

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة أعمال



أثر وضوح الخطة الاستراتيجية على أداء الموظفين وسلوكهم التنظيمي - دراسة تطبيقية على إحدى
جهات قطاع انتاج المياه في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

محمد فيصل محمد الحضرمي

243000972

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي

2025

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والحمد لله لجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على سيدنا وحبيبنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم تسليما كثيرا إلى يوم الدين.

أتقدم بخالص درجات الامتتان والشكر إلى والدي العظيمين على جميع ما قدماه من دعم مستمر على الصعيد المعنوي والنفسي والرعاية الصادقة، مما كان له بالغ الأثر طوال مسيرتي العلمية، كما أن إيمانهم بي كان له الأثر الكبير لحصاد هذا الإنجاز.

كما أعبر عن عميق امتناني وشكري لزوجتي الغالية، التي كانت ولا زالت الشريك والسند في مرحلة الماجستير وكان لها الأثر الكبير في اجتياز العديد من العقبات خلال هذه الفترة من خلال تفهمها وصبرها كي أحقق مرادي وغايتي فجزاها الله عني خير الجزاء.

كما يسعدني أن أعبر عن بالغ تقديري لأصحاب الفضل علينا أساتذتي الكرام، على كل ما قدموه وبذلوه خلال هذه المسيرة العلمية والتي كانت مليئة بالمعلومات والقيم الأخلاقية والتوجيه العلمي الذي أسهم بشكل كبير في إثراء هذا البحث وإخراجه بالصورة الصحيحة.

وفي الختام نسأل الله العلي القدير رب العرش العظيم أن يجعل هذا العمل نافعا ينتفع به، أنه ولي ذلك والقادر عليه.

فهرس المحتويات:

I.....	الشكر والتقدير
II.....	فهرس المحتويات:
IV.....	قائمة الجداول:
VI.....	المستخلص:
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
2.....	1.1 المقدمة:
4.....	1.2 مشكلة الدراسة:
6.....	1.3 أهمية الدراسة:
6.....	1.3.1 الأهمية العلمية (النظرية):
6.....	1.3.2 الأهمية العملية (التطبيقية):
7.....	1.4 أهداف الدراسة:
7.....	1.5 تساؤلات الدراسة:
8.....	1.6 فروض الدراسة:
9.....	1.7 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:
10.....	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
11.....	2.1 مقدمة:
12.....	2.2 الدراسات السابقة:
12.....	2.2.1 الدراسات العربية:
18.....	2.2.2 الدراسات الأجنبية:
24.....	2.2.3 ما تم الاستفادة منه من الدراسات السابقة:
24.....	2.2.4 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:
25.....	2.3 الإطار النظري:
28.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
29.....	3.1 مقدمة:
29.....	3.2 المنهجية وطرق البحث:
30.....	3.3 مجتمع البحث:

34	3.4 حدود البحث:
35	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
36	4.1 مقدمة:
37	4.2 تحليل البيانات:
55	4.3 النتائج:
63	4.4 التوصيات:
64	المراجع
67	الملاحق

قائمة الجداول:

30	1-3 العينة الخاضعة للتحليل
30	2-3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس
31	3-3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية
32	4-3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الشهادة العلمية
32	5-3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة
33	3-6 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي
37	1-4 صدق الاتساق الداخلي لمحاوَر البحث
38	2-4 أوزان الإجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي
38	3-4 المحور الأول: المتوسط الحسابي والوزن النسبي والدرجة والرتبة
39	4-4 المحور الثاني: المتوسط الحسابي والوزن النسبي والدرجة والرتبة
40	5-4 المحور الثالث: المتوسط الحسابي والوزن النسبي والدرجة والرتبة
41	6-4 المحور الرابع: المتوسط الحسابي والوزن النسبي والدرجة والرتبة
41	7-4 المحور الخامس: المتوسط الحسابي والوزن النسبي والدرجة والرتبة
42	8-4 الاستبانة كاملة: المتوسط الحسابي والوزن النسبي والدرجة والرتبة
43	9-4 اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الأولى مع المتغير الفئة العمرية
44	10-4 اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الأولى مع المتغير الجنس
44	11-4 اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الأولى مع المتغير التعليم
45	12-4 اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الأولى مع المتغير الخبرة
45	13-4 اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الأولى مع المتغير المنصب
46	14-4 اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الثانية مع المتغير الفئة العمرية
46	15-4 اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الثانية مع المتغير الجنس
47	16-4 اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الثانية مع المتغير التعليم
47	17-4 اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الثانية مع المتغير الخبرة
48	18-4 اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الثانية مع المتغير المنصب
49	19-4 اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الثالثة مع المتغير الفئة العمرية
49	20-4 اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الثالثة مع المتغير الجنس
50	21-4 اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الثالثة مع المتغير التعليم
50	22-4 اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الثالثة مع المتغير الخبرة
51	23-4 اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الثالثة مع المتغير المنصب
51	23-4 اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الرابعة مع المتغير الفئة العمرية
52	24-4 اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الرابعة مع المتغير الجنس
53	25-4 اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الرابعة مع المتغير التعليم
53	26-4 اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الرابعة مع المتغير الخبرة
54	27-4 اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الرابعة مع المتغير المنصب
58	28-4 اختبار Tukey HSD للفرضية الأولى مع المتغير المنصب
59	29-4 اختبار Tukey HSD للفرضية الثانية مع المتغير المنصب
60	29-4 اختبار Tukey HSD للفرضية الثالثة مع المتغير الفئة العمرية
61	30-4 اختبار Tukey HSD للفرضية الثالثة مع المتغير الخبرة

فهرس الأشكال:

- 31 1-3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس
- 31 2-3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية
- 32 3-3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الشهادة العلمية
- 33 4-3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة
- 33 5-3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

المستخلص:

تطُرقت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر وضوح الخطة الاستراتيجية على أداء العاملين وسلوكهم التنظيمي، من خلال دراسة تطبيقية على إحدى جهات قطاع المياه السعودي. وقد استندت الدراسة إلى التعمق في فهم أهمية تفعيل الخطط الاستراتيجية داخل المنظمات، ليس فقط كوثائق إدارية، ولكن كأدوات ترفع من الأداء وتنمي الانتماء، وتؤثر في سلوك العاملين واتجاهاتهم داخل بيئة العمل.

تكمن مشكلة الدراسة من خلال ملاحظة تمايز مستويات الوعي والتفاعل مع مكونات الخطة الاستراتيجية لدى العاملين، مما أنشأ تساؤلاً عميقاً حول ما إذا كان وضوح هذه المكونات يقود إلى تحسين الأداء وتعزيز السلوكيات التنظيمية الإيجابية. وتمثلت أهم أهداف الدراسة في قياس درجة وضوح الخطة الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين، وتحديد علاقتها بمستوى أدائهم وسلوكهم التنظيمي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بواسطة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 85 عامل وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة مثل المتوسطات الحسابية واختبار بيرسون بواسطة برنامج SPSS.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الخطة الاستراتيجية ومستوى أداء العاملين، كما تبين أن وضوح الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية ينعكس بشكل إيجابي على سلوكهم التنظيمي، بالأخص في مجالات الالتزام والانضباط والتعاون. كما أظهرت النتائج وجود درجة متوسطة إلى مرتفعة من إدراك الموظفين لأبعاد الخطة الاستراتيجية، مما يشير إلى جهود إدارية قائمة، ولكنها بحاجة إلى تعزيز ومتابعة مستمرة.

وقد أوصت الدراسة بحاجة تكثيف ورش العمل الإرشادية وبرامج التوعية الاستراتيجية من خلال إشراك الموظفين في إعدادها وتحديثها، وربط الأداء الفردي بالأهداف الاستراتيجية، إضافة إلى تطوير قدرات القادة على ترجمة الاستراتيجية إلى ممارسات فعلية داخل بيئة العمل.

تُظهر هذه الدراسة أهمية وضوح الخطة الاستراتيجية كعامل أساسي لإنجاح المنظمات، كما توجه إلى تبني ممارسات مؤسسية تضمن الفهم الجماعي والمشاركة الفاعلة في تحقيق التوجهات الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية - الرؤية - الرسالة - القيم - الأداء - السلوك - الخطة

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

1.1 المقدمة:

يُعد مفهوم الإدارة الاستراتيجية من المفاهيم ذات الجذور التاريخية العميقة والتي لها باع طويل في الحياة البشرية، حيث تعود هذه الجذور الاستراتيجية ومفاهيمها إلى آلاف السنين، إذ يُمكن استخراج العديد من الدروس المستفادة المرتبطة بالتجارب الاستراتيجية التاريخية، في حين أن إهمال هذه التجارب والدروس يؤدي إلى اتخاذ قرارات استراتيجية خاطئة ذات تكاليف باهظة على المنظمات. علماً بأن أصول مفهوم الاستراتيجية يعود إلى المصطلحات العسكرية الإغريقية التي ركزت بتخطيط المعارك وتوجيه الموارد إلى تحقيق النصر. ومع تطور الفكر الإداري جيلاً بعد جيل انتقل مفهوم الاستراتيجية من ساحات الحرب والقتال إلى ميادين الريادة والإدارة والأعمال للهيئات والمنظمات بجميع أنواعها وامتدت لتغطي مجالات إدارية مختلفة والتي يعتبر الأداء والسلوك الوظيفي للعاملين جزء منها وهو ما سوف نركز عليه في بحثنا.

ومن أشهر الدروس التاريخية التي يستشهد بها في هذا الموضوع ما قدمه الفيلسوف والقائد العسكري الصيني سون تزو في عام 500 قبل الميلاد، والذي تُعد أفكاره حول الاستراتيجية حجر الأساس في أدبيات الإدارة والقيادة العسكرية حتى يومنا الحالي، لاسيما من خلال مؤلفه الشهير "فن الحرب" والذي يعتبر من أعجوبة في فن القيادة والاستراتيجية. كما تُعد قصة حصان طروادة مثالاً على الحيل الاستراتيجية الكلاسيكية، حيث تمكنت القوات اليونانية من خداع خصومها عبر إخفاء عدد من الجنود داخل حصان خشبي في عام 70 قبل الميلاد مما ساعدهم في الانتصار على عدوهم. ومن ذلك الوقت والخطط الاستراتيجية في تحديث مستمر سواء في الجانب العسكري أو القيادي أو الإداري أو السياسي وغيرها (Kennedy, 2020).

ولقد ساهمت الحروب والصراعات الكبرى المذكورة سابقاً وغيرها الكثير من الأحداث في بلورة المفاهيم الأساسية الأولى لفكرة الاستراتيجية، حيث أن أصل كلمة الاستراتيجية يعود إلى المصطلح الإغريقي أو اليوناني "Strategos"، والذي يعني "قائد الجيش" في الاستراتيجية العسكرية، بينما يشير الفعل "Stratego" إلى عملية تحقيق النصر على العدو من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (Kennedy, 2020).

من هذا المنطلق واستنادا على هذه الأسس النظرية، تُعد الخطة الاستراتيجية القاعدة الرئيسية التي تستند عليها الهيئات والمنظمات في جميع القطاعات سواء كانت ربحية أو غير ربحية لرسم خارطة توجهاتها المستقبلية وتحقيق أهدافها المنشودة. وفي ظل المتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم في مختلف المجالات، أصبح التخطيط الاستراتيجي أداة جوهرية ومحورية في تحقيق التميز التشغيلي والمؤسسي في نفس الوقت، لا سيما في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، الذي يشهد تحولات نوعية في إطار تنفيذ مستهدفات رؤية المملكة 2030 التي جزء منها يعنى بجودة الحياة وتوفير بيئة عمل مناسبة.

ورغم هذه الأهمية المتزايدة للتخطيط الاستراتيجي، إلا أن درجة وضوح مكونات هذه الخطط لدى الموظفين تظل موضع تساؤل دائم يعكس على الأداء الوظيفي لهم، خاصة فيما يتعلق بالرؤية والرسالة والقيم المؤسسية التي تُعد حجر الأساس في بناء الاستراتيجية. حيث إن غموض وعدم وضوح هذه المكونات قد يؤدي إلى تدني مستويات الأداء الوظيفي للعاملين مما قد يخلق بيئة عمل غير صحية، وظهور أنماط من السلوكيات التنظيمية السلبية بين الموظفين. فقد أسهمت مدارس الفكر الاستراتيجي في بلورة الاستراتيجية كعملية تحليلية وفنية تدمج بين الرؤية المستقبلية التي نطمح بالوصول إليها والواقع التنظيمي الذي نعيشه حاليا بكافة تحدياته. ومع تزايد تعقيد بيئات العمل، برزت أهمية وضوح الخطة الاستراتيجية بوصفه عنصرا حاسما في رفع أداء العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق اهداف ملموسة تدعم نجاح الهيئة أو المنظمة واستدامتها.

ومن هنا تظهر أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى تحليل العلاقة بين وضوح الخطة الاستراتيجية وأداء الموظفين وسلوكهم التنظيمي في قطاع انتاج المياه، باعتباره من القطاعات الحيوية التي تسهم بشكل مباشر في تحقيق التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية.

1.2 مشكلة الدراسة:

على الرغم من الجهود الكبيرة والمتكاملة التي تبذلها الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية في إعداد وصياغة الخطط الاستراتيجية بما يتسق مع مستهدفاتها التنموية وضمان استدامتها وتقديمها حتى تستطيع مقارنة أفضل المنافسين المحليين والعالميين في نفس القطاع، إلا أن هناك مؤشرات على وجود فجوة محتملة في مستوى إدراك هذه الخطط ووضوحها لدى الموظفين المنتسبين إلى تلك الجهات الحكومية. ويُعد هذا التباين في الفهم عاملاً قد ينعكس بشكل مباشر على جودة أداء الموظفين ومستوى التزامهم بالسلوكيات التنظيمية المطلوبة داخل بيئة العمل.

وانطلاقاً من هذا السياق، تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين وضوح مكونات الخطة الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، القيم المؤسسية) وبين أداء الموظفين وسلوكهم التنظيمي، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على إحدى جهات قطاع إنتاج المياه السعودي. وتكمن غاية هذه الدراسة في ظل التغيرات الكبيرة والجذرية التي طرأت مؤخراً على الخطة الاستراتيجية، حيث كانت توجهاتها الاستراتيجية تختلف اختلافاً كبيراً عما هي عليه الآن من جميع النواحي. فكانت سابقاً تتضمن ما يلي:

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

ثم بعد ذلك وفي تاريخ 28-10-1445هـ الموافق 07-05-2024 م، تم إعادة هيكلة الجهة وتغيير مسماها إلى لتصبح الجهة المختصة في المملكة بكافة شؤون منظومة المياه على المستوى الإشرافي والتنظيمي والدعم الاستراتيجي للقطاع من خلال الرقابة التنظيمية والإشراف، وإدارة المياه المستدامة، وتحسين الخدمات، وتعزيز القدرات والنمو الاقتصادي، والابتكار والتكنولوجيا، وحماية البيئة مع اعتماد توجه استراتيجي جديد أكثر شمولية متمثل في تفعيل عشرة برامج تحويلية وتنفيذ أكثر من سبعين مبادرة

تهدف إلى ضمان وضوح الخطة الاستراتيجية لدى كلاً من الموظفين والعملاء . وقد جاءت هذه التوجهات في إطار تعزيز فعالية الأداء وتحقيق التميز المؤسسي وفق الآتي:

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

وفي هذا السياق، قام الباحث بإعداد ونشر استبانة موجهة إلى عينة من مجتمع العاملين داخل هذه الجهة، بهدف استطلاع آرائهم وقياس مدى إدراكهم لمفهوم مكونات الخطة الاستراتيجية لديهم من خلال مجموعة من المحاور والأسئلة ذات العلاقة.

