

أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء والرضا الوظيفي لفئتي المديرين
والاختصاصيين: دراسة تطبيقية على السعوديين في القطاع الخاص
بمدينة الرياض

إعداد الطالبة/

أروى إبراهيم عبدالله الغيث

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى من غرس في قلبي الإيمان، وعلمني أن الطموح لا سقف له
إلى والدي، قدوتي الأولى، وسندي في الحياة.
إلى والدتي، نبع الحنان، وصاحبة القلب الذي غمرني حباً ورعاية،
إلى زوجي، الذي كان حاضراً بدعمه في محطات كثيرة من هذه الرحلة.
إلى أبنائي أنتم النور الذي يضيء أيامي، والدافع لكل إنجاز.
إلى عائلتي الكريمة، كل فرد منكم كان دعامة روحية في هذا الطريق.
إلى من كانوا عوناً لي بكلمة، أو دعاء، أو لحظة تفهّم،
لكم جميعاً شكري الخالص
والى جامعتي الغالية، منارة العلم والبحث،
وأساتذتي الأفاضل الذين منحوني من علمهم وخبرتهم،
أهدي هذا البحث عربون وفاء وامتنان.

فهرس المحتويات

إهداء	د
فهرس المحتويات	هـ
فهرس الجداول	ز
المستخلص	ح
الفصل الأول	1
مقدمة	2
مشكلة الدراسة	2
أهمية الدراسة	3
أهداف الدراسة	3
تساؤلات الدراسة	4
فروض الدراسة	4
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث	5
المصطلحات المفاهيمية والإجرائية	5
الفصل الثاني	7
مقدمة	8
الدراسات السابقة	8
ما ستقدمه الدراسة الحالية مقارنة بما سبق	13
الإطار النظري	14
المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي	15
المطلب الأول: الإدارة الاستراتيجية	15
المطلب الثاني: التخطيط الاستراتيجي	15
المبحث الثاني: الأداء الوظيفي	19
المطلب الأول: الأداء الوظيفي	19
المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي	22
المطلب الثالث: التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي	23

23	المبحث الثالث: الرضا الوظيفي
23	المطلب الأول: الرضا الوظيفي
27	المطلب الثاني: الرضا والأداء الوظيفي والتخطيط الاستراتيجي
29	الفصل الثالث
29	منهجية الدراسة
30	مقدمة
30	المنهجية وطرق البحث
30	مجتمع البحث
30	أداة الدراسة
32	ثبات الاستبانة (Reliability):
35	خصائص عينة الدراسة
36	الإجراءات الإحصائية
36	حدود البحث
37	الفصل الرابع
37	النتائج والتوصيات
38	مقدمة
38	تحليل البيانات
48	النتائج
49	التوصيات
51	المراجع
52	المراجع العربية
54	المراجع الأجنبية
56	الملاحق
57	الاستبانة
62	Abstract

فهرس الجداول

- جدول 1: يوضح توزيع العبارات على أبعاد الاستبانة في صورتها النهائية 31
- جدول 2: معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة والثبات الكلي 32
- جدول 3: معاملات ارتباط العبارات بأبعاد الاستبانة 33
- جدول 4: معاملات ارتباط أبعاد الاستبانة بالمتوسط العام لها 34
- جدول 5: توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة 35
- جدول 6: معاملات ارتباط بيرسون لإيجاد طبيعة العلاقة ونوعها بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي 38
- جدول 7: معاملات ارتباط بيرسون لإيجاد طبيعة العلاقة ونوعها بين التخطيط الاستراتيجي والرضا الوظيفي 40
- جدول 8: نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحديد إسهام أبعاد التخطيط الاستراتيجي في التنبؤ بمستوى الأداء الوظيفي... 42
- جدول 9: اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار ملائمة نموذج الدراسة الأول 43
- جدول 10: معاملات معادلة خط الانحدار المتعدد لتحديد إسهام أبعاد التخطيط الاستراتيجي في التنبؤ بالأداء الوظيفي 44
- جدول 11: نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحديد إسهام أبعاد التخطيط الاستراتيجي في التنبؤ بمستوى الرضا الوظيفي 45
- جدول 12: اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار ملائمة نموذج الدراسة الثاني 46
- جدول 13: معاملات معادلة خط الانحدار المتعدد لتحديد إسهام أبعاد التخطيط الاستراتيجي في التنبؤ بالأداء الوظيفي 47

