

**أثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء العاملين بالقطاع الخاص  
بالمملكة العربية السعودية**

**The effectiveness of strategic planning in  
developing the performance of employees in the  
private sector in the Kingdom of Saudi Arabia**

التخصص: إدارة مشاريع

قائد المجموعة:

راكان العنزي (222001986)

أسماء المشاركون:

احمد العتيبي (222002033)

مسفر الدوسري (221000490)

إشراف الدكتور/الفصيل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي:

2023-1445

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الاستهلال

### بسم الله الرحمن الرحيم

(اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ\*الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ\*اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ\*الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ\*عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ).

سورة العلق"، آية: 1-5"

### بسم الله الرحمن الرحيم

(إِنَّ اللَّهَ لَا يَسْتَحْيِي أَنْ يَضْرِبَ مَثَلًا مَّا بَعُوضَةً فَمَا فَوْقَهَا\*فَأَمَّا الَّذِينَ آمَنُوا فَيَعْلَمُونَ أَنَّهُ الْحَقُّ مِنْ رَبِّهِمْ\*وَأَمَّا الَّذِينَ

كَفَرُوا فَيَقُولُونَ مَاذَا أَرَادَ اللَّهُ بِهَذَا مَثَلًا\*يُضِلُّ بِهِ كَثِيرًا وَيَهْدِي بِهِ كَثِيرًا\*وَمَا يُضِلُّ بِهِ إِلَّا الْفَاسِقِينَ).

"سورة البقرة"، آية: 26

### بسم الله الرحمن الرحيم

(أَفَتَطْمَعُونَ أَنْ يُؤْمِنُوا لَكُمْ وَقَدْ كَانَ فَرِيقٌ مِنْهُمْ يَسْمَعُونَ كَلَامَ اللَّهِ ثُمَّ يُحَرِّفُونَهُ مِنْ بَعْدِ مَا عَقَلُوهُ وَهُمْ

يَعْلَمُونَ\*وَإِذَا لَقُوا الَّذِينَ آمَنُوا قَالُوا آمَنَّا وَإِذَا خَلَا بِغُضْبِهِمْ إِلَى بَعْضٍ قَالُوا أَتُحَدِّثُونَهُمْ بِمَا فَتَحَ اللَّهُ عَلَيْكُمْ

لِيُحَاجُّوكُمْ بِهِ عِنْدَ رَبِّكُمْ أَفَلَا تَعْقِلُونَ\*أَوَلَا يَعْلَمُونَ أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا يُسِرُّونَ وَمَا يُعْلِنُونَ\*وَمِنْهُمْ أُمِّيُونَ لَا يَعْلَمُونَ

الْكِتَابَ إِلَّا أَمَانِيَّ وَإِنْ هُمْ إِلَّا يَظُنُّونَ).

سورة البقرة"، آية: 75-78"

## الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الانبياء والمرسلين.

إهداء إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة وجاهد في الله حق جهاده حتى أتاه اليقين، إلى صاحب الخلق العظيم نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم الذي أرسله الله سبحانه وتعالى رحمة للعالمين ليخرجهم من الظلمات إلى النور. وإهداء إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقه، وإلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائله، وإلى الذي ظل دائماً يدفعنا لنيل العلا وترقي درجات العلم عن طريق الاستنارة والمعرفة ومن تعلمنا على يده الكثير والكثير وهو القدوة الذي نعتز به، نهدي هذا البحث إلى معلمنا ودكتورنا العزيز على قلوبنا مشرف المادة/الفصيل عبد الحميد محمد حسن، لطالما كان دكتورنا الكريم يحثنا دائماً على الجهد والالتقان والإبداع والمثابرة لنيل أعلى درجات العلم والمعرفة وحيث أن سبب نجاح بحثنا كان بفضل الله وتوفيقه. وإهداء إلى كل الطلاب الكرام في جامعة الجميع الذكية وإلى الجامعة المميزة التي استفدنا منها وانارت دروبنا بالعلم والمعرفة. وإلى كل الأصدقاء والزلاء ورفقاء دربنا ومن ساعدنا في إنجاز هذا البحث من قريب أو بعيد ومن وقف بجانبنا وساندنا ودعمنا ودفعنا باهتمامه أن يخرج بحثنا هذا ليرى النور. وإلى كل من ساهم معنا في إخراج هذا العمل المتواضع وكان سبباً في إنهاء ونجاح هذا البحث. إلى جميع أساتذتنا الكرام في جميع مراحلنا التعليمية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الجميع الذكية الذين علمونا حروفاً من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسى عبارات في العلم ومن صاغوا لنا حروفاً من فكرهم منارة تنير لنا سير العلم والنجاح. إهداء إلى كل باحث وطالب علم في هذا البلد الطيب ومن يدخر جهداً في دعم قاطرة المعارف والعلوم ومن ساهم ولو بحرف في حياتنا العلمية والدراسية ومن كان له أثر طيب في حياتنا كباحثين. إهداء إلى بلدي العظيم والغالي المملكة العربية السعودية الذي تعجز دائماً العبارات والكلمات والحروف عن وصف مدى الحب والفخر الذي بداخلنا لهذا الوطن الغالي ولأجل الوطن نهدي له هذا البحث، لا أحد يستحق الشكر مثل الوطن الذي يحتضن أبناءه وأن هذا بالنسبة لنا أقل ما يمكن إهدائه لهذا الوطن العظيم، دمت يا وطننا شامخاً، ومتميزاً، ومتفرداً بالحب، والعطاء.

-لهم جميعاً نهدي هذا البحث-

## الشكر

الشكر لله عز وجل الذي من علينا بفضله وأعاننا على إتمام هذا البحث العلمي، ونسأله الهداية والتوفيق في أعمالنا مستقبلاً. اللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك وعلو مكانك. الحمد لله على ما باركت لنا يا الله في سعيينا، فلك الشكر على نجاحنا ولك الفضل. الحمد لله سبحانه وتعالى الذي تتم بنعمته الصالحات وتدوم النعمة بشكره.

نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى رئيس مجلس إدارة الجامعة المهندس الفاضل/ ناصر المحييميد على إنشاء الجامعة وإتاحته فرص استكمال الدراسة والتعلم والتطور لنا وللطلاب من جميع انحاء العالم ومن دورات تقدمها الجامعة ومحاضرات عبر المنصة الذكية. كتب الله أجره ونتمنى دائماً نجاح الجامعة وتحقيقها أعلى المراتب والتصنيفات. ثم نتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان إلى دكتورنا القدير والكريم مشرف المادة/ وليد سليمان على قبوله الإشراف علينا وتقديم النصائح العلمية والعملية لنا وتوجيهه وعلى أيضاً تقديمه لنا العون دون سأم أو ملل. نتمنى له دوام التوفيق والنجاح جزاه الله عنا خير الجزاء.

ثم نتقدم بأسى آيات التكريم والشكر والتقدير والاحترام إلى دكتورتنا الفاضلة/ فاطمة على ما قدمته لنا من دعم مستمر ومتواصل والإجابة على جميع استفساراتنا ومقترحاتنا وحرصها على مساعدتنا. نشكرها جزيل الشكر وجزاها الله عنا خير الجزاء.

ثم نتقدم بجزيل الشكر والثناء والاحسان إلى جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجميع الذكية على المحاضرات التي قدموها لنا وعلى جهودهم المباركة في تسهيل عملية التعلم للطلاب. جزاهم الله خيراً جميعاً.

والشكر موصول لكل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل بالقول أو العمل، ونخص بالذكر جميع موظفين القطاع الخاص بالعاصمة في الرياض على تعاونهم بدراستنا وبحثنا، وجميع الزملاء والاصدقاء في الدراسة بجامعة ميدأوشن

-الشكر للجميع-

## قائمة المحتويات

| م | الجزء                               | المحتوى                                              | الصفحة |
|---|-------------------------------------|------------------------------------------------------|--------|
| 1 | الجزء الأول: التمهيد                | الغلاف                                               | 1      |
|   |                                     | البسمة                                               | 2      |
|   |                                     | الاستهلال                                            | 3      |
|   |                                     | الإهداء                                              | 4      |
|   |                                     | الشكر                                                | 5      |
|   |                                     | قائمة المحتويات                                      | 6-7    |
|   |                                     | قائمة الجداول                                        | 8      |
|   |                                     | قائمة الملاحق                                        | 9      |
|   |                                     | المستخلص                                             | 10-11  |
|   |                                     | المقدمة                                              | 12     |
| 2 | الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة | الفصل الأول: مشكلة الدراسة                           | 13     |
|   |                                     | الفصل الثاني: أهمية الدراسة                          | 14-15  |
|   |                                     | الفصل الثالث: المتغير الأول للدراسة                  | 16     |
|   |                                     | الفصل الرابع: المتغير الثاني للدراسة والارتباط بينهم | 17     |
|   |                                     | الفصل الخامس: أهداف الدراسة                          | 18     |
|   |                                     | الفصل السادس: أسئلة الدراسة                          | 19     |
|   |                                     | الفصل السابع: فرضيات الدراسة                         | 20     |
|   |                                     | الفصل الثامن: الدراسات السابقة والإطار النظري        | 21-37  |
|   |                                     | الفصل التاسع: المنطلقات النظرية للدراسة              | 38-39  |
|   |                                     | الفصل العاشر: المنهجية وطرق البحث                    | 40     |
|   |                                     | الفصل الحادي عشر: أدوات الدراسة                      | 41     |

|       |                                              |                                                   |   |
|-------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------|---|
| 42-45 | الفصل الثاني عشر: مجالات الدراسة             |                                                   |   |
| 46    | الفصل الثالث عشر: الإجراءات المنهجية للدراسة |                                                   |   |
| 47-53 | الفصل الرابع عشر: نتائج الدراسة الميدانية    |                                                   |   |
| 54-66 | الفصل الخامس عشر: نتائج الدراسة ومناقشتها    | الجزء الثالث: الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية | 3 |
| 67    | الفصل السادس عشر: الخاتمة                    |                                                   |   |
| 68-70 | الفصل السابع عشر: التوصيات                   |                                                   |   |
| 71-74 | قائمة المراجع والمصادر                       |                                                   |   |
| 75-80 | ملاحق الدراسة                                |                                                   |   |
| 81    | النهاية                                      | الجزء الرابع: الملاحق الدراسية                    | 4 |

## قائمة الجداول

| م | موضوع الجدول                                                                                                                       |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | الجنس                                                                                                                              |
| 2 | العمر                                                                                                                              |
| 3 | الدرجة العلمية                                                                                                                     |
| 4 | سنوات الخبرة                                                                                                                       |
| 5 | المسمى الوظيفي                                                                                                                     |
| 6 | التخصص العلمي                                                                                                                      |
| 7 | التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة عن المحور الاول (التخطيط الإستراتيجي وتطوير أداء العاملين بالقطاع الخاص)           |
| 8 | التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة عن المحور الثاني (واقع التخطيط الإستراتيجي بالقطاع الخاص)                          |
| 9 | التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة عن المحور الثالث (تأثير تطبيق التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين بالقطاع الخاص) |

## قائمة الملاحق

| م | الموضوع         |
|---|-----------------|
| 1 | استبانة الدراسة |
| 2 | قائمة المحكمين  |

## المستخلص:

### مستخلص الدراسة:

تناولت دراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء العاملين بالقطاع الخاص، حيث كشفت عن ضعف أداء العاملين ونقص الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي. تبرز أهمية الدراسة في إثراء المعرفة العلمية وتطوير العمليات العملية. هدفت الدراسة لفهم دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء العاملين وتقييم مدى تبنيه، وتقدير أداء القطاع الخاص، وفهم واقع تطبيقه. اعتمدت الدراسة على استعراض الأبحاث السابقة واستخدمت الاستبانة كأداة واستخدمت عينة تضم 400 فرداً من القطاع الخاص. خلصت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي أساسي وأوصت بتبنيه بشكل كبير لتحسين الأداء الإداري وضرورة تحليل العوامل الداخلية والخارجية. وأشارت التوصيات إلى أهمية تعزيز التخطيط الاستراتيجي كمدخل أساسي لاتخاذ القرارات وضرورة تبنيه في جميع أجهزة الجهة الخاصة.

**Abstract:**

The study addressed the role of strategic planning in enhancing the performance of employees in the private sector. It identified a problem of weak employee performance, linked to a lack of attention or awareness regarding the significance of strategic planning. The importance of this research lies in its potential to contribute valuable knowledge to modern studies academically and practically by aiding officials in understanding the benefits of strategic planning application. The study aimed to explore the impact of strategic planning on developing private sector employees' performance in terms of concept clarity, implementation, performance measurement, and the actual status of strategic planning in the private sector. It relied on previous studies in the field and used a descriptive-analytical approach to conduct a case study, employing a sample size of 400 individuals from the private sector via a questionnaire. The study concluded that strategic planning is a crucial task and recommended organizations in need of development and improvement to heavily rely on it. It highlighted that analyzing internal and external factors is a vital phase in strategic planning. According to the study findings, recommendations were made to enhance the understanding of strategic planning in the private sector. These included increasing emphasis on implementing strategic planning as a vital gateway for elevating effective managerial performance, as it aids decision-making based on robust and sound methodologies. Furthermore, there's a necessity to adopt the strategic planning approach across all departments within an organization or private entity.

## المقدمة:

تشهد المملكة العربية السعودية تحولات اقتصادية هائلة وتطورًا سريعًا في مجموعة متنوعة من القطاعات، ويلعب القطاع الخاص دورًا محوريًا في هذا التحول. من أجل تحقيق رؤية المملكة 2030 والارتقاء بالاقتصاد السعودي إلى مستويات جديدة من التنافسية والاستدامة، مما يحتم على الشركات والمؤسسات في القطاع الخاص تحسين أداء مواردها البشرية.

تعتبر إدارة الموارد البشرية هي المفتاح لضمان تحقيق أقصى إمكانات العاملين وزيادة إنتاجيتهم، حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وسيلة لضبط العمليات التنظيمية والتحكم في أداء العاملين، وذلك بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز التنافسية. كما يمكن للشركات تحديد أهدافها وتوجيه مسار تطوير موظفيها بكفاءة. إن مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يتعامل بشكل متزايد مع تحليل البيانات، والتكنولوجيا الحديثة، واستخدام الذكاء الصناعي، وتطوير القيادات. ويعتمد على استراتيجيات تعتمد على الأدلة والتحليلات المتعمقة لتوجيه القرارات وضمان تلاءم العاملين مع متطلبات المنظمة.

يسعى هذا البحث استكشاف أثر التخطيط الاستراتيجي على تطوير أداء العاملين. سيقوم البحث بتحليل كيفية تنفيذ هذه الاستراتيجيات وكيف يمكن أن تؤثر بشكل فعال في تحسين أداء العاملين وتحقيق الأهداف التنظيمية.