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

ما أثر وضوح الخطة الاستراتيجية على أداء العاملين وسلوكهم التنظيمي في إحدى جهات قطاع إنتاج المياه السعودي؟

1.3 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في مقدرتها على معالجة أحد الموضوعات الحيوية الرئيسية في سياق الإدارة المعاصرة، حيث تسلط الضوء على أثر وضوح مكونات الخطة الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، القيم المؤسسية) على أداء الموظفين وسلوكهم الوظيفي ومدى تأثيره على بيئة العمل، وذلك من خلال تطبيق الدراسة على واحدة من أبرز الجهات الحيوية والحديثة في المملكة العربية السعودية. ويُعدّ هذا الموضوع من المجالات التي لم تحظَ بالدراسة الكافية على المستوى المحلي، الأمر الذي يُبرز الحاجة إلى إجراء المزيد من البحوث في هذا المجال. ومن هنا، تأمل هذه الدراسة أن تسهم في إثراء المعرفة المتخصصة، وتشكيل مرجعاً أساسياً للباحثين الراغبين في إجراء دراسات مستقبلية ذات صلة بهذا المجال أو ما يشبهه. وتنقسم أهمية الدراسة إلى قسمين رئيسيين على النحو الآتي:

1.3.1 الأهمية العلمية (النظرية):

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

1.3.2 الأهمية العملية (التطبيقية):

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

1.4 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين وضوح الخطة الاستراتيجية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين لدى قطاع المياه، من منطلق أن وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية يمثل أحد العوامل الجوهرية في تحقيق التميز المؤسسي لأي هيئة أو منظمة. وتسعى الدراسة إلى التحقق من مدى فهم العاملين لمفاهيم الخطة الاستراتيجية ومضمونها بشكل دقيق وشامل، ومدى انعكاس ذلك على قدرتهم في تنفيذ المهام بكفاءة وفعالية. كما تسلط الدراسة الضوء على أثر وضوح الخطة في تعزيز دافعية الموظفين، وتحفيزهم على تبني سلوكيات إيجابية داعمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، في إطار بيئة عمل تتسم بالوضوح والالتزام. ومن هنا نستطيع أن نسلط الضوء على الأهداف الفرعية التالية للتأكد من تحقيق مبتغى الهدف الأساسي:

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

1.5 تساؤلات الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى الإجابة على بعض التساؤلات المتعلقة بالهدف الرئيسي للدراسة للتأكد من عدم الضبابية والغموض في الخطة الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين، عليه تم تعيين التساؤل الرئيس المذكور أدناه والذي ينبعث منه عدة تساؤلات فرعية على نفس الموضوع.

السؤال الرئيسي:

- ما هو أثر وضوح الخطة الاستراتيجية (الرسالة، الرؤية، القيم المؤسسية) على أداء العاملين وسلوكهم التنظيمي داخل الهيئة أو المنظمة؟

التساؤلات الفرعية المنبثقة من التساؤل الرئيسي:

- ما مدى وضوح رؤية الهيئة السعودية للمياه من وجهة نظر الموظفين؟
- ما مدى وضوح رسالة الهيئة السعودية للمياه من وجهة نظر الموظفين؟
- ما مدى وضوح قيم الهيئة السعودية للمياه من وجهة نظر الموظفين؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر وضوح الخطة الاستراتيجية على الأداء والسلوك تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

1.6 فروض الدراسة:

لتحقيق مبتغى الرسالة فقد اعتمد الباحث على مجموعة من الفرضيات:

الفرضية الرئيسية

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

الفرضيات الفرعية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والمتغيرات الديموغرافية
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة والمتغيرات الديموغرافية
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم والمتغيرات الديموغرافية
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر وضوح الخطة الاستراتيجية على الأداء والسلوك نظرا لاختلاف المتغيرات الديموغرافية

متغيرات الدراسة

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

1.7 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

الخطة الاستراتيجية أداة أساسية في توجيه عمل الهيئات باتجاه أهداف مدروسة. وقد اعتنت الدراسات الإدارية والبحوث في مجال الأداء الوظيفي والسلوك بتحليل أثر وضوح المكونات الاستراتيجية على الأداء الوظيفي للموظفين وسلوكياتهم داخل بيئة العمل، انطلاقاً من مبدأ أن وضوح التوجهات المؤسسية يحدّ من الغموض ويعزز الالتزام والانتماء المؤسسي. كما تستند هذه الدراسة إلى عدد من النظريات العلمية التي تدعم فهم العلاقة بين وضوح الخطة الاستراتيجية وبين الأداء الوظيفي والسلوك.

• نظرية وضوح الأهداف (Goal Clarity Theory):

تشير هذه النظرية إلى أن وضوح الأهداف والاستراتيجيات لدى الموظفين يؤدي إلى توجيه سلوكهم بشكل أكثر فاعلية نحو تحقيق النتائج المرجوة. فكلما فهم الموظفون الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية بوضوح، زادت قدرتهم على ترجمتها إلى ممارسات عملية، مما يحسن الأداء الوظيفي ويعزز الالتزام.

• نظرية التوافق الاستراتيجي (Strategic Alignment Theory):

تركز هذه النظرية على أهمية توافق الخطة الاستراتيجية مع ثقافة وقيم المنظمة ومع توقعات الموظفين، حيث يؤدي هذا التوافق إلى زيادة مستويات الرضا الوظيفي، الولاء، وتحقيق أداء أفضل. وتؤكد على أن وضوح مكونات الخطة الاستراتيجية يمثل محوراً رئيسياً لهذا التوافق.

• نظرية السلوك التنظيمي (Organizational Behavior Theory):

تركز هذه النظرية على دراسة السلوك الفردي والجماعي داخل المؤسسات، وتوضح أن القيم التنظيمية والرؤية المشتركة تلعب دوراً جوهرياً في تشكيل سلوكيات الموظفين، مثل التعاون، الالتزام، والمسؤولية. وبالتالي، فإن وضوح الخطة الاستراتيجية يسهم في صياغة بيئة عمل تتسم بالإيجابية والثقة المتبادلة (Robbins & Judge, 2020).

من خلال الجمع بين هذه النظريات، يفترض البحث أن وضوح الخطة الاستراتيجية ليس مجرد عنصر شكلي، بل هو عامل حيوي لتحسين الأداء والسلوكيات داخل بيئة العمل، خاصة في مرحلة التحول الاستراتيجي التي يمر بها قطاع إنتاج المياه.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 مقدمة:

يعتبر الاطلاع على الدراسات السابقة من الركائز القيمة لإعداد بحث علمي متكامل، حيث يساهم في توضيح الأسس النظرية والعملية التي على أساسها تم بناء البحث العلمي الحالي. كما يتيح هذا الاستعراض للباحث الوقوف على ما توصلت إليه الدراسات السابقة وفهم الفجوات البحثية التي لم تعالج بشكل كاف إلى الآن مما يساهم في تعزيز الدراسة الحالية وأصالتها العلمية. كما يساعد الرجوع إلى الدراسات السابقة في تحديد المتغيرات الرئيسية وتحديد الأدوات والأساليب المنهجية السليمة والمناسبة.

تمثل الخطة الاستراتيجية أحد المفاهيم الإدارية المحورية التي كسبت اهتمام الباحثين والممارسين على حدّ سواء، بالأخص في ظل التنافسية المتزايدة التي تواجهها القطاعات الحديثة. وقد ركزت العديد من الأبحاث على دراسة العلاقة بين وضوح الخطة الاستراتيجية - بما في ذلك الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية - وبين الأداء والسلوك الوظيفي للعاملين، وكذلك أثر هذا الوضوح في تشكيل السلوكيات التنظيمية الإيجابية داخل بيئة العمل. ويبين هذا الاهتمام أن الغموض أو عدم وضوح الخطة قد يؤدي إلى تدني مستويات الرضا الوظيفي، وضعف الالتزام المؤسسي، وتراجع جودة الأداء مما يؤثر على جودة المنتج بشكل مباشر وينعكس على استياء العملاء من الخدمات المقدمة.

سوف نتطرق هنا إلى استعراض بعض من الدراسات السابقة التي تبنت اما موضوع الخطة الاستراتيجية ومدى تأثيرها على المنظمات أو موضوع الأداء الوظيفي والسلوك التنظيمي للعاملين وكيفية التأثير عليه. كما توجد بعض الدراسات شملت على المتغيرين معا. يهدف هذا الاستعراض إلى محاولة تحقيق الاستفادة القصوى من المعلومات المذكورة في هذه الدراسات سواء عربية أو أجنبية وعكسها على الدراسة الحالية.

2.2 الدراسات السابقة:

2.2.1 الدراسات العربية:

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

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

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

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

2- التخطيط الاستراتيجي ودوره في تقييم الأداء في العمل البلدي

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

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

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

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

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

3- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره على أداء العاملين

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

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

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

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

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

4- دور التخطيط الاستراتيجي في اداء ادارة الموارد البشرية

أجريت هذه الدراسة من قبل الباحث عبد الرازق نصر الدين في (عام 2017) وطُبقت على عينة من مجتمع موظفي شركة مطاحن سيقا في دولة السودان وكانت تستهدف فئة (الإدارة العليا والإدارة الوسطى فقط) خلال الفترة من 2013 الى 2021 م، حيث كانت تهدف هذه الرسالة الى التعرف على مدى وضوح خطط شركة مطاحن سيقا ومدى تكاملها مع إدارة الموارد البشرية. بالإضافة الى درجة الربط والتكامل بين التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى إدارة الموارد البشرية خصوصاً. ولقد اعتمدت الباحث على منهج الاستبيان لجمع المعلومات الكافية لبناء هذه الدراسة حيث بلغ مجموع عينة الدراسة 110 استمارة وقامت الدراسة استخدام أسلوب التحليل الاحصائي بواسطة برنامج SPSS لتحليل واختبار الفرضيات.

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

- توفر خطة استراتيجية على مستوى الشركة ككل
- يساهم رؤساء الأقسام والوحدات بآرائهم في وضع الخطة الاستراتيجية
- عرض الخطط الاستراتيجية والبرامج على كافة الإدارات للحصول على آرائهم وملاحظاتهم
- توفر قواعد بيانات تساعد في تطبيق الخطط الاستراتيجية
- وجود ضعف بين قنوات الاتصال والإدارة العليا في الشركة

وبناء على نتائج الدراسة نذكر لكم بعض ما يوصي به الباحث لتطوير أداء إدارة الموارد البشرية:

- ضرورة شمول الخطط الاستراتيجية والتفصيلية على معايير واضحة ومحددة لأداء العاملين في الشركة للتأكد من حسن الأداء
- الاهتمام بالبرامج التدريبية وتنمية العاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي بصفة عامة والتخطيط بصفة خاصة
- العمل على الحد من معوقات التخطيط الاستراتيجي من خلال دعم الشركة بالكفاءات والقيادات المتخصصة

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

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

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

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

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

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

6- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء العاملين

أجريت هذه الدراسة من قبل الباحثين هاجر حمد وناجية القبي وعمران عون في (عام 2023) وطبقت على عينة من مجتمع موظفي مركز زلتين الطبي في دولة ليبيا وكانت تستهدف العاملين في جميع التخصصات والوظائف، حيث كانت تهدف هذه الرسالة الى الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء العاملين بمركز زلتين الطبي وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبيان وعدة أدوات إحصائية أخرى.

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يؤثر بدرجة كبيرة على أداء العاملين، خاصة وأن مختلف ممارسات الموارد البشرية كالتوظيف، والتكوين، والمسار المهني تعتمد بقوة على مخرجات هذه العملية من اجل تحديد نقاط القوة والقصور وتحقيق التكامل فيما بينها، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية جزءا من الإستراتيجية العامة للمركز التي تسعى لكسب كفاءات عالية تقوم بعملها على أكمل وجه، وأن لبعض مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تأثير على بعض من ممارسات الموارد البشرية ما أثر بدوره على كفاءة العاملين في أداء عملهم.

2.2.2 الدراسات الأجنبية:

1- The Impact of Strategic Planning Involvement on Employee Engagement

أجريت هذه الدراسة من قبل الباحث Robert T. Ziegler في (عام 2017) وطُبقت على عينة من مجتمع موظفي إحدى وكالات الصحة العامة الفيدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية وكانت تستهدف العاملين في قسم إنشاء مرافق الصرف الصحي، حيث كانت تهدف هذه الرسالة إلى دراسة أثر مشاركة العاملين في بناء مبادرات الخطة الاستراتيجية للمنظمة على إدراكهم لقيمة هذه المبادرات ومستوى اندماجهم الوظيفي داخل الوكالة. ولقد اعتمد الباحث على منهج متعدد الأساليب يدمج بين المنهج الكمي والنوعي لجمع البيانات وتحليلها لضمان توليد أكبر قدر ممكن من البيانات المتعلقة بأسئلة البحث، حيث استخدم الاستبيان وبلغ مجموع عينة الدراسة 46 استمارة بالإضافة إلى المقابلة الهاتفية مع 12 موظف. ثم قارن الباحث بين الموظفين المشاركين في المبادرات وزملاءهم غير المشاركين لمعرفة أثر المشاركة.

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

- لم تظهر فروقات ذات دلالة إحصائية بين المشاركين وغيرهم في تقييم الفوائد المتوقعة من المبادرات، حيث كانت التقييمات إيجابية من المجموعتين بشكل عام.
- أغلب الموظفين يتمتعون بمستوى عالي من الاندماج الوظيفي سواء شاركوا في المبادرات أم لا.
- وضح البحث بأن تأثير المشاركة في التخطيط الاستراتيجي على الاندماج الوظيفي ليس دائماً إيجابياً للجميع حيث يعتمد ذلك على الموظف وطبيعة عمله ومهامه.

وبناءً على نتائج الدراسة نذكر لكم بعض ما يوصي به الباحث لتحسين أداء العاملين:

- التواصل الإداري المستمر في كل ما يتعلق بالتغييرات الاستراتيجية لتعزيز فهم العاملين وزيادة التزامهم الوظيفي.
- الاندماج والأداء الوظيفي يتأثر بعدة عوامل محيطة وليس فقط بالمشاركة في التخطيط الاستراتيجي

2- Strategic Planning, Employee Participation and Firm Performance In Kenya's Insurance Industry

أجريت هذه الدراسة من قبل الباحث Robert M. Arasa في (عام 2008) وطبقت على عينة من مجتمع شركات قطاع التأمين في دولة كينيا وركزت على المدراء والإدارات العليا فقط، حيث تناولت هذه الرسالة دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ومشاركة الموظفين وأداء الشركات في قطاع التأمين في كينيا وركزت على معرفة ما إذا كانت مشاركة الموظفين في عملية التخطيط قد تؤثر على تحقيق النتائج المتوقعة من التخطيط الاستراتيجي وعلى أداء الشركة العام. ولقد اعتمد الباحث على منهج الاستبيان حيث شاركت 31 شركة من أصل 43 شركة تأمين موجودة في دول كينيا ليتم جمع البيانات واستخدام التحليل الارتباطي لاختبار الفرضيات.