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة (صياغة الخطة، تنفيذها وتخصيص الموارد، المتابعة والتقويم) على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص بمدينة الرياض. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من خلال استبانة مكونة من 44 عبارة موزعة على 12 بُعدًا، طُبقت على عينة عشوائية مكونة من 117 موظفًا من فئتي المديرين والاختصاصيين.

أظهرت النتائج وجود علاقة طردية دالة إحصائيًا بين التخطيط الاستراتيجي وكل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، كما بينت أن بُعد "تنفيذ الخطة وتخصيص الموارد" هو الأكثر تأثيرًا في التنبؤ بالأداء الوظيفي، بينما ساهمت جميع الأبعاد الثلاثة بشكل دال في التنبؤ بمستوى الرضا الوظيفي. وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات الموجهة لصناع القرار في القطاع الخاص والباحثين المستقبليين، أبرزها تعزيز ممارسات تنفيذ الخطة وتوزيع الموارد بفعالية، واعتماد مؤشرات متابعة وتقويم أكثر فاعلية. الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، القطاع الخاص.

الفصل الأول

مقدمة

التخطيط الاستراتيجي هو "دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره، من قوة وضعف، وتحديات وفرص، ورسم رؤى وأهداف مستقبلية بناءً على ذلك، ومن ثم وضع برامج عملية تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود" (ناصر الدين، 2022، ص. 25)

في ظل التطورات الاقتصادية المتسارعة، أصبح التخطيط الاستراتيجي ركيزة أساسية للقطاع الخاص في مواجهة التحديات التنافسية وتحقيق النمو المستدام، يمثل التخطيط الاستراتيجي عملية متكاملة تهدف إلى دراسة الواقع بكل أبعاده، من قوة وضعف، وفرص وتحديات، لرسم أهداف مستقبلية واضحة تعتمد على استراتيجيات عملية لتحقيقها. هذه العملية لا تقتصر على إعداد الخطط، بل تشمل أيضًا دورًا حيويًا في تحسين أداء العاملين وضمان رضاهم الوظيفي، مما يسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية.

رغم الأهمية البارزة للتخطيط الاستراتيجي، إلا أن تأثيره على الأداء والرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص بمدينة الرياض لم يُدرس بعمق كافٍ. يعتبر أداء العاملين ورضاهم من العوامل الجوهرية لنجاح أي مؤسسة، حيث يؤثران بشكل مباشر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز البيئة التنظيمية.

من هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين ومستوى رضاهم الوظيفي في القطاع الخاص بالرياض. وتهدف الدراسة إلى تقديم رؤى معمقة تساعد المؤسسات على تحسين ممارساتها الاستراتيجية، بما ينعكس إيجابيًا على تحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز استقرار بيئة العمل.

مشكلة الدراسة

على الرغم من أن المنظمات تعتمد على عملية التخطيط الاستراتيجي كأداة لتحقيق أهدافها طويلة المدى، إلا أن تأثير هذه العملية على العاملين في القطاع الخاص لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة، خصوصًا فيما يتعلق بأداء العاملين ومستوى رضاهم الوظيفي.

يبرز التساؤل حول كيف يؤثر التخطيط الاستراتيجي على التزام العاملين، تحفيزهم، ورضاهم الوظيفي، مما يدفع هذه الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

"ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص بمدينة الرياض؟"