المسألة التي يناقشها هذا البحث تعد من المسائل ذات الأهمية البالغة في ظل التحديات والفرص المتزايدة التي يواجهها القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. النتائج والتوصيات الناتجة عن هذا البحث ستوفر رؤى مهمة تمكن الشركات والمؤسسات من تحسين تطوير موظفيها وتحقيق النجاح في هذا العصر المتطور والمتغير بسرعة.

## الفصل الأول مشكلة البحث:

تتمثل التحديات الرئيسية التي تواجه البحث في تفاوت واضح في أداء وإنتاجية العاملين في مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة.

يعود هذا التفاوت إلى أسباب متعددة، منها عدم مواكبة التغيرات والظروف المحيطة، وعدم استيعاب المفاهيم الإدارية في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على أداء العاملين.

بالإضافة إلى ذلك، يظهر عدم اقتناع واهتمام مؤسسات القطاع الخاص بأهمية التخطيط الاستراتيجي كأحد الركائز الأساسية التي يمكنها معالجة العديد من تحديات الأداء داخل المنظمة.

## الفصل الثاني أهمية البحث:

أهمية هذا البحث تكمن في إثراء الجانب العلمي والبحثي لمفهوم التخطيط الاستراتيجي. يتم التركيز أيضًا على الأبعاد الإستراتيجية والفلسفة الحديثة للتخطيط الاستراتيجي، الذي من المفترض أن يعزز مبدأ الاستدامة للمؤسسات الخاصة ويمد المسؤولين في هذه المؤسسات بنتائج وتوصيات البحث لتحقيق أقصى استفادة من اتخاذ القرارات في تبني التخطيط الاستراتيجي وتحسين مستويات أداء العاملين. هذا بدوره سيعزز الميزة التنافسية لمؤسسات القطاع الخاص في المملكة، خاصة مع التطور التكنولوجي والابتكار والتحديات الفريدة التي تواجهها هذه المؤسسات.

الحاجة الملحة للتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية تظهر واضحة في ظل التطورات السريعة والتعقيدات المتزايدة التي تشهدها بيئة العمل. كما تشمل الحاجة إلى هذا البحث والإسهام في تعزيز المعرفة حول التخطيط الاستراتيجي، خاصة في ظل قلة الدراسات العربية التي تناولت دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء العاملين ورفع كفاءتهم في مؤسسات القطاع الخاص.

هذا البحث يسعى لتقديم مساهمة جديدة في مجال التخطيط الاستراتيجي كموضوع إداري وتوجه حديث، وذلك بمراعاة التحديات والتغيرات المتعددة التي تواجهها مؤسسات القطاع الخاص في المملكة في الوقت الحالي.

### **الأهمية العلمية:**

إن أهمية موضوع البحث الخاص بتأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة تكمن في أنها تعزز المجال البحثي والعلمي. فهذا الموضوع يشكل إضافة قيمة للدراسات الجامعية والأبحاث الحديثة نظرًا لندرة الدراسات المتاحة في هذا المجال.

على الرغم من توجه البحوث نحو دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين في القطاع الخاص بالمملكة، إلا أن هناك حاجة ملحة لتعميق وتوسيع هذه الدراسات بشكل

شامل ومتكامل. يعد موضوع البحث هذا ضمن المواضيع الحديثة التي تجمع بين جوانب متعددة ذات أهمية كبيرة في الوقت الحالي.

تسليط الضوء على تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين في مؤسسات القطاع الخاص يمكن أن يساهم في فهم أفضل لعمليات اتخاذ القرار وتحسين أداء الموظفين. كما يمكن أن يساهم هذا البحث في إثراء المعرفة والفهم حول كيفية تحقيق الفوائد القصوى من التخطيط الاستراتيجي في بيئة العمل الحالية المتغيرة.

بشكل عام، هذا الموضوع يعد تحديًا مثيرًا للاهتمام يمكن من خلاله توسيع النطاق البحثي والمساهمة في رفع مستوى الوعي حول أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء العاملين في مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة.

#### الأهمية العملية:

الهدف من هذه الدراسة هو تقديم معلومات قيمة وعملية حول تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين في مؤسسات القطاع الخاص. نحن نسعى لكشف البيانات والتحليلات التي تعمل على توفير فهم أعمق وأشمل لكيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء. ومن خلال تقديم رؤى قيمة ومعلومات عملية، نهدف إلى دعم المؤسسات في تحسين استراتيجياتها وتحقيق أهدافها.

هذه الدراسة تهدف إلى أن تكون مرجعاً عملياً يمكن للمنظمات الاستفادة منه في تحسين أدائها وتعزيز فعاليتها.

### الفصل الثالث المتغير الأول للدراسة:

المتغير المستقل ويتمثل في التخطيط الإستراتيجي ويتضمن عدة متغيرات مستقلة فرعية (أبعاد) هي:

- الرؤية
- الرسالة
- الأهداف
- التحليل الإستراتيجي
- البيئة الداخلية
- البيئة الخارجية

## الفصل الرابع المتغير الثاني للدراسة:

المتغير المستقل ويتمثل في التخطيط الإستراتيجي ويتضمن عدة متغيرات مستقلة فرعية (أبعاد) هي:

- الكفاءة.
- الفاعلية.
- الجودة
- مستوى أداء العاملين.
- الالتزام.
- المهارات.
- تحقيق الأهداف.
- الإنتاجية.

يتمثل الارتباط بينهم في أن المتغير المستقل وهو التخطيط الإستراتيجي وأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل الإستراتيجي، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية) وتأثيره على المتغير التابع أداء العاملين بأبعاده المختلفة (الكفاءة، الفاعلية، الجودة، مستوى أداء العاملين، الالتزام، المهارات، تحقيق الأهداف، الإنتاجية)، قياس مستوى التأثير، وهل هناك تأثير، وهل سيكون التأثير إيجابياً أو سلبياً على أداء العاملين.

## الفصل الخامس أهداف الدراسة:

تقوم هذه الدراسة بتحديد وقياس مدى أداء العاملين في القطاع الخاص، وذلك من خلال تقييم مستوى الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية، مستوى الإنجاز، وجودة العمل، وتحقيق النتائج. كما تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العوامل والمؤثرات الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي وكيفية تأثيرها على أداء العاملين في القطاع الخاص بالمملكة. بالإضافة إلى ذلك، تسعى الدراسة إلى استكشاف وتوثيق واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الخاص. وعلى ذلك تتمثل أهداف الدراسة بالآتي:

1. التعرف على أداء العاملين بمنظمات القطاع الخاص.
2. التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء العاملين بمنظمات القطاع الخاص.
3. التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي بمنظمات القطاع الخاص.

## الفصل السادس أسئلة الدراسة:

تتكون أسئلة الدراسة من ثلاثة أسئلة رئيسية وهي:

1. ما مستوى أداء العاملين بالقطاع الخاص ؟
2. ما أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين بالقطاع الخاص ؟
3. ما هو واقع التخطيط الإستراتيجي في القطاع الخاص ؟

## الفصل السابع فرضيات الدراسة:

1. توجد علاقة طردية بين تطبيق التخطيط الإستراتيجي وتطوير أداء العاملين بالقطاع الخاص.
2. تطبيق التخطيط الإستراتيجي بشكل سليم يؤدي إلى تطوير أداء العاملين بالقطاع الخاص.
3. يؤثر التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء العاملين بالقطاع الخاص بشكل إيجابي.

## الفصل الثامن الدراسات السابقة والإطار النظري:

### الدراسات السابقة:

| الدراسة       | الأهداف                                                              | المتغير المستقل         | المتغير التابع      | منهجية الدراسة                                                                                     | أهم النتائج والتوصيات                                                                                                                                   |
|---------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| هواري (2022)  | التعرف على أثر خصائص التخطيط الإستراتيجي على السلوك الريادي للعاملين | السلوك الريادي للعاملين | التخطيط الإستراتيجي | تم استخدام استبانة لجمع البيانات من موظفين في جامعة ادرار                                          | ضرورة تبني المدخل الريادي للعاملين وتبني منهج وأسلوباً في عملية التخطيط الإستراتيجي وربط مخرجات هذه المدرسة بسلوكيات العاملين فيه لتعزيز مستويات الأداء |
| زكريا (2020)  | تناولت التعرف على بعض المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي         | الأداء                  | التخطيط الإستراتيجي | تم استخدام استبانة لجمع البيانات من موظفين بنك تنمية الصادرات                                      | ضرورة الأخذ بالتخطيط الإستراتيجي على أن يتم استغلاله في تطوير موارده المتاحة لزيادة الوعي بمفهوم الإستراتيجية                                           |
| الشريف (2020) | أثر ممارسة التخطيط الإستراتيجي على تحسين جودة الأداء المؤسسي         | الأداء المؤسسي          | التخطيط الإستراتيجي | تم استخدام استبانة لجمع البيانات من طلاب جامعة القاهرة والمعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية | تعميق وعي المديرين العاملين لمهارة ممارسة التخطيط الإستراتيجي ودعم الإدارة العليا وذلك من خلال تعزيز القدرة لديهم على كيفية وضع الخطط الإستراتيجية      |

|                |                                                                                 |                     |                     |                                                                                 |                                                                                                                        |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| بخاري (2020)   | التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء المؤسسي                           | الأداء المؤسسي      | التخطيط الإستراتيجي | تم استخدام استبانة لجمع البيانات من موظفين في شركة سوداني للاتصالات             | الحرص على مشاركة كافة القوى العاملة في الشركة في وضع الخطط الإستراتيجي بغرض النجاح في تنفيذها                          |
| الجعفري (2019) | التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره على الإدارة العليا    | الإدارة العليا      | التخطيط الإستراتيجي | تم استخدام استبانة لجمع البيانات من موظفين في قطاع الصناعات الدوائية في السودان | الاهتمام بإعداد نظام للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وتخصيص موازنات خاصة بكافة أوجه الأنشطة والابعاد التي تتعلق به |
| المطيري (2018) | التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء العاملين                             | أداء العاملين       | التخطيط الإستراتيجي | تم استخدام استبانة لجمع البيانات من موظفين في المنظمات الطوعية                  | ضرورة استفادة المنظمات من التخطيط الإستراتيجي والاستفادة من الفرص وتجنب التهديدات                                      |
| موسى (2016)    | توضيح أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء                                        | الأداء              | التخطيط الإستراتيجي | تم استخدام استبانة لجمع البيانات من موظفين في شركة اسمنت عطبرة المحدودة         | تحتاج الشركة لمزيد من العاملين ذوي الخبرة العملية العالية، وإعداد دورات تدريبية بشكل مستمر لتأهيل الكوادر بالشركة      |
| نورين (2016)   | التعرف على مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومكوناته وأهميته وضرورة تطبيقه في المؤسسات | كفاءة أداء العاملين | التخطيط الإستراتيجي | تم استخدام استبانة لجمع البيانات من موظفين في شركة سوداتل                       | ضرورة تبني أسلوب التخطيط الإستراتيجي في عمل كافة الأجهزة في الشركة ورسم رسالة واضحة للشركة                             |
| يس (2015)      | التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء العاملين                            | أداء العاملين       | التخطيط الإستراتيجي | تم استخدام استبانة لجمع البيانات من موظفين في جامعة العلوم والتقانة             | إجراء المزيد من البحث في المعلومات لتطور هذا المجال                                                                    |

|                   |                                                                                              |                             |                     |                                                                          |                                                                                                                   |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الزعيبي (2014)    | التعرف على معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة محمد خضير بسكرة                         | أداء مؤسسات التعليم         | التخطيط الإستراتيجي | تم استخدام استبانة لجمع البيانات من موظفين في مؤسسات التعليم الأهلي      | الحرص على ممارسة مراحل التخطيط الإستراتيجي                                                                        |
| الكودة (2013)     | التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء البنوك                                            | أداء البنوك                 | التخطيط الإستراتيجي | تم استخدام استبانة لجمع البيانات من موظفين في البنوك                     | على الإدارة الاهتمام بتأهيل الكوادر البشرية بالمصرف وذلك بمواكبة التطورات التقنية والمصرفية العلمية               |
| عبد الله (2012)   | التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء العاملين                                         | أداء العاملين               | التخطيط الإستراتيجي | تم استخدام استبانة لجمع البيانات من موظفين في بنك الخرطوم                | ضرورة إحكام التنسيق بين أجهزة التخطيط الإستراتيجي، وتوفير كوادر مدربة ومؤهلة لإجهاز التخطيط الإستراتيجي           |
| أحمد (2011)       | التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء العاملين                                         | أداء العاملين               | التخطيط الإستراتيجي | تم استخدام استبانة لجمع البيانات من موظفين في البنوك                     | العمل على مشاركة العاملين في وضع الهدف مما يساعد في عملية الأداء، والعمل على زيادة الكوادر الوظيفية حسب المؤهلات. |
| عبد الوهاب (2010) | التعرف على مدى تطبيق الخطط الإستراتيجية لأنشطة الموارد البشرية في المصارف التجارية السودانية | كفاءة إدارة الموارد البشرية | التخطيط الإستراتيجي | تم استخدام استبانة لجمع البيانات من موظفين في المصارف التجارية السودانية | تحديد أهداف استراتيجية واضحة للمصرف من ناحية العمالة والتقنية                                                     |

|             |                                                                                                              |        |                        |                                                                                       |                                                                                                                                                          |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| صيام (2010) | التعرف على<br>تطبيق<br>التخطيط<br>الإستراتيجي<br>وعلاقته بأداء<br>المؤسسات<br>الأهلية النسوية<br>في قطاع غزة | الأداء | التخطيط<br>الإستراتيجي | تم استخدام<br>استبانة لجمع<br>البيانات من<br>موظفين في<br>المؤسسات<br>الأهلية النسوية | الاستمرار بممارسة<br>وتطبيق عملية<br>التخطيط الإستراتيجي<br>من قبل المؤسسات<br>الأهلية باعتبارها أداة<br>إدارية تساعد<br>المؤسسات على<br>التكيف والتأقلم |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## الإطار النظري:

### مفهوم التخطيط:

التخطيط من الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة العامة والتي يقع على عاتق القيادة الإدارية وجوب النهوض به كوظيفة أساسية تختص بها الإدارة العليا، ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل على تنفيذ الخطة. (عبيدات، 1998)

وعملية التخطيط تشتمل على عدد من الخطوات المنطقية:

1. التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها.
2. وضع السياسات والقواعد التي نسترشد بها في اختيارنا لأسلوب تحقيق الهدف.
3. وضع واختيار بديل من بين عدة بدائل متاحة لتنفيذ الهدف المطلوب، وتحديد الإمكانيات اللازمة لتنفيذ هذا البديل.
4. تحديد الإمكانيات المتاحة.
5. تحديد كيفية توفير الإمكانيات غير المتاحة.
6. وضع البرامج الزمنية اللازمة لتنفيذ الهدف، والتي تتناول تحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الهدف، وكيفية القيام بهذه النشاطات، والترتيب الزمني للقيام بهذه النشاطات ثم تحديد المسؤولية عن تنفيذ هذه النشاطات. (عبيدات، 1998)

### مزايا التخطيط:

يشمل التخطيط على كثير من المزايا يمكن إيجازها فيما يلي:

1. يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يمكن توضيحها للعاملين، مما يسهل تنفيذها.
2. ساعد التخطيط على تحديد الإمكانيات المادية والبشرية واللازمة لتنفيذ الأهداف.
3. يساعد التخطيط في التنسيق بين جميع الأعمال على أسس من التعاون والانسجام بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارات المختلفة ما يحول دون حدوث التضارب أو التعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال.
4. يعتبر التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف.