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

- وجود ارتباط قوي بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركات العام
- وجود ارتباط قوي بين التخطيط الاستراتيجي والنتائج المرحلية للتخطيط
- وجود ارتباط قوي بين مشاركة الموظفين في التخطيط وأداء الشركة

وبناء على نتائج الدراسة نذكر لكم بعض ما يوصي به الباحث لتحسين أداء العاملين:

- الاهتمام باشتراك العاملين في عملية التخطيط لتحقيق افضل النتائج للشركة
- تعزيز التواصل الداخلي لرفع مستوى فهم الاستراتيجية لدى العاملين وبالتالي الدعم في التنفيذ

3- Earning Cultural Values as A Strategic Step to Improve Employee Performance

أجريت هذه الدراسة من قبل الباحث Endang Sugiarti وآخرون في (عام 2021) وطبقت على عينة من موظفين وزارة الشؤون الدينية بإقليم بانتن في دولة إندونيسيا. حيث تناولت هذه الرسالة بعنوان "اكتساب القيم الثقافية كخطوة استراتيجية لتحسين أداء الموظفين"، وهدفت الدراسة تأثير القيم الثقافية التنظيمية (النزاهة، الاحترافية، المسؤولية، الابتكار، القدوة) على أداء الموظفين. ولقد اعتمد الباحث على منهج الاستبيان لعينة مكونة من 70 موظف، وحللت البيانات باستخدام الانحدار الخطي المتعدد.

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

- جميع القيم الثقافية لها تأثير معنوي وإيجابي على أداء الموظفين بشكل متفاوت حيث كانت الاحترافية أعلى تأثيرا والمسؤولية كانت الأقل تأثيرا.
 - أبرز الجوانب التي تحتاج تطويرا: استخدام التكنولوجيا بفعالية والتزام التام بالمواعيد.
- وبناء على نتائج الدراسة نذكر لكم بعض ما يوصي به الباحث لتحسين أداء العاملين:
- تعزيز برامج تنمية القيم الثقافية الخمس
 - الاستثمار في تطوير وتدريب العاملين على الابتكار في المجال التقني
 - تطوير آليات المتابعة والتقييم المستمر لسلوك الموظفين وأدائهم

4- Generation X and Y: Impact of Work Attitudes and Work Values on Employee Performance

أجريت هذه الدراسة من قبل الباحثين Sania Usmani وآخرون في (عام 2019) وطبقت على عينة من مجتمع موظفي القطاع المصرفي في كراتشي دولة باكستان وكانت تستهدف الرسالة الى دراسة تأثير قيم العمل واتجاهات العمل على أداء الموظفين مع فارق الأجيال بين العاملين جيل X (مواليد 1975 - 1985) والجيل Y (مواليد 1985 - 1995) بالإضافة الى دراسة العلاقة في سياق شرقي مما يسهم في تصميم سياسات إدارية وتحفيزية تراعي اختلاف الأجيال بين العاملين. ولقد اعتمد الباحثون على المنهج الكمي من خلال توزيع الاستبيان لعينة مكونة من 300 موظف (150 من كل جيل)، وحللت البيانات باستخدام الانحدار الخطي المتعدد.

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

- جميع القيم كان لها علاقة معنوية مباشرة بأداء العاملين في كلا الجيلين
- أظهر جيل X علاقة أقوى بين القيم مقارنة مع الجيل Y
- يميل الموظفون من جيل Y لتقدير المشاريع التي تمنحهم مكانة وتحدي أكبر على عكس الجيل X الذي يهتم أكثر بالقيم المرتبطة بالتعلم والمعرفة

وبناء على نتائج الدراسة نذكر لكم بعض ما يوصي به الباحثون:

- الأخذ بعين الاعتبار اختلاف الأجيال بين العاملين عند تصميم برامج مكافآت وتقييم أداء
- تدريب المدراء على فهم فروقات الأجيال لزيادة الدافعية وتحسين الأداء
- إجراء دراسات مستقبلية في قطاعات أخرى غير المصرفية، وإضافة متغيرات لقيم أخرى
- استخدام دراسات طولية (longitudinal) لتتبع تغير القيم والاتجاهات بمرور الوقت

5- Impact of Job Stress On Employees' Job Performance In Aavin, Coimbatore

أجريت هذه الدراسة من قبل الباحث Mathangi Vijayan في (عام 2018) وطبقت على عينة من مجتمع موظفي شركة AAVIN في دولة الهند وكانت تستهدف الرسالة الى دراسة تأثير ضغط العمل على أداء العاملين الوظيفي ودراسة ثلاثة عوامل رئيسية لها تأثيرها الواضح على الأداء الوظيفي وهي عبء العمل والأمن الوظيفي ونظام الورديات مما يؤدي انخفاض الإنتاجية وارتفاع معدل ترك الوظيفية للعاملين. ولقد اعتمد الباحث على المنهج الكمي من خلال توزيع الاستبيان لعينة مكونة من 100 موظف، وحللت البيانات باستخدام الانحدار الخطي المتعدد والتحليل الاحصائي بواسطة SPSS.

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

- الذكور أكثر تأثرا من ضغوط العمل ونظام الورديات
- العاملين ذو التعليم المنخفض أكثر تأثرا بضغط العمل ممن لديهم شهادات أعلى
- الفئة العمرية بين 36 - 45 سنة الأكثر تأثرا من عبء العمل والشعور بعدم الاستقرار الوظيفي

وبناء على نتائج الدراسة نذكر لكم بعض ما يوصي به الباحثون:

- إعادة توزيع هيكلية توزيع المهام بين العاملين لتخفيف عبء العمل
- مراجعة الجداول الزمنية لنظام الورديات لتقليل التأثير على الحياة الشخصية للعاملين
- توفير حوافز مالية وخطط تقاعدية للعاملين لتعزيز الامن الوظيفي لهم
- قياس مؤشر ضغط العمل باستمرار للتدخل المبكر ومعالجة المشاكل بسرعة

6- Does Organizational Vision Really Matter? An Empirical Examination of Factors Related to Organizational Vision Integration Among Hospital Employees

أجريت هذه الدراسة من قبل الباحثين Terje Slatten وآخرون في (عام 2021) وطبقت على عينة من مجتمع موظفي القطاع الطبي في دولة النرويج وكانت تستهدف الرسالة إلى دراسة تأثير تكامل الرؤية التنظيمية على أداء موظفي المستشفيات من منظور الموظفين بدلاً عن القيادة. وهل تم ترجمت هذه الرؤية إلى ممارسات عملية يشعر بها العاملين أثناء تأديتهم لعملهم أم أنها مجرد شعارات تهتف بها الإدارة العليا. ولقد اعتمد الباحثون على المنهج الكمي من خلال توزيع الاستبيان لعينة مكونة من 1008 موظف في مستشفيات النرويج، وحللت البيانات بواسطة نمذجة المعادلات الهيكلية عبر برنامج SmartPLS 3.

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

- فهم الموظفين للرؤية وتحويلها إلى ممارسات عملية يعزز من إبداعهم
- تصور الموظفين لبيئة العمل كجاذبة ومحفز يدفعهم لتبني رؤية المؤسسة
- لا بد من التحول من القيادة التقليدية إلى تمكين الموظفين إدارياً لنجاح رؤية المؤسسة

وبناء على نتائج الدراسة نذكر لكم بعض ما يوصي به الباحثون:

- نجاح الرؤية لا يعتمد على النشر فقط بل على دمجها في سلوكيات الموظفين اليومية
- تحسين جاذبية المنظمة عبر تعزيز البيئة الداعمة والعدالة التنظيمية

2.2.3 ما تم الاستفادة منه من الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع والمراجعة على الدراسات السابقة ونتائجها التي كانت تتناول مواضيع مختلفة في مجال التخطيط الاستراتيجي، واتجاهات العمل وتأثيرها على الأداء المؤسسي على نطاق واسع شمل مختلف الجهات في دول متعددة سواء عربية أو اجنبية، ومشاركة الموظفين في التخطيط، والقيم الثقافية في بيئة العمل. أوضحت الدراسات أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر النقطة المفصلية لتطوير الأداء المؤسسي وكسب الميزة التنافسية، إذ يُعنى بربط الفرص بالكوادر والموارد المتوفرة للمنظمة وتحديد التوجه المستقبلي لها بشكل علمي ومنهجي لضمان تحقيقه. كما أشارت بعض الدراسات إلى وجود ارتباط قوي بين مشاركة الموظفين في التخطيط الاستراتيجي وتحقيق النتائج المرحلية للخطة، بما يهدف إلى تحسين الأداء الكلي للجهة. خلاصةً نستطيع القول بأن الدراسات تؤكد على أهمية إشراك الموظفين في عمليات التخطيط بهدف رفع مستوى الالتزام والفهم لديهم، وتحقيق تطبيق فعال للاستراتيجيات بما ينعكس بكل إيجابية على أداء العاملين وسلوكهم التنظيمي.

2.2.4 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تعتمد هذه الدراسة بشكل خاص على موظفي قطاع انتاج المياه في المملكة العربية السعودية، وهو ما يعطيها قيمة محلية كبيرة حيث لا توجد دراسة سابقة في نفس المجال تتعلق بالتحديات والفرص الخاصة بهذا القطاع. وتزامناً مع التحديات الكبيرة والتطورات السريعة التي تشهدها المملكة في قطاع صناعة المياه ضمن إطار رؤية 2030 مما يعزز أهمية النتائج والتوصيات التي ستقدمها هذه الدراسة بسبب انها تدرس وضوح الخطة الاستراتيجية على أداء العاملين وسلوكهم التنظيمي بعد انتقالهم من المسمى السابق المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة الى المسمى الحالة الهيئة السعودية للمياه والتي لها خطة استراتيجية مختلفة تماماً عما كانوا عليه سابقاً. مما يجعلها منطقة خصبة للدراسة حيث أن الدراسات السابقة لم تتناول هذا البعد المتعلق بالخطة الاستراتيجية.

2.3 الإطار النظري:

سوف نتطرق في هذا الجزء إلى بعض المفاهيم الأساسية التي من شأنها تعزيز فهم مصطلحات الدراسة:

مفهوم الاستراتيجية:

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

آلية بناء استراتيجية ناجحة:

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

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

(Rothaermel, 2017)

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

عرّف خفاجي (2003) الخطة الاستراتيجية بأنها أداة إدارية تهدف إلى استشراف المستقبل وتحديد الفرص والتحديات، بما يساهم في تعزيز المكانة التنافسية للمنظمات بين أقرانها. كما يساعد التفكير الاستراتيجي المديرين على التكيف مع الأسواق العالمية الواسعة وفهم القوى المحركة فيها، مما يعزز موقع الشركة

Public عام

عالمياً. وتُعد الاستراتيجيات ضرورية للنجاح في السوق العالمية؛ إذ تتعلم الشركات من بعضها البعض من خلال المقارنة المعيارية وأفضل الممارسات. وتُظهر الدراسات أن الشركات التي تضع خططاً استراتيجية تتفوق على غيرها، حيث يساهم التخطيط الاستراتيجي في تركيز الجهود وتحقيق النتائج المستهدفة. أما الشركات التي تهمل هذا الجزء فلم يعد لديها حماية في بيئة المنافسة العالمية.

مكونات الخطة الاستراتيجية:

الخطة الاستراتيجية هي خطة واضحة يتم وضعها لتحسين وضع الشركة وتحقيق أهدافها من خلال دراسات كاملة وخطوات دقيقة، مذكور ادناه المكونات الأساسية للخطة الاستراتيجية كالتالي:

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

مفهوم الأداء الوظيفي:

هو طريقة إنجاز الموظف لمهامه ومسؤولياته، وامكانيته في تحقيق الأهداف المحددة. حيث يتم تقييم الأداء للعاملين بشكل دوري في بيئات العمل لضمان تحسين الإنتاجية وتطوير مهارات الموظفين وتقليل التكلفة التشغيلية. يشمل الأداء عدة أنواع مثل الفردي، التعاوني، القيادي، والإبداعي، وكل نوع يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة مختلفة (Robbins, Judge, 2017).

مفهوم السلوك الوظيفي/ التنظيمي OB:

هو عبارة عن مجال دراسة يبحث في تأثير الأشخاص والمجموعات والهيكلية على السلوك داخل المنظمات، بهدف تطبيق المعرفة اتجاه تحسين فعالية المنظمة. بالإضافة إلى أن السلوك التنظيمي هو دراسة السلوك البشري في المنظمات وتطبيق المعرفة حول كيفية تصرف الأفراد والمجموعات وردود أفعالهم في المنظمة، من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الجودة في الأداء والنتائج المهيمنة. (Robbins, Judge, 2017)

علاقة الخطة الاستراتيجية بالأداء الوظيفي للعاملين:

يوجد هنالك علاقة وثيقة بين مكونات الخطة الاستراتيجية والأداء الوظيفي للعاملين. بشكل عام، الخطة الاستراتيجية تنشأ أهداف الجهة وتوجهها العام، بينما يعكس الأداء الوظيفي مدى تحقيق العاملين لهذه الأهداف ونجاحهم في أداء مهامهم ومسؤولياتهم. كما يعمل التخطيط الاستراتيجي الفعال على رفع الأداء الوظيفي بواسطة توجيه الموارد بكفاءة، وتعزيز بيئة العمل، وتحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1 مقدمة:

يتناول هذا الفصل شرح تفصيل منهجية الدراسة من حيث الطريقة المتبعة وطبيعة مجتمع الدراسة والعينة المختارة التي تم تطبيق أداة الدراسة عليها بواسطة الاستبيان وتحليلها، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها بغرض اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

3.2 المنهجية وطرق البحث:

نظراً لأن الدراسة تهدف إلى الاطلاع والتعرف على أثر وضوح الخطة الاستراتيجية بمكوناتها الثلاث الرئيسية (الرؤية، الرسالة، القيم) على أداء العاملين وسلوكهم التنظيمي، قررنا استخدام منهج الوصف التحليلي في الدراسة الميدانية لتحليل الفرضيات وعوامل الربط بين المتغيرات لإصدار القرارات المناسبة وبناء المبادرات الداعمة اعتماداً عليها ويعرف هذا المنهج بأنه يركز على دراسة الظاهرة كما هي على أرض الواقع ومن ثم وصفها بشكل دقيق ويعبر عنها كميّاً أو كميّاً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى. كما تم استخدام المصادر التالية في جمع البيانات للدراسة:

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

كما تعتمد الدراسة على أداة الاستبانة الموجهة إلى عينة الدراسة، مع إمكانية عمل التحليل الإحصائي باستخدام أحد برامج وأدوات التحليل. حيث تنقسم الاستبانة الى قسمين رئيسيين:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديموغرافية بمجتمع عينة الدراسة والمتمثلة في : الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الإدارة، المؤهل العلمي، غيرها
- القسم الثاني: الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة ومدى علاقتهم ببعض

3.3 مجتمع البحث:

عند تطبيق أي بحث أو دراسة لابد من تحديد المجتمع الذي سوف نطبق عليه العمل ويعرف هذا المجتمع بأنه عبارة عن المجموعة الكاملة التي تتطلع الدراسة لاستهدافها ويشمل جميع الأشخاص أو الظواهر المراد دراستها. في هذا البحث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في إحدى جهات قطاع إنتاج المياه في مختلف المجالات سواء الإدارية أو الإشرافية أو الفنية، واعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية لاختيار العدد المناسب من مجتمع الدراسة بحيث يغطي أغلب الإدارات لتحقيق العدالة أثناء عملية التحليل للبيانات. وقد اعتمد الباحث على ارسال الاستبيان المكون من أسئلة ديموغرافية وأسئلة محتوى البحث إلى عينة من مجتمع البحث الكلي والمتمثلة فيما يقارب 120 شخص من أصل 377 شخص ولقد استبعد منها 35 استبيان نظرا لعدم صلاحيتها للتحليل الاحصائي. عليه فإن العينة المستخدمة في هذا البحث تمثل 85 عامل من اجمالي العاملين المقدر ب 377 عامل والمقدرة بنسبة 22.5% وهي نسبة مناسبة للقيام بالدراسة لضمان جودة المخرجات.