أهمية الدراسة

- تُبرز الدراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء ورضا العاملين، مما يساعد القيادات العليا في القطاع الخاص على تطوير استراتيجيات تعزز الكفاءة والنجاح المؤسسي.
- تقدم الدراسة بيانات تساعد الإدارة على تحسين رضا العاملين وزيادة التزامهم واستقرارهم الوظيفي.
- تسهم الدراسة في إثراء الرصيد المعرفي العربي في مجال التخطيط الاستراتيجي، مما يُثري الأدبيات الأكاديمية.
- تعالج الدراسة النقص في الأبحاث المتعلقة بتأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي والرضا في القطاع الخاص السعودي، وتفتح آفاقاً لدراسات مستقبلية من خلال تقديم رؤى جديدة حول بيئة العمل في هذا القطاع.
- تُقدم الدراسة توصيات عملية تسهم في تطوير استراتيجيات تدعم تحسين الأداء وزيادة رضا العاملين.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

التعرّف على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة (صياغة الخطة، تنفيذها وتخصيص الموارد، المتابعة والتقييم) على الأداء والرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص بمدينة الرياض.

الأهداف الفرعية:

أولاً: في مجال التخطيط الاستراتيجي

- تحليل أثر صياغة الخطة الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الأهداف) على سلوك العاملين ومساهمتهم المهنية.
- دراسة فاعلية تنفيذ الخطة وتخصيص الموارد في تعزيز التفاعل التنظيمي ورفع كفاءة الإنجاز.
- تقييم دور المتابعة والتقييم في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق أهدافه التشغيلية.

ثانياً: في مجال الأداء الوظيفي

- استكشاف أثر التخطيط الاستراتيجي على جوانب الأداء الوظيفي (الإنتاجية، الالتزام، كفاءة العمليات، والمبادرة المهنية).
- تحليل العلاقة بين وضوح التوجهات الاستراتيجية وسلوكيات العمل اليومية لدى الموظفين.
- قياس إسهام التخطيط الاستراتيجي في تحفيز المبادرة المهنية والابتكار في بيئة العمل.

ثالثاً: في مجال الرضا الوظيفي

- التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على رضا الموظفين عن بيئة العمل، وتحفيزهم، واستقرارهم المهني.
- تحليل العلاقة بين عناصر التخطيط الاستراتيجي ودرجة رضا الموظفين عن مهامهم وفرصهم المهنية.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الصياغة، التنفيذ، المتابعة) على الأداء والرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص بمدينة الرياض؟

الأسئلة الفرعية:

- ما العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأبعاده الثلاثة وبين أبعاد الأداء الوظيفي؟
- ما العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأبعاده الثلاثة وبين أبعاد الرضا الوظيفي؟
- ما مدى إسهام أبعاد التخطيط الاستراتيجي في التنبؤ بمستوى الأداء الوظيفي؟
- ما مدى إسهام أبعاد التخطيط الاستراتيجي في التنبؤ بمستوى الرضا الوظيفي؟

فروض الدراسة

بناءً على مشكلة وأهداف وتساؤلات الدراسة، يمكن صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص بمدينة الرياض.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصياغة الخطة الاستراتيجية على الأداء الوظيفي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الخطة وتخصيص الموارد على الأداء الوظيفي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتابعة وتقويم تنفيذ الخطة الاستراتيجية على الأداء الوظيفي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصياغة الخطة الاستراتيجية على الرضا الوظيفي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الخطة وتخصيص الموارد على الرضا الوظيفي.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتابعة وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية على الرضا الوظيفي.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

يعتمد هذا البحث في بنائه النظري على نظرية الإدارة الاستراتيجية والتي تمثل إطاراً شاملاً لدراسة وتحليل كيفية تفاعل المؤسسات مع بيئتها الداخلية والخارجية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية طويلة المدى.

تهدف النظرية إلى تحديد رؤية واضحة ورسالة ملهمة للمؤسسة، ووضع استراتيجيات فعالة تستند إلى تحليل البيئة التنافسية، وتوزيع الموارد بشكل أمثل، وتعزيز القدرة التكيفية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. تعود جذور الإدارة الاستراتيجية إلى خمسينيات وستينيات القرن العشرين، حين بدأ الباحثون في تناولها كعلم مستقل، ومن أبرزهم: ألفرد شاندلر، فيليب سلزنيك، إيجور أنسوف، وبيتر دركر، كان يُطلق على هذا التوجه في البداية اسم "سياسات الأعمال"، ثم تطور لاحقاً إلى مفهوم "الإدارة الاستراتيجية"، إذ أثبتت فعاليتها في التنبؤ بالمستقبل وصناعة القرارات الرشيدة. (الحربي، 2015)

المصطلحات المفاهيمية والإجرائية

التخطيط الاستراتيجي

المصطلح المفاهيمي: "يُعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه عبارة عن سلسلة من الخطوات المتتالية والمتراكبة التي تتبعها المؤسسة، والتي تبدأ من تحديد الصورة المستقبلية التي تنشدها المؤسسة، والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وكذلك السبيل الذي تتبعه لتحقيق تلك الأهداف". (أيمن وعمرى، 2023).