5. يحقق التخطيط الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تهمهم قد أخذت في الاعتبار.

6. يتناول التخطيط محاولة توقع أحداث مما يجعل الإدارة في موقف يسمح لها بتقدير ظروف في ذلك المستقبل وعدم ترك الأمور المحض الصدفة. (عبيدات، 1998).

### مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

يعتبر التخطيط الإستراتيجي أسلوب يعبر عن وضع إستراتيجيات قابلة للتحقيق ووضع إستراتيجيات للمنظمة ككل في مختلف ومتنوع المجالات. تعريف (دركر) عن التخطيط الإستراتيجي بأنه عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناءً على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات، وآثارها في المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة. (الصباب، 2013)

### أهمية التخطيط الإستراتيجي:

يعتمد تنفيذ عملية التخطيط الإستراتيجي بوجود أنظمة فعالة للرقابة والأداء تقوم بقياس ومقارنة مؤشرات الأداء الفعلي للعاملين ومؤشرات الأداء المخطط والمرغوب فيه واتخاذ كامل الإجراءات المناسبة لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف المنظمة بالشكل المخطط له، وذلك يتطلب أن يتم إنشاء مراحل متسلسلة ومتوازية بشكل واقعي يحقق الغرض والهدف من الرقابة. (الصباب، 2013)

### الإستراتيجية:

عرف الإستراتيجية على أنها "تصور الرؤى المستقبلية للشركة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها. (المغربي، 2003).

### الرؤية:

هي تصور يجمع بين الخيال والواقع، والحلم، والحقيقة، وتنطوي على تحديات للدور والغايات المستقبلية لمنظمة ما أو هي الصورة الذهنية التي تحاول المؤسسة بناءها عن نفسها في المستقبل البعيد والقريب في إطار الموارد المتاحة لها حالياً وما ستصل إليه مستقبلاً. (الزعيبي، 2014)

## خصائص ومزايا الرؤية:

- تتسم الرؤية بالبساطة والوضوح، محملة بحلم كبير يجمع بين التحدي والعمل المثابر. تعكس الرؤية واقعية ملموسة تشير إلى الاستعداد والتحضير لتحقيق الأهداف.
- تتضمن خصائص الرؤية الشمولية، حيث يتفق الجميع على أن العمل الجاد سيجعل المنظمة تبرز بشكل فريد يلي طموحات النجاح والتميز.
- تهدف الرؤية إلى تلبية تطلعات وآمال جميع أصحاب المصلحة، وتمثل صورة شاملة للنجاح يتمتع به الجميع.
- تتجانس رؤية القطاع مع رسالته وقيمه، حيث يعكس الانسجام بينها توجهًا استراتيجيًا متناغمًا يبرر الجهود ويعزز الاستخدام الأمثل للموارد.
- تتيح الرؤية للقطاع استخدام مؤشرات لضمان صدق التوجه وتقديم إطار عمل قابل للتطبيق. فعدم وجود إمكانية للفحص والتأكد يجعل الطموحات غير قابلة للتحقق.
- يجب أن تكون الرؤية أكثر من أحلام للقادة، وتتطلب ترجمة هذه الأحلام إلى إجراءات واقعية، ملموسة، ومستدامة، مع فهم عميق لعمليات العمل والاتجاهات المستقبلية.
- تعمل الرؤية على تحفيز وإلهام الجميع للتحدي والتفاني لتحقيق أهداف محددة، مع التزام شامل من كافة المستويات الإدارية وجميع العاملين.
- أن تكون الرؤية يمكن ترجمتها ونقلها إلى الإستراتيجيات وأهداف مترابطة ترسم الصورة المستقبلية المرغوبة للقطاع. (الزعي، 2014)

## تطوير رؤية المنظمة:

تمتلك القطاعات التي تحرز نجاحاً دائماً قيمة جوهرية وغرضاً أساسياً ليبقى ثابتاً إستراتيجيتها ونشاطاتها بما ستدعم وينسجم مع حركة التغير في البيئة المتغيرة. (الزعي، 2014).

إن تطوير القطاع يمثل جهداً جماعياً من خلال جهود الإدارة العليا ومن خلال فريق عمل تم تشكيله بعناية من قبل هذه الإدارة لمتابعة عمليات وصف للأساليب المستخدمة لتطوير رؤية المنظمة. (الزعي، 2014).

والتفكير التسلسلي والمنهجي من جانب آخر بغرض وضع رؤية واضحة ومفهومة ودقيقة تسيّر نحو هدف معين وترضي جميع الأطراف. (الزعي، 2014).

## إيصال رؤية القطاع:

مع كون عمليات تطوير رؤية القطاع جماعية، تميل تصورات مشتركة ومألوفة إلا أنه من الضروري أن تجد إدارة القطاع الخاص الطرق الفعالة والمنافسة للتعبير عن هذه الرؤية بكلمات وشعارات جذابة وفعالة وكذلك إيصال هذه الرؤية لجميع العاملين بالقطاع، وجعل العاملين يفرضون على اتخاذ قراراتهم وتنشر فيهم الإلهام والحماس للعمل الدؤوب في مختلف أنشطة القطاع، توجد العديد من الصيغ والأساليب التي تختلف بكفاءتها وفعاليتها في إيصال رؤية المنظمة للجميع، ويمكن للإدارة أن تختار من بين هذه الأساليب والوسائل ما تجده أكثر فاعلية وكفاءة في تحقيق الأهداف المراد من عملية الإيصال. (الزعيبي، 2014).

## الرسالة:

تعرف الرسالة بأنها المهمة والدور الذي يعيش الفرد من أجله، ويسعى لتحقيقه في الحياة، وتعرف بأنها السبب في وجود المنظمة والغرض منها، أي مبرر وجودها واستمرارها، وهي توصيف أكثر تفصيلاً لأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة وقيمتها الأساسية. (الجنابي) تحاول الرسالة الاجابة على التساؤلات التالية:

1. ما هو مجال نشاط المنظمة ؟

2. ما هي الأعمال التي سوف تؤديها مستقبلاً ؟

## رسالة القطاع:

عبارة عن جمل وعبارات أو مجموعة جمل تلخص مبدأ القطاع من غيره عن القطاعات الأخرى لميزات يتفرد بها القطاع أو يمكن تعريفها بأنها عبارة عن بيان مقتضب ومكتوب يوضح الهدف من الشركة أو المؤسسة. (جرادات، 2013)

هذه العبارات أو الجمل قد تتضمن المؤشرات الآتية:

- في ظل الظروف البيئية والسوقية، تتطلب فلسفة الإدارة الاستراتيجية للقطاع تحديد مجال عمله ووصف واضح لمفهوم المنظمة وسلعتها أو خدماتها الرئيسية. يتضمن ذلك استيعاب احتياجات العميل الأساسية التي تشكل التوجهات الأساسية التي يجب على القطاع اتباعها لتلبية تلك الاحتياجات.
- يجب أن تكون وصفية السوق الذي يعمل به القطاع واضحة وذات معنى، مع التركيز على الرؤية المستقبلية واستفادة من الخبرات السابقة. يتعين أن تتسم بالاستقرار والاحتواء مع الحرص على التحفيز لتحقيق الإنجاز المستمر وتحفيز العاملين.

- هي عبارة عن جملة لتحديد النشاط، وعمل المنشأة، وتعدد مجال النشاط، أو العمل الذي يتم على الإجابة عن الأسئلة التالية، مجال النشاط الحالي للمنشأة؟، ضمان السوق يكون عليه مجال نشاط القطاع مستقبلاً. (جرادات، 2013).
- تعرف الرسالة بأنها تلك الخصائص الفريدة في القطاع تتميز عن غيرها من القطاعات المماثلة له. كما أنها عبارة عن غاياتها المحدودة التي تميزها عن أي قطاعات أخرى. (جرادات، 2013).

#### خصائص ومعايير الرسالة:

- تشدد أهمية أن تكون الرسالة واضحة ومفهومة، تعكس مدلولات موحدة ومنسجمة سواء للأطراف الداخلية أو الخارجية للقطاع.
- ينبغي أن تكون الرسالة مختصرة وفي نفس الوقت تحمل مضمونها بوضوح، مما يُقيّمها عالقة في أذهان الجميع وقابلة للتحويل إلى سياسات وبرامج عمل فعّالة، وليست مجرد كلمات فارغة تهز الثقة.
- تعكس الرسالة الشخصية والبصمة الخاصة بالمنظمة، تُبرز صفاتها المميزة وتُحدد هويتها المعلنة.
- تكون الرسالة واقعية وموضوعية، تُعكس الحقائق والتحديات دون الوقوع في شعارات جوفاء. هذه الواقعية تمكن المدراء من تحقيق أهداف ملموسة وعملية.
- ينبغي أن تكون الرسالة متكيفة مع التحولات في البيئة المحيطة وتحمل التوقعات المستقبلية.
- تُميز الرسالة بالسهولة في الوصول إلى مختلف الجهات والأطراف من خلال عبارات واضحة مدعومة بالأفعال والوقائع.
- تكون الرسالة شاملة وتعكس دعمها وتفاعلها مع بقية مكونات الاستراتيجية العامة، وتُشجع الدافعية لدى الأفراد والموظفين.
- يؤكد على أهمية ترجمة الرسالة وتشابكها مع المكونات الأخرى للإستراتيجية، مما يُضفي الدعم والتناغم لتحقيق الأهداف المحددة.
- أن ترتبط الرسالة لقيمتها ومعتقداتها وتاريخها. (جرادات، 2013)

## مكونات الرسالة:

رغم اختلاف منظمات الأعمال في تركيزها على مكونات رسالة المنظمة وعناصر مجال المنظمة وأن عملاء المنظمة يمتلكون المصدر الأساسي للدخل فيها وبالتالي يفترض أن تحدد المنظمة الجمهور المستهدف والمنتجات والخدمات. (جرادات، 2013)

**أهمية الرسالة من ناحية الإستراتيجية:**

ندرة الرسالة أو المهمة في تحديد الهدف النهائي للقطاع أو المنظمة هذا يعكس توجيه اتجاه جميع المديرين بها وهذا بدوره يحقق التنافس وانسجامهم بين جميع العاملين في جميع الأقسام نحو تحقيق رسالة واحدة. (جراد، 2013)

إن الرسالة تنمي روح المشاركة في جميع المستويات التي تساعد احتياجاتهم بتحقيق وحماية المتطلبات الضرورية في إدارتها وتجميع الأطراف الداخلية عند حجم الاستمرار وتحقيق البرمجة للقطاع. (جراد، 2013)

## مزايا الرسالة:

1. ضمان التوافق والاتحاد حول هدف مشترك.
2. تقديم أساليب واضحة لتوجيه الموارد التنظيمية.
3. توضيح مناخ تنظيمي موحد ومتجانس.
4. إنشاء نقطة تماس مركزية تمكن الموظفين من التوافق مع هدف القطاع واتجاهاته الرئيسية، واستبعاد من لا يمكنهم ذلك من المشاركة في الأنشطة القطاعية.
5. تيسير ترجمة الأهداف إلى إجراءات وواجبات واضحة يمكن تكليف العاملين بها في القطاع.
6. لتسهيل تحديد أغراض واضحة للقطاع ثم ترجمة تلك الأغراض إلى أهداف محدودة من حيث الوقت، والتكلفة وتشير بها من معايير الأداء ليسهل تقييمها والرقابة عليها وعلى الرغم من كل هذه المزايا إلا أن بعض الشركات لا تزال تتعامل مع الرسالة باعتبارها مجرد شعار أو موضوعة، مسألة شكلية. (جراد، 2013)

## أهمية الرسالة:

تتبع أهمية رسالة واضحة في تحقيق إدارة إستراتيجية فعالة ولقد قامت إحدى الدراسات الحديثة بإجراء تحليل للتعرف على أثر اهتمام المنظمات بالرسالة وانحلالها بشكل ما وشملت هذه الدراسة شركات تتميز بكفاءة الأداء وأخرى تتسم بانخفاض مستوى الأداء. (جراد، 2013).

## صياغة الرسالة الإستراتيجية:

بعد تحديد رؤية المنظمة، تأتي الخطوة الآتية من عناصر التخطيط الإستراتيجي؛ وهي صياغة رسالة المنظمة، وتلخص الرسالة بشكل مختصر الغاية من وجود المؤسسة، وتحدد طبيعتها: أي أن الرسالة ينبغي أن تكون مختصرة وتجيب عن السؤال: من نحن؟ وماذا نريد؟ ويسمى بعضهم الرسالة بالمهمة؛ كونها تركز على مجال عمل المؤسسة الحالي: أي هويتها الحالية، وما تقوم به الآن. (يحيائي، 2016).

## الأهداف:

هي عبارات عامة تترجم بيان رؤية المنظمة إلى شيء أكثر أهمية ومحددًا بالوقت. إذا تم استخدام الموضوعات الاستراتيجية، أيضاً يتم استخدام بيانات الهدف لترجمة الرؤية على موضوعات إستراتيجية محددة. (جراد، 2013).

الأهداف هي العناصر القابلة للقياس الكمي التي تقيس نجاح أهدافك، وفي النهاية خطتك الإستراتيجية يجب أن تقيس كيف تخطط لزيادة أو تقليل أو الحفاظ على بعض مؤشرات الأداء الرئيسية الحاسمة لنجاح الهدف. (جراد، 2013).