جدول 1: 1-3 العينة الخاضعة للتحليل

الاستبانات	نسبة العينة
الاستبانات الموزعة	120 100%
الاستبانات المستبعدة	35 29.2%
الاستبانات الخاضعة للتحليل	85 70.8%

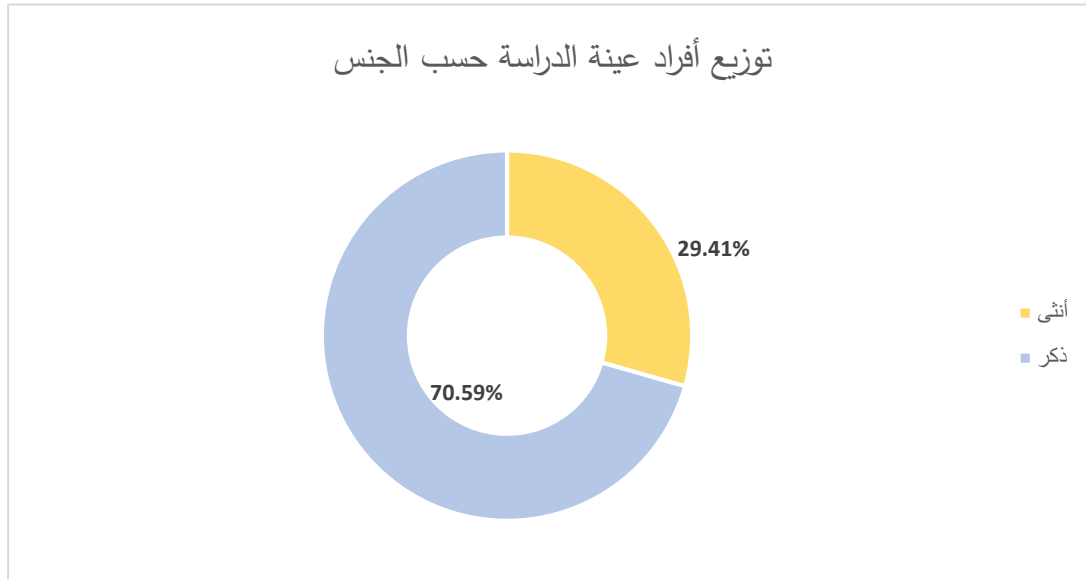
يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة الاستجابة الخاضعة للتحليل 70.8% يعتبر نسبة استجابة مناسبة لغايات التحليل الاحصائي للخروج بنتائج مقبولة. والجدول التالي تبين تنوع توزيع العينة بالنسبة للبيانات الديموغرافية المتوفرة.

جدول 2: 2-3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	60	70.6%
	انثى	25	29.4%
المجموع		85	100%

Public عام

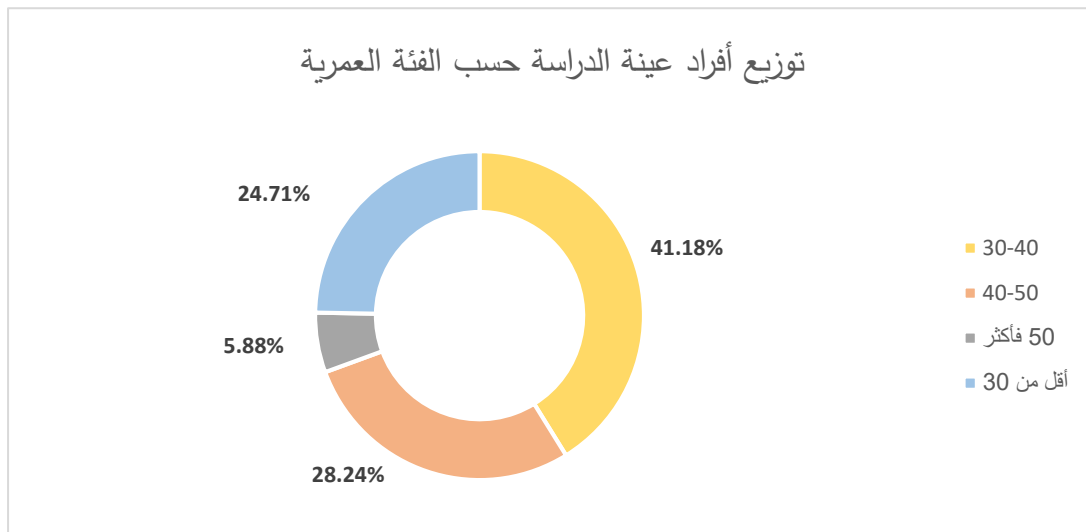
رسم توضيحي 1: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



جدول 3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	21	24.7%
	30 - 40 سنة	35	41.2%
	40 - 50 سنة	24	28.2%
	أكثر من 50 سنة	5	5.9%
المجموع		85	100.0%

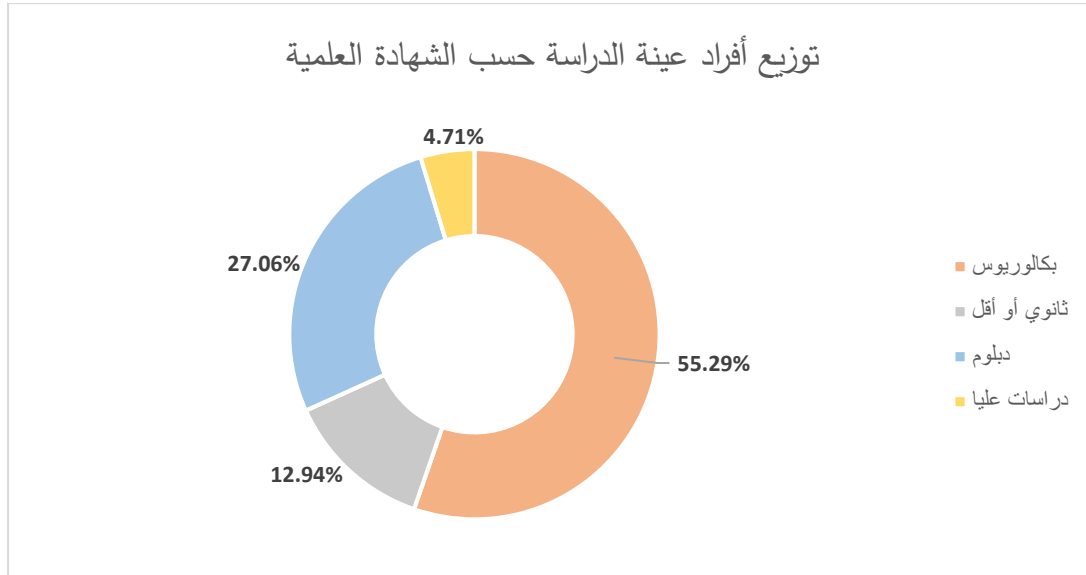
رسم توضيحي 2: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



جدول 4: 4-3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الشهادة العلمية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة
الشهادة العلمية	ثانوي أو أقل	11	12.9%
	دبلوم	23	27.1%
	بكالوريوس	47	55.3%
	دراسات عليا	4	4.7%
المجموع		85	100.0%

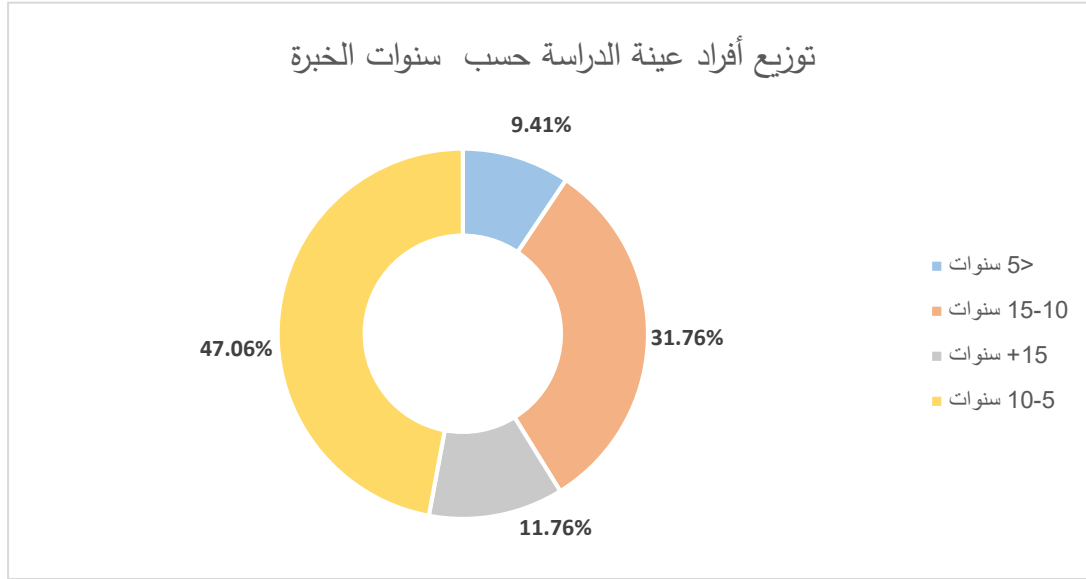
رسم توضيحي 3: 3-3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الشهادة العلمية



جدول 5: 5-3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة
سنوات الخبرة	< 5 سنوات	8	9.4%
	5 - 10 سنوات	40	47.1%
	10 - 15 سنة	27	31.8%
	15+ سنة	10	11.8%
المجموع		85	100.0%

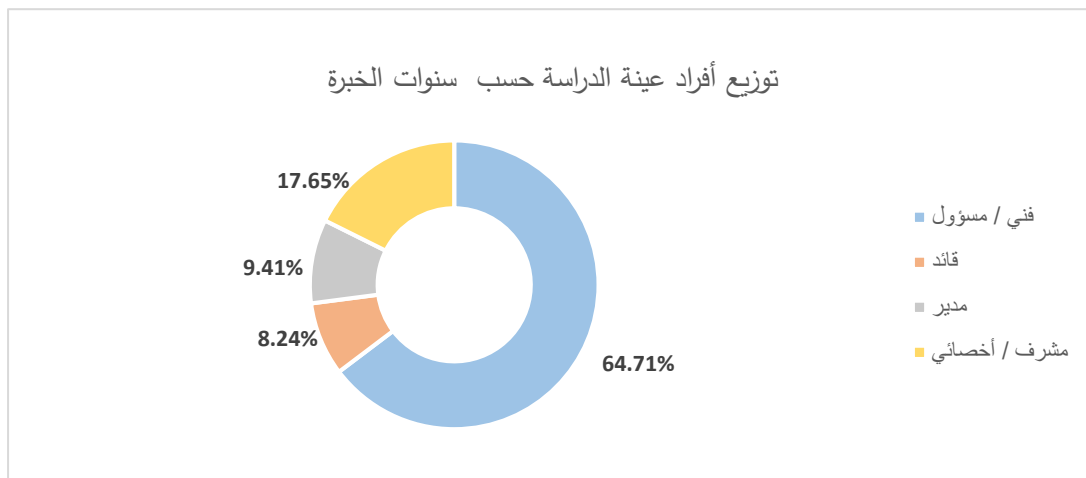
رسم توضيحي 4: 3-4 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



جدول 6: 3-6 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة
المسمى الوظيفي	مدير	8	9.4%
	قائد فريق	7	8.2%
	مشرف / أخصائي	15	17.6%
	فني / مسؤول	55	64.7%
المجموع		85	100.0%

رسم توضيحي 5: 3-5 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



3.4 حدود البحث:

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

الحدود المكانية: إحدى جهات قطاع انتاج المياه في المملكة العربية السعودية

الحدود الزمنية: عام 2025 م

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

4.1 مقدمة:

يهدف على الفصل إلى عرض وتحليل البيانات التي جمعها من خلال نموذج الاستبانة والتي كانت موجه إلى العاملين، حيث بلغ اجمالي عدد الاستبانات المستخدمة في التحليل حوالي 85 استبانة. يركز هذا التحليل على فهم أثر وضوح مكونات الخطة الاستراتيجية على أداء العاملين وسلوكهم التنظيمي في بيئة العمل. ولقد تم بناء الاستبانة مكونة من قسمين رئيسيين تم شرحهم سابقا (الجزء الديموغرافي، الجزء الخاص بمتغيرات البحث) بعدد 5 أسئلة متعلقة بالجزء الديموغرافي و 31 سؤال موزعة على 7 اقسام رئيسية متعلقة بمتغيرات البحث وتم تجربتها على عينة تجريبية مكونة من 10 أشخاص. وبعد مراجعتها وتحكيمها من قبل المختصين في جهة العمل (قائد فويق جودة الأعمال و قائد فريق التخطيط و مدير إدارة التميز والتغيير المؤسسي و منسوبي وكالة راس المال البشري) اتضح لنا بأن بعض الأسئلة لم تصاغ بالشكل الصحيح الذي يعكس ارتباطها بمضمون الموضوع للرسالة، على إثرها تم تعديل الاستبانة لتصبح مكونة من 5 أجزاء (وضوح الرؤية الاستراتيجية، وضوح الرسالة المؤسسية، وضوح القيم المؤسسية وتطبيقها، أثر وضوح الخطة الاستراتيجية على الأداء الوظيفي، أثر وضوح الخطة الاستراتيجية على سلوك العاملين) حيث أن كل جزء يحتوي على عدد مختلف من الأسئلة بمجموع 21 سؤال للاستبانة كاملة مطبق عليها منهجية مقياس ليكرت (Likert scale) وهو عبارة عن مقياس يعتمد على أن كل سؤال يكون له خمس احتمالات للإجابة (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) ويتم اختيار احتمال واحد فقط. كما توجد بعض الأسئلة التي تحتاج الى إجابة نصية وليست اختيارات. ولقد تم استخدام برنامج SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) للقيام بتحليل مخرجات الاستبانة لتوضيح النتائج مدى ارتباط المتغيرات والافتراضات ببعضها البعض ومن ثم بناء التوصيات التي من خلال يتم تطوير وتحسين مبادرات / برامج/ تدريب وغيرها لضمان وضوح الخطة الاستراتيجية للعاملين وقياس أثرها على أداءهم وسلوكهم الوظيفي.

4.2 تحليل البيانات:

قبل البدء في تحليل بيانات الاستبيانات المستلمة، لقد تم فحص الاستبانة من قبل محكمين متمرسين في مجال التخطيط الاستراتيجي للتأكد من مدى الصدق الظاهري للاستبانة وتحليلها وإعادة صياغتها بالشكل المناسب لضمان تحقيق مبتغى وهدف الدراسة الرئيسي. ونتيجة لذلك، تم تعديل الاستبانة الأولية وإخراجها بصورتها النهائية التي تم مشاركتها مع عينة الدراسة لجمع البيانات المطلوبة.

صدق الاتساق الداخلي للاستبانة

يتم اختبار قياس صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة لكل محور من خلال معامل الارتباط Person Coefficient وذلك من خلال تطبيقها على عينة الدراسة حيث يتم احتسابها من خلال حساب الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابع له كما هو موضح ادناه.