المصطلح الإجرائي: يُعرف التخطيط الاستراتيجي إجرائياً بأنه مدى التزام المؤسسة بتحديد رؤيتها المستقبلية ورسالتها، وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وصياغة أهداف طويلة الأجل، وترجمتها إلى خطط تنفيذية قابلة للمتابعة والتقييم. ويُقاس هذا المفهوم من خلال مؤشرات تُعبر عن وضوح الخطة، كفاءة تنفيذها، وفعالية تخصيص الموارد ومتابعة الأداء.

الأداء الوظيفي

المصطلح المفاهيمي: هو "إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية، حيث تعني الكفاءة تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد، أما الفعالية فتتعلق بإنجاز الأهداف المرغوبة". (شهادات، 2020، ص 205).

المصطلح الإجرائي: يُعرّف الأداء الوظيفي إجرائيًا بأنه السلوكيات والنتائج المرتبطة مباشرة بمهام الفرد داخل المؤسسة، ويشمل مستوى إنتاجيته، مدى التزامه، كفاءة إنجازه للمهام، وقدرته على اتخاذ المبادرات المهنية.

الرضا الوظيفي

المصطلح المفاهيمي: "الرضا الوظيفي هو تعبير يُطلق على مشاعر العاملين اتجاه عملهم، وتعتمد هذه المشاعر على المقارنة بين ما يعتقد الإنسان بما يحقق العمل له، وبين ما يتطلع إليه الإنسان بأن تحققه له وظيفته، أي تطابق بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون" (صالح والشكري، 2025، ص. 165).

المصطلح الإجرائي: يُعرّف الرضا الوظيفي إجرائيًا بأنه الدرجة التي يُعبّر فيها الموظف عن مشاعره الإيجابية أو السلبية تجاه بيئة عمله، وطبيعة مهامه، ومستوى التقدير والتحفيز الذي يتلقاه، ومدى وضوح واستقرار مستقبله المهني داخل المؤسسة.

الفصل الثاني

مقدمة

تلعب الدراسات السابقة دوراً أساسياً في توفير الإطار النظري والتحليلي الذي يُعزز من فهم موضوع البحث ويثريه علمياً، تعكس هذه الدراسات جهود الباحثين في تناول الموضوعات ذات الصلة، مما يساهم في تحديد الفجوات البحثية وتوجيه الباحث نحو أساليب تحليل أكثر دقة وعمقاً.

في هذا البحث، تسعى الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص بمدينة الرياض، ولتحقيق ذلك، تم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات ذات علاقة بالتخطيط الاستراتيجي، الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، وقد أتاحت هذه الدراسات فهماً أعمق لكيفية ارتباط التخطيط الاستراتيجي بمستوى الأداء والرضا الوظيفي في سياقات مختلفة.

الدراسات السابقة

1- دراسة موزي بن نامي وهدي عبدالنبي (2024) بعنوان "كفاءة التخطيط الاستراتيجي وأثره على جودة الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في القطاع التقني بالسعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير التخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء المؤسسي، مع التركيز على أبعاده الرئيسية: صياغة الرؤية والرسالة، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وضع الأهداف الاستراتيجية، تنفيذ الخطط، ومتابعة وتقييم الأداء. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة، وشملت عينة مكونة من 250 موظفاً من القطاع التقني في مدن الرياض وجدة والدمام.