## تعريف التحليل الإستراتيجي:

هو الركيزة الرئيسية في معرفة نقاط القوة والضعف للمنظمة ومعرفة الفرص والمخاطر الخارجية وتحديد القوى المؤثرة في السوق ودراستهم والتنبؤ بالمستقبل القريب للمنظمة وتصميمه بالصورة التي تخدم غاية ومهمة المنظمة. (جراد، 2013)

## أهمية التحليل الإستراتيجي:

- التحليل الدقيق يُمكن من التعرف على المخاطر والفرص التي قد تؤثر على المنظمة، مما يحافظ على جاهزيتك للتكيف مع أي تغيير داخلي أو خارجي.
- استخلاص الفوائد التنافسية للمنظمة واستثمارها في سبيل تحقيق الريادة.
- تعزيز كفاءة الأفراد داخل المؤسسة وتحسين أدائهم.
- دعم تحليل الموارد المتوفرة للمنظمة، بما في ذلك الموارد التسويقية والمالية والبشرية
- والإنتاجية وبحث الابتكار وأي موارد أخرى وفقاً لنوع ونشاط المنظمة.
- هو نقطة البداية والانطلاق نحو التطور فعندما تصل إلى سؤال لماذا لا نتقدم بشكل أسرع؟ وتبحث له عن إجابة مرضية فأنت تقوم بالتحليل الإستراتيجي المرتبط بالتفكير والتخطيط الإستراتيجي وهي العناصر والمكونات التي يبني المستقبل عليها. (جراد، 2013)

## مفهوم الأداء:

عبارة عن مجموعات من العمليات الإنتاجية والخدمية المتفاعلة مع بعضها البعض وتم وضعها داخل الإدارات لتسهيل إدارتها وتطويرها وأن أي خلل في العملية أو في تفاعلاتها مع العمليات الأخرى يؤدي إلى خلل في جودة المنتجات والخدمات. (السكرانة، 2010)

ويعرف الأداء بأنه الوسيلة التي تجعل القطاع أو الشركة تعمل من خلال مساعدة الأفراد للتعرف على أهمية كل فعل من تلك الأفعال التي تعد بالملايين وعندما تشجع إحدى الشركات موظفيها على عدم فعل كل شيء على نحو سليم سيعملون على عدم حدوث بعض تلك الأفعال ولا أحد يعرف بالضبط ما سيحدث وما لا سيحدث. (السكرانة، 2010)

ويعرف الأداء أنه إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية وتعني الكفاءة تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد، والفعالية تركز على إنجاز الأهداف المرغوبة، وقد ركزت العديد من الدراسات على مفاهيم الأداء وتعلمه وتناول معظمها الأداء من منظور الأمور الداخلية لكن ذلك التقييم لا يركز الاهتمام على نحو الموجودات والابتكار ولا التعليم وإنما يركز على أهداف قصيرة المدى يركز الأداء على العناصر الفريدة التي تتميز المنشأة عن غيرها من المنشأة الأخرى والتي تكون محور النظم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة. (السكرانة، 2010)

بصفة عامة يعرف الأداء بأنه عملية قياس لسلوكيات العاملين في محيط العمل وإرضائهم ذات صلة بوظائفهم ونتائج أعمالهم بشكل منتظم ودوري وذلك عن طريق شخص أو مجموعة من الأشخاص يكونون على رأي مناسب بأدائهم والغرض من تقييم الأداء هو التعرف على مدى جودة الأداء لكل فروع في جميع المستويات. (السكرانة، 2010)

تهتم كل منظمة بتقييم أداء العاملين ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالباً ما تقوم بتقييم الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على كفاءة العاملين وبغرض التصرف على أوجه التطور في الأداء ويمثل الأداء تحديد وتعرف الفرد بكيفية أدائه وتوظيفه وأحياناً حمل خطة لتحسب وتطوير أدائه ويعرف الأداء بأنه المجهود الذي يبذله الفرد في المنظمة. (السكرانة، 2010)

يعتبر الأداء هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. (السكرانة، 2010)

## تطوير الأداء:

يعرف تطوير الأداء بأنه عملية تقويم النشاط المنفذ وقياس مدى توافقه مع الأهداف المحددة، وتحقيقه لنتائج ملموسة على الفرد والوظيفة؛ بشكل يمكن إخضاعه للقياس والمقارنة، ثم التقويم من خلال ما يتاح من معلومات تمثل قاعدة للتغذية الراجعة الداعمة لتوجهات التطوير. (شافي، 2010)

ويعرف بأنه عمليات مؤسسية؛ تهدف لزيادة الخبرات، وتحسين الكفاءات والمهارات المتنوعة لدى الفريق، حتى يتمكن من القيام وممارسة دوره، وأداء مهامه بكفاءة عالية، والتأثير الإيجابي في محيطه ومجتمعه. (ردمان، 2008)

## أداء العاملين:

الأداء يعتبر وسيلة يمكن من خلالها تحقيق هدف محدد من قبل أي منظمة. ويعرف الأداء بأنه "نتائج جهد معين يقوم ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين". يقصد بأداء العاملين بأنه السلوك الوظيفي للعاملين بالقطاع الخاص، ويرتبط مفهومه بقياس الأداء بتقويم وتحسين وتطوير أداء العاملين في هذا القطاع لتحقيق الأهداف والرؤى المستقبلية. ويوضح مقياس كفاءة الأداء بأنه إلى أي مستوى ومدى يتم تنفيذ هذا المقياس طبقاً للخطة المقررة أو الموضوعة. (السكرانة، 2010)

## أهمية أداء العاملين:

تقييم أداء العاملين يشكل أمراً حيوياً داخل كل منظمة وشركة، حيث تبرز أهميته في النقاط التالية:

- توفير نظرة شاملة للإدارة حول مستوى أداء العاملين، مما يسهل اتخاذ القرارات الملائمة لتحقيق أهداف الشركة.
- تحقيق التخطيط المهني المتين لكل فرد، مما يعزز تطويرهم وتقديمهم المهني.
- تسهيل اكتشاف مشكلات التذمر أو الاضطهاد التي يواجهها العاملون، وذلك لمعالجتها بفعالية.
- قياس وتقييم مستوى الأداء لكل فرد وتحديد فرص الترقية أو التحسين في مساراتهم المهنية.
- تمكين العاملين من فهم مدى تأقلمهم مع متطلبات العمل، مما يسهل اتخاذ القرارات بشأن استمراريته في الشركة.
- تحسين معدلات الإنتاج والتفوق في أداء المهام داخل كل قسم من أقسام المنظمة.

- تحديد العاملين الذين يستحقون المكافآت أو زيادات في الراتب بناءً على إسهاماتهم وأدائهم المتميز.
  - في حالة ضعف الأداء يتم التقييم بذلك؛ من أجل تحسين مستوى الأداء ومحاولة إنجاز المهام بشكل أكثر وأفضل. (السكرانة، 2010)
- معوقات تطوير الأداء:**
- إن أي عمل مهما توافر له من الإمكانيات والتسهيلات، قد تقف في طريقه بعض المعوقات والتحديات، فإذا توفرت لدينا الإرادة في صناعة ما هو أفضل، فستكون النتائج مرضية، والمخرجات أكثر جودة ونوعية. (ثابت، 2013)
- وهناك العديد من الدراسات التي أشارت إلى أن هناك مجموعة من المعوقات التي قد تواجه تطوير الأداء، ومنها:
- المعوقات الإدارية**
- أهم المعوقات الإدارية التي تحد من تطوير الأداء، وهي:
- البيروقراطية التي ركزت على تنمية نطاق سلطتها الإدارية وتوسيعها؛ حتى أصبحت عثرة أمام كل قائد يريد أن يحدث نوعاً من التغيير أو التطوير.
  - الأنظمة، واللوائح، والتعليمات المتراكمة لتنظيم شؤون المنظمة وتسييرها، ولا يتم تعديلها أو تطويرها بما يتواءم مع التطورات البيئية المحيطة. (آل سعود، 2015)
- وهناك عدد من المعوقات البشرية لتطوير الأداء:**
- بعض المؤسسات الإدارية يفتقر إلى قدرتها على إدارة وتنظيم برامج التطوير الإداري بسبب عدم استخدامها للتقنيات والأدوات الحديثة في هذا المجال.
  - هناك ظهور لجيل جديد من القادة الذين وصلوا إلى أعلى المراتب الإدارية بسبب اعتبارات غير متعلقة بالخبرة اللازمة التي تدعم نموهم وتمكنهم من وضع خطط لتحسين الأداء.
  - ينشغل العديد من القيادات العليا بالمهام التفصيلية مما يُهمَل مهام التخطيط والتنظيم وصياغة السياسات وتطوير الأداء واتخاذ القرارات.
  - ضعف ثقة بعض العاملين بأنفسهم؛ نتيجة نقص بعض المهارات والخبرات وقلة المعلومات، أو غموض الدور الوظيفي. (القحطاني، 2008)

### هناك عدد من المعوقات الفنية لتطوير الأداء:

- هناك نقص في القيادات المؤهلة التي تستطيع قيادة عمليات التطوير بفعالية.
- العاملون يفتقرون إلى الخبرة الكافية في استخدام التقنيات الحديثة المطلوبة لتطبيق استراتيجيات تحسين الأداء.
- بعض الرؤساء يعانون من ضعف الثقة في المرؤوسين، وهم يخشون ارتكاب الأخطاء؛ مما يؤدي إلى عدم منحهم الصلاحيات الكافية لتحقيق التغيير الإيجابي، وبدلاً من ذلك، يتم التمسك بتفادي أخطائهم.
- عدم توافر التقنيات الحديثة اللازمة لتحليل المعلومات، أو لتوفير قواعد معلوماتية. (المشاري، 2003)

### وهناك بعض من المعوقات لتطوير الأداء:

- وجود اتجاهات سلبية مؤثرة.
  - صعوبة التحول من الطرق التقليدية إلى الطرق الحديثة.
  - نقص الكفاءات المحلية الضرورية لعمليات التطوير.
  - ضعف في توضيح الرؤى المستقبلية.
  - نقص في تعزيز روح العمل الجماعي.
  - ضعف الحوافز والتشجيع. (القادري، 2005)
- أهداف تقييم الأداء للعاملين:
- تعزيز كفاءة الإنتاج.
  - رفع مستوى الأداء بزيادة كفاءة الموظفين.
  - تحديد عوامل العرقلة في العمل.
  - تحديد نقاط الضعف في أداء الأفراد وتحديد جوانب الضعف لكل منهم.
  - الكشف عن الأفراد الصالحين لشغل الوظائف القيادية. (السكرانة، 2010)
- كيفية تقييم أداء العاملين:

- وضع معايير واضحة: وضع معايير واضحة وموحدة لإنجاز المهام، وتطبيقها على جميع الموظفين من نفس المستوى الوظيفي، مراعاةً لصلتها المباشرة بالوظيفة.
- تحديد أهداف شخصية: تحديد أهداف فردية ترتبط بنقاط القوة والضعف لكل موظف.

- جمع الملاحظات: إنشاء ملفات لكل موظف تحتوي على الملاحظات والإنجازات بغض النظر عن طبيعتها الإيجابية أو السلبية.
- الاستعداد والتحضير: إعداد المدير لتقييم الموظف بمراجعة ملف الخاص به وفهم قدراته ونقاط تحسنه وتطويره.
- الوضوح والموضوعية: تقديم تقييم عادل وموضوعي يكون مفهومًا وواضحًا للموظف لتحسين أدائه.
- عدم المقارنة بين الموظفين: تركيز عملية التقييم على أداء كل موظف بشكل فردي وعدم مقارنته بزملائه.
- تقييم الأداء لا الشخصية: التركيز على أداء الموظف في العمل وليس على صفات شخصيته.
- تواصل فعال: تشجيع التواصل المفتوح والبناء بين المدير والموظف لتحسين الأداء. الأسئلة الاستباقية: استعداد المدير لطرح أسئلة موجهة للموظف تخص أهدافه وتوجهاته المستقبلية في العمل.
- تقديم الملاحظات باستمرار: على المدير الناجح أن ينشي حلقة تواصل مستمرة مع موظفيه، لفتح قنوات معهم تمكنه من إعطائهم الملاحظات والتعليقات على أدائهم طوال العام، وعدم الاكتفاء بمثل هذا الأمر سنوياً. (السكرانة، 2010)

#### البيئة الداخلية:

البيئة الداخلية هي جميع العوامل والظروف والمتغيرات التي توجد بداخل المنظمة ولها تأثير مباشر وغير مباشر، ويمكن تصنيفها بالمكونات التنظيمية مثل: - الهيكل التنظيمي، الأهداف، السياسات، الدافعية والتحفيز، التعليم والتدريب، إنشاء والحفاظ على ثقافة الشركات، الترقيات، والتعيين. والمكونات الإنتاجية هي: - التكنولوجيا، البحث والتطوير، المخزون. والمكونات الشخصية هي: - علاقات العمل، برامج التعليم والتدريب، تقويم الأداء، والثقافة التنظيمية والموارد البشرية. (الهيبي، 2009).

#### البيئة الخارجية:

البيئة الخارجية هي تعتبر مجموعة من العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر بالمنظمة وإستراتيجياتها، ويقصد بالعوامل المحيطة والمؤثرة هي تلك التي تأخذ بالاعتبار. هناك بعض العوامل العامة منها وهي العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والطبيعية،

والتكنولوجية، والثقافية، والبيئية، والعالمية، والقانونية، والتشريعية. هذه المؤثرات يصعب على المنظمة التحكم والسيطرة والتأثير عليها وذلك يعود لأسباب خارجة عن سيطرة المنظمة وبحكم شموليتها وعمقها على الكل. أما العوامل الخاصة فهي تلك التي تكون قريبة ومرتبطة بالمنظمة مثل الممولين، الموردين، المنافسين بالسوق، الوسطاء، حجم السوق، الانتشار الجغرافي، اتجاهات السوق، الوضع الاقتصادي، العملاء والزبائن، الأجهزة الرقابية، الحكومة. (الهيبي، 2009).

## الفصل التاسع المنطلقات النظرية للدراسة:

- مدرسة التصميم: تركز على تطوير الإستراتيجية من خلال تحليل البيئة الخارجية والعوامل الداخلية، مع التركيز على البساطة والوضوح في العمليات، لكنها تفتقر إلى المرونة.
- مدرسة التخطيط: تشجع على بناء الخطط من خلال نظام رسمي للتخطيط، مع التكامل والشمولية، لكنها تعاني من التعقيد البيروقراطي.
- المدرسة الموضوعية: تركز على تحليل بيئة العمل لإنشاء إستراتيجية تنافسية، وتعاني من التحليل الواسع دون تركيز على الأفعال.
- المدرسة الريادية: تركز على قيادة المنظمة ورؤيتها، لكنها تفتقر إلى النظم المتكاملة للعمل.
- المدرسة المعرفية: تعتمد على التفسير والمعرفة لصياغة الخطط، ولكنها تعاني من الانتظامية في العمليات.
- مدرسة التعلم: تركز على التجربة والتعلم المستمر، لكنها تعاني من عدم الرؤية المستقبلية البعيدة.
- مدرسة القوة: تؤمن بالصراع بين القوى المؤثرة وتركز على العلاقات، لكنها تفتقر إلى نظام محدد للعلاقات.
- المدرسة الثقافية: تركز على تأثير الثقافة على الإستراتيجية، ولكنها تفتقر إلى جعل القيم واضحة ومفهومة.
- المدرسة البيئية: تستجيب للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، لكنها تعاني من عدم توجيه الإدارة الفعالة.