جدول 7: 4-1 صدق الاتساق الداخلي لمحاور البحث

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
وضوح الرؤية الاستراتيجية للهيئة	1	0.371	3	0.497
	2	0.603	4	0.428
وضوح الرسالة المؤسسية للهيئة	5	0.455	8	0.456
	6	0.520	9	0.307
	7	0.441		
وضوح القيم المؤسسية وتطبيقها	10	0.366	13	0.372
	11	0.436	14	0.350
	12	0.533		
أثر وضوح الخطة الاستراتيجية على الأداء الوظيفي	15	0.448	18	0.502
	16	0.524		
	17	0.578		
أثر وضوح الخطة الاستراتيجية على السلوك التنظيمي	19	0.576	21	0.716
	20	0.649		

معيار التصحيح

كما ذكر سابقا لقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على أسئلة الاستبيان المكونة من 21 سؤال. ولتحديد طول الفئة لقد تم تقسيمها الى 5 أقسام بمقدار 0.8 لكل قسم كما هو موضح ادناه.

$$\text{طول الفئة} = (\text{القيمة الكبرى} - \text{القيمة الصغرى}) / \text{عدد الفئات} = 5 / (1-5) = 0.8$$

جدول 8: 2-4 أوزان الاجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي
منخفض جدا	من 20% الى اقل من 36%	من 1.0 الى اقل من 1.8
منخفض	من 36% الى اقل من 52%	من 1.8 الى اقل من 2.6
متوسط	من 52% الى اقل من 68%	من 2.6 الى اقل من 3.4
قوي	من 68% الى اقل من 84%	من 3.4 الى اقل من 4.2
قوي جدا	من 84% الى 100%	من 4.2 الى اقل من 5.0

سوف نتطرق الان لحساب المتوسط الحسابي لفقرات الاستبيان كل واحدة على حدة ومن ثم تحليل داخل المحور الخاص بها وترتيبها بحسب الرتبة لمعرفة أكثر الفقرات التي كان عليها اتفاق بين أفراد العينة والفقرات التي عليها اختلاف كبير بينهم ليتم تحليلها ودراستها بالشكل المناسب.

جدول 9: 3-4 المحور الأول: المتوسط الحسابي والوزن النسبي والدرجة والرتبة

المحور الأول: وضوح الرؤية الاستراتيجية					
م	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الدرجة	الرتبة
1	الرؤية الاستراتيجية للجهة واضحة وسهلة الفهم.	4.21	84.24%	قوي جدا	3
2	تعبر الرؤية الاستراتيجية للجهة عن أهداف مستقبلية ملهمة قابلة التحقيق.	3.75	75.06%	قوي	4
3	تقوم الجهة بالترويج والتذكير لرؤيتها بشكل دائم.	4.28	85.65%	قوي جدا	1
4	وضوح الرؤية يساعدني على تحديد أولويات عملي واتجاهاته.	4.22	84.47%	قوي جدا	2
	المجموع	4.12	-	قوي	-

Public عام

من الجدول أعلاه يتبين لنا بأن الرؤية الاستراتيجية تتسم بوضوح عالي بالنسبة للعاملين اعتمادا على نتائجهم من خلال الاستبيان. ولقد لاحظنا أن هذا الوضوح سببه الرئيسي يكمن في أن الجهة تقوم بشكل مستمر للترويج والتذكير برؤيتها وهذا يساعد العاملين بشكل واضح على تحديد أولويات عملهم واتجاهاتهم. كما يوجد القليل من العاملين الذين يصفون أهداف الرؤية بأنها قابلة للتحقيق نسبيا وليس كليا لذلك نجد الفقرة رقم 3 حصلت على أقل متوسط حسابي ورتبه أخيرة في المحور الأول.

جدول 10: 4-4 المحور الثاني: المتوسط الحسابي والوزن النسبي والدرجة والرتبة

المحور الثاني: وضوح الرسالة المؤسسية					
م	العبرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الدرجة	الرتبة
5	الرسالة المؤسسية للهيئة واضحة وسهلة الفهم بالنسبة لي.	4.11	82.12%	قوي	4
6	أرى أن الرسالة مرتبطة مباشرة بمهامي اليومية.	4.18	83.53%	قوي	1
7	وضوح الرسالة يعزز شعوري بالانتماء للجهة.	4.16	83.29%	قوي	3
8	يشارك العاملين في إعداد وتكوين الرسالة الاستراتيجية أو على الأقل مراجعتها قبل النشر.	2.84	56.71%	متوسط	5
9	تقوم الجهة بالترويج والتذكير لرسالتها بشكل دائم.	4.18	83.53%	قوي	2
المجموع		3.89	-	قوي	-

بناء على المعطيات في الجدول (4-4) أعلاه، يتبين لنا بأن أغلب العاملين لم يكن لهم دور فعال في إعداد الرسالة أو مراجعتها ولذلك حصلت على الرتبة 5 مما يستدعي إعادة النظر في هذه النقطة والعمل على تحسينها حتى يشعر العاملين بأنهم جزء مهم في الخطة الاستراتيجية للجهة مما يشعرهم بالولاء ولرغبة في إعطاء المزيد خلال عملهم. كما نرى أن أغلب العاملين متفقين بأن الرؤية والرسالة لهم دور فعال ومرتبطة بمهامهم اليومية وعلى هذا الأساس فإن الجهة ملتزمة بالترويج والوعي للرسالة والرؤية للعاملين بشكل مستمر.

جدول 11: 4-5 المحور الثالث: المتوسط الحسابي والوزن النسبي والدرجة والرتبة

المحور الثالث: وضوح القيم المؤسسية وتطبيقها					
م	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الدرجة	الرتبة
10	القيم المؤسسية للجهة معروفة وواضحة بالنسبة لي.	4.33	%86.59	قوي جدا	1
11	أحرص على تطبيق هذه القيم في سلوكي الوظيفي اليومي.	4.2	%84.24	قوي	3
12	أشعر أن القيم المؤسسية تعزز روح العمل الجماعي والإيجابية.	4.2	%84.24	قوي	4
13	تقوم الجهة بالترويج والتذكير بقيمها المؤسسية بشكل دائم.	4.28	%85.65	قوي جدا	2
14	تؤثر قيم الجهة على سلوكي العام عند التعامل مع الآخرين.	4.08	%81.65	قوي	5
المجموع		4.22	-	قوي جدا	-

بناء على المعطيات في الجدول (4-5) أعلاه، نستطيع القول بأن القيم المؤسسية تعتبر واضحة بشكل كبير للعاملين نظرا لأن جميع المتوسطات الحسابية تعتبر قوية ما بين 4.08 - 4.33 حيث أجمع الأغلبية بأن القيم معروفة وواضحة بالنسبة لهم كما هو مذكور في العبارة رقم 10 ولكن تنخفض النسبة عندما تم سؤالهم عن مدى انعكاس هذه القيم على سلوكهم العام في التواصل مع الآخرين في العبارة رقم 14. لذلك فإن وضوح القيم لوحده لا يكفي إذا كان العامل لا يستطيع أن يشعر بتأثيرها على سلوكه العام أثناء تواصل مع الآخرين خارج أوقات العمل.

جدول 12: 4-6 المحور الرابع: المتوسط الحسابي والوزن النسبي والدرجة والرتبة

المحور الرابع: أثر وضوح الخطة الاستراتيجية على الأداء الوظيفي					
م	العبرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الدرجة	الرتبة
15	وضوح الخطة الاستراتيجية يساعدني على أداء مهامي بفعالية.	4.09	81.88%	قوي	2
16	وضوح الخطة الاستراتيجية يقلل من الأخطاء أثناء تنفيذ المهام.	3.18	63.60%	متوسط	4
17	وضوح الخطة الاستراتيجية يجعلني أشعر بأنني جزء منها	4.05	80.94%	قوي	3
18	وضوح الخطة الاستراتيجية يزيد من جودة أدائي وإنتاجيتي.	4.13	82.59%	قوي	1
المجموع		3.68	-	قوي	-

جدول 13: 4-7 المحور الخامس: المتوسط الحسابي والوزن النسبي والدرجة والرتبة

المحور الخامس: أثر وضوح الخطة الاستراتيجية على السلوك التنظيمي					
م	العبرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الدرجة	الرتبة
19	وضوح الاستراتيجية يعزز التزامي بأهداف الهيئة.	4.25	84.94%	قوي جدا	1
20	وضوح الاستراتيجية يشجعني على التعاون مع زملائي.	4.08	81.65%	قوي	2
21	وضوح الاستراتيجية يقلل من التردد والغموض في اتخاذ القرارات.	2.90	58.00%	متوسط	3
المجموع		3.74	-	قوي	-

بناء على المعطيات في الجدول (4-6) والجدول (4-7) أعلاه، يتبين لنا بأن أثر الخطة الاستراتيجية على الأداء الوظيفي والسلوك التنظيمي مرتفع إلى حد ما وفقا لرأي أغلب العاملين ولكن جزء منهم يرى بأن وضوح الخطة الاستراتيجية لا تربطه علاقة بتقليل الأخطاء كما هو مذكور في الفقرة 16 وتقليل التردد في اتخاذ القرارات كما هو مذكور في الفقرة 21.

جدول 14: 8-4 الاستبانة كاملة: المتوسط الحسابي والوزن النسبي والدرجة والرتبة

أثر وضوح الخطة الاستراتيجية على أداء العاملين وسلوكهم التنظيمي					
م	المحور	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الدرجة	الرتبة
1	وضوح الرؤية الاستراتيجية	4.12	%82.35	قوي	2
2	وضوح الرسالة المؤسسية	3.89	%77.84	قوي	4
3	وضوح القيم المؤسسية وتطبيقها	4.22	%84.47	قوي جدا	1
4	أثر وضوح الخطة الاستراتيجية على الأداء الوظيفي	3.86	%77.25	قوي	5
5	أثر وضوح الخطة الاستراتيجية على السلوك التنظيمي	3.74	%74.86	قوي	3
المجموع		3.97	-	قوي	-

بناء على المعطيات في الجدول (4-8) أعلاه، تظهر لنا نتيجة الاستبانة كاملة حيث أن متوسطها الحسابي 3.97 وهو يعتبر من الدرجة القوية التي توضح تشابه كبير في إفادة أغلب العاملين مما يدل على أن العاملين لديهم نضج ووعي عالي بالخطة الاستراتيجية ومكوناتها (الرؤية - الرسالة - القيم).

دراسة الفرضيات

في هذا القسم سوف يتم التركيز على اختبار الفرضيات التي ذكر سابقا في الفصل الأول ودراستها من خلال العلاقة بين المتغيرات وإثبات وجود الدلالة الإحصائية من عدمها كالتالي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والمتغيرات الديموغرافية
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة والمتغيرات الديموغرافية
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم والمتغيرات الديموغرافية
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر وضوح الخطة الاستراتيجية على الأداء والسلوك نظرا لاختلاف المتغيرات الديموغرافية

نبدأ دراستنا مع الفرضية الأولى والتي تنص على التالية:

- فرض العدم (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الرؤية والمتغيرات الديموغرافية (الفئة العمرية، الجنس، التعليم، الخبرة، المنصب)

- فرض البديل (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الرؤية والمتغيرات الديموغرافية (الفئة العمرية، الجنس، التعليم، الخبرة، المنصب)

كما هو معرف سابقا فإن الرؤية الاستراتيجية تحتوي على عدد أربعة أسئلة حسب ما تم ذكره في الاستبيان، لذلك سوف يتم دراسة العلاقة الإحصائية بين هذه الأسئلة مع كل متغير على حدا:

1- الفئة العمرية

جدول 15: 4-9 اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الأولى مع المتغير الفئة العمرية

ANOVA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الرؤية الاستراتيجية للجهة واضحة وسهلة الفهم.	Between Groups	.516	3	.172	.334	.801
	Within Groups	41.673	81	.514		
	Total	42.188	84			
تعبر الرؤية الاستراتيجية للهيئة عن أهداف مستقبلية ملهمة قابلة التحقيق.	Between Groups	1.583	3	.528	.609	.611
	Within Groups	70.229	81	.867		
	Total	71.812	84			
تقوم الجهة بالترويج والتذكير لرؤيتها بشكل دائم.	Between Groups	1.113	3	.371	.788	.504
	Within Groups	38.111	81	.471		
	Total	39.224	84			
وضوح الرؤية يساعدني على تحديد أولويات عملي واتجاهاته.	Between Groups	.642	3	.214	.540	.656
	Within Groups	32.111	81	.396		
	Total	32.753	84			

Public عام

2- الجنس

جدول 16 : 4-10 اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الأولى مع المتغير الجنس

ANOVA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الرؤية الاستراتيجية للجهة واضحة وسهلة الفهم.	Between Groups	.095	1	.095	.187	.666
	Within Groups	42.093	83	.507		
	Total	42.188	84			
تعبر الرؤية الاستراتيجية للهيئة عن أهداف مستقبلية ملهمة قابلة التحقيق.	Between Groups	.452	1	.452	.525	.471
	Within Groups	71.360	83	.860		
	Total	71.812	84			
تقوم الجهة بالترويج والتذكير لرؤيتها بشكل دائم.	Between Groups	.880	1	.880	1.905	.171
	Within Groups	38.343	83	.462		
	Total	39.224	84			
وضوح الرؤية يساعدني على تحديد أولويات عملي واتجاهاته.	Between Groups	.730	1	.730	1.891	.173
	Within Groups	32.023	83	.386		
	Total	32.753	84			

3- التعليم

جدول 17 : 4-11 اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الأولى مع المتغير التعليم

ANOVA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الرؤية الاستراتيجية للجهة واضحة وسهلة الفهم.	Between Groups	.067	3	.022	.043	.988
	Within Groups	42.121	81	.520		
	Total	42.188	84			
تعبر الرؤية الاستراتيجية للهيئة عن أهداف مستقبلية ملهمة قابلة التحقيق.	Between Groups	2.179	3	.726	.845	.473
	Within Groups	69.633	81	.860		
	Total	71.812	84			
تقوم الجهة بالترويج والتذكير لرؤيتها بشكل دائم.	Between Groups	1.630	3	.543	1.170	.326
	Within Groups	37.594	81	.464		
	Total	39.224	84			
وضوح الرؤية يساعدني على تحديد أولويات عملي واتجاهاته.	Between Groups	2.881	3	.960	2.604	.057
	Within Groups	29.872	81	.369		
	Total	32.753	84			

4- الخبرة

جدول 18 : 4-12 اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الأولى مع المتغير الخبرة

ANOVA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الرؤية الاستراتيجية للجهة واضحة وسهلة الفهم.	Between Groups	2.897	3	.966	1.991	.122
	Within Groups	39.291	81	.485		
	Total	42.188	84			
تعبر الرؤية الاستراتيجية للهيئة عن أهداف مستقبلية ملهمة قابلة التحقيق.	Between Groups	1.888	3	.629	.729	.538
	Within Groups	69.924	81	.863		
	Total	71.812	84			
تقوم الجهة بالترويج والتذكير لرؤيتها بشكل دائم.	Between Groups	.774	3	.258	.544	.654
	Within Groups	38.449	81	.475		
	Total	39.224	84			
وضوح الرؤية يساعدني على تحديد أولويات عملي واتجاهاته.	Between Groups	.553	3	.184	.464	.708
	Within Groups	32.200	81	.398		
	Total	32.753	84			

5- المنصب

جدول 19 : 4-13 اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الأولى مع المتغير المنصب

ANOVA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الرؤية الاستراتيجية للجهة واضحة وسهلة الفهم.	Between Groups	2.289	3	.763	1.549	.208
	Within Groups	39.900	81	.493		
	Total	42.188	84			
تعبر الرؤية الاستراتيجية للهيئة عن أهداف مستقبلية ملهمة قابلة التحقيق.	Between Groups	10.866	3	3.622	4.814	.004
	Within Groups	60.946	81	.752		
	Total	71.812	84			
تقوم الجهة بالترويج والتذكير لرؤيتها بشكل دائم.	Between Groups	1.021	3	.340	.722	.542
	Within Groups	38.203	81	.472		
	Total	39.224	84			
وضوح الرؤية يساعدني على تحديد أولويات عملي واتجاهاته.	Between Groups	3.805	3	1.268	3.549	.018
	Within Groups	28.948	81	.357		
	Total	32.753	84			

الفرضية الثانية

- فرض العدم (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الرسالة والمتغيرات الديموغرافية (الفئة العمرية، الجنس، التعليم، الخبرة، المنصب)

