مدى أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الهاتف النقال اليمنية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو:

- عدم مشاركة جميع العاملين في صياغة الخطة الاستراتيجية واقتصرت على المدراء والإدارة العليا والذي انعكس على أداء العاملين بالسلب.

- عدم استخدام الأسلوب العلمي أثناء عملية صياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية الذي أثر سلبيًا على أداء العاملين.
- عدم وجود خطة استراتيجية مكتوبة لدى معظم العاملين في الشركات.
- توفر الموارد المالية الكافية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية العامة للشركات أثر إيجابيًا على أداء العاملين.
- الثقافة التنظيمية بالشركات لا تساعد على تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

مصطلحات الدراسة:

الارتباط الوظيفي:

هو حالة إيجابية مرتبطة بالعمل، يشعر من خلالها الفرد بأن العمل يملأه، ويمكن وصفها من خلال ثلاثة أبعاد هي الحيوية، والتفاني، والاستغراق (الماضي، 2021).

التخطيط الاستراتيجي:

"القدرة على التوقع والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية" (زعيبي، 2016).

المنهجية وطرق البحث.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لاعتماده على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصف دقيق يعبر عنها كميًا أو كميًا، بالإضافة إلى أن البحث الوصفي يتم من خلال استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم لوصف الظاهرة المدروسة فيما يتعلق بطبيعتها ودرجة جودتها.

أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات).

تعد اداة الدراسة وسيلة يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات من مفردات مجتمعه الذي تم تحديده، حتى يتمكن من تحقيق أهداف الدراسة والحصول على المعلومات اللازمة من عينة الدراسة للإجابة عن تساؤلات الدراسة، فقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة والتي تدعم الدراسة في كلاً من الجانبين النظري والتطبيقي.

وتم تصميم الاستبانة وفقاً للإطار النظري والدراسات السابقة للدراسة، وكذلك أدوات ومقاييس الدراسات الأخرى ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، فقد شملت الاستبانة عدد من الأسئلة الداعمة لموضوع الدراسة المتعلقة بأهداف الدراسة وتساؤلاتها.

مجالات الدراسة (بشري، مكاني، زماني).

تناولت هذه الدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في بعض الجهات الحكومية بمدينة جدة على الارتباط الوظيفي ومن هنا نلاحظ أن الدراسة اقتصر على:

المجال البشري:

سوف تقتصر هذه الدراسة على العاملين في الجهات الحكومية بمدينة جدة على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.

المجال المكاني:

سوف تقتصر هذه الدراسة على المديرين ورؤساء الأقسام وكافة المسؤولين العاملين في بعض الجهات الحكومية بمدينة جدة.

المجال الزمني:

سوف تقتصر هذه الدراسة خلال عام (2023 – 2024) وهي تعد فترة جمع البيانات النظرية والميدانية وتوزيع استمارة الاستبيان على عينة الدراسة وتجميعها وتفريغها وتحليلها للوصول إلى النتائج.

الفصل الثاني: الإطار النظري

التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي من أهم النماذج الحديثة للتطوير والتغير الجامعي، حيث يتم الانتقال من الممارسات الإدارية العشوائية والمزاجية إلى ممارسات إدارية معتمدة على المشاركة والابتكار والتميز والإبداع، فهو يعبر عن إحدى الطرق لمواجهة صعوبات المستقبل المتعلقة بالأنظمة التربوية وتحدياته، باعتباره الطريق المناسب لتحسين استثمار التكنولوجيا.

وباعتبار التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة خاصة بالمستقبل فإنها من الموضوعات الهامة التي تعمل على تجدد علم الإدارة في الآونة الأخيرة، حيث تقوم على توقعات البيئة الخارجية والداخلية فضلاً عن مستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، وكذلك تقييم الفرص والمخاطر، من خلال تطوير الأهداف والاستراتيجيات والسياسات (القطروني، 2014).

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي تفكير استراتيجي منظم، يتميز بمقومات ومفاهيم وتقنيات فعالة، حيث يمكن استخدام المنهج العلمي لتحليل بيئة المؤسسة داخلياً وخارجياً، للإفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات القائمة والمتوقعة، يمكن من خلالها بناء استراتيجيات قابلة للتنفيذ، تستمد من البدائل والخيارات المطروحة، للوصول للأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.

والجدير بالذكر أن التخطيط الاستراتيجي تعد عملية يمكن القيام من خلالها بتحديد أهداف بعيدة المدى، وما يتبعها من أهداف متوسطة وقصيرة المدى وتحويلها إلى سياسات وقواعد وإجراءات وبرامج وفعاليات وخطط تنفيذية، إذ أن المنظمات تعمل على تحليل الأوضاع السائدة محلياً وعالمياً إلى جانب الاهتمام بدراسة الاحتياجات المتغيرة ومعرفة تبعاتها على أعمال المنظمة، فضلاً عن اهتمام المؤسسة بالتعرف على مواطن القوة والضعف داخلها، كما تسعى إلى وضع الاستراتيجيات الملائمة للتكيف مع

المعطيات كاستغلال الفرص المتاحة والتغلب على التهديدات للحفاظ على استمرارية بقائها (مشرف، 2017).

ويتركز مفهوم التخطيط الاستراتيجي على عدد من العناصر التي تتمثل في:

1. وجود علاقة متكاملة بين منهج التخطيط الاستراتيجي وبين عملياته.
 2. التأكيد على التحليل الدقيق لعناصر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة في الوقت الحالي والمستقبلي.
 3. ضرورة الاعتماد على الوسائل والأساليب الحديثة في جمع المعلومات وتحليلها.
- ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي على أنه: "خطة عمل شاملة طويلة الأجل تحدد أسلوب ومسارًا لبلوغ أهداف طويلة الأجل باستخدام الموارد المتاحة، وتشكل تلك الخطة منهج يتم الاسترشاد به في صنع القرارات الرئيسية بشأن جمهورها أو عملائها وما تقدمه إليهم أو تتفاعل به معهم".
- ويعرفه المجمع العربي للمحاسبين القانونيين بأنه: "عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة خطط استراتيجية شاملة تؤدي إلى إيجاد ميزة تنافسية للمنظمة، كما أنها تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة والفرص والمهددات ونقاط القوة والضعف" (العبيدي، 2020).
- ويعرف بأنه أيضًا: دراسة علمية متكاملة ودقيقة لموضوع أو معضلة، بغرض تحديد حدودها وأبعادها والبحث عن حلول لها".
- وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي على أنه: "منهج بحث علمي لدراسة وتحليل الوضع الحالي للدولة أو القطاع أو المنظمة للوقوف على الفرص والمهددات في البيئة الخارجية، ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، والقيام بعملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد، لصياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات، لبلوغ المستقبل المنشود، باستخدام الموارد المالية والمادية والبشرية والإمكانات المتاحة".