- المدرسة التوليفي (التركيبية): أن الإستراتيجية وعمليات التخطيط الإستراتيجي تتمايز وتختلف لتتخذ أشكالاً مختلفة عبر الزمن، فعمليات التخطيط يمكن أن تكون منهجية مرتبة وميكانيكية في ظل بيئة مستقرة، لكنها إبداعية أو ريادية تحت ظروف مرتبة ديناميكية. لذلك فإن التوليف والتركيب بين مجموعة من المتغيرات ضروري للنجاح تحت مختلف الظروف والشروط هذه، وان نقطة القوة الأساسية لهذه المدرسة تتمثل في اختيار الإستراتيجية، وعمليات التخطيط الإستراتيجي الصحيحة، وفي الوقت المناسب والصحيح، ولكن ضعفها الأساس يتمثل بكونها عرضية المنهج وذات طبيعة عشوائية. (الجنابي، 2016)

## الفصل العاشر المنهجية وطرق البحث:

### المنهجية:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لتوافقه مع طبيعة الموضوع ولتركيزه على وصف الحالة بشكل دقيق. يقوم هذا المنهج على دراسة الواقع والظواهر بدقة سواء كان ذلك وصفاً كيفياً أو كمياً، ويستخدم استجواباً شاملاً لأفراد المجتمع المعني أو عينة كبيرة منهم لوصف الظاهرة المدروسة بما يعكس طبيعتها وجودتها. وقد تم الاعتماد على الدراسة الميدانية لجمع البيانات والمعلومات والحقائق الضرورية لإتمام هذه الدراسة بشكل شامل.

### طرق البحث:

اعتمد الباحثين في طرق البحث على الآتي:

### المصادر الأولية: الاستبانة.

المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب والمراجع العلمية والرسائل العلمية والجامعية والبحثية والنشرات والدورات والمجلات والتقارير والمواقع الإلكترونية، والاوراق غير المنشورة.

## الفصل الحادي عشر أدوات الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وموجهة إلى العاملين بمنظمات القطاع الخاص بالمملكة (موظفين بمختلف المستويات) وهي ثلاث محاور، المحور الأول يتضمن توضيح التخطيط الاستراتيجي وتطوير أداء العاملين، والمحور الثاني يتضمن واقع التخطيط الاستراتيجي بالقطاع الخاص، والمحور الثالث يتضمن تأثير تطبيق التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين بالقطاع الخاص.

تم استخدام معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للحكم على دقة قياس مفاهيم الدراسة، أي بمعنى أنه عند قيام باحث آخر بالدراسة نفسها سوف يتوصل إلى النتائج نفسها، وكذلك من أجل قياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض بالنسبة للمتغيرات المدروسة وموثوقية النتائج.

وعند حساب معامل ألفا كرونباخ من أجل مجموعة من المتغيرات فيجب أن تكون قيمته أكبر من (0.7) حتى نستطيع القول بأنه يمكن الوثوق بالنتائج، فإذا لم يكن هنالك ثبات في البيانات تأخذ قيمة المعامل صفر، ويزيد ثبات البيانات كلما اتجهت قيمة المعامل نحو الواحد صحيح، وفيما يلي اختبار ثبات البيانات.

## الجدول الزمني للدراسة:

| الأسبوع |    |    |    |   |   |   |   | المحاور                       |
|---------|----|----|----|---|---|---|---|-------------------------------|
| 16      | 14 | 12 | 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | الدراسات السابقة              |
| ✓       | ✓  | ✓  | ✓  | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | تصميم الأداة وتحديد المتغيرات |
|         |    |    |    | ✓ | ✓ |   |   | جمع البيانات                  |
|         |    | ✓  | ✓  |   |   |   |   | تحليل البيانات ومناقشتها      |
|         | ✓  |    |    |   |   |   |   | مراجعة البحث وتسليمه          |
| ✓       |    |    |    |   |   |   |   | المناقشة                      |

## الفصل الثاني عشر مجالات الدراسة:

المجال الجغرافي: تم إجراء دراسة ميدانية بمدينة الرياض.

المجال الزمني: تم إجراء الدراسة في عام 2023/2022م.

المجال الموضوعي: اقتصر هذه الدراسة على العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي في تطوير

أداء العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

المجال البشري: تم إجراء الدراسة على مجموعة من العاملين بالقطاع الخاص بالمملكة

العربية السعودية.

أساليب جمع البيانات:

اعتمد الباحث على المصادر التالية لجمع البيانات والتي تتطلبها هذه الدراسة وتتمثل فيما

يلي:

أولاً- البيانات الأولية:

أ. الاستبانة: تم تطوير استبانة وتوزيعها على العاملين لجمع البيانات اللازمة لهذه

الدراسة حيث تم توزيع (400) استبانة. حيث تم عرض هذه الاستبانة على خبراء

ومتخصصين في العلوم الإدارية والاحصائية كما هو موضح في الجدول:

المحكمين للاستبيان ملحق (2) صفحة 80

## • وصف الاستبانة:

تتكون الاستبانة من جزئين رئيسيين وهي:

الجزء الأول: البيانات الشخصية (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، التخصص العلمي).

الجزء الثاني: أسئلة الاستبانة وتنقسم إلى عدة محاور:

المحور الأول: (التخطيط الاستراتيجي وتطوير أداء العاملين)

ويشمل:

1. تطبيق التخطيط الاستراتيجي يطور أداء العاملين بالقطاع الخاص
2. هل يساهم التخطيط الإستراتيجي في النمو والتطور بالعمل
3. هل يساهم التخطيط الإستراتيجي في تحسين جودة العمل
4. هل يساعد التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء الفرد
5. هل يؤثر التخطيط الإستراتيجي بشكل إيجابي على رغبة العاملين بالعمل
6. هل يساهم التخطيط الإستراتيجي في تنظيم العمل بشكل أفضل

المحور الثاني: (تطبيق التخطيط الإستراتيجي)

ويشمل:

1. تطبيق التخطيط الإستراتيجي بشكل سليم يؤدي إلى تطوير أداء العاملين بالقطاع الخاص.
2. هل يوجد إدارة تخطيط استراتيجي لدى منظماتكم.
3. هل لدى القطاع الخاص نظام تخطيطي سليم لاستغلال الموارد المتاحة.
4. هل يعمل القطاع الخاص طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.
5. يتم العمل في القطاع الخاص طبقاً لمؤشرات هل الأداء للأهداف الإستراتيجية المحددة.
6. هل يلتزم القطاع الخاص ببناء سياسات مستندة إلى عملية التخطيط الإستراتيجي.

7. هل يتضمن القطاع الخاص رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة توجه أعماله بناءً على التخطيط الاستراتيجي.

المحور الثالث: (تأثير التخطيط الإستراتيجي على تطوير أداء العاملين بالقطاع الخاص) ويشمل:

1. يؤثر التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء العاملين بالقطاع الخاص بشكل إيجابي.
2. هل يقوم الموظفون بأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية في ضوء عملية التخطيط الإستراتيجي.
3. هل توجد تفاعلية وتوافق بين مستوى أداء الموظف والأداء المطلوب منه في سياق التخطيط الاستراتيجي.
4. هل يتمتع الموظفون بسرعة الملاحظة وفهم أهداف القطاع الخاص بشكل أفضل بفضل التخطيط الاستراتيجي.
5. هل يتمكن الموظفون من تطوير مهاراتهم لمواكبة أهداف القطاع الخاص بشكل أفضل بفضل التخطيط الاستراتيجي.
6. هل يعزز التخطيط الاستراتيجي القدرة على التطور والتحسين المستمر في أداء العاملين بالقطاع الخاص.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس هذه المحاور وكما يلي:

بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) مقياس ترتيبي، والأرقام التي تدخل في البرنامج وهي (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، لا أوافق = 2، لا أوافق بشدة = 1) تعبر عن الأوزان نحسب بعد ذلك المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولاً، وهي عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5. حيث 4 تمثل عدد المسافات من (1 إلى 2) مسافة أولى، ومن (2 إلى 3) مسافة ثانية، ومن (3 إلى 4) مسافة ثالثة، ومن (4 إلى 5) مسافة رابعة، 5 تمثل عدد الاختيارات. وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.80 ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

### جدول: يوضح المتوسط المرجح للتفسير

| التفسير       | المدى       |
|---------------|-------------|
| أوافق بشدة    | 4.20 - 5    |
| أوافق         | 3.40 - 4.19 |
| محايد         | 2.60 - 3.39 |
| لا أوافق      | 1.80 - 2.59 |
| لا أوافق بشدة | 1.00 - 1.79 |

ب. المقابلات الشخصية : قام الباحثون بإجراء بعض المقابلات للاستفسار والحصول على بعض المعلومات التي تحتاجها هذه الدراسة.

#### ثانياً- البيانات الثانوية:

وتتمثل هذه البيانات في الكتب والدوريات ذات العلاقة بالموضوع والمقالات المختلفة المتوفرة في شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت)، كما وتم الاستعانة بالمنشورات المختلفة.

### الفصل الثالث عشر الإجراءات المنهجية للدراسة:

تم استخدام عدة أساليب إحصائية في التحليل الوصفي الدقيق للموضوع مجال البحث بما فيها مقياس درجة صدق العبارات (ألفا كرونباخ) ومعاملات الاتساق الداخلي (معامل ارتباط بيرسون) للبيانات لكل المحاور مجال البحث كما تم استخدام تحليل الانحدار لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وأخيراً تم عمل استدلال إحصائي . وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات.

الإجراءات الإحصائية على النحو التالي:

1. توصيف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
2. معاملات الثبات العام لألفا كرونباخ والصدق الذاتي للتأكد من ثبات وصدق أداة الدراسة.
3. المتوسط والانحراف المعياري لكل عبارة باختلاف المحور الذي ينتمي إليه.
4. الوزن النسبي وترتيب الأهمية لكل عبارة على نطاق كل محور من محاور الاستبانة.
5. الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر كل محور من المحاور على أداء العاملين.

## الفصل الرابع عشر نتائج الدراسة الميدانية:

### أ- النتائج المتعلقة بتوصيف أفراد عينة الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الديموغرافية والشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، التخصص العلمي). علي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص أفراد الدراسة على النحو التالي:

### الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

جدول: التكرارات والنسب المئوية لأفراد مجتمع الدراسة – حسب العمر

| النسبة المئوية% | التكرار | الفئات العمرية |
|-----------------|---------|----------------|
| 41.0            | 164     | 30-20          |
| 36.8            | 147     | 40-31          |
| 16.8            | 67      | 50-41          |
| 5.5             | 22      | أكثر من 51     |
| 100.0           | 400     | المجموع        |

يتضح من المؤشرات الإحصائية للجدول (3-3) أعلاه بأن (41%) من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (30 -20) سنة، وأن (36.8%) أعمارهم تتراوح بين 31 إلى 40 سنة، وأن (16.8%) تتراوح أعمارهم بين 41 إلى 50 سنة وأن (5.5%) من عينة الدراسة أعمارهم 51 سنة فما فوق وهي نتائج تدل على أن مجتمع الدراسة في غالبيته يتمتع بالروح الشبابية النشطة.

جدول: التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة حسب الجنس

| النسبة المئوية% | التكرار | الجنس   |
|-----------------|---------|---------|
| 80.8            | 323     | ذكر     |
| 19.3            | 77      | أنثي    |
| 100.0           | 400     | المجموع |

يتضح من المؤشرات الإحصائية للجدول (3-4) أعلاه بأن (80.8%) من عينة الدراسة هم من شريحة الذكور، و (19.3%) من شريحة الإناث وهذا المؤشر يدل على أغلبية كبيرة لصالح الذكور نسبة لصعوبة ومشقة العمل في القطاع الخاص بالنسبة للإناث.

جدول: التكرارات والنسب المئوية لأفراد مجتمع الدراسة – المؤهل العلمي

| النسبة المئوية% | التكرار | فئات المؤهل |
|-----------------|---------|-------------|
| 9.3             | 37      | ثانوي       |
| 18.5            | 74      | دبلوم       |
| 55.3            | 221     | بكالوريوس   |
| 13.3            | 53      | ماجستير     |
| 3.8             | 15      | دكتوراه     |
| 100.0           | 400     | المجموع     |

يتضح من المؤشرات الإحصائية للجدول (3-5) أعلاه بأن (9.3%) من عينة الدراسة من حملة مؤهل ثانوية عامة وأن (18.5%) من حملة مؤهل دبلوم وأن (55.3%) يحملون مؤهل البكالوريوس وأن (17.1%) من عينة الدراسة يحملون مؤهل الدراسات العليا. وهي نتائج تدل على أن معظم المؤسسات في القطاع الخاص تعتمد على المؤهلين أكاديميا من حملة البكالوريوس فما فوق حيث بلغت نسبتهم (72.4%).

جدول: التكرارات والنسب المئوية لأفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة العملية

| النسبة المئوية % | التكرار | فئات الخبرة      |
|------------------|---------|------------------|
| 30.5             | 122     | أقل من 5 سنوات   |
| 29.5             | 118     | من 6 إلى 10 سنة  |
| 16.8             | 67      | من 11 إلى 15 سنة |
| 23.3             | 93      | أكثر من 16 سنة   |
| 100.0            | 400     | المجموع          |

يتضح من المؤشرات الإحصائية للجدول (3-6) أعلاه بأن (30.5%) من عينة الدراسة لديهم خبرة عملية لأقل من 5 سنوات وبالمثل فإن (29.5%) لديهم خبرة عملية بين 6 إلى 10 سنوات وأن (16.8%) لديهم خبرة عملية متوسطة بين 11 إلى 15 سنة وأن (23.3%) لديهم خبرة عملية تزيد عن 16 سنة. من هذه المؤشرات يتضح أن غالبية أفراد العينة ونسبة (60%) لديهم خبرة (0-10) سنة ويمكن تصنيفها بأنها خبرة عملية أقل من الخبرة المتوسطة وهذا يتناغم مع النتيجة التي مفادها بأن (77.8%) من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (20-40) سنة.

جدول: التكرارات والنسب المئوية لأفراد مجتمع الدراسة – المسمى وظيفي

| الفئات      | التكرار | النسبة المئوية% |
|-------------|---------|-----------------|
| موظف        | 264     | 66.0            |
| مدير قسم    | 68      | 17.0            |
| مدير إدارة  | 47      | 11.8            |
| مدير تنفيذي | 21      | 5.3             |
| المجموع     | 400     | 100.0           |

يتضح من المؤشرات الإحصائية للجدول (3-7) أعلاه بأن (66%) من عينة الدراسة من فئة موظف وأن (17%) من فئة مدير قسم وأن (11.8%) من فئة مدير إدارة وأن (5.3%) من عينة الدراسة من فئة مدير تنفيذي. وهي نتائج تدل على أن معظم المؤسسات في القطاع الخاص تعتمد في تسيير دولاب عملها على الموظفين.