- فرض البديل (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الرسالة والمتغيرات الديموغرافية (الفئة العمرية، الجنس، التعليم، الخبرة، المنصب)

1- الفئة العمرية

جدول 20: 4-14 اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الثانية مع المتغير الفئة العمرية

ANOVA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الرسالة المؤسسية للهيئة واضحة وسهلة الفهم بالنسبة لي.	Between Groups	.184	3	.061	.125	.945
	Within Groups	39.863	81	.492		
	Total	40.047	84			
أرى أن الرسالة مرتبطة مباشرة بمهامي اليومية.	Between Groups	.462	3	.154	.368	.776
	Within Groups	33.890	81	.418		
	Total	34.353	84			
وضوح الرسالة يعزز شعوري بالانتماء للهيئة.	Between Groups	1.650	3	.550	1.171	.326
	Within Groups	38.044	81	.470		
	Total	39.694	84			
يشارك العاملان في إعداد وتكوين الرسالة الاستراتيجية أو على الأقل مراجعتها قبل النشر.	Between Groups	.151	3	.050	.160	.923
	Within Groups	25.543	81	.315		
	Total	25.694	84			
تقوم الهيئة بالترويج والتذكير لرسالتها بشكل دائم.	Between Groups	4.196	3	1.399	2.566	.060
	Within Groups	44.157	81	.545		
	Total	48.353	84			

2- الجنس

جدول 21: 4-15 اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الثانية مع المتغير الجنس

ANOVA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الرسالة المؤسسية للهيئة واضحة وسهلة الفهم بالنسبة لي.	Between Groups	.184	3	.061	.125	.945
	Within Groups	39.863	81	.492		
	Total	40.047	84			
أرى أن الرسالة مرتبطة مباشرة بمهامي اليومية.	Between Groups	.462	3	.154	.368	.776
	Within Groups	33.890	81	.418		
	Total	34.353	84			
وضوح الرسالة يعزز شعوري بالانتماء للهيئة.	Between Groups	1.650	3	.550	1.171	.326
	Within Groups	38.044	81	.470		

Public عام

	Total	39.694	84			
يشارك العاملان في إعداد وتكوين الرسالة الاستراتيجية أو على الأقل مراجعتها قبل النشر.	Between Groups	.151	3	.050	.160	.923
	Within Groups	25.543	81	.315		
	Total	25.694	84			
تقوم الهيئة بالترويج والتذكير لرسالتها بشكل دائم.	Between Groups	4.196	3	1.399	2.566	.060
	Within Groups	44.157	81	.545		
	Total	48.353	84			

3- التعليم

جدول 22: 4-16 اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الثانية مع المتغير التعليم

ANOVA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الرسالة المؤسسية للهيئة واضحة وسهلة الفهم بالنسبة لي.	Between Groups	.061	3	.020	.041	.989
	Within Groups	39.986	81	.494		
	Total	40.047	84			
أرى أن الرسالة مرتبطة مباشرة بمهامي اليومية.	Between Groups	2.209	3	.736	1.855	.144
	Within Groups	32.144	81	.397		
	Total	34.353	84			
وضوح الرسالة يعزز شعوري بالانتماء للهيئة.	Between Groups	3.467	3	1.156	2.584	.059
	Within Groups	36.227	81	.447		
	Total	39.694	84			
يشارك العاملان في إعداد وتكوين الرسالة الاستراتيجية أو على الأقل مراجعتها قبل النشر.	Between Groups	1.001	3	.334	1.094	.356
	Within Groups	24.693	81	.305		
	Total	25.694	84			
تقوم الهيئة بالترويج والتذكير لرسالتها بشكل دائم.	Between Groups	.705	3	.235	.399	.754
	Within Groups	47.648	81	.588		
	Total	48.353	84			

4- الخبرة

جدول 23: 4-17 اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الثانية مع المتغير الخبرة

ANOVA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الرسالة المؤسسية للهيئة واضحة وسهلة الفهم بالنسبة لي.	Between Groups	.720	3	.240	.494	.687
	Within Groups	39.327	81	.486		
	Total	40.047	84			
أرى أن الرسالة مرتبطة مباشرة بمهامي اليومية.	Between Groups	1.311	3	.437	1.072	.366
	Within Groups	33.042	81	.408		
	Total	34.353	84			
وضوح الرسالة يعزز شعوري بالانتماء للهيئة.	Between Groups	1.864	3	.621	1.331	.270
	Within Groups	37.830	81	.467		

Public عام

	Total	39.694	84			
يشارك العاملون في إعداد وتكوين الرسالة الاستراتيجية أو على الأقل مراجعتها قبل النشر.	Between Groups	.112	3	.037	.118	.949
	Within Groups	25.582	81	.316		
	Total	25.694	84			
تقوم الهيئة بالترويج والتذكير لرسالتها بشكل دائم.	Between Groups	3.029	3	1.010	1.804	.153
	Within Groups	45.324	81	.560		
	Total	48.353	84			

5- المنصب

جدول 24: 4-18 اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الثانية مع المتغير المنصب

ANOVA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الرسالة المؤسسية للهيئة واضحة وسهلة الفهم بالنسبة لي.	Between Groups	.340	3	.113	.231	.875
	Within Groups	39.707	81	.490		
	Total	40.047	84			
أرى أن الرسالة مرتبطة مباشرة بمهامي اليومية.	Between Groups	.381	3	.127	.303	.823
	Within Groups	33.972	81	.419		
	Total	34.353	84			
وضوح الرسالة يعزز شعوري بالانتماء للهيئة.	Between Groups	2.024	3	.675	1.451	.234
	Within Groups	37.670	81	.465		
	Total	39.694	84			
يشارك العاملون في إعداد وتكوين الرسالة الاستراتيجية أو على الأقل مراجعتها قبل النشر.	Between Groups	8.049	3	2.683	12.316	<.001
	Within Groups	17.645	81	.218		
	Total	25.694	84			
تقوم الهيئة بالترويج والتذكير لرسالتها بشكل دائم.	Between Groups	3.516	3	1.172	2.117	.104
	Within Groups	44.837	81	.554		
	Total	48.353	84			

الفرضية الثالثة:

- فرض العدم (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين القيم المؤسسية والمتغيرات الديموغرافية (الفئة العمرية، الجنس، التعليم، الخبرة، المنصب)
- فرض البديل (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين القيم المؤسسية والمتغيرات الديموغرافية (الفئة العمرية، الجنس، التعليم، الخبرة، المنصب)

1- الفئة العمرية:

جدول 25: 4-19 اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الثالثة مع المتغير الفئة العمرية

ANOVA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
القيم المؤسسية للهيئة معروفة وواضحة بالنسبة لي.	Between Groups	.332	3	.111	.277	.842
	Within Groups	32.444	81	.401		
	Total	32.776	84			
أحرص على تطبيق هذه القيم في سلوكي الوظيفي اليومي.	Between Groups	2.755	3	.918	1.568	.203
	Within Groups	47.433	81	.586		
	Total	50.188	84			
أشعر أن القيم المؤسسية تعزز روح العمل الجماعي والإيجابية.	Between Groups	.279	3	.093	.171	.915
	Within Groups	43.910	81	.542		
	Total	44.188	84			
تقوم الهيئة بالترويج والتذكير بقيمها المؤسسية بشكل دائم.	Between Groups	2.328	3	.776	1.911	.134
	Within Groups	32.895	81	.406		
	Total	35.224	84			
تؤثر قيم الهيئة على سلوكي العام عند التعامل مع الآخرين.	Between Groups	4.176	3	1.392	2.948	.038
	Within Groups	38.248	81	.472		
	Total	42.424	84			

2- الجنس

جدول 26: 4-20 اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الثالثة مع المتغير الجنس

ANOVA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
القيم المؤسسية للهيئة معروفة وواضحة بالنسبة لي.	Between Group	.086	1	.086	.220	.641
	Within Groups	32.690	83	.394		
	Total	32.776	84			
أحرص على تطبيق هذه القيم في سلوكي الوظيفي اليومي.	Between Groups	.028	1	.028	.047	.829
	Within Groups	50.160	83	.604		
	Total	50.188	84			
أشعر أن القيم المؤسسية تعزز روح العمل الجماعي والإيجابية.	Between Groups	1.255	1	1.255	2.426	.123
	Within Groups	42.933	83	.517		
	Total	44.188	84			
تقوم الهيئة بالترويج والتذكير بقيمها المؤسسية بشكل دائم.	Between Groups	.050	1	.050	.118	.732
	Within Groups	35.173	83	.424		
	Total	35.224	84			
تؤثر قيم الهيئة على سلوكي العام عند التعامل مع الآخرين.	Between Groups	.490	1	.490	.970	.327
	Within Groups	41.933	83	.505		
	Total	42.424	84			

Public عام

3-التعليم

جدول 27 : 4-21 اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الثالثة مع المتغير التعليم

ANOVA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
القيم المؤسسية للهيئة معروفة وواضحة بالنسبة لي.	Between Groups	.332	3	.111	.277	.842
	Within Groups	32.444	81	.401		
	Total	32.776	84			
أحرص على تطبيق هذه القيم في سلوكي الوظيفي اليومي.	Between Groups	2.755	3	.918	1.568	.203
	Within Groups	47.433	81	.586		
	Total	50.188	84			
أشعر أن القيم المؤسسية تعزز روح العمل الجماعي والإيجابية.	Between Groups	.279	3	.093	.171	.915
	Within Groups	43.910	81	.542		
	Total	44.188	84			
تقوم الهيئة بالترويج والتذكير بقيمها المؤسسية بشكل دائم.	Between Groups	2.328	3	.776	1.911	.134
	Within Groups	32.895	81	.406		
	Total	35.224	84			
تؤثر قيم الهيئة على سلوكي العام عند التعامل مع الآخرين.	Between Groups	4.176	3	1.392	2.948	.138
	Within Groups	38.248	81	.472		
	Total	42.424	84			

4- الخبرة

جدول 28 : 4-22 اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الثالثة مع المتغير الخبرة

ANOVA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
القيم المؤسسية للهيئة معروفة وواضحة بالنسبة لي.	Between Groups	.101	3	.034	.084	.969
	Within Groups	32.675	81	.403		
	Total	32.776	84			
أحرص على تطبيق هذه القيم في سلوكي الوظيفي اليومي.	Between Groups	1.313	3	.438	.725	.540
	Within Groups	48.875	81	.603		
	Total	50.188	84			
أشعر أن القيم المؤسسية تعزز روح العمل الجماعي والإيجابية.	Between Groups	.384	3	.128	.236	.871
	Within Groups	43.805	81	.541		
	Total	44.188	84			
تقوم الهيئة بالترويج والتذكير بقيمها المؤسسية بشكل دائم.	Between Groups	3.982	3	1.327	3.441	.021
	Within Groups	31.242	81	.386		
	Total	35.224	84			
تؤثر قيم الهيئة على سلوكي العام عند التعامل مع الآخرين.	Between Groups	.907	3	.302	.590	.623
	Within Groups	41.517	81	.513		
	Total	42.424	84			

Public عام

5- المنصب

جدول 29: 4-23 اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الثالثة مع المتغير المنصب

ANOVA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
القيم المؤسسية للهيئة معروفة وواضحة بالنسبة لي.	Between Groups	1.194	3	.398	1.021	.388
	Within Groups	31.582	81	.390		
	Total	32.776	84			
أحرص على تطبيق هذه القيم في سلوكي الوظيفي اليومي.	Between Groups	.098	3	.033	.053	.984
	Within Groups	50.090	81	.618		
	Total	50.188	84			
أشعر أن القيم المؤسسية تعزز روح العمل الجماعي والإيجابية.	Between Groups	1.186	3	.395	.745	.529
	Within Groups	43.002	81	.531		
	Total	44.188	84			
تقوم الهيئة بالترويج والتذكير بقيمها المؤسسية بشكل دائم.	Between Groups	1.813	3	.604	1.465	.230
	Within Groups	33.411	81	.412		
	Total	35.224	84			
تؤثر قيم الهيئة على سلوكي العام عند التعامل مع الآخرين.	Between Groups	1.121	3	.374	.733	.535
	Within Groups	41.303	81	.510		
	Total	42.424	84			

الفرضية الرابعة:

- فرض العدم (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) الأداء والسلوك المؤسسية والمتغيرات الديموغرافية (الفئة العمرية، الجنس، التعليم، الخبرة، المنصب)

- فرض البديل (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الأداء والسلوك المؤسسية والمتغيرات الديموغرافية (الفئة العمرية، الجنس، التعليم، الخبرة، المنصب)

1- الفئة العمرية:

جدول 30: 4-23 اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الرابعة مع المتغير الفئة العمرية

ANOVA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
وضوح الخطة الاستراتيجية يساعدني على أداء مهماتي بفعالية.	Between Groups	.995	3	.332	.784	.506
	Within Groups	34.252	81	.423		
	Total	35.247	84			
وضوح الخطة الاستراتيجية يقلل من الأخطاء أثناء تنفيذ المهام.	Between Groups	.672	3	.224	.457	.713
	Within Groups	39.681	81	.490		
	Total	40.353	84			
	Between Groups	.740	3	.247	.425	.736

Public عام

وضوح الخطة الاستراتيجية يجعلني أشعر بأنني جزء منها	Within Groups	47.071	81	.581		
	Total	47.812	84			
وضوح الخطة الاستراتيجية يزيد من جودة أدائي وإنتاجيتي.	Between Groups	2.276	3	.759	1.488	.224
	Within Groups	41.300	81	.510		
	Total	43.576	84			
وضوح الاستراتيجية يعزز التزامي بأهداف الهيئة.	Between Groups	.340	3	.113	.259	.855
	Within Groups	35.471	81	.438		
	Total	35.812	84			
وضوح الاستراتيجية يشجعني على التعاون مع زملائي.	Between Groups	1.570	3	.523	.989	.402
	Within Groups	42.854	81	.529		
	Total	44.424	84			
وضوح الاستراتيجية يقلل من التردد والغموض في اتخاذ القرارات.	Between Groups	1.509	3	.503	1.127	.343
	Within Groups	36.138	81	.446		
	Total	37.647	84			

2- الجنس

جدول 31: 4-24 اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الرابعة مع المتغير الجنس

ANOVA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
وضوح الخطة الاستراتيجية يساعدني على أداء مهامي بفعالية.	Between Groups	1.074	1	1.074	2.608	.110
	Within Groups	34.173	83	.412		
	Total	35.247	84			
وضوح الخطة الاستراتيجية يقلل من الأخطاء أثناء تنفيذ المهام.	Between Groups	.113	1	.113	.233	.631
	Within Groups	40.240	83	.485		
	Total	40.353	84			
وضوح الخطة الاستراتيجية يجعلني أشعر بأنني جزء منها	Between Groups	.268	1	.268	.469	.496
	Within Groups	47.543	83	.573		
	Total	47.812	84			
وضوح الخطة الاستراتيجية يزيد من جودة أدائي وإنتاجيتي.	Between Groups	.176	1	.176	.337	.563
	Within Groups	43.400	83	.523		
	Total	43.576	84			
وضوح الاستراتيجية يعزز التزامي بأهداف الهيئة.	Between Groups	.828	1	.828	1.966	.165
	Within Groups	34.983	83	.421		
	Total	35.812	84			
وضوح الاستراتيجية يشجعني على التعاون مع زملائي.	Between Groups	.000	1	.000	.000	.985
	Within Groups	44.423	83	.535		
	Total	44.424	84			
وضوح الاستراتيجية يقلل من التردد والغموض في اتخاذ القرارات.	Between Groups	.024	1	.024	.052	.820
	Within Groups	37.623	83	.453		
	Total	37.647	84			