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وأبعاد جودة الأداء المؤسسي، حيث تبين أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال يعزز الأداء المؤسسي من خلال وضوح الأهداف وتحسين إدارة الموارد. وأوصت الدراسة بتعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات التقنية، وتقديم برامج تدريبية للموظفين، واستخدام أدوات تحليلية مثل SWOT وPESTEL لتحسين التخطيط ومتابعة الأداء بشكل مستمر.

2- دراسة نحاوة عبل (2023) والتي بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات العمومية: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك"

تشير الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية استباقية تهدف إلى رسم رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة بناءً على تحليل متطلبات الحاضر. يشمل ذلك تحديد أهداف استراتيجية وتحقيقها عبر استغلال الفرص والتصدي للتحديات التي قد تواجه المؤسسة. الدراسة تركز على الدور الحيوي للتخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات العمومية، مع دراسة حالة مؤسسة سوناطراك الجزائرية. تهدف

الدراسة إلى تحليل مدى نجاح المؤسسة في تنفيذ خططها الاستراتيجية وتحقيق أهدافها، وكذلك تحديد فجوات الأداء واكتشاف الحلول المناسبة لتجاوزها. تم تقسيم الأداء إلى أربع فئات رئيسية: الأداء المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والنمو والتطوير. نتائج الدراسة أظهرت أن سوناطراك لم تحقق الأهداف المرتبطة بالإنتاج والمبيعات كما كان مخططاً لها، بالرغم من تحقيقها لإنجازات في العمليات الداخلية والبحث والتطوير. ومن خلال هذه النتائج، تم التأكيد على ضرورة ربط الأهداف الاستراتيجية للإنتاج والمبيعات مع العمليات الداخلية والنمو لضمان تحسين الأداء الكمي وزيادة الأرباح. كما تم اقتراح استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتحقيق التكامل بين الأهداف الاستراتيجية المختلفة لضمان تحسين الأداء المالي بشكل فعال.

3- دراسة ندى المرداس (2023)، بعنوان "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين"

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض. تضمنت العينة 138 موظفاً من مستويات إدارية عليا ومتوسطة، وتم استرداد 94 استبانة صالحة للتحليل. أظهرت النتائج أن استراتيجيات الموارد البشرية، المتمثلة في الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، وتقييم الأداء، تؤثر إيجابياً على أداء العاملين من حيث كمية العمل المنجز، الالتزام، وجودة العمل. أوصت الدراسة بأهمية الاستثمار في هذه العلاقة لتحسين الأداء التنظيمي، والمحافظة على الكفاءات البشرية، وتعزيز قدرات العاملين بهدف تحقيق أهداف الشركة وتنافسيتها في السوق.

4- دراسة أحمد الزهراني (2023) بعنوان "دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي:

دراسة ميدانية على موظفي المركز الوطني للأرصاد بجهة".

أشارت الدراسة إلى استكشاف دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بمختلف أبعاده: التوجه الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، والممارسات الأخلاقية. ركزت الدراسة على كيفية تأثير هذه الأبعاد على عناصر التميز المؤسسي، بما في ذلك تميز القيادة، المرؤوسين، والهيكل التنظيمي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة، وشملت عينة مكونة من 350 موظفاً من المركز الوطني للأرصاد بجهة.

أظهرت النتائج أن القيادة الاستراتيجية تلعب دوراً محورياً في تعزيز التميز المؤسسي من خلال وضوح الرؤية الاستراتيجية، الالتزام بالقيم الأخلاقية، واستثمار رأس المال البشري. كما بينت أن القيادة الفعالة تساهم في تحسين التفاعل بين القادة والموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة.

أوصت الدراسة بضرورة تصميم برامج تدريبية لتحسين مهارات القيادة الاستراتيجية وتعزيز التزام القادة بالقيم الأخلاقية. كما دعت إلى تبني استراتيجيات تدعم استثمار رأس المال البشري لتحقيق التميز المستدام.

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

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي في شركة سيرياتل للاتصالات في سوريا، والتحقق من وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي بمختلف أبعاده (الرؤية الاستراتيجية، الأهداف، الرسالة، التحليل، الخيار الاستراتيجي) وبين الأداء الوظيفي. أظهرت النتائج أن هناك اتفاقاً بين أفراد العينة حول وجود تخطيط استراتيجي جيد في الشركة ومستوى أداء وظيفي عالٍ، كما كشفت عن وجود تأثير معنوي للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على الأداء، حيث تختلف قوة التأثير حسب البعد. وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات، أهمها ضرورة تبني نظم تكنولوجيا المعلومات الحديثة لدعم التخطيط، وجعل التخطيط الاستراتيجي جزءاً من ثقافة الشركة، والتعاون مع شركات مماثلة لتبادل الخبرات، وتطوير مهارات القيادة المستقبلية.

6- دراسة بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء العاملين بالقطاع الحكومي" آل فهاد، فهد وآخرون (2022).

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التخطيط الاستراتيجي على تطوير أداء العاملين في القطاع الحكومي. ركزت على أبعاد التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، التحليل البيئي الداخلي والخارجي، ومدى تأثيرها على الكفاءة والجودة والإنتاجية الوظيفية للعاملين.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبانة، وغطت عينة بحثية مكونة من 384 موظفاً من القطاع الحكومي. أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء العاملين. أوضحت الدراسة أن وضوح الأهداف والرؤية، واستخدام أدوات تحليلية مثل SWOT، يساهمان في رفع كفاءة الأداء وتعزيز الإنتاجية.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات الحكومية، وتوفير برامج تدريبية حول أساليب التخطيط الحديثة، بالإضافة إلى دمج التحليل الاستراتيجي في عمليات اتخاذ القرار لضمان تحسين الأداء بشكل مستدام.

7 - دراسة محمد خليل إبراهيم (2021) بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الرضا الوظيفي: دراسة حالة في جامعة ميسان"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير التخطيط الاستراتيجي على تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين في جامعة ميسان. ركزت الدراسة على أبعاد التخطيط الاستراتيجي، مثل تحليل البيئة الداخلية والخارجية، صياغة الرؤية، وضع الأهداف الاستراتيجية، ومشاركة الموظفين في التخطيط. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة شملت 200 موظف إداري، وتم تحليل البيانات بناءً على استجابات 189 استبيانًا صالحًا.

أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يسهم بشكل كبير في تحسين الرضا الوظيفي، حيث يعزز الأمان الوظيفي، يحسن ظروف العمل، ويوفر فرص التدريب والتطوير. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير التخطيط الاستراتيجي على الرضا الوظيفي بناءً على الخصائص الشخصية للمستجيبين (الجنس، العمر، المؤهل الأكاديمي، سنوات الخبرة).

وأوصت الدراسة بأهمية تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات، وإشراك الموظفين الإداريين في عمليات التخطيط، وتوفير برامج تدريبية تمكنهم من اكتساب مهارات جديدة، بما يسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسات التعليمية.

8- دراسة معالي محمد اليوسفي (2022) بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي على رضا الموظفين: دراسة تطبيقية في جامعة الكويت"

هدفت إلى قياس أثر التخطيط الاستراتيجي على رضا الموظفين في جامعة الكويت، من خلال تحليل العلاقة بين ثلاثة أبعاد رئيسية للتخطيط: الإداري، الأكاديمي، والتشغيلي. شملت الدراسة عينة مكونة من 362 موظفًا تم اختيارهم من مختلف قطاعات الجامعة باستخدام العينة الطبقية العشوائية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي مع أدوات إحصائية مثل الانحدار الخطي وتحليل التباين.

أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائيًا للتخطيط الاستراتيجي على رضا الموظفين، حيث كان أقوى تأثير للبعد التشغيلي، يليه الأكاديمي، ثم الإداري. كما بينت النتائج أن مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة كان متوسطًا من وجهة نظر الموظفين، وكذلك الحال مع مستوى رضاهم الوظيفي. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز العدالة في توزيع عبء العمل، وتحسين بيئة العمل، ودعم البحث العلمي بأدوات متقدمة.

تُعد هذه الدراسة مرجعًا مهمًا في فهم العلاقة بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي ومستوى الرضا الوظيفي في قطاع التعليم العالي الحكومي.

9- دراسة Rosita وآخرون (2022) بعنوان "أثر تنفيذ التخطيط الاستراتيجي على الرضا الوظيفي، وضغوط العمل، وأداء الموظفين" هدفت إلى قياس العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى الرضا الوظيفي وضغوط العمل، وانعكاس ذلك على أداء الموظف.

أجريت الدراسة على موظفي وحدات التعليم عن بُعد في الجامعة المفتوحة بإندونيسيا، باستخدام استبيان وُزِعَ على 100 موظف، واعتمدت التحليل الإحصائي الوصفي والاستنتاجي (الانحدار وتحليل الارتباط). أظهرت النتائج أن تنفيذ التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وواضح في تحسين أداء الموظف، كما وُجد ارتباط إيجابي بينه وبين الرضا الوظيفي، في المقابل، كان تأثير ضغوط العمل على الأداء ضعيفاً أو غير دال إحصائياً في معظم التحليلات، وتؤكد الدراسة أن وضوح وتنفيذ الخطط الاستراتيجية يسهم في خلق بيئة عمل أكثر فاعلية، ويزيد من التزام الموظفين وكفاءتهم.

وتتفق هذه النتائج مع توجه الدراسة الحالية التي تسعى إلى استكشاف أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي والرضا لدى العاملين في القطاع الخاص، إذ تؤكد دراسة Rosita وآخرون (2022) على أهمية تطبيق التخطيط الاستراتيجي بوصفه أحد العوامل المحفزة لرفع كفاءة الموظف وتعزيز رضاه، مما يعزز من مصداقية الفرضيات المطروحة في هذا البحث.

ما ستقدمه الدراسة الحالية مقارنة بما سبق

سد الفجوات البحثية:

الدراسات السابقة ركزت بشكل أساسي على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء أو الرضا الوظيفي بشكل منفصل، تسعى الدراسة الحالية إلى دمج هذين الجانبين وتحليل العلاقة التبادلية بين الأداء والرضا الوظيفي في سياق التخطيط الاستراتيجي.

تركيز خاص على القطاع الخاص:

معظم الدراسات تناولت مؤسسات عامة أو شبه عامة، بينما تستهدف هذه الدراسة العاملين في القطاع الخاص بمدينة الرياض، مما يُضيف بُعدًا جديدًا في فهم تأثير التخطيط الاستراتيجي في هذا السياق.

تحليل عميق لدور العاملين:

الدراسة الحالية ستُركز على مدى إشراك العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية وتأثير ذلك على التزامهم الوظيفي ومستوى إنتاجيتهم، وهو جانب لم يُعالج بشكل كافٍ في الدراسات السابقة.

الإطار النظري

يركز هذا الفصل على تقديم الإطار النظري من خلال تناول ثلاثة مباحث رئيسية تهدف إلى تحليل العلاقة بين المتغيرات الأساسية في الدراسة.

المبحث الأول يتناول الأدبيات التي أسهم بها الباحثون والمفكرون في مجال التخطيط الاستراتيجي باعتباره المتغير المستقل، مع التركيز على أهميته وأبعاده ودوره في تحسين الأداء المؤسسي.

المبحث الثاني يركز على موضوع أداء العاملين باعتباره متغيرًا تابعًا، موضحًا كيف يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يسهم في تحسين الكفاءة والإنتاجية.

المبحث الثالث يتناول موضوع الرضا الوظيفي باعتباره متغيرًا تابعًا، مع تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز رضا العاملين واستقرارهم الوظيفي.

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

المطلب الأول: الإدارة الاستراتيجية

أولاً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية

الإدارة الاستراتيجية هي عملية متكاملة وشاملة تهدف إلى تحقيق الأهداف طويلة المدى للمؤسسة من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الخيارات الاستراتيجية المناسبة التي تدعم تحقيق الرؤية والرسالة المؤسسية، وتتكون هذه العملية من أربع مراحل رئيسية هي: التحليل، التخطيط، التنفيذ، والتقييم.

ثانياً: مراحل الإدارة الاستراتيجية:

أ. **التحليل الاستراتيجي:** تبدأ الإدارة الاستراتيجية بتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة، مثل الموارد المتاحة