جدول: التكرارات والنسب المئوية لأفراد مجتمع الدراسة – التخصص العلمي

| الفئات  | التكرار | النسبة المئوية% |
|---------|---------|-----------------|
| إدارة   | 132     | 33.0            |
| هندسة   | 80      | 20.0            |
| قانون   | 12      | 3.0             |
| أخرى    | 176     | 44.0            |
| المجموع | 400     | 100.0           |

يتضح من المؤشرات الإحصائية للجدول (3-8) أعلاه بأن (33%) من عينة الدراسة تخصصهم العلمي إدارة وأن (20%) تخصصهم العلمي هندسة وأن (3%) تخصصهم قانون وأن (44%) من عينة الدراسة من أصحاب التخصصات الأخرى. وهي نتائج تدل على أن معظم المؤسسات في القطاع الخاص تعتمد في تسيير دولاب عملها على أصحاب التخصصات الإدارية والهندسية.

## ب. الصدق والثبات لأداة الدراسة:

تعتبر المصدقية والثبات من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج. وترتبط المصدقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات.

### - صدق الأداة:

المقصود بصدق الدراسة هو أن تؤدي وتقيس أسئلة الاستبانة ما وضع لقياسه فعلاً، ويقصد به وضوح الاستبانة وفقراتها ومفرداتها وأن تكون مفهومة لمن سوف يشملهم الاستبانة وكذلك تكون صالحة للتحليل الإحصائي، وللتأكد من صدق الاستبانة قام الباحث باستخدام طريقتين:

### - الصدق الظاهري للأداة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة، اعتمد الباحث طريقة صدق المحتوى، فقد عرض الباحث أداة الدراسة بصورتها الأولية على عدد من الأكاديميين والمختصين في مجال الإدارة والاحصاء من جامعات مختلفة كما في الملحق (1)، وقد طلب الباحث من المحكمين إعطاء ملاحظاتهم وآرائهم حول مدى صحة فقرات أداة الدراسة ومناسبتها لما أعدت له ومدى ملاءمتها للمجال التي وضعت فيه، والحذف والإضافة لما يروونه مناسباً، وبعد استعادة الاستبانات تم تفرغها، وفي ضوء ما ورد من ملاحظات من قبل المحكمين تم تعديل بعض الفقرات وإعادة صياغتها لغوياً.

### - صدق الاتساق الداخلي للأداة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانياً على عينة عمدية لتجريبها ومن خلال بيانات العينة تم حساب صدق الاتساق الداخلي وفقاً لاستجابات أفراد العينة الاستطلاعية ( $n=30$ )، بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة

والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة من محاور الاستبانة كما توضح نتائج الجدول:

جدول معاملات صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة والمجموع الكلي للأداة

| المحور الأول: |                | المحور الثاني: |                | المحور الثالث |                |
|---------------|----------------|----------------|----------------|---------------|----------------|
| العبارة       | الارتباط       | العبارة        | الارتباط       | العبارة       | الارتباط       |
| 1             | 0.687<br>0.000 | 7              | 0.413<br>0.000 | 14            | 0.778<br>0.000 |
| 2             | 0.813<br>0.000 | 8              | 0.714<br>0.000 | 15            | 0.830<br>0.000 |
| 3             | 0.803<br>0.000 | 9              | 0.818<br>0.000 | 16            | 0.803<br>0.000 |
| 4             | 0.805<br>0.000 | 10             | 0.847<br>0.000 | 17            | 0.800<br>0.000 |
| 5             | 0.732<br>0.000 | 11             | 0.870<br>0.000 | 18            | 0.809<br>0.000 |
| 6             | 0.784<br>0.000 | 12             | 0.825<br>0.000 | 19            | .734<br>0.000  |
|               |                | 13             | 0.839<br>0.000 |               |                |

يتضح من نتائج الجدول أعلاه بأن جميع معاملات الاتساق الداخلي بين كل عبارة والدرجة الكلية لكل محور عالية (ارتباط قوي) ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحاور، أي أن كل عبارة تنتهي إلى محورها. وتدل هذه النتائج على قدرة الاستبانة المستخدمة في البحث على قياس المقصود من قياسه.

#### - الثبات الإحصائي للاستبيان:

يعرف كارمينز وزيلر (1991) الثبات على مقياس الدقة بأنها قدرة الأداة على إعطاء نفس النتائج إذا تم تكرار القياس على نفس الشخص عدة مرات في نفس الظروف. وهنالك عدة أدوات لقياس الثبات، تم في هذا البحث استخدام معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.

#### الجدول يوضح معاملات الثبات الإحصائي وفق طريقة ألفا كرونباخ

| المحاور                                                                        | معامل الفا كرونباخ | عدد العبارات |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------|
| المحور الاول: التخطيط الاستراتيجي وتطوير أداء العاملين                         | 0.858              | 6            |
| المحور الثاني: تطبيق التخطيط الإستراتيجي                                       | 0.883              | 7            |
| المحور الثالث: تأثير التخطيط الإستراتيجي على تطوير أداء العاملين بالقطاع الخاص | 0.881              | 6            |
| الاستبيان كاملاً (الثبات العام)                                                | 0.916              | 19           |

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن جميع معاملات الثبات للمحاور والاستبيان كاملاً تتراوح بين (0.858 --- 0.916)، مما يدل على أن أداة الدراسة (الاستبانة) تتصف بالثبات الكبير بما يحقق أغراض الدراسة ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً.

## الفصل الخامس عشر نتائج الدراسة ومناقشتها:

من جدول رقم يتضح التالي:

| جدول رقم يوضح التكرارات، النسب، المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارة من عبارات المحور الأول (التخطيط الاستراتيجي وتطوير أداء العاملين) وللمحور بشكل عام |                                                                   |                  |          |          |      |       |      |       |                   |               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|------------------|----------|----------|------|-------|------|-------|-------------------|---------------|
| المحور الأول                                                                                                                                                                    | م.م                                                               | بشدة             | لا أوافق | لا أوافق | م.م  | أوافق | بشدة | أوافق | الانحراف المعياري | ب.م           |
| 1                                                                                                                                                                               | تطبيق التخطيط الاستراتيجي يطور أداء العاملين بالقطاع الخاص        | التكرار          | 16       | 12       | 72   | 192   | 108  | 3.91  | .961              | 6             |
|                                                                                                                                                                                 |                                                                   | النسبة           | 4.0      | 3.0      | 18.0 | 48.0  | 27.0 |       |                   | أوافق         |
| 2                                                                                                                                                                               | هل يساهم التخطيط الإستراتيجي في النمو والتطور بالعمل:             | التكرار          | 7        | 7        | 19   | 170   | 197  | 4.36  | .801              | 2             |
|                                                                                                                                                                                 |                                                                   | النسبة           | 1.8      | 1.8      | 4.8  | 42.5  | 49.3 |       |                   | أوافق<br>بشدة |
| 3                                                                                                                                                                               | هل يساهم التخطيط الإستراتيجي في تحسين جودة العمل:                 | التكرار          | 3        | 9        | 23   | 178   | 187  | 4.34  | .753              | 3             |
|                                                                                                                                                                                 |                                                                   | النسبة           | .8       | 2.3      | 5.8  | 44.5  | 46.8 |       |                   | أوافق<br>بشدة |
| 4                                                                                                                                                                               | هل يساعد التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء الفرد:                 | التكرار          | 3        | 14       | 38   | 186   | 159  | 4.21  | .811              | 4             |
|                                                                                                                                                                                 |                                                                   | النسبة           | .8       | 3.5      | 9.5  | 46.5  | 39.8 |       |                   | أوافق<br>بشدة |
| 5                                                                                                                                                                               | هل يؤثر التخطيط الإستراتيجي بشكل إيجابي على رغبة العاملين بالعمل: | التكرار          | 5        | 7        | 66   | 192   | 130  | 4.09  | .816              | 5             |
|                                                                                                                                                                                 |                                                                   | النسبة           | 1.3      | 1.8      | 16.5 | 48.0  | 32.5 |       |                   | أوافق         |
| 6                                                                                                                                                                               | هل يساهم التخطيط الإستراتيجي في تنظيم العمل بشكل أفضل:            | التكرار          | 7        | 4        | 27   | 161   | 201  | 4.36  | .799              | 1             |
|                                                                                                                                                                                 |                                                                   | النسبة           | 1.8      | 1.0      | 6.8  | 40.3  | 50.2 |       |                   | أوافق<br>بشدة |
|                                                                                                                                                                                 |                                                                   | النتيجة النهائية |          |          |      |       |      |       |                   |               |
|                                                                                                                                                                                 |                                                                   |                  |          |          |      |       |      | 4.21  | .632              | أوافق<br>بشدة |

المحور الأول: " التخطيط الاستراتيجي وتطوير أداء العاملين " هذا المحور يجيب على سؤال الدراسة الأول: ما واقع تخطيط التخطيط الاستراتيجي وتطوير أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين بالقطاع الخاص.

• بلغ الوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الاول (4.21) بانحراف معياري (0.632)، وهذا المتوسط يعني ان درجة موافقة عينة الدراسة على هذا المحور (الموافقة بشدة) مما تقدم نستنتج أن أفراد عينة الدراسة يعطون اهتمام كبير جداً للتخطيط الاستراتيجي. وتم ترتيب العبارات حسب الوسط الحسابي واعلى ثلاث عبارات ترتيباً هي:

• جاءت العبارة رقم (6) وهي (هل يساهم التخطيط الإستراتيجي في تنظيم العمل بشكل أفضل) بالمرتبة الأولى بوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري (0.799)، وهذا يعني أن درجة موافقة عينة الدراسة على هذه العبارة "عالية جداً".

• جاءت العبارة رقم (2) وهي (هل يساهم التخطيط الإستراتيجي في النمو والتطور بالعمل) بالمرتبة الثانية بوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري (0.801)، وهذا يعني أن درجة موافقة عينة الدراسة على هذه العبارة "عالية جداً".

• جاءت العبارة رقم (3) وهي (هل يساهم التخطيط الإستراتيجي في تحسين جودة العمل) بالمرتبة الثالثة بوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.753)، وهذا يعني أن درجة موافقة عينة الدراسة على هذه العبارة "عالية جداً".

و أقل ثلاث عبارات ترتيباً هي:

- جاءت العبارة رقم (1) وهي (تطبيق التخطيط الاستراتيجي يطور أداء العاملين بالقطاع الخاص) بالمرتبة السادسة بوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.961)، وهذا يعني أن درجة موافقة عينة الدراسة على هذه العبارة "عالية".
- جاءت العبارة رقم (5) وهي (هل يؤثر التخطيط الإستراتيجي بشكل إيجابي على رغبة العاملين بالعمل) بالمرتبة الخامسة بوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.816)، وهذا يعني أن درجة موافقة عينة الدراسة على هذه العبارة "عالية".
- جاءت العبارة رقم (4) وهي (هل يساعد التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء الفرد) بالمرتبة الرابعة بوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.811)، وهذا يعني أن درجة موافقة عينة الدراسة على هذه العبارة "عالية جداً".

## المحور الثاني: " واقع التخطيط الاستراتيجي بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية"

هذا المحور يجيب على سؤال الدراسة الثاني: ما واقع التخطيط الاستراتيجي بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين؟

الجدول يوضح التكرارات، النسب، المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارة من عبارات المحور الثاني (واقع التخطيط الاستراتيجي بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية) وللمحور بشكل عام

| المحور الثاني: | مؤشر                                                                            | بشدة   | لا أوافق | لا أوافق | محايد | أوافق | بشدة | أوافق | التفسير       |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------|----------|----------|-------|-------|------|-------|---------------|
| 1              | تطبيق التخطيط الإستراتيجي بشكل سليم يؤدي إلى تطوير أداء العاملين بالقطاع الخاص: | النسبة | 1.5      | 1.3      | 8.8   | 49.3  | 39.3 | 157   | أوافق<br>بشدة |
|                | التكرار                                                                         | 6      | 5        | 35       | 197   | 157   | 4.24 | .782  |               |
| 2              | هل يوجد إدارة تخطيط استراتيجي لدى منظمتمكم:                                     | النسبة | 8.5      | 13.8     | 18.5  | 36.3  | 23.0 | 92    | أوافق         |
|                | التكرار                                                                         | 34     | 55       | 74       | 145   | 92    | 3.51 | 1.224 |               |
| 3              | هل لدى القطاع الخاص نظام تخطيطي سليم لاستغلال الموارد المتاحة:                  | النسبة | 4.0      | 17.5     | 30.8  | 35.0  | 12.8 | 51    | محايد         |
|                | التكرار                                                                         | 16     | 70       | 123      | 140   | 51    | 3.35 | 1.037 |               |
| 4              | هل يعمل القطاع الخاص طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة:                             | النسبة | 6.0      | 18.8     | 31.3  | 32.3  | 11.8 | 47    | محايد         |
|                | التكرار                                                                         | 24     | 75       | 125      | 129   | 47    | 3.25 | 1.077 |               |

|       |   |       |      |                  |      |      |      |     |         |                                                                                            |   |
|-------|---|-------|------|------------------|------|------|------|-----|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| أوافق | 4 | .993  | 3.42 | 50               | 153  | 127  | 56   | 14  | التكرار | يتم العمل في القطاع الخاص طبقًا لمؤشرات هل الأداء للأهداف الإستراتيجية المحددة:            | 5 |
|       |   |       |      | 12.5             | 38.3 | 31.8 | 14.0 | 3.5 | النسبة  |                                                                                            |   |
| أوافق | 5 | 1.019 | 3.41 | 48               | 162  | 111  | 63   | 16  | التكرار | هل يلتزم القطاع الخاص ببناء سياسات مستندة إلى عملية التخطيط الإستراتيجي:                   | 6 |
|       |   |       |      | 12.0             | 40.5 | 27.8 | 15.8 | 4.0 | النسبة  |                                                                                            |   |
| أوافق | 3 | 1.018 | 3.47 | 58               | 156  | 115  | 57   | 14  | التكرار | هل يتضمن القطاع الخاص رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة توجه أعماله بناءً على التخطيط الاستراتيجي: | 7 |
|       |   |       |      | 14.5             | 39.0 | 28.7 | 14.2 | 3.5 | النسبة  |                                                                                            |   |
| أوافق | - | .788  | 3.52 | النتيجة النهائية |      |      |      |     |         |                                                                                            |   |

من الجدول يتضح ما يلي:

- بلغ الوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الاول (3.52) بانحراف معياري (0.788)، وهذا المتوسط يعني ان درجة موافقة عينة الدراسة على هذا المحور (عالية) مما تقدم نستنتج أن أفراد عينة الدراسة يعطون اهتمام كبير إلى واقع التخطيط الاستراتيجي بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. وتم ترتيب العبارات حسب الوسط الحسابي واعلى ثلاث عبارات ترتيباً هي:

- جاءت العبارة رقم (1) وهي (تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل سليم يؤدي إلى تطوير أداء العاملين بالقطاع الخاص) بالمرتبة الأولى بوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.782)، وهذا يعني أن درجة موافقة عينة الدراسة على هذه العبارة "عالية جداً".