3- التعليم

جدول 32: 4-25 اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الرابعة مع المتغير التعليم

ANOVA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
وضوح الخطة الاستراتيجية يساعدني على أداء مهامي بفعالية.	Between Groups	.377	3	.126	.292	.831
	Within Groups	34.870	81	.430		
	Total	35.247	84			
وضوح الخطة الاستراتيجية يقلل من الأخطاء أثناء تنفيذ المهام.	Between Groups	.318	3	.106	.215	.886
	Within Groups	40.035	81	.494		
	Total	40.353	84			
وضوح الخطة الاستراتيجية يجعلني أشعر بأنني جزء منها	Between Groups	3.000	3	1.000	1.807	.152
	Within Groups	44.812	81	.553		
	Total	47.812	84			
وضوح الخطة الاستراتيجية يزيد من جودة أدائي وإنتاجي.	Between Groups	.323	3	.108	.201	.895
	Within Groups	43.254	81	.534		
	Total	43.576	84			
وضوح الاستراتيجية يعزز التزامي بأهداف الهيئة.	Between Groups	1.638	3	.546	1.294	.282
	Within Groups	34.174	81	.422		
	Total	35.812	84			
وضوح الاستراتيجية يشجعني على التعاون مع زملائي.	Between Groups	.264	3	.088	.161	.922
	Within Groups	44.160	81	.545		
	Total	44.424	84			
وضوح الاستراتيجية يقلل من التردد والغموض في اتخاذ القرارات.	Between Groups	1.005	3	.335	.741	.531
	Within Groups	36.642	81	.452		
	Total	37.647	84			

4- الخبرة

جدول 33: 4-26 اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الرابعة مع المتغير الخبرة

ANOVA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
وضوح الخطة الاستراتيجية يساعدني على أداء مهامي بفعالية.	Between Groups	.520	3	.173	.404	.750
	Within Groups	34.727	81	.429		
	Total	35.247	84			
وضوح الخطة الاستراتيجية يقلل من الأخطاء أثناء تنفيذ المهام.	Between Groups	1.036	3	.345	.712	.548
	Within Groups	39.317	81	.485		
	Total	40.353	84			
وضوح الخطة الاستراتيجية يجعلني أشعر بأنني جزء منها	Between Groups	3.945	3	1.315	2.428	.071
	Within Groups	43.867	81	.542		
	Total	47.812	84			
وضوح الخطة الاستراتيجية يزيد من جودة أدائي وإنتاجي.	Between Groups	.927	3	.309	.587	.625
	Within Groups	42.649	81	.527		
	Total	43.576	84			
وضوح الاستراتيجية يعزز التزامي بأهداف الهيئة.	Between Groups	1.137	3	.379	.885	.452
	Within Groups					
	Total					

Public عام

	Within Groups	34.675	81	.428		
	Total	35.812	84			
	Between Groups	.572	3	.191	.352	.788
وضوح الاستراتيجية يشجعني على التعاون مع زملائي.	Within Groups	43.852	81	.541		
	Total	44.424	84			
	Between Groups	.672	3	.224	.491	.690
وضوح الاستراتيجية يقلل من التردد والغموض في اتخاذ القرارات.	Within Groups	36.975	81	.456		
	Total	37.647	84			
	Between Groups					

5- المنصب

جدول 34 : 27-4 اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الرابعة مع المتغير المنصب

ANOVA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
وضوح الخطة الاستراتيجية يساعدني على أداء مهامي بفعالية.	Between Groups	1.586	3	.529	1.273	.289
	Within Groups	33.661	81	.416		
	Total	35.247	84			
وضوح الخطة الاستراتيجية يقلل من الأخطاء أثناء تنفيذ المهام.	Between Groups	1.483	3	.494	1.030	.384
	Within Groups	38.870	81	.480		
	Total	40.353	84			
وضوح الخطة الاستراتيجية يجعلني أشعر بأنني جزء منها	Between Groups	1.709	3	.570	1.001	.397
	Within Groups	46.103	81	.569		
	Total	47.812	84			
وضوح الخطة الاستراتيجية يزيد من جودة أدائي وإنتاجيتي.	Between Groups	1.091	3	.364	.693	.559
	Within Groups	42.485	81	.525		
	Total	43.576	84			
وضوح الاستراتيجية يعزز التزامي بأهداف الهيئة.	Between Groups	.975	3	.325	.756	.522
	Within Groups	34.836	81	.430		
	Total	35.812	84			
وضوح الاستراتيجية يشجعني على التعاون مع زملائي.	Between Groups	3.230	3	1.077	2.117	.104
	Within Groups	41.193	81	.509		
	Total	44.424	84			
وضوح الاستراتيجية يقلل من التردد والغموض في اتخاذ القرارات.	Between Groups	1.169	3	.390	.866	.462
	Within Groups	36.478	81	.450		
	Total	37.647	84			

4.3 النتائج:

في هذا القسم سوف نتطرق إلى نتائج تحليل البيانات الذي تم في القسم السابق، علماً بأنه تم تحليل البيانات على 3 أجزاء لكل سوف نتطرق لنتائج كل جزء على حدا.

نتائج صدق الاتساق الداخلي للاستبانة

يتعبر مقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من أبرز المؤشرات الإحصائية التي تُستخدم لتقييم صلاحية أداة القياس، وعلى وجه الخصوص قياس صلاحية استبيانات البحوث الاجتماعية والسلوكية كبحتنا هذا. وهو يعبر عن مدى ارتباط كل عبارة من عبارة الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه حيث أنه يوضح ما إذا كانت العبارات تقيس فعلاً نفس المفهوم المطلوب أو لا، بما يعكس انسجام العبارات في قياس المفهوم أو المتغير نفسه. كلما زادت قوة العلاقة بين العبارات والمجموع الكلي، دلّ ذلك على تجانس المقياس وجودته. وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على برنامج التحليل الإحصائي SPSS لحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والمجموع الكلي للمحور المرتبطة به، وذلك للتحقق من مدى صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة.

كما أظهرت النتائج الموضحة في الجدول (4-1) بأن قيم معاملات الارتباط تراوحت بين (0.307) و(0.710)، وتعتبر ضمن الحد المقبول إحصائياً في الدراسات السلوكية والاجتماعية، حيث يُعد الارتباط مقبولاً إذا تجاوز 0.30 ويُعد قوياً عندما يزيد عن 0.60 وهذا يدل على أن عبارات المحاور تقيس المفهوم نفسه بدرجة جيدة من الاتساق، ويُعزز من موثوقية النتائج المستخلصة من الاستبيان.

وتبين النتائج أيضاً أن المحور الخامس "أثر وضوح الخطة الاستراتيجية على السلوك التنظيمي" قد حصل على أعلى معاملات الارتباط وكانت قيمها بين (0.576) و(0.716)، مما يعكس الترابط بين العبارات وقدرتها على تمثيل المفهوم المستهدف. في المقابل كانت نتائج معاملات الارتباط للمحور الثالث "القيم المؤسسية وتطبيقها" أقل نسبياً وتراوحت بين (0.35) و(0.53)، وهي لا تزال ضمن النطاق المقبول لكنها تشير إلى وجود بعض التباين بين العبارات.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن أغلب عبارات محاور الاستبانة تتمتع بدرجة مقبولة من الصدق الداخلي، وتصلح لقياس المتغيرات المستهدفة في الدراسة، مع أفضلية نسبية للمحور الخامس من حيث قوة اتساق عباراته.

نتائج معيار التصحيح

كما ذكرنا سابقا، تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (1 = غير موافق بشدة، 5 = موافق بشدة) للإجابة على أسئلة الاستبيان المكونة من 21 سؤال. وزعت الفئات الإحصائية على نطاق 5 فئات بفارق ثابت 0.8 لكل فئة، وفق المعادلة أدناه:

$$\text{طول الفئة} = (\text{القيمة الكبرى} - \text{القيمة الصغرى}) / \text{عدد الفئات} = 5 / (5-1) = 0.8$$

أظهرت نتائج الجدول (3-4) ارتفاع المتوسطات الحسابية لجميع العبارات المتعلقة بالمحور الأول والذي يتعلق بوضوح الرؤية الاستراتيجية، والذي يعكس مدى وضوحها لدى العاملين. حيث اجمع 85% من المشاركين على أن الجهة تذكر دائما برؤيتها مما يساعد العاملين على تحديد أولويات عملهم بشكل مناسب. كما اتفق 84% على وضوح الرؤية وسهولة فهمها مع وجود اختلاف بسيط حول مدى قابلية تحقيق الأهداف المستقبلية مما يشير الى الحاجة لتعزيز ثقة العاملين في الجدوى التنفيذية لأهداف الرؤية.

كما أظهرت نتائج الجدول (4-4) ارتفاع المتوسطات الحسابية لأغلب العبارات المتعلقة بالمحور الثاني "وضوح الرسالة المؤسسية"، ولكن يتبين لنا بأن العاملين مستائين من آلية اعداد الرسالة حيث أنه لم يكن لهم دور فعال في إعداد الرسالة أو مراجعتها ولذلك حصلت على الرتبة 5 بوزن نسبي 56.7% مما يستدعي إعادة النظر في هذه النقطة والعمل على تحسينها. ولقد أجمع معظم المشاركين بوزن نسبي 83.5% بأن الجهة تروج بشكل مستمر لرسالتها وبأن الرسالة لها دور فعال ومرتبطة بمهامهم اليومية. بالإضافة إلى أن ذلك يعزز من شعورهم بالانتماء لجهة العمل بشكل أكبر.

بناء على المعطيات في الجدول (4-5)، تظهر لنا نتائج عبارات "وضوح القيم المؤسسية" متوسطات حسابية مرتفعة ما بين 4.08 - 4.33 حيث أجمع الأغلبية بأن القيم معروفة وواضحة بالنسبة لهم كما هو مذكور في العبارة رقم 10 ولكن تنخفض النسبة عندما تم سؤالهم عن مدى انعكاس هذه القيم على سلوكهم العام في التواصل مع الآخرين في العبارة رقم 14. لذلك فإن وضوح القيم لوحده لا يكفي إذا كان العامل لا يستطيع أن يشعر بتأثيرها على سلوكه العام أثناء تواصل مع الآخرين خارج أوقات العمل.

أظهرت نتائج الجداول (4-6) و (4-7)، وجود أثر واضح للخطة الاستراتيجية على الأداء الوظيفي والسلوك التنظيمي للعاملين اعتمادا على افادة بعضهم كما هو واضح في الفقرة 15 حيث لها وزن نسبي 81.88% ولكن جزء منهم يرى بأن هذا الوضوح لا علاقة له بتقليل الأخطاء كما هو مذكور في الفقرة 16 بوزن نسبي 63.6% وتقليل التردد في اتخاذ القرارات كما هو مذكور في الفقرة 21 بوزن نسبي 58%. بينما أجمع اكثرهم على أن وضوح الخطة يعزز لهم الانتماء لجهة العمل بشكل ملحوظ ويجعلهم يعشرون بأنهم جزء منها. كما رأى بعض منهم بأن وضوح الخطة يعكس على سلوكهم اثناء تعاملهم مع الآخرين سواء داخل جهة العمل او خارجيا لأنهم يشعرون بأنها جزء رئيسي في حياتهم.

بناء على المعطيات في الجدول (4-8) الذي يظهر نتائج جميع المحاور كاستبانة كاملة، يتبين لنا بانها تتسم بمتوسط حسابي 3.97 والذي يعتبر من الدرجة القوية مما يدل على وضوح واتساق محاور الاستبيان التي توضح تشابه كبير في إفادة أغلب العاملين مما يدل على أن العاملين لديهم نضج ووعي عالي بالخطة الاستراتيجية ومكوناتها (الرؤية - الرسالة - القيم) ولكن نحتاج الى تكثيف الجهود لرفع وضوح الرسالة من خلال السماح للعاملين بالمشاركة في إعدادها ومراجعتها حتى يشعرون بدرجة عالية من الانتماء.

نتائج دراسة الفرضيات

هنا سوف نتطرق الى نتائج فرضيات الدراسة الأربعة التي تم العمل عليها في تحليل البيانات، حيث تم استخدام جدول ANOVA لدراسة العلاقة بين المتغيرات واثبات وجود الدلالة الإحصائية من عدمها.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والمتغيرات الديموغرافية

أظهرت النتائج بنجاح فرض العدم (H_0) أي انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الرؤية والمتغيرات الديموغرافية (الفئة العمرية، الجنس، التعليم، الخبرة) في جميع عبارات المحور الأول. لكن مع المتغير (المنصب) في جدول (4-13) تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) والتي أنجحت الفرض البديل (H_1) حيث ظهرت نتيجة ($0.05 > 0.004$) للعبارة " تعبر الرؤية الاستراتيجية للهيئة عن أهداف مستقبلية ملهمة قابلة التحقيق " ونتيجة ($0.05 > 0.018$) للعبارة " وضوح الرؤية يساعدني على تحديد أولويات عملي واتجاهاته ". لذلك تم تطبيق Post Hoc Tests بواسطة Tukey HSD لإيجاد العلاقة بين اختيارات متغير المنصب فأظهرت وجود علاقة بين "قائد الفريق" و " فني / مسؤول" وعلاقة بين "مدير" و " مشرف / أخصائي" كما هو واضح ادناه.

جدول 35: 4-28 اختبار Tukey HSD للفرضية الأولى مع المتغير المنصب

Dependent Variable	(I) المنصب	(J) المنصب	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	%95 Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
تعبر الرؤية الاستراتيجية للهيئة عن أهداف مستقبلية ملهمة قابلة التحقيق.	مدير	قائد فريق	-.589	.449	.558	-1.77	.59
		مشرف / أخصائي	.192	.380	.958	-.80	1.19
		فني / مسؤول	.598	.328	.271	-.26	1.46
	قائد فريق	مدير	.589	.449	.558	-.59	1.77
		مشرف / أخصائي	.781	.397	.209	-.26	1.82
		فني / مسؤول	1.187	.348	.006	.27	2.10
	مشرف / أخصائي	مدير	-.192	.380	.958	-1.19	.80
		قائد فريق	-.781	.397	.209	-1.82	.26
		فني / مسؤول	.406	.253	.380	-.26	1.07
	فني / مسؤول	مدير	-.598	.328	.271	-1.46	.26
		قائد فريق	-1.187	.348	.006	-2.10	-.27
		مشرف / أخصائي	-.406	.253	.380	-1.07	.26

Public عام

وضوح الرؤية يساعدني على تحديد أولويات عملي واتجاهاته.	مدير	قائد فريق	.321	.309	.727	-49	1.13
		مشرف / أخصائي	.817	.262	.013	.13	1.50
		فني / مسؤول	.550	.226	.079	-04	1.14
	قائد فريق	مدير	-.321	.309	.727	-1.13	.49
		مشرف / أخصائي	.495	.274	.276	-.22	1.21
		فني / مسؤول	.229	.240	.776	-.40	.86
	مشرف / أخصائي	مدير	-.817	.262	.013	-1.50	-.13
		قائد فريق	-.495	.274	.276	-1.21	.22
		فني / مسؤول	-.267	.174	.424	-.72	.19
	فني / مسؤول	مدير	-.550	.226	.079	-1.14	.04
		قائد فريق	-.229	.240	.776	-.86	.40
		مشرف / أخصائي	.267	.174	.424	-.19	.72

*The mean difference is significant at the 0.05 level.