أهداف التخطيط الاستراتيجي:

تسعى المنظمات إلى التخطيط الاستراتيجي لتتمكن من تحقيق العديد من الأهداف والتي قد تتمثل في:
(العبيدي، 2020)

1. استشراف المستقبل.
2. قراءة مؤشرات الأداء المستقبلي،
3. الاستعداد للأزمات والطوارئ وتحقيق الأهداف طويلة الأجل (الغايات).
4. التخصيص السليم للموارد والإمكانات.
5. قياس عناصر القوة التنظيمية واستثمارها جيدًا.
6. التعرف على نقاط الضعف التنظيمي ومحاولة القضاء عليها.

خصائص التخطيط الاستراتيجي:

يتميز التخطيط الاستراتيجي بعدد من الخصائص تميزه عن باقي أنواع التخطيط ولهذا يمكننا توضيح خصائصه فيما يلي:

1. المستقبلية في إعداد القرارات:

حيث يتم النظر إلى التخطيط الاستراتيجي باعتباره أسلوب مستقبلي يعمل على استقراء المستقبل بدء من الحاضر للتعرف على واقع المنظمة ثم ينطلق ليرسم أهداف المستقبل.

2. الترتيب للخيارات والأولويات:

من خلال العمل على وضع الخيارات أمام المنظمة، حتى تسلكها في خططها التنفيذية وترتيب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها.

3. العملية:

حيث يتم التخطيط الاستراتيجي بناء على تحديد الأهداف ووضع استراتيجيات والاهتمام بالسياسات وطرائق الوصول إلى الاستراتيجيات وتطوير الخطط المستقبلية، من خلال التأكيد على تطبيق الأهداف، وتشمل هذه العملية تحليل أنواع الجهود التنظيمية وتوقيت اتخاذها ومن القائم بها وما الذي سيتم فعله بالنتائج المتحققة.

4. الفلسفة:

إن التخطيط الاستراتيجي ما هو إلا اتجاه وطريقة في الحياة، وجزء مهم من العملية الإدارية، إذ أنه لا يمثل سلسلة من القواعد والإجراءات، ومن هنا كان على المديرين والعاملين أن يكونوا مقتنعين بفائدته وأهميته وبالتالي ضرورة استخدامه في كافة الأنشطة الخاصة بالمؤسسة بالاعتماد على فلسفة راسخة لدى المدراء.

5. الهيكلية:

تساعد هذه الخاصية في السعي لتحديد الأهداف والسياسات والاستراتيجيات التشغيلية، كما أنها تساهم في وضع الخطط التفصيلية لتطبيقها، ولكي تتمكن من تحقيق أهداف المنظمة، إذ أن التخطيط الاستراتيجي يعمل على ربط ثلاثة أنواع من الخطط تتمثل في (الخطة الاستراتيجية – البرامج متوسطة المدى – الخطط قصيرة المدى – الهيكلية) من خلال المساعدة في تحويل الخطط إلى قرارات محددة باتجاه تحقيق الأهداف النهائية.

6. الشمولية:

حيث يشمل التخطيط الاستراتيجي كافة المنظمة باعتباره نظام متكامل يتم بشكل متعمد وخطوات متعارف عليها، فضلاً عن كونه نظام يمكن من خلاله تحديد مجالات التمييز للمنظمة في المستقبل وتحديد أعمالها وأنشطتها في المستقبل، في هذا الصدد نجد أن شمولية النظام تعني زيادة فعالية العاملين مما ينتج عنه رغبة تحسين مستقبل المنظمات وبالتالي شعور بالمسؤولية تجاه تحقيق الأهداف.

7. عدم التأكد:

وهذا يعني أن المتغيرات المستقبلية قد تكون غامضة تشمل على العديد من المخاطر وحالات عدم التأكد، مع صعوبة التنبؤ المستقبلي لها، وهذا يستلزم تعاون ومشاركة كافة المستويات الإدارية ذات العلاقة، وهنا يكون من الممكن القيام بتوضيح للمشاكل والقيود المستقبلية بناء على تحليل لكل من نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة والفرص والمهددات البيئية.

8. المرونة:

تهتم المؤسسات بمنح القدرة على التحول من استراتيجية إلى أخرى في حالة تغير الظروف البيئية مما يحتاج إلى مرونة استراتيجية يمكن من خلالها تطوير الموارد المختلفة وتنميتها كما تكون المنظمة تعلمة، وأن تعرف أنه من الممكن تغيير السلوك والعودة إلى إعادة التنظيم مرة أخرى.

متطلبات التخطيط الاستراتيجي:

تحتاج كل من المؤسسات العامة أو الخاصة إلى عدة متطلبات تساهم في بدء عملية التخطيط الاستراتيجي، والعمل على توفير المعلومات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي سواء كانت داخلية أو خارجية وكذلك مصادر المعلومات ووسائل الحصول عليها، إلى جانب ذلك يعتمد نجاح المؤسسات على مستوى الاهتمام من قبل الإدارة العليا لعملية التخطيط، حيث أن عدم توافر تلك المتطلبات يعني أن التخطيط الاستراتيجي مصيره الفشل يمكن توضيح هذه المتطلبات في: (جرجر، 2015)

1. تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي باعتبارها من أهم المتطلبات الفعالية كنظام

للتخطيط الاستراتيجي ويمكن تهيئة المنظمة من خلال:

- اقناع أعضاء المنظمة بضرورة إعداد خطة.
- التأكيد على انتماء أعضاء المنظمة لها واقتناعهم بالارتباط القوي بين تحقيق مصلحة المنظمة
- معرفة الأساليب والأدوات اللازمة لتوفير البيانات والمعلومات التي يتطلبها تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي.

- القدرة على وصف مستوى الاستغلال الحقيقي لإمكانيات المنظمة وتحديد مدى إمكانية تحسينها وتطويرها.

- استعداد أعضاء المنظمة للبدء في تنفيذ نظام التخطيط الاستراتيجي.

2. توفير المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي ويتطلب تنفيذ نظام التخطيط الاستراتيجي دراسة المؤسسة بعدة أمور منها:

- العناصر الداخلية والخارجية التي يجب أن تتوفر لأغراض إعداد الخطة الاستراتيجية.

- المعلومات المتوفرة التي يمكن الاستفادة منها في إعداد الخطة الاستراتيجية.

- مصادر الحصول على المعلومات

- كيفية الحصول على المعلومات أثناء إعداد الخطة الاستراتيجية.

3. استمرارية التفكير الاستراتيجي:

يتمثل ذلك في الاستثمارات الحقيقية حيث تمتلك مفاهيم أساسية مستقرة ومنهج للتفكير والتزام مهني مستمر للنظام الاستراتيجي، حيث أن تحقيق الاستمرارية في التفكير الاستراتيجي يكون بحاجة إلى عدة مقومات تشمل:

- تصميم وربط نظام الحوافز بإنجاز الخطط الاستراتيجية وتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

- إنشاء نظام متكامل للمعلومات يساهم في متابعة التغيرات في بيئة المنظمة سواء داخلية أو خارجية.

- تطوير التنظيم الإداري وإعداد الأنظمة الإدارية فضلاً عن وضع سياسات وقواعد للعمل.

4. مدى اهتمام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي:

يكون نجاح المؤسسة نابع من مدى فاعلية عملية التخطيط والاهتمام التي تعطيها الإدارة العليا ويمكن بلورة ذلك من خلال:

الوقت الذي تخصصه الإدارة العليا فيما يخص عملية التخطيط الاستراتيجي، مقارنة بالوقت المستخدم في تنفيذ الإجراءات ومناقشة الأمور الشكلية والتعرف على البيانات التفصيلية.

إدراك أعضاء المنظمة لجدية الإدارة العليا في التطبيق الصحيح والمتكامل لما ينتهي إليه أعمال المنظمة لجدية الإدارة العليا في التطبيق الصحيح.

خطوات التخطيط الاستراتيجي وأهميته:

تتم عملية التخطيط الاستراتيجي وفق خطوات منهجية متعارف عليها عمومًا مع الإشارة إلى إمكانية تكيف خطواته مع متطلبات وتنظيم كل مؤسسة وتتمثل في: (مشرف، 2017)

(1) الرؤية الاستراتيجية:

تساعد الرؤية الاستراتيجية داخل المؤسسات في تحديد اتجاه المؤسسة، إذ أنها ترسم طريقها لتصل إلى طموحاتها، باعتبار أن الرؤية تعد الطموح ولتحقيق ذلك لابد من تحديد خط سير واضح ومحدد، حيث الرؤية تحدد المكانة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها خلال سنوات الخطة، وتمثل الرؤية الاستراتيجية صورة ملونة للمستقبل ثلاثية الابعاد عالقة في الذهن ومفعمة بالحياة والأحاسيس.

(2) الرسالة:

تمثل رسالة المؤسسة دستور ومرشد أساسي يخص كافة القرارات والجهود، حيث أنها تغطي فترة زمنية طويلة، كما أنها تحدد بوضوح طبيعة النشاط الذي تعمل فيه والقيم التي تميزها عن غيرها من المنظمات التي تعمل في نفس مجالها، ويتولى كتابة الرسالة الإدارة العليا حيث تقوم بشرح مضمونها للعاملين حتى تضمن استيعاب كافة العاملين لأهداف المؤسسة.

(3) الأهداف الاستراتيجية:

تمثل الأهداف الاستراتيجية نتائج محددة خاصة بالمؤسسة تسعى للوصول إليها في فترة معينة من الزمن حيث تعمل المنظمة على إنجاز تلك الأهداف بأفضل صورة ضمن المدى الزمني المحدد لها، كما أنها تعد من أهم عمليات التخطيط الاستراتيجي باعتبارها موجه ومرشد يساعد في تنفيذ الأنشطة المطلوبة وضمان

تحقيقها، إلى جانب اعتبارها مطلب ضروري للتخطيط الناجح، ويمكن تعريف الأهداف الاستراتيجية بأنها وسيلة تجعل رسالة المنظمة أكثر تحديد، ويعرفها (رشيد وجلاب) بأنها "الأهداف التي ترتبط مباشرة برسالة المنظمة ويتم صياغتها من قبل الإدارة العليا". فهي تعبر عما سيتم إنجازه خلال فترة زمنية محددة بناء على جدول زمني محدد.

4) التحليل الاستراتيجي للبيئة:

يمكن تعريف التحليل الاستراتيجي بأنه: "أداة استراتيجية تهتم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية مما ينتج عنها وجود رؤية استراتيجية واضحة في صياغة استراتيجياتها.

ففي هذه الخطوة تسعى المؤسسات إلى تبني تقنيات تساعد في تحليل بيئتها الداخلية والخارجية وتكون مستندة إلى مسح وتحديد وتقييم كل متغير من متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية بأبعادها المختلفة، وعليه إذا كان التحليل دقيق وموضوعي تمكنت المنظمة من تخفيض حالات عدم التأكد المستقبلية ثم رسم الخطط الاستراتيجية بدقة أكبر.

ويهتم التحليل الاستراتيجي للبيئة بمتابعة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة وتحليلها وتشخيص مواطن الضعف والقوة واكتشاف الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة التي تعيق عمل المنظمة في بيئتها الخارجية.

ويمكن أن يتم تقسيم بيئة المؤسسة إلى قسمين:

البيئة الخارجية:

وتمثل مجموعة عوامل وقوى ومتغيرات تحيط بالمنظمة التي يصعب التحكم أو السيطرة عليها، وتقوم المؤسسات بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص المتاحة أمامها والتحديات التي تفرزها البيئة ويكون من الضروري تشخيصها والتخطيط لتفاديها أو التعامل معها، إن حدث بالفعل.

البيئة الداخلية:

هي مجموع الموارد والإمكانات والطاقات والقدرات الموجودة داخل المؤسسة باعتبارها عوامل ومتغيرات يمكن التحكم فيها والسيطرة عليها، كما تعد نظرة تفصيلية داخل المؤسسة لجمع البيانات عن الأداء الداخلي لها والقيام بتقييمه لتحديد مستوى الأداء وبيان مجالات القوة والضعف داخل المنظمة.

ويمكن تعريف تحليل SWOT بأنه: "تحليل يهدف إلى مقارنة نقاط القوة والضعف في المنظمة بالفرص والتهديدات التي تعرضها البيئة". حيث الهدف من تحليل SWOT يتمثل في تحديد مدى العلاقة بين الاستراتيجية الحالية للمؤسسة ونقاط قوتها وضعفها من خلال المتغيرات التي تحدث في بيئة أعمالها.

(5) السياسات:

تمثل مجموعة من المبادئ والقواعد المرشدة التي تحكم سير العمل ومعرفة الإدارة التي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف، حيث تعد تلك السياسات مرشد للعاملين في تصرفاتهم وقراراتهم نظرًا لتعبيرها عن اتجاهات الإدارة في تحديد نوع السلوك المطلوب من جانب العاملين أثناء أدائهم لأعمالهم، كما أنها إرشادات عامة يسير على هديها متخذ القرار بهدف ضمان إنجاز عملية التنفيذ بشكل يتماشى وصياغة الاستراتيجية.

(6) التنفيذ:

يعد من أكثر الموضوعات المكونة لعملية التخطيط الاستراتيجي، حيث يتم بيان فاعلية وافضلية الاستراتيجيات من خلال إدخالها موضع التنفيذ وممارستها داخل المنظمة، حيث تعد عملية التنفيذ عملية معقدة إذ أن التنفيذ الغير مناسب للاستراتيجية يساهم في فقد المؤسسة أهميتها نتيجة الدقة والملائمة في صياغتها.

يمكن للتنفيذ الفعال أن يعمل على سد فجوات موجودة داخل الاستراتيجية غير مصاغة جيداً حيث يتجاوز الأخطاء الواردة فيها، وكذلك سيكون الفشل حليف الاستراتيجية غير المصاغة جيداً وترافقها عمليات تنفيذ غير فعالة، والجدير بالذكر أن عملية التنفيذ تكون بحاجة إلى مسح شامل للمهارات والقدرات التي يتمتع بها أعضاء الإدارة العليا وبقية أعضاء المنظمة فضلاً عن تحديد مدى التعاون الموجود بين أعضاء المنظمة.

(7) الرقابة والتقييم الاستراتيجي:

تتميز هذه المرحلة بكونها تمكن المنظمة من معرفة مدى تحقيق خططها باستخدام مقارنة الأداء مع النتائج المرغوبة وحصول الأداء على التغذية العكسية التي تتعلق بتقييم النتائج وتحديد الأفعال التصحيحية، ومن هنا فإن الرقابة الاستراتيجية يمكن تعريفها بأنها "عملية يمكن من خلالها أن يتأكد المديرين أن الأداء الفعلي يتماشى مع الخطط، باعتبارها عملية قياس وتقييم الأداء بهدف التأكد من الخطة الموضوعية حيث تنفذ بالطريقة الصحيحة وتحديد الانحرافات ومعالجتها للوصول إلى هدف التنظيم.

معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي:

ترى عدة دراسات وجود العديد من المشاكل والمعوقات التي تقف أمام تنفيذ الخطط الاستراتيجية، ففي هذا الصدد يرى (Innocent & Levi, 2017) ظهور انعدام للمساءلة وتعليمات غير كافية للموظفين، وثقافة وقوة وتأثير من التحديات التي تواجه المنظمات في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي، فضلاً عن ذلك يرى العديد من الباحثين أن الإعداد الضعيف للمدراء الناتج عن نقص في التدريب والتأهيل اللازم لقيامهم بعملية التخطيط الاستراتيجي يعد من الأسباب التي تعيق التخطيط الاستراتيجي.

على الجانب الآخر يرى (Smith et al, 2004) أن مقاومة التغيير التي يبديها العاملون لعملية التخطيط الاستراتيجي وترددتهم أو احجامهم عن استخدامه من أهم الأسباب التي تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وكذلك يعد الفشل في توضيح الأهداف أو وضع طموحات عالية غير معقولة من الأسباب الرئيسية للصعوبات التي يكتنفها العمل بالخطوة، بالإضافة إلى أن تكلفة عملية التخطيط الاستراتيجي والوقت المستغرق في تنفيذها نتيجة الحاجة إلى المداولات والمناقشات وإعمال اللجان المختلفة لتحديد رسالة المنظمة وأهدافها والسبل الكفيلة للوصول إليها تعد من ضمن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات ، والجدير بالذكر ما أشار إليه (الساعدي، الغرباوي، 2010) صعوبة الحصول على معلومات دقيقة أو وجود نظام معلومات غير دقيق، حيث أن عملية التخطيط الاستراتيجي وظيفية

ذات طبيعة ديناميكية مستمرة تهدف إلى التكيف مع بيئة تتميز بنفس الصفة وهذا بدوره يحتاج على وسيلة تحليل استراتيجية لتوفير البيانات اللازمة عن تلك البيئة من خلال أنظمة المعلومات الاستراتيجية.

الدراسات السابقة:

دراسة (كلفت، 2023): بعنوان " دور التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين: دراسة ميدانية على محكمة الاستئناف والمحكمة العامة بجدة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين بالمحكمة العامة ومحكمة الاستئناف بجدة، واقتصرت الدراسة على الموظفين الإداريين في المحكمة العامة ومحكمة الاستئناف المذكور فقط واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بغرض تحقيق أهداف الدراسة، ولقد تم استخدام قائمة استقصاء بوصفها أداة للدراسة، وذلك لجمع البيانات، وتكونت قائمة الاستقصاء من (30) عبارة، تكون مجتمع الدراسة من 549 موظفاً وموظفة بالمحكمة العامة ومحكمة الاستئناف بجدة، وتكونت عينة الدراسة من (232) موظفاً بالمحكمة العامة ومحكمة الاستئناف بجدة، وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الموظفين. كما أن هنالك علاقة ارتباط بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي الرؤية الرسالة الأهداف السياسات (وبين المتغير التابع أداء الموظفين)، وأوصت الدراسة بالاستمرار بتطبيق أسلوب التخطيط الاستراتيجي كمنهج ضروري في المحكمة العامة ومحكمة الاستئناف بجدة وذلك لما يتمتع به التخطيط الاستراتيجي من عناصر تسهم في تحليل الواقع والتنبؤ بالمستقبل في ظل الظروف الراهنة وتبيان الفرص والتحديات التي تواجه هذه المحاكم.

دراسة (الغويري، 2022): بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في الدوائر والمؤسسات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية:

تناولت هذه الدراسة تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في الدوائر والمؤسسات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة

الدراسة من (300) موظف إداري سواء (مدير - مساعد مدير - رئيس قسم - موظف إداري) في الدوائر والمؤسسات الحكومية الأردنية، كما تم تجميع البيانات من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) حيث تم توزيعها على عينة بشكل عشوائي من خلال الاعتماد على التحليل الاحصائي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرؤية والرسالة على الأداء المؤسسي في الدوائر والمؤسسات الحكومية الأردنية، كما تبين أن الأهداف الاستراتيجية، والمتابعة وتقييم الخطة تؤثر على الأداء المؤسسي، بينما لم يكن هناك تأثير دال احصائياً للمشاريع والخطط التنفيذية على الأداء المؤسسي. أخيراً توصي الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، باعتبار التخطيط الاستراتيجي نهجاً مهماً لتحسين وتطوير الأداء المؤسسي في المؤسسات والدوائر الحكومية من مختلف الجوانب.

دراسة (علي، 2022): بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على شركة سيرياتل للاتصالات"

اهتمت هذه الدراسة باختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي في بيئة جديدة وهي شركة سيرياتل ووصف واقع التخطيط الاستراتيجي في الشركة. وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة سيرياتل، ومن مختلف المستويات الوظيفية، حيث تم توزيع الاستبيان إلكترونياً على عينة عشوائية من هؤلاء الموظفين عبر سحابة (Google Forms) وقد بلغت 130 موظف، واستعادة 108 استبانات صالحة للتحليل الاحصائي، وقد توصلت الدراسة إلى أن عينة الدراسة متفقة بشكل جيد حول وجود أبعاد التخطيط الاستراتيجي في شركة سيرياتل وبنسب مختلفة، كما أن عينة الدراسة المتفقة بشكل جيد حول وجود مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي في شركة سيرياتل، وكذلك وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده الخمسة على الأداء الوظيفي في شركة سيرياتل، وتأثير هذه الأبعاد مرتب حسب معاملي الارتباط والتحديد من الأكثر تأثيراً إلى الأقل. أوصت الدراسة بضرورة تبني نظم تكنولوجيا معلومات واتصالات حديثة تساعد على توفير بيانات كافية كمدخلات لعملية التخطيط الاستراتيجي العمل على جعل التخطيط الاستراتيجي جزءاً من الثقافة التنظيمية للشركة، وضرورة التنسيق مع شركات تعمل في نفس المجال أو في مجالات قريبة منها لتبادل الخبرات والتجارب معها، وتدريب المستويات

الإدارية العليا في الشركة على تنمية موهبة قراءة المستقبل، ترتيب الأهداف الاستراتيجية بحسب الأولوية والتي يكون باستطاعة الشركة تحقيقها.

دراسة (AbdElaal et al., 2021) بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي في رفع مستوى الأداء في شركات الخزف المصرية:

ناقشت هذه الدراسة مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي في رفع مستوى الأداء في شركات الخزف المصرية، وقد اعتمدت الدراسة في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدف الدراسة، كما أجريت الدراسة على عينة مكونة من (584) مفردة تم اختيارهم من خلال تطبيق أسلوب العينة العشوائية في شركات الخزف المصرية، وتم تجميع البيانات اللازمة من خلال استخدام الاستبانة كأداة للدراسة ومن ثم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS22) لتحليل البيانات وتفسيرها، حيث أظهرت النتائج أن مستوى اهتمام التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الموظفين كان متوسط، بينما ارتفع من وجهة نظر الإدارة العليا وأوضحت النتائج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في التحسين مستوى الأداء من وجهة نظر الإدارة العليا والموظفين.

دراسة (جلال، 2018): بعنوان "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره على أداء العاملين، دراسة ميدانية على شركات الهاتف النقال اليمنية"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودورها على أداء العاملين، فقد عالج الباحث مشكلة دراسته التي تتمثل في ما مدى أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الهاتف النقال اليمنية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو:

- عدم مشاركة جميع العاملين في صياغة الخطة الاستراتيجية واقتصرت على المدراء والإدارة العليا والذي انعكس على أداء العاملين بالسلب.
- عدم استخدام الأسلوب العلمي أثناء عملية صياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية الذي أثر سلبيًا على أداء العاملين.

- عدم وجود خطة استراتيجية مكتوبة لدى معظم العاملين في الشركات.
- توفر الموارد المالية الكافية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية العامة للشركات أثر إيجابيًا على أداء العاملين.

- الثقافة التنظيمية بالشركات لا تساعد على تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

دراسة (الغوطي، 2017)، بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة"

اهتمت هذه الدراسة بمعرفة دور التخطيط الاستراتيجي وفقًا للمحددات (إدارة الموارد البشرية – الموارد المادية والتكنولوجية – الأنظمة والعمليات الإدارية – إدارة جودة الخدمات) في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة، والكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة تعزي لمتغير (الجامعة – المسمى الوظيفي – المؤهل العلمي – سنوات الخدمة)، حيث يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ويكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين: العمداء ونوابهم والمدراء ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعتين الإسلامية والأقصى والبالغ عددهم (186) عامل، حيث تم أخذ عينة استطلاعية بلغت (30) عامل كما توصلت الدراسة إلى (عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \leq a)$ بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة الدراسة لدور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة تعزي إلى متغيرات (الجامعة – المسمى الوظيفي – المؤهل العلمي – سنوات الخدمة).

دراسة (العتيبي، 2012): بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت"

تناولت هذه الدراسة مدى بناء أنموذج مقترح لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، حيث أن المنظمات تسعى للنجاح والوصول لفاعلية العمليات على اختلاف أشكالها من خلال أدوات، منها: التخطيط الاستراتيجي، أدوات إدارة الجودة

الشاملة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة تشمل (43) فقرة، لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، فقد تكونت عينة الدراسة من (294) مفردة، حيث جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وشمل مجتمع الدراسة كافة المؤسسات المستقلة في دولة الكويت حيث تم اختيار المؤسسات المستقلة تحديداً لكونها من المنظمات التي بادرت في تبني نماذج للتخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر من بين منظمات القطاع العام في دولة الكويت.

دراسة الدجني (2010): بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي - دراسة في الجامعات النظامية الفلسطينية":

اهتمت هذه الدراسة بالتعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، إذ كانت أداة جمع البيانات هي الاستبانة واستخدام بطاقة المقالة المقننة، وفي هذه الدراسة اعتمد الباحث على المنهج البنائي ثم كانت أداة جمع البيانات مجموعة بؤرية مركزة وتكون مجتمع البحث من العمداء والمدراء ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى، وبلغ عددهم (130) عضو، كما تكونت عينة الدراسة من كامل مجتمع الدراسة، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية (0.05) بين دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المحاور (75.97%)، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية (0.05) بين دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية، حيث بلغت نسبة الموافقة (82.57%)، وهي درجة كبيرة جداً.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح لنا من خلال استعراض الدراسات السابقة ورصد النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات يمكن تحديد العديد من أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

أوجه التشابه:

هناك دراسات سابقة تتفق مع الدراسة الحالية في تناولها نفس موضوع الدراسة الحالية وهو التعرف على تأثير التخطيط الاستراتيجي في بعض الجهات الحكومية بمدينة جدة على الارتباط الوظيفي، فنجد دراسة (جلال، 2018) تهدف إلى التعرف على كيفية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودورها على أداء العاملين، ودراسة (الدجني 2010) كان الهدف منها بالتعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية.

أوجه الاختلاف:

تختلف الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أن بعض الدراسات السابقة اتجهت لدراسة التخطيط الاستراتيجي من منظور أداء المؤسسة أو المنظمة ككل، كما ناقش البعض الآخر التخطيط الاستراتيجي ودوره في التحسين المستمر على فاعلية المؤسسات ، فنجد في هذا دراسة (العتيمي، 2012) تهدف هذه الدراسة إلى مدى بناء نموذج مقترح لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، أما دراسة (AbdElal et al., 2021) تهدف إلى التعرف على مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي في رفع مستوى الأداء في شركات الخزف المصرية.

أوجه الاستفادة:

يتضح من عرض الدراسات السابقة أن الباحث قد استفاد منها في القدرة على صياغة تساؤلات وفروض الدراسة بناء على نتائج الدراسات السابقة من خلال مساهمتها في تحديد الفروض والتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة، كما استفاد الباحث من الدراسات السابقة في القدرة على التحديد الدقيق لمشكلة الدراسة والإجراءات المنهجية الملائمة لموضوع الدراسة، إلى جانب ذلك ساهمت الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة من خلال ربط نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة للقدرة على تحقيق التكامل مع الاهتمام بالإضافة للنتائج السابقة مما يساهم في تطوير تلك النتائج وكذلك استمرار تطوير النتائج البحثية الخاصة بالمجال.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

يناقش هذا الفصل توضيحًا لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها، ووصف خصائص أفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى السعي لعرض كيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، والكيفية التي يتم من خلالها تطبيق الدراسة الميدانية، إلى جانب أساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات الإحصائية.

أولاً: منهجية الدراسة:

تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية، لأنها تستهدف دراسة ظاهرة معينة والتي تتمثل في أثر التخطيط الاستراتيجي في بعض الجهات الحكومية بمدينة جدة على الارتباط الوظيفي ويمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه "دراسة واقع الأحداث والظواهر والمواقف والآراء وتحليلها وتفسيرها بغرض الوصول إلى استنتاجات مفيدة إما لتصحيح هذا الواقع أو تحديثه أو استكمالها أو تطويره لتكون فهمًا للحاضر أو توجيهاً للمستقبل".

كما يتم استخدام المنهج المسحي من خلال العينة في إطار المنهج الوصفي، وهو يقوم على "توضيح الطبيعة الحقيقية للأشياء أو المشكلات أو الأوضاع الاجتماعية وتحليل هذه الأوضاع للوقوف على الظروف المحيطة بها أو الأسباب الدافعة لظهورها.

لتحقيق أهداف الدراسة ووفقًا لطبيعة وهدف الدراسة ومن خلال الأسئلة التي تحاول الدراسة الإجابة عنها، اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، لتحليل وتصنيف البيانات لدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على الارتباط الوظيفي، وذلك لقدرة هذا المنهج على وصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع، فضلاً عن أنه تم اعتماد هذا الأسلوب نظرًا لإثبات الدراسات على أن هذه الطريقة ذات فاعلية لعدد من الموضوعات المعاصرة الهامة مثل الموضوعات الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتعليمية، تم استقراؤها من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع بحثنا

ثانيًا: مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في إدارات بعض الجهات الحكومية بمدينة جدة، فقد تم اختيار عينة للإجابة على إشكالية البحث التي تتمثل في أثر التخطيط الاستراتيجي في بعض الجهات الحكومية بمدينة جدة على الارتباط الوظيفي.

ثالثًا: عينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة في 100 مدير ورؤساء الأقسام وكافة المسؤولين العاملين في بعض الجهات الحكومية بمدينة جدة بطريقة العينة العشوائية من أفراد مجتمع الدراسة نظرًا لكبر حجمه.

رابعًا: أداة جمع البيانات:

تعد أداة الدراسة وسيلة يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات من مفردات مجتمعه الذي تم تحديده، حتى يتمكن من تحقيق أهداف الدراسة والحصول على المعلومات اللازمة من عينة الدراسة للإجابة عن تساؤلات الدراسة، فقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة والتي تدعم الدراسة في كلاً من الجانبين النظري والتطبيقي.

وتم تصميم الاستبانة وفقًا للإطار النظري والدراسات السابقة للدراسة، وكذلك أدوات ومقاييس الدراسات الأخرى ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، فقد شملت الاستبانة عدد من الأسئلة الداعمة لموضوع الدراسة المتعلقة بأهداف الدراسة وتساؤلاتها.

وتتكون الاستبانة من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: يحتوي على المعلومات الأولية (الديموجرافية) والتي تشمل:

- الجنس
- العمر
- المستوى التعليمي

• مستوى الدخل

الجزء الثاني: يحتوي على مفردات الاستبانة، وتم تقسيمها إلى خمسة محاور تشمل الآتي:

المحور الأول: مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على الجهات الحكومية بجدة ويشتمل على 5 عبارات

المحور الثاني: تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين ويشتمل على 5 عبارات.

المحور الثالث: المعوقات التي تقف أمام تبني خطة استراتيجية في تلك الجهات ويشتمل على 5 عبارات.

المحور الرابع: المقترحات التي تساهم في زيادة الارتباط الوظيفي لدى العاملين ويشتمل على 5 عبارات.

خامساً: إجراءات الدراسة

صدق الاستمارة:

تعتبر الاستبانة صادقة إذا استطاع الباحث قياس ما يدعي قياسه، حيث يعتمد صدق الاختبار على العلاقة بين المفهوم ومؤشراته التطبيقية والتي من المفترض أنها تقيس هذا المفهوم فالصدق شيء خاص بأدوات الاختبار نفسها، كما أنه يخضع لرأي الخبراء والمحكمين في المجال المختص لمراجعة الاستمارة وإعطاء الرأي بها.

ثبات الاستمارة:

الثبات هو الحالة التي تكون فيها النتائج متماثلة عند تكرار التجربة، ويعرف بأنه المطابقة الكاملة بين النتائج في المرات المتعددة التي يطبق فيها على نفس الأفراد، حيث يتم تطبيق الاستمارة على مجموعة من الأفراد ثم إعادة تطبيقه على نفس المجموعة بعد مضي فترة من الزمن ثم تحسب الدرجة في كل مرة يطبق فيها ثم يتم حساب معامل الارتباط بين التطبيق للحصول على معامل الثبات.

جدول 1 يوضح معامل ثبات كل بعد والثبات الكلي للاستمارة (ألفا كرونباخ)

م	المحاور الأساسية	معامل الثبات المحسوب	عدد العناصر
1	مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على الجهات الحكومية بجدة	0.84	8
2	تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين	0.80	8
3	المعوقات التي تقف أمام تبني خطة استراتيجية في تلك الجهات	0,90	8
4	المقترحات التي تساهم في زيادة الارتباط الوظيفي لدى العاملين	0.92	8
	المجموع الكلي	0,95	40

من البيانات السابقة يتضح أن الاستمارة تتمتع بدرجة عالية من الثبات حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للاستمارة ككل 0,95 ، كما جاء أعلي نسبة في معدل الثبات المحور الرابع الخاص بالمقترحات التي تساهم في زيادة الارتباط الوظيفي لدى العاملين 0.92، المحور الثالث المتعلق بالمعوقات التي تقف أمام تبني خطة استراتيجية في تلك الجهات 0.90 ، يليها المحور الأول 0.84 المتعلق بمدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على الجهات الحكومية بجدة ، وأخيراً تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين 0.80 وذلك يجعلها علي درجة عالية من المصدقية .

سادساً: الأساليب الإحصائية:

لتحليل أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، اعتمد الباحث في الدراسة الحالية على برنامج SPSS في تحليل بيانات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، من خلال استخدام معاملات الارتباط ألفا كرونباخ والتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية للحصول على أثر التخطيط الاستراتيجي في بعض الجهات الحكومية بمدينة جدة على الارتباط الوظيفي.

الملخص: Summary

التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية افراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة - .المتوسط الحسابي «Mean» وذلك معرفة مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على الجهات الحكومية بجدة ، كما يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي - .الانحراف المعياري «Deviation Standard» للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها - .التأكد من ثبات الاستبانة وذلك بإيجاد معامل الثبات بطريقة ألفا كرو نباخ - .استخدام أسلوب معامل الارتباط بيرسون لقياس العالقة الارتباطية بين المتغيرات - . استخدام أسلوب الانحدار المتعدد المتدرج للتعرف على أثر التمكين الوظيفي على الارتباط الوظيفي

الدراسة الميدانية

عرض وتحليل النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة كما يلي :

مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على الجهات الحكومية بجدة بأبعاده الخمسة (يعمل على تحسين وتوطيد العلاقات مع البيئة الخارجية ، تحديد مسؤوليات القائمين على تنفيذ الخطة الاستراتيجية ، قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية ، يساعد في امتلاك المؤسسة أهداف طويلة الأجل يتم العمل على تحقيقها ، يتم بناء رؤية للجهات الحكومية بناء على أسس منهجية قابلة للتحقيق)، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب الاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات تأثير التخطيط الاستراتيجي على الجهات الحكومية بجدة من وجهة الموظفين في الجهات الحكومية في الجدول رقم(1).

من خلال الجدول رقم (1) يظهر مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على الجهات الحكومية بجدة بأبعاده الخمسة ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (3.15) والانحراف المعياري (0.16) والملاحظ بأن هذا المتوسط ينتهي إلى المتوسط الذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي لسلوك ليكرث (2.61-3.40) وهي الفئة التي تشير إلى درجة الممارسة «متوسطة»

كما يشير الجدول رقم (1) بأن امتلاك المؤسسة أهداف طويلة الأجل يتم العمل على تحقيقها كان أكثر الأبعاد توافر حسابي قدره (3.39) وانحراف معياري (0.24)، يليه بناء رؤية للجهات الحكومية بناء على أسس منهجية قابلة للتحقيق بمتوسط حسابي قدره (3.30) وانحراف معياري (0.21)، كما كان تحديد مسؤوليات القائمين على تنفيذ الخطة الاستراتيجية وقد احتل هذا البعد المرتبة الثالثة التصرف بمتوسط بمتوسط حسابي قدره (3.17) وانحراف معياري (0.21)، واحتل تحسين وتوطيد العلاقات مع البيئة الخارجية الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.13) وانحراف معياري (0.13)، ومستوى قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية احتل هذا المستوى الأخير كان متوسط الخامسة بمتوسط حسابي قدره (2.99) وانحراف معياري (0.22)،

جدول (1)

إجابات الموظفين حول مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على الجهات الحكومية بجدة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
4	0.13	3.13	يعمل على تحسين وتوطيد العلاقات مع البيئة الخارجية
3	0.21	3.17	تحديد مسؤوليات القائمين على تنفيذ الخطة الاستراتيجية
5	0.22	2.93	قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية
1	0.24	3.49	يساعد في امتلاك المؤسسة أهداف طويلة الأجل يتم العمل على تحقيقها
2	0.21	3.30	يتم بناء رؤية للجهات الحكومية بناء على أسس منهجية قابلة للتحقيق

تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين بأبعاده الخمسة (يهتم بتوضيح الرؤية والأهداف الاستراتيجية للجهات الحكومية، يؤثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تنمية أداء الموظفين، ينجز الموظفين أعمالهم وفق اللوائح المهنية المتعارف عليها داخل الجهة الحكومية، يلتزم الموظفين بأداء الواجبات والتعليمات التي تنظم عملهم داخل الجهة. تعطي استعداد تام لتحمل المسؤولية داخل العمل) تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب الاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مستوى تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين من وجهة الموظفين في الجهات الحكومية في الجدول رقم (2).

من خلال الجدول رقم (2) يظهر مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين بأبعاده الخمسة ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (3.50) والانحراف المعياري (0.16) والملاحظ بأن هذا المتوسط ينتهي إلى المتوسط

الذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي لسلم ليكرث (3.40-4.20) وهي الفئة التي تشير إلى درجة الممارسة «كبيرة»

كما يشير الجدول رقم (2) بأن توضيح الرؤية والأهداف الاستراتيجية للجهات الحكومية. كان أكثر الأبعاد توافر حسابي قدره (3.54) وانحراف معياري (0.41)، يليه بناء ينجز الموظفين أعمالهم وفق اللوائح المهنية المتعارف عليها داخل الجهة الحكومية بمتوسط حسابي قدره (3.50) وانحراف معياري (0.18)، كما كانت يلتزم الموظفون بأداء الواجبات والتعليمات التي تنظم عملهم داخل الجهة وقد احتل هذا البعد المرتبة الثالثة التصرف متوسط بمتوسط حسابي قدره (3.47) وانحراف معياري (0.04)، واحتل يؤثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تنمية أداء الموظفين الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.44) وانحراف معياري (0.18)، ومستوى تعطي استعداد تام لتحمل المسؤولية داخل العمل احتل هذا المستوى الأخير كان متوسط الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.30) وانحراف معياري (0.21).

جدول (2)

إجابات الموظفين حول تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	0.41	3.54	يهتم بتوضيح الرؤية والأهداف الاستراتيجية للجهات الحكومية.
4	0.18	3.44	يؤثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تنمية أداء الموظفين
2	0.14	3.50	ينجز الموظفون أعمالهم وفق اللوائح المهنية المتعارف عليها داخل الجهة الحكومية
3	0.04	3.47	يلتزم الموظفون بأداء الواجبات والتعليمات التي تنظم عملهم داخل الجهة.
5	0.21	3.30	تعطي استعداد تام لتحمل المسؤولية داخل العمل

المعوقات التي تقف أمام تبني خطة استراتيجية في تلك الجهات بأبعاده الخمسة (غياب الرؤية المستقبلية داخل الجهات الحكومية، وجود مركزية في التخطيط واتخاذ القرار، وجود ضعف في قنوات الاتصال الداخلي، عدم توفر قواعد بيانات حديثة، نقص الكفاءات وضعف الخبرة الإدارية) تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب الاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المعوقات التي تقف أمام تبني خطة استراتيجية في تلك الجهات من وجهة الموظفين في الجهات الحكومية في الجدول رقم (3).

من خلال الجدول رقم (3) يظهر مدى تأثير المعوقات التي تقف أمام تبني خطة استراتيجية بأبعاده الخمسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (3.20) والانحراف المعياري (0.19) والملاحظ بأن هذا المتوسط ينتهي إلى

المتوسط الذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي لسلم ليكرث (2.20-1.40) وهي الفئة التي تشير إلى درجة الممارسة «صغيرة»

كما يشير الجدول رقم (3) بأن غياب الرؤية المستقبلية داخل الجهات الحكومية.. كان أكثر الأبعاد توافر حسابي قدره (3.20) وانحراف معياري (0.26)، يليه وجود ضعف في قنوات الاتصال الداخلي بمتوسط حسابي قدره (2.57) وانحراف معياري (0.34)، كما كان وجود مركزية في التخطيط واتخاذ القرار وقد احتل هذا البعد المرتبة الثالثة التصرف متوسط بمتوسط حسابي قدره (2.44) وانحراف معياري (0.48)، واحتل عدم توفر قواعد بيانات حديثة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (2.10) وانحراف معياري (0.14)، ومستوى نقص الكفاءات وضعف الخبرة الإدارية احتل هذا المستوى الأخير كان متوسط الخامسة بمتوسط حسابي قدره (2.02) وانحراف معياري (0.21).

جدول (3)

إجابات الموظفين المعوقات التي تقف امام تبني خطة استراتيجية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	0.46	3.20	غياب الرؤية المستقبلية داخل الجهات الحكومية.
3	0.48	2.44	وجود مركزية في التخطيط واتخاذ القرار
2	0.34	2.57	وجود ضعف في قنوات الاتصال الداخلي
4	0.14	2.10	عدم توفر قواعد بيانات حديثة
5	0.21	2.02	نقص الكفاءات وضعف الخبرة الإدارية

نتائج الدراسة اتضح من نتائج الدراسة بأن أفراد عينة الدراسة رأوا أن مستوى الارتباط الوظيفي، بلغ المتوسط الحسابي العام (3.15)، وبأن كافة أبعاد الارتباط الوظيفي كانت ممارستها بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي يتراوح بين (2.93 3.37). تتفق هذه النتيجة مع دراسة سوسن (2022) التي أشارت إلى توفر مستوى متوسط من التمكين في مراكز الوزارات الحكومية الأردنية، ومع دراسة القطروني (2014) التي أشارت إلى موافقة موظفي جامعة مصراته للتمكين الوظيفي بدرجةٍ ا مع متوسطة والتي كانت أقل مقارنة بالجامعة السالمية التي كان التمكين الوظيفي مرتفع عند موظفيها، كما تتفق أيضاً دراسة (Carter 2009) التي توصلت إلى موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على أهمية التمكين الوظيفي وضرورة توافره. من جهة أخرى اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة سوسن (2022) فكان التمكين الوظيفي لعينة الموظفين في بعينة موظفي جامعة مصراته التي كانت درجة التمكين فيها متوسط، على عكس دراسة ا مقارنة الجامعة السالمية كبير جداً وغير مرضي (Mandefort 2003). التي أظهرت خلال المقابلة التي

أجريت على العينة بأن التمكين الوظيفي كان ضعيفاً، وأسباب النتائج السابقة وافقت الموظفين على توفر كافة أبعاد الارتباط الوظيفي بدرجة متوسطة.

التوصيات:

توصيات الدراسة بناء على النتائج السابقة فإن الدراسة تطرح التوصيات التالية:

- ضرورة وضوح الرؤية المستقبلية في ما يخص الخطط الاستراتيجية
- عدم وجود مركزية في اتخاذ القرارات
- أعداد الخطط ورفع مستوى التواصل بين القيادات والموظفين
- فتح افاق جديدة للتواصل وتوفير قاعدة بيانات حديثة
- تمكن الموظفين من طرح أفكار إبداعية تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية
- الأخذ برأي الموظفين في أعداد الخطط الاستراتيجية وتشجيعهم على إبداء المقترحات لتنفيذ أهداف الخطط الاستراتيجية

المراجع والمصادر:

- كلفوت، منصور محمد محمد، الشمري، & وائل بن شافي منزل. (2023). دور التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين: دراسة ميدانية على محكمة الاستئناف والمحكمة العامة بجدة. *المجلة العربية للإدارة*, 16-1.
- سعيد علي محمد جلال. (2018). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره على أداء العاملين (دراسة ميدانية على شركات الهاتف النقال اليمنية).
- العتيبي، عامر ذاب. (2012). أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال – قسم إدارة الأعمال، 1 – 147.
- علي، سوسن محمد. (2022). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على شركة سيرياتل للاتصالات، الجامعة الافتراضية السورية، 1 – 90.
- زعيبي، & رحمة. (2016). *أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية*، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر – بسكرة 2016، ص 31.
- الماضي، أشواق بنت سعود بن عبد الله. (2021). التمكين الوظيفي وأثره على الارتباط الوظيفي، *المجلة العربية للإدارة*، مج 41، ع 4، ص 313 – 338.
- القطروني، زينب حسن إجباره. (2014). التخطيط الاستراتيجي: الفلسفة وآليات التطبيق – مدخل لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، جامعة مصراته – كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، س 1، ع 1، 57 – 75.
- العبيدي، عبد الرحمن مدهش فرحان، وكفيل، عبد الله محمد أحمد، وحمور، ميرغني عبد العال. (2020). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف التنمية بالتركيز على التنمية الاقتصادية والاجتماعية: دراسة مقارنة بين الجمهورية اليمنية وجمهورية السودان 2015-2001م، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، الخرطوم

- جرجر، إ. ا. ع. ا.، & إبراهيم البشير عبد الحميد. (2015). متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*, 6 (العدد الأول), 211-191.
- مشرف، عباس مزعل & حيدر كريم تويج. (2017). متطلبات ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الدوائر الحكومية دراسة تطبيقية في ديوان محافظة النجف الأشرف. *Al-Ghary Journal of Economic and Management Sciences*, 14 (2).
- الغويري، علي. (2022). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في الدوائر والمؤسسات الحكومية في المملكة الاردنية الهاشمية. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*, (83), 95-78.
- الساعدي، مؤيد، الغرباوي، جواد سلمان طاهر (2010), تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية وزارة الدفاع العراقية، دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من القيادات العسكرية العليا، *مجلة الفادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد 12 العدد 2 لسنة 2010.
- الدجني، إياد علي. (2010). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.
- Smith, H., A., Bushey, B., Johnson, C., & New Comer, K (2004). Perception of the Strategic Management of Human Capital in Federal Community: A Research Project Prospectus, Center for Innovation in Public Service.
- Innocent, I, E Levi, N., (2017). Effects of Strategic Planning on Organizational Performance (A Study of Nigerian Bottling Company, Enugu) *IIARD International Journal of Economics and Business Management*, 3, (9), 2489-0065
- AbdElaal, A. A., Al Shobaki, M. J., Abu-Naser, S. S., & El Talla, S. A. (2022). The Impact of Strategic Planning for Increasing the Level of Performance in Egyptian Ceramic Companies.

Midocean University

College of Management

Department of project management

“The impact of strategic planning in some government agencies in Jeddah on job engagement”

Prepared by:

Ibrahim Al-Shaikhi

222001095

Yasser Rayani

222001784

Ahmed Abdel Jabbar

222002026

Supervised by:

Dr.. Walid Abdel-Jawad Suleiman Siddiq

Dr.. Al-Faisal Abdul Hamid Muhammad Hassan

Year:2023