- جاءت العبارة رقم (2) وهي (هل يوجد إدارة تخطيط استراتيجي لدى منظماتكم) بالمرتبة الثانية بوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.224)، وهذا يعني أن درجة موافقة عينة الدراسة على هذه العبارة "عالية".
  - جاءت العبارة رقم (7) وهي (هل يتضمن القطاع الخاص رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة توجه أعماله بناءً على التخطيط الاستراتيجي) بالمرتبة الثالثة بوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.788)، وهذا يعني أن درجة موافقة عينة الدراسة على هذه العبارة "عالية".
- و أقل ثلاث عبارات ترتيباً هي:
- جاءت العبارة رقم (4) وهي (هل يعمل القطاع الخاص طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة) بالمرتبة السابعة بوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (1.077)، وهذا يعني أن درجة موافقة عينة الدراسة على هذه العبارة "متوسطة".
  - جاءت العبارة رقم (3) وهي (هل لدى القطاع الخاص نظام تخطيطي سليم لاستغلال الموارد المتاحة) بالمرتبة السادسة بوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1.037)، وهذا يعني أن درجة موافقة عينة الدراسة على هذه العبارة "متوسطة".
  - جاءت العبارة رقم (6) وهي (هل يلتزم القطاع الخاص ببناء سياسات مستندة إلى عملية التخطيط الإستراتيجي) بالمرتبة الخامسة بوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.019)، وهذا يعني أن درجة موافقة عينة الدراسة على هذه العبارة "عالية".

## المحور الثالث: "تأثير تطبيق التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين بالقطاع الخاص

بالمملكة العربية السعودية"

هذا المحور يجيب على سؤال تأثير تطبيق التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين بالمملكة

العربية السعودية من وجهة نظر العاملين؟

الجدول يوضح التكرارات، النسب، المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارة من عبارات المحور الثالث وللمحور بشكل عام

| المحور الثالث: | مقياس                                                                                         | بشدة لا أوافق | لا أوافق | محايد | أوافق | بشدة أوافق | الحسابي المتوسط | الانحراف المعياري | ترتيب | التفسير |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------|-------|-------|------------|-----------------|-------------------|-------|---------|
| 1              | يؤثر التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء العاملين بالقطاع الخاص بشكل إيجابي:                    | التكرار       | 6        | 14    | 51    | 222        | 107             | 4.02              | 2     | أوافق   |
|                | النسبة                                                                                        | 1.5           | 3.5      | 12.8  | 55.5  | 26.8       |                 | .819              |       |         |
| 2              | هل يقوم الموظفون بأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية في ضوء عملية التخطيط الإستراتيجي:               | التكرار       | 6        | 21    | 65    | 222        | 86              | 3.90              | 4     | أوافق   |
|                | النسبة                                                                                        | 1.5           | 5.3      | 16.3  | 55.5  | 21.5       |                 | .845              |       |         |
| 3              | هل توجد تفاعلية وتوافق بين مستوى أداء الموظف والأداء المطلوب منه في سياق التخطيط الاستراتيجي: | التكرار       | 8        | 16    | 86    | 221        | 69              | 3.82              | 6     | أوافق   |
|                | النسبة                                                                                        | 2.0           | 4.0      | 21.5  | 55.3  | 17.3       |                 | .834              |       |         |

|       |   |       |      |                  |      |      |     |     |         |                                                                                                    |   |
|-------|---|-------|------|------------------|------|------|-----|-----|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| أوافق | 5 | .922  | 3.84 | 86               | 207  | 73   | 23  | 11  | التكرار | هل يتمتع الموظفون بسرعة الملاحظة وفهم أهداف القطاع الخاص بشكل أفضل بفضل التخطيط الاستراتيجي:       | 4 |
|       |   |       |      | 21.5             | 51.7 | 18.3 | 5.8 | 2.8 | النسبة  |                                                                                                    |   |
| أوافق | 3 | .820  | 3.91 | 85               | 220  | 71   | 20  | 4   | التكرار | هل يتمكن الموظفون من تطوير مهاراتهم لمواكبة أهداف القطاع الخاص بشكل أفضل بفضل التخطيط الاستراتيجي: | 5 |
|       |   |       |      | 21.3             | 55.0 | 17.8 | 5.0 | 1.0 | النسبة  |                                                                                                    |   |
| أوافق | 1 | 0.812 | 4.13 | 133              | 208  | 43   | 10  | 6   | التكرار | هل يعزز التخطيط الاستراتيجي القدرة على التطور والتحسين المستمر في أداء العاملين بالقطاع الخاص:     | 6 |
|       |   |       |      | 33.3             | 52.0 | 10.8 | 2.5 | 1.5 | النسبة  |                                                                                                    |   |
| أوافق |   | 0.668 | 3.94 | النتيجة النهائية |      |      |     |     |         |                                                                                                    |   |

من الجدول يتضح ما يلي:

- بلغ الوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الاول (3.94) بانحراف معياري (0.668)، وهذا المتوسط يعني ان درجة موافقة عينة الدراسة على هذا المحور (عالية) مما تقدم نستنتج أن أفراد عينة الدراسة يعطون اهتمام كبير إلى تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين. وتم ترتيب العبارات حسب الوسط الحسابي واعلى ثلاث عبارات ترتيباً هي:

- جاءت العبارة رقم (6) وهي (هل يعزز التخطيط الاستراتيجي القدرة على التطور والتحسين المستمر في أداء العاملين بالقطاع الخاص) بالمرتبة الأولى بوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.812)، وهذا يعني أن درجة موافقة عينة الدراسة على هذه العبارة "عالية".

- جاءت العبارة رقم (1) وهي (يؤثر التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء العاملين بالقطاع الخاص بشكل) بالمرتبة الثانية بوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.819)، وهذا يعني أن درجة موافقة عينة الدراسة على هذه العبارة "عالية".
- جاءت العبارة رقم (5) وهي (هل يتمكن الموظفون من تطوير مهاراتهم لمواكبة أهداف القطاع الخاص بشكل أفضل بفضل التخطيط الاستراتيجي) بالمرتبة الثالثة بوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.820)، وهذا يعني أن درجة موافقة عينة الدراسة على هذه العبارة "عالية".

و أقل ثلاث عبارات ترتيباً هي:

- جاءت العبارة رقم (3) وهي (هل توجد تفاعلية وتوافق بين مستوى أداء الموظف والأداء المطلوب منه في سياق التخطيط الاستراتيجي) بالمرتبة السادسة بوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.834)، وهذا يعني أن درجة موافقة عينة الدراسة على هذه العبارة "عالية".
- جاءت العبارة رقم (4) وهي (هل يتمتع الموظفون بسرعة الملاحظة وفهم أهداف القطاع الخاص بشكل أفضل بفضل التخطيط الاستراتيجي) بالمرتبة الخامسة بوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.922)، وهذا يعني أن درجة موافقة عينة الدراسة على هذه العبارة "عالية".
- جاءت العبارة رقم (2) وهي (هل يقوم الموظفون بأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية في ضوء عملية التخطيط الإستراتيجي) بالمرتبة الرابعة بوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.845)، وهذا يعني أن درجة موافقة عينة الدراسة على هذه العبارة "عالية".

## تحليل الانحدار الخطي البسيط:

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للإجابة عن السؤال التالي:

هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية من قبل المتغير المستقل (تطبيق التخطيط الاستراتيجي) على المتغير التابع (أداء الموظفين) عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل؟

نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد:

أولاً: احصاءات النموذج:

جدول رقم (4-4) يوضح احصاءات نموذج الانحدار الخطي المتعدد

| معامل الارتباط | معامل التحديد | معامل التحديد المعدل | الخطأ المعياري للتقدير |
|----------------|---------------|----------------------|------------------------|
| .85            | .72           | .72                  | .350                   |

من الجدول يتضح أن قيمة معامل التحديد المعدل تساوي 0.72 وهذا يعني أن (72%) من أداء العاملين يفسر بواسطة المتغير المستقل تطبيق التخطيط الاستراتيجي وباقي المتغير (28%) يفسر بواسطة المتغير العشوائي، وهذه النتيجة تدل على جودة توفيق النموذج.

## ثانياً: جدول تحليل التباين للانحدار:

### جدول يوضح تحليل التباين الأحادي لنموذج الانحدار المتعدد:

| مصدر الاختلاف | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | ف       | المعنوية |
|---------------|----------------|--------------|----------------|---------|----------|
| الانحدار      | 64.206         | 1            | 64.206         | 268.404 | .000     |
| البواقي       | 95.207         | 398          | .239           |         |          |
| المجموع       | 159.412        | 399          |                |         |          |

\* المتغير التابع: أداء العاملين

\* المتغيرات المستقلة: تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت، الرقابة على الوقت.

من جدول رقم يتضح المعنوية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط حيث المعنوية (0.000) أقل من مستوي الدلالة (0.05) وهذا يدل على معنوية النموذج ككل، أي صلاحية النموذج لدراسة تأثير المتغير المشتق لتطبيق التخطيط الاستراتيجي على المتغير التابع أداء العاملين. وأيضاً هذا مؤشر علي جودة النموذج.

### ثالثاً: معاملات النموذج ومعنوياتها:

جدول رقم يوضح معاملات المتغيرات المستقلة لنموذج الانحدار الخطي البسيط ومعنوياتها

| المتغير المستقل           | المعاملات | الخطأ المعياري | احصائية t- | المعنوية |
|---------------------------|-----------|----------------|------------|----------|
| الثابت                    | 1.847     | .146           | 12.620     | .000     |
| تطبيق التخطيط الاستراتيجي | .601      | .037           | 16.383     | .000     |

\* المتغير التابع: أداء العاملين

\* المتغير المستقل: تطبيق التخطيط الاستراتيجي

من جدول رقم يتضح أن:

- معنوية تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين عند مستوى معنوية 5% لأن المعنوية لإحصائية لمعامل متغير تطبيق التخطيط الاستراتيجي 0.000 أقل من مستوى الدلالة 5%.
- كما نجد أنه إذا طبق التخطيط الاستراتيجي بنسبة 1% فإن أداء الموظفين يتحسن بنسبة 060%.

## الفصل السادس عشر الخاتمة:

### تحليل النتائج والتصور المقترح:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي يمكن عرضها على النحو التالي:

اهم النتائج:

1. درجة موافقة أفراد العينة على أهمية ومعرفة التخطيط الاستراتيجي عالية جدا حيث بلغ متوسط محور المعرفة وأهمية التخطيط الاستراتيجي 4.21
2. درجة الموافقة على مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تنظيم العمل بشكل أفضل عالية جدا حيث بلغ الوسط الحسابي 4.36
3. درجة الموافقة على تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالقطاع الخاص عالية حيث بلغ الوسط الحسابي 3.52
4. جاءت عبارة تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل سليم يؤدي إلى تطوير أداء العاملين بالقطاع الخاص بالمرتبة الأولى بوسط حسابي يساوي 4.24
5. كانت درجة الموافقة على التأثير الإيجابي لتطبيق التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين عالية بوسط حسابي يساوي 3.94
6. جاءت عبارة يعزز التخطيط الاستراتيجي القدرة على التطور والتحسين المستمر في أداء العاملين بالقطاع الخاص بالمرتبة الأولى
7. من خلال نتيجة الانحدار كان تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين تأثير ايجابي

## الفصل السابع عشر التوصيات:

1. يقترح الباحثون زيادة التركيز على تنفيذ التخطيط الإستراتيجي كمدخل أساسي لتحسين الأداء الإداري، وذلك من خلال اتخاذ القرارات المستندة إلى منهجيات قوية وسليمة.
2. ينصحون بتعزيز العناية بالموظفين وتعزيز التواصل بينهم لتحقيق التميز والكفاءة في الخدمات المقدمة في القطاع الخاص.
3. يشددون على أهمية التوعية بتطبيق التخطيط الإستراتيجي وتأثيره الكبير على تحسين الأداء وتطوير المهارات.
4. يؤكدون على أهمية تحقيق الجودة في العمل لزيادة رضا المراجعين والعملاء وتعزيز الميزة التنافسية.
5. ينصحون بضرورة مشاركة جميع القوى العاملة في وضع الخطط الإستراتيجية لضمان نجاح تنفيذها.
6. يوصون بتبني منهج التخطيط الإستراتيجي كأسلوب عمل لكافة أقسام المنظمة أو الجهة الخاصة.
7. يشيرون إلى أهمية الاهتمام بالبحوث والدراسات لتعزيز جودة الأداء وكفاءة العاملين في المنظمة.
8. يشجعون على وضع رسالة واضحة للمنظمة لتبني منهجية فعالة لتطبيق التخطيط الإستراتيجي والمساهمة في التطور.
9. يوصون بإيلاء اهتمام أكبر لإعداد الخطط طويلة المدى لتحقيق الأهداف البعيدة المدى.
10. ينصحون بإنشاء إدارة مستقلة في كل منظمة لتحقيق تأثير إيجابي في المستقبل وتلبية متطلبات التغييرات.
11. ينصحون بقياس وتقييم أداء العاملين بانتظام، وبدقة، وفقاً لمعايير، واضحة.
12. يوصون بتنظيم دورات تدريبية لتعليم الموظفين حول التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحسين الأداء.
13. يشددون على التركيز على التطوير المستمر كأساس لاكتساب مهارات علمية وعملية متنوعة.

14. ينصحون بإنشاء برامج تدريبية وتطويرية للعاملين في القطاع الخاص لتحسين مهاراتهم وتمكينهم من مواجهة التغيرات المستقبلية.
15. يوصون ببناء سيناريوهات مستقبلية متعددة لاختيار الأفضل منها بناءً على تغيرات البيئة.
16. يشددون على ضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية المبنية على التخطيط الإستراتيجي كمعيار أساسي للأداء.
17. ينصحون بمواجهة المعوقات التي تعترض تطبيق التخطيط الإستراتيجي وتحقيق تطور في أداء العاملين في القطاع الخاص.
19. استمرار المنظمات الخاصة في تبني عمليات التخطيط الإستراتيجي كأداة إدارية تعزز التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية.
20. تواصل دعم وتوفير التدريبات المتخصصة في مجال التخطيط الإستراتيجي للعاملين في القطاع الخاص لتطوير مهاراتهم.
21. تأكيد أهمية مشاركة العاملين في عمليات التخطيط الإستراتيجي وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة وتوافقها مع أهدافها ورؤيتها.
22. التركيز على زيادة الاستثمارات في عمليات التخطيط الإستراتيجي نظراً لأهميتها البالغة.
23. تعزيز الوعي لدى العاملين بأهمية التخطيط الإستراتيجي كوسيلة لتحسين أدائهم.
24. اعتماد نظام رقابة وتقييم واضح يتناسب مع طبيعة العمل في المنظمات الخاصة.
25. إقامة المؤتمرات والندوات العلمية لمناقشة التطورات في القطاع الخاص.
26. وضع أهداف واضحة لجميع العاملين والمستفيدين من خدمات المنظمة.
27. تطوير الأساليب العلمية لدعم الإبداع والابتكار.
28. تحسين أوضاع العاملين والاهتمام برفاهيتهم لتعزيز أدائهم.