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة والمتغيرات الديموغرافية

أظهرت النتائج بنجاح فرض العدم (H_0) أي أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الرؤية والمتغيرات الديموغرافية (الفئة العمرية، الجنس، التعليم، الخبرة) في جميع عبارات المحور الثاني. لكن مع المتغير (المنصب) في جدول (4-18) تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) والتي أنجحت الفرض البديل (H_1) حيث ظهرت نتيجة ($0.05 > 0.001$) للعبارة " يشارك العاملين في إعداد وتكوين الرسالة الاستراتيجية أو على الأقل مراجعتها قبل النشر". لذلك تم تطبيق Post Hoc Tests بواسطة Tukey HSD لإيجاد العلاقة بين اختيارات متغير المنصب فأظهرت وجود علاقة بين "مدير" و " مشرف/ أخصائي" وعلاقة بين "مدير" و " فني/ مسؤول".

جدول 36: 4-29 اختبار Tukey HSD للفرضية الثانية مع المتغير المنصب

Dependent Variable	(I) المنصب	(J) المنصب	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	%95 Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
يشارك العاملين في إعداد وتكوين الرسالة الاستراتيجية أو على الأقل مراجعتها قبل النشر.	مدير	قائد فريق	.750	.242	.114	.12	1.38
		مشرف / أخصائي	.950	.204	<.001	.41	1.49
		فني / مسؤول	1.059	.177	<.001	.60	1.52
	قائد فريق	مدير	-.750	.242	.114	-1.38	-.12

Public عام

	مشرف / أخصائي	مشرف / أخصائي	.200	.214	.786	-.36	.76
		فني / مسؤول	.309	.187	.357	-.18	.80
		مدير	-.950	.204	<.001	-1.49	-.41
	مشرف / أخصائي	قائد فريق	-.200	.214	.786	-.76	.36
		فني / مسؤول	.109	.136	.853	-.25	.47
		مدير	-1.059	.177	<.001	-1.52	-.60
	فني / مسؤول	قائد فريق	-.309	.187	.357	-.80	.18
		مشرف / أخصائي	-.109	.136	.853	-.47	.25

*.The mean difference is significant at the 0.05 level.

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم والمتغيرات الديموغرافية

أظهرت النتائج بنجاح فرض العدم (H_0) أي أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الرؤية والمتغيرات الديموغرافية (الجنس، التعليم، المنصب) في جميع عبارات المحور الثالث. لكن مع المتغير (الفئة العمرية، الخبرة) في جدول (4-19) و (4-22) تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) والتي أنجحت الفرض البديل (H_1) حيث ظهرت نتيجة (> 0.05) لعدة عبارات. لذلك تم تطبيق Post Hoc Tests بواسطة Tukey HSD لإيجاد العلاقة بين اختيارات المتغيرات التالية (الفئة العمرية، التعليم، الخبرة) فأظهرت وجود علاقة بين كما هو واضح ادناه.

جدول 37: 4-29 اختبار Tukey HSD للفرضية الثالثة مع المتغير الفئة العمرية

Dependent Variable	(I) العمر	(J) العمر	Mean Difference (I-J)	Std. Error	.Sig.	%95 Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
تؤثر قيم الهيئة على سلوكي العام عند التعامل مع الآخرين.	أقل من ٣٠ سنة	٣٠ - ٤٠ سنة	.400	.190	.159	-.10	.90
		٤٠ - ٥٠ سنة	.595	.205	.024	.06	1.13
		أكثر من ٥٠ سنة	.229	.342	.909	-.67	1.13
	٣٠ - ٤٠ سنة	أقل من ٣٠ سنة	-.400	.190	.159	-.90	.10
		٤٠ - ٥٠ سنة	.195	.182	.707	-.28	.67

	أكثر من ٥٠ سنة	-1.171	.329	.954	-1.03	.69
	أقل من ٣٠ سنة	-1.595	.205	.024	-1.13	-.06
	٣٠ - ٤٠ سنة	-.195	.182	.707	-.67	.28
	أكثر من ٥٠ سنة	-.367	.338	.699	-1.25	.52
	أقل من ٣٠ سنة	-.229	.342	.909	-1.13	.67
	٣٠ - ٤٠ سنة	.171	.329	.954	-.69	1.03
	٤٠ - ٥٠ سنة	.367	.338	.699	-.52	1.25
The mean difference is *. significant at the 0.05 level.						

جدول 38 : 4-30 اختبار Tukey HSD للفرضية الثالثة مع المتغير الخبرة

Dependent Variable	(I) الخبرة	(J) الخبرة	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	%95 Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
تقوم الهيئة بالترويج والتذكير بقيمتها المؤسسية بشكل دائم.	أقل من ٥ سنوات	١٠ - ٥ سنوات	.025	.241	1.000	-.61	.66
		١٥ - ١٠ سنة	-.319	.250	.580	-.98	.34
		أكثر من ١٥ سنة	-.575	.295	.215	-1.35	.20
	١٠ - ٥ سنوات	أقل من ٥ سنوات	-.025	.241	1.000	-.66	.61
		١٥ - ١٠ سنة	-.344	.155	.125	-.75	.06
		أكثر من ١٥ سنة	-.600	.220	.038	-1.18	-.02
	١٥ - ١٠ سنة	أقل من ٥ سنوات	.319	.250	.580	-.34	.98
		١٠ - ٥ سنوات	.344	.155	.125	-.06	.75
		أكثر من ١٥ سنة	-.256	.230	.683	-.86	.35
	أكثر من ١٥ سنة	أقل من ٥ سنوات	.575	.295	.215	-.20	1.35

Public عام

		١٠ - ٥ سنوات	.600	.220	.038	.02	1.18
		١٥ - ١٠ سنة	.256	.230	.683	-.35	.86

*The mean difference is significant at the 0.05 level.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر وضوح الخطة الاستراتيجية على الأداء والسلوك نظرا لاختلاف المتغيرات الديموغرافية

أظهرت النتائج بنجاح فرض العدم (H_0) أي أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) مع جميع المتغيرات الديموغرافية ((الفئة العمرية، الجنس، التعليم، الخبرة، المنصب) في جميع عبارات المحور الرابع والخامس للاستبانة.

4.4 التوصيات:

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج خلال الدراسة، يأمل الباحث من أصحاب القرار والصلاحية النظر إلى هذه التوصيات بعين الاعتبار وأخذها على محمل الجد لما سوف يترتب عليها من رفع لمستوى الوعي لدى العاملين لمتطلبات الخطة الاستراتيجية وهي على النحو التالي:

1- محاولة اشراك العاملين في إعداد وصياغة ومراجعة مكونات الخطة الاستراتيجية

- القيام بعمل استبانات تشاورية لأي تغيير استراتيجي قبل اعتماده لضمان تأييد العاملين وقبولهم له
- اشراك ممثلين من مختلف المستويات الإدارية والوظيفية في عمليات صياغة الخطة الاستراتيجية وتحديثها

2- تطوير برامج رفع الوعي بالخطة الاستراتيجية

- عقد ورش عمل دورية وجلسات حوارية توضح الأهداف الاستراتيجية لجميع العاملين
- استخدام وسائل التواصل الداخلية المختلفة
- تحسين قنوات التواصل بين المدراء والموظفين فيما يخص نشر وتفسير التوجهات الاستراتيجية
- تدريب مدراء المرحلة الوسطى على كونهم حلقة وصل في توصيل الخطة بشكل فعال لمن هم دونهم

3- صقل قدرات الموظفين في استيعاب وتطبيق الأبعاد الاستراتيجية

- برامج تدريبية في مفاهيم الإدارة والسلوك التنظيمي
- كيفية تحويل وترجمة الأهداف الاستراتيجية الى مهام يومية واضحة ومفهومة

4- تطبيق القيم المؤسسية في بيئة العمل

- ادراج القيم المؤسسية في تقييم أداء العاملين السنوي
- تصميم بطاقات أداء Key Behavior Indicator للعاملين وربط بالحوافز السنوية

المراجع

المراجع العربية:

بحث في مجلة

- جلال، سعيد (2018). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره على أداء العاملين. مجلة جامعة النيلين. 347.
- الخولي، حنان؛ فريد، أسامة؛ رمضان، نور الدين (2022). أثر القيادة الاستراتيجية على أداء العاملين الإداريين لتحقيق التنمية المستدامة. مجلة العلوم البيئية. 51-12, 17.
- الضمور، ديانا (2023). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تقييم الأداء في العمل البلدي في الأردن 2023. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية. 4-2, 16.
- محمد، هاجر؛ القبي، ناجية؛ عون، عمران (2023). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء العاملين. مجلة دراسات الانسان والمجتمع. 21-24.
- نصر الدين، عبد الرزاق (2017). دور التخطيط الاستراتيجي في أداء إدارة التخطيط الاستراتيجي. مجلة جامعة النيلين. 196.
- النوايشه، سميه (2024). أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء العاملين لدى البلديات ومجالس الخدمات المشتركة في المملكة الأردنية الهاشمية. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية. 5-1, 15.

المراجع الأجنبية:

الكتب

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

بحث في مجلة

- Arasa, Robert (2008). *Strategic Planning, Employee Participation and -
Firm Performance in Kenya's Insurance Industry*. University of
Nairobi. 121.
- Slatten, Terje; Mutonyi, Barbara; Lien, Gudbrand (2021). *Does -
An Empirical Examination Of ?Organizational Vision Really Matter
Factors Related To Organizational Vision Integration Among Hospital
Employees*. BMC Health Services Research. **483-21**. 17.
- Sugiarti, Endang; Finatariani, Endah; Rahman, Yasir (2021). *Earning -
Cultural Values as Strategic Step to Improve Employee Performance*.
Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management
and Business. **4-1**.10.
- Vijayan, Mathangi (2018). *Impact of Job Stress on Employees' Job -
Performance in Aavin, Coimbatore*. Journal of Organization & Human
Behavior. **6**. 30
- Usamni, Sania; Asif, Muhammed; Mahmood, Muhammad; Khan, -
Muhammad; Burhan, Mir (2019). *Generation X And Y: Impact of Work
Attitudes and Work Values on Employee Performance*. Journal of
Management and Research. **2-6**. 34.
- Ziegler, Robert (2017). *The Impact of Strategic Planning Involvement -
on Employee Engagement in A Federal Public Health Agency*.
ProQuest. 62.

Public عام

الملاحق

الاستبانة:

وفقهم الله،

الأخوة الزملاء

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أنا زميلكم / محمد الحضرمي، طالب ماجستير إدارة أعمال. في الوقت الحالي، أقوم بإعداد دراسة علمية لبحث التخرج بعنوان "أثر وضوح الخطة الاستراتيجية على أداء العاملين وسلوكهم". تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على وجهة نظركم حول مدى وضوح مكونات الخطة الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، القيم المؤسسية) في جهة العمل، وأثر ذلك على أدائكم وسلوككم التنظيمي. جميع الإجابات سرية تمامًا، وستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

1. العمر: ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر
2. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
3. المؤهل العلمي: ☐ ثانوي أو أقل ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
4. سنوات الخبرة في الهيئة والمؤسسة سابقا معا: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر
5. الإدارة / القسم: _____
6. المسمى الوظيفي: _____

القسم الثاني: البيانات التطبيقية

يرجى تحديد درجة الموافقة باستخدام المقياس التالي:

1 = لا أوافق بشدة 2 = لا أوافق 3 = محايد 4 = أوافق 5 = أوافق بشدة

Public عام

م	العبارة	1	2	3	4	5
أولاً: وضوح الرؤية الاستراتيجية للهيئة						
1	الرؤية الاستراتيجية واضحة وسهلة الفهم.					
2	تعبر الرؤية الاستراتيجية عن أهداف مستقبلية ملهمة قابلة التحقيق.					
3	تقوم الجهة بالترويج والتذكير لرؤيتها بشكل دائم.					
4	وضوح الرؤية يساعدني على تحديد أولويات عملي واتجاهاته.					
ثانياً: وضوح الرسالة المؤسسية						
5	الرسالة المؤسسية واضحة وسهلة الفهم بالنسبة لي.					
6	أرى أن الرسالة مرتبطة مباشرة بمهامي اليومية.					
7	وضوح الرسالة يعزز شعوري بالانتماء للهيئة.					
8	يشارك العاملون في إعداد وتكوين الرسالة الاستراتيجية أو على الأقل مراجعتها قبل النشر.					
9	تقوم الهيئة بالترويج والتذكير لرسالتها بشكل دائم.					
ثالثاً: وضوح القيم المؤسسية وتطبيقها						
10	القيم المؤسسية معروفة وواضحة بالنسبة لي.					
11	أحرص على تطبيق هذه القيم في سلوكي الوظيفي اليومي.					
12	أشعر أن القيم المؤسسية تعزز روح العمل الجماعي والإيجابية.					
13	تقوم الهيئة بالترويج والتذكير بقيمها المؤسسية بشكل دائم.					

Public عام

					تؤثر قيم الهيئة على سلوكي العام عند التعامل مع الآخرين.	14
رابعًا: أثر وضوح الخطة الاستراتيجية (الرؤية - الرسالة - القيم المؤسسية) على الأداء الوظيفي						
					وضوح الخطة الاستراتيجية يساعدني على أداء مهامي بفعالية.	15
					وضوح الخطة الاستراتيجية يقلل من الأخطاء أثناء تنفيذ المهام.	16
					وضوح الخطة الاستراتيجية يجعلني أشعر بأنني جزء منها	17
					وضوح الخطة الاستراتيجية يزيد من جودة أدائي وإنتاجيتي.	18
خامسًا: أثر وضوح الخطة الاستراتيجية على السلوك التنظيمي						
					وضوح الاستراتيجية يعزز التزامي بأهداف الهيئة.	19
					وضوح الاستراتيجية يشجعني على التعاون مع زملائي.	20
					وضوح الاستراتيجية يقلل من التردد والغموض في اتخاذ القرارات.	21

مساحة للتعليق أو الاقتراحات (اختياري):

Abstract

This study examined the impact of strategic plan clarity on employee performance and organizational behavior, through an applied study of one of the Saudi water sector entities. The study was based on a deeper understanding of the importance of implementing strategic plans within organizations, not only as administrative documents, but also as tools that enhance performance, foster loyalty, and influence employee behavior and attitudes within the work environment.

The problem of the study lies in observing the different levels of awareness and interaction with the strategic plan components among employees, which raises a profound question about whether the clarity of these components leads to improved performance and the promotion of positive organizational behavior. The main objectives of the study were to measure the degree of clarity of the strategic plan from the employee's perspective and determine its relationship to their performance and organizational behavior. The study relied on a descriptive analytical approach using a questionnaire as the primary tool for collecting data from a sample of 85 employees. The data was analyzed using a set of appropriate statistical methods, such as arithmetic means and Pearson's test using SPSS. The study reached several results, the most important of which was the existence of a statistically significant relationship between the clarity of the strategic plan and the level of employee performance. It also demonstrated that clarity of the vision, mission, and corporate values positively impacts organizational behavior, particularly in the areas of commitment, discipline, and cooperation. The results also revealed a medium to high degree of employee awareness of the strategic plan's dimensions, indicating existing management efforts that require continuous reinforcement and monitoring. The study recommended the need to intensify guidance workshops and strategic awareness programs by involving employees in their preparation and updating, linking individual performance to strategic objectives, and developing leaders' capabilities to translate the strategy into actual practices within the workplace. This study demonstrates the importance of a clear strategic plan as a key factor for organizational success. It also calls for adopting institutional practices that ensure collective understanding and active participation in achieving strategic directions.

Keywords : Strategy– Vision– Mission– Value– Performance – Behavior- Plan

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration



**The Effect of Strategic Plan Clarity on Employee Performance and
Behavior – An Applied Study on Water Sector in Saudi Arabia**

Prepared by:

Mohammed Faisal Mohammed Alhadrami

243000972

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Hassan

Dr. Fayez Jarad

Year:

2025

Public عام