29. تشجيع التفكير الاستراتيجي والإبداعي في مختلف أقسام وإدارات الشركات لتطوير الخطط الاستراتيجية.

30. الحاجة الملحة لإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث المتعلقة بمجال التخطيط الاستراتيجي.

31. دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتطوير أداء العاملين في المؤسسات الخاصة.

32. دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات باعتبار التحليل الاستراتيجي

كعامل وسيط - حالة دراسية للمؤسسات الخاصة.

## قائمة المراجع والمصادر:

### المراجع العربية:

1. البلوشي، بدر (2017) التخطيط الإستراتيجي ورأس المال البشري في المنظمات الإعلامية: الطبعة الثالثة، مصر: المكتب العربي للمعارف
2. فارس، ندين (2016) العلاقة بين خصائص العلاقة بين الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في البنوك التجارية والتخطيط الإستراتيجي في قطاع غزة: الطبعة الأولى، غزة: مكتبة الأزهر
3. الجنابي، أكرم (2016) الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرون: الطبعة الرابعة، عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع
4. يحياوي، إلهام (2016) دور التخطيط الإستراتيجي في ضمان جودة التعليم العالي: الطبعة الأولى، السودان: المؤتمر العربي الدولي السادس
5. أبو النصر، مدحت (2015) مقومات التفكير الإستراتيجي المتميز: الطبعة الثانية، مصر: المجموعة العربية للتدريب للنشر
6. الزعبي، رحمه (2014) أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء المؤسسات التعليم العالي الجزائرية جامعة خفير: الطبعة الثالثة، الجزائر: دار الثقافة للنشر والتوزيع
7. السلاطين، على (2014) القيادة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي: الطبعة الثانية، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع
8. الصباب، أحمد (2013) أساسيات الإدارة الحديثة: الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع
9. جراد، سعيد (2013) قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الإستراتيجي والتميز بالأداء: الطبعة الثانية، غزة: مجلة جامعة الأزهر
10. جرادات، ناصر (2013) الإدارة الإستراتيجية منظور تكاملي حديث: الطبعة الأولى، عمان: إثراء للنشر والتوزيع
11. الحاكم، علي (2012) الإدارة الإستراتيجية للأعمال الإنتاجية والخدمية: الطبعة الثانية، الخرطوم: جي تاون
12. السعيد، إبراهيم (2012) المعلومات ودورها في دعم وإتخاذ القرار الإستراتيجي: الطبعة الخامسة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر
13. النجار، فريد (2010) التخطيط الإستراتيجي والمدير العربي: الطبعة الأولى، مصر: آليات استشراف المستقبل
14. الجرجاوي، زياد (2010) القواعد المنهجية لبناء الاستبيان: الطبعة الثانية، فلسطين: مطبعة أبناء الجراح

15. السكارنة، بلال (2010) التخطيط الإستراتيجي: الطبعة الأولى، عمان: دار السيرة للنشرة والتوزيع والطباعة
16. صيام، آمال (2010) تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية في قطاع غزة: الطبعة الأولى، غزة: جامعة الأزهر
17. شافي، عائشة (2010) مدخل إستراتيجية لتطوير القيادات التربوية: الطبعة الأولى، مصر: الدار الجامعية
18. اللوزي، موسى (2010) التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة: الطبعة الثانية، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع
19. الهيتي، صلاح (2009) تحليل أسس الإدارة العامة من منظور معاصر: الطبعة الأولى، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
20. الوليد، بشار (2009) التخطيط الإستراتيجي: الطبعة الثانية، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع
21. آل سعود، سعود (2008) الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية: الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية
22. هلال، محمد (2008) مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي – كيف تربط بين الحاضر والمستقبل: الطبعة الثالثة، مصر: دار نشر مركز تطوير الأداء والتنمية
23. ردمان، عالم (2008) التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس مدخل الجودة الشاملة في التعليم الجامعي: الطبعة الأولى، اليمن: العربية لضمان الجودة
24. القحطاني، سالم (2008) القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي: الطبعة الثانية، المملكة العربية السعودية: مرامر للطباعة والتغليف
25. بني حمدان، خالد (2007) الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: الطبعة الأولى، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
26. الدوري، زكريا (2007) الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية: الطبعة الثانية، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر
27. الغالبي، طاهر (2007) الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل: الطبعة الأولى، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع
28. درويش، عبد الكريم (2006) خصائص القيادة الإستراتيجية: الطبعة الأولى، الامارات العربية المتحدة: أكاديمية شرطة دبي
29. الدوري، زكريا (2005) الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية: الطبعة الأولى، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر
30. السالم، مؤيد (2005) أساسيات الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية: الطبعة الأولى، مصر: المكتب الحديث
31. السيد، صلاح (2004) تقويم الأداء: الطبعة الثانية، مصر: مجلة الإدارة.

32. الركابي، كاظم (2004) الإدارة الإستراتيجية – العولمة والمنافسة: الطبعة الثالثة، الأردن: دار وائل للنشر
33. المغربي، عبد الحميد (2003) الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين: الطبعة الأولى، مصر: المكتبة العصرية
34. المشاري، عبد الله (2003) معوقات التطوير التنظيمي من وجهة نظر القيادات العليا والوسطى في شرطة منطقتي الرياض ومكة المكرمة: الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
35. درة، عبدالباري (2003) تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة: الطبعة الثانية، مصر: المؤسسة العربية للتنمية
36. عبد المحسن، توفيق (2002) تقييم الأداء: الطبعة الأولى، مصر: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع
37. الجندي، عادل (2002) الإدارة والتخطيط التعليمي الإستراتيجي: الطبعة الأولى، الرياض: مكتبة ابن رشد
38. العارف، ناديا (2002) الإدارة الإستراتيجية: الطبعة الثانية، مصر: إدارة الألفية الثالثة
39. العقلي، عمر (2002) الإدارة الإستراتيجية: الطبعة الثانية، السودان: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة
40. القطامين، أحمد (2002) الإدارة الإستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية: الطبعة الأولى، الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع
41. مدبولي، محمد (2001) التخطيط المدرسي الإستراتيجي: الطبعة الأولى، مصر: مكتبة الدار العربية للكتاب
42. أبو بكر، مصطفى (2000) التفكير الإستراتيجي وأعداد الخطة الإستراتيجية: الطبعة الثانية، مصر: الدار الجامعية
43. حسن، راوية (2000) إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية: الطبعة الثانية، مصر: الدار الجامعية للنشر
44. مصطفى، أحمد (1999) التخطيط الإستراتيجي لمكافحة الإرهاب: الطبعة الأولى، الإمارات العربية المتحدة: مجلة الفكر الشرطين الياد
45. أبو العينين، عبد الشافي (1999) نحو نموذج فعال للإدارة الإستراتيجية: الطبعة الأولى، مصر: مجلة النهضة الإدارية
46. عبيدات، أبراهيم (1998) مفهوم التخطيط الإستراتيجي: الطبعة الأولى، الأردن: دابر اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
47. غالب، سعد (1998) الإدارة الإستراتيجية: الطبعة الثانية، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع

48. السلمي، على (1998) مصر: أداء المنظمات: الطبعة الثالثة، مصر: دار قباء للطباعة والنشر
49. النمر، سعود (1996) الإدارة العامة – الأسس والوظائف: الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية: مطابع الفرزدق
50. بازرع، محمود (1996) بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية: الطبعة الثانية، مصر: مكتبة العبيكان
51. الفقهي، ابراهيم (1996) أسرار قادة التميز: الطبعة الثانية، مصر: مركز الخبرات المهنية الإدارية
52. السلمي، على (1995) السياسات الإدارية في عصر المعلومات: الطبعة الأولى، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة
53. عسكر، سمير (1987) أصول الإدارة: الطبعة الثانية، الإمارات العربية المتحدة: دار القلم

#### المراجع الأجنبية:

1. Wilson, David (2004) *Images of Strategy*. 3<sup>rd</sup> ed. U.K.: Black well publishing.
2. Bryson, John (1993) *Strategic Planning for public services and non-Profit Organization*. 2<sup>nd</sup> edition. USA: The Best of Long-Range Planning.
3. Johanson, Gery (2002) *Exploring Corporate Strategy*. 6th ed. USA: Prentice Hall International.
4. Weiner, Brown (2006) *How to think clearly in a time of change*. 2<sup>nd</sup> ed. USA: Prentice Hall.
5. D, Wheelen (1990) *Strategic Management and Business Policy*. 5TH ed. USA: Wesley Publishing Company.
6. Al-Ghamdi, Salem (2005) *The Use of Strategic Planning Tools and Techniques in Saudi Arabia*. 2nd ed. Saudi Arabia: International Journal of Management.
7. William, Ocasio (2008) *Rise and Fall – or Transformation*. 3rd ed. USA: Long Range Planning.

ملاحق الدراسة:

ملحق (1):

الموضوع: استبانة

بعنوان (دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء العاملين بالقطاع الخاص)

في البدء نشكركم على حسن تعاونكم، يقوم الباحثون بإعداد بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في تخصص الإدارة وإدارة المشاريع في كلية الإدارة بعنوان (دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء العاملين بالقطاع الخاص)، نرجو التكرم بالتعاون معنا في هذا البحث وملء هذا الاستبيان حتى نعلم الفائدة المرجوة من البحث، والبيانات الواردة بهذا الاستبيان سيتم التعامل معها ومع النتائج بالسرية التامة ولن تستخدم إلا في أغراض هذا البحث العلمي.

وجزاكم الله خيراً

تقبلوا فائق التقدير والاحترام

قائد المجموعة:

راكان العنزي (222001986)

أسماء المشاركين:

احمد العتيبي (222002033)

مسفر الدوسري (221000490)

إشراف الدكتور/الفيصل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي:

2023-1445

## استبانة موجهة إلى العاملين بالقطاع الخاص

- الرجاء وضع علامة (√) امام الخيار المناسب:

### البيانات الشخصية:

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. العمر: ☐ 30-20 ☐ 40-31 ☐ 50-41 ☐ أكثر من 51 سنة
3. الدرجة العلمية: ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐
4. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ 6-10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 16 سنة ☐
5. المسمى الوظيفي: موظف ☐ مدير قسم ☐ مدير إدارة ☐ مدير تنفيذي ☐
6. التخصص العلمي: إدارة ☐ هندسة ☐ قانون ☐ أخرى ☐

المحور الاول: التخطيط الاستراتيجي وتطوير أداء العاملين

| الرقم | العبارات                                                         | درجة الموافقة  |           |       |            |
|-------|------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|------------|
|       |                                                                  | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | أوافق بشدة |
| 1     | تطبيق التخطيط الاستراتيجي يطور أداء العاملين بالقطاع الخاص       |                |           |       |            |
| 2     | هل يساهم التخطيط الإستراتيجي في النمو والتطور بالعمل             |                |           |       |            |
| 3     | هل يساهم التخطيط الإستراتيجي في تحسين جودة العمل                 |                |           |       |            |
| 4     | هل يساعد التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء الفرد                 |                |           |       |            |
| 5     | هل يؤثر التخطيط الإستراتيجي بشكل إيجابي على رغبة العاملين بالعمل |                |           |       |            |
| 6     | هل يساهم التخطيط الإستراتيجي في تنظيم العمل بشكل أفضل            |                |           |       |            |

المحور الثاني: تطبيق التخطيط الإستراتيجي

| الرقم | العبارات                                                                                  | درجة الموافقة  |           |       |            |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|------------|
|       |                                                                                           | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | أوافق بشدة |
| 7     | تطبيق التخطيط الإستراتيجي بشكل سليم يؤدي إلى تطوير أداء العاملين بالقطاع الخاص            |                |           |       |            |
| 8     | هل يوجد إدارة تخطيط استراتيجي لدى منظماتكم                                                |                |           |       |            |
| 9     | هل لدى القطاع الخاص نظام تخطيطي سليم لاستغلال الموارد المتاحة                             |                |           |       |            |
| 10    | هل يعمل القطاع الخاص طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة                                        |                |           |       |            |
| 11    | هل يتم العمل في القطاع الخاص طبقاً لمؤشرات الأداء للأهداف الإستراتيجية المحددة            |                |           |       |            |
| 12    | هل يلتزم القطاع الخاص ببناء سياسات مستندة إلى عملية التخطيط الإستراتيجي                   |                |           |       |            |
| 13    | هل يتضمن القطاع الخاص رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة توجه أعماله بناءً على التخطيط الاستراتيجي |                |           |       |            |

المحور الثالث: تأثير التخطيط الاستراتيجي على تطوير أداء العاملين بالقطاع الخاص

| الرقم | العبارات                                                                                          | درجة الموافقة  |           |       |            |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|------------|
|       |                                                                                                   | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | أوافق بشدة |
| 14    | يؤثر التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء العاملين بالقطاع الخاص بشكل إيجابي                         |                |           |       |            |
| 15    | هل يقوم الموظفون بأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية في ضوء عملية التخطيط الإستراتيجي                    |                |           |       |            |
| 16    | هل توجد تفاعلية وتوافق بين مستوى أداء الموظف والأداء المطلوب منه في سياق التخطيط الاستراتيجي      |                |           |       |            |
| 17    | هل يتمتع الموظفون بسرعة الملاحظة وفهم أهداف القطاع الخاص بشكل أفضل بفضل التخطيط الاستراتيجي       |                |           |       |            |
| 18    | هل يتمكن الموظفون من تطوير مهاراتهم لمواكبة أهداف القطاع الخاص بشكل أفضل بفضل التخطيط الاستراتيجي |                |           |       |            |
| 19    | هل يعزز التخطيط الاستراتيجي القدرة على التطور والتحسين المستمر في أداء العاملين بالقطاع الخاص     |                |           |       |            |

ملحق (2):

بسم الله الرحمن الرحيم

قائمة بأسماء المحكمين

| م | الاسم            | التخصص |
|---|------------------|--------|
| 1 | د. نبيل الحزمي   | إدارة  |
| 2 | د. محمد بكري     | إحصاء  |
| 3 | د. أيمن محجوب    | إحصاء  |
| 4 | د. مبارك الدوسري | إدارة  |
| 5 | أ.د. أحمد الزامل | إدارة  |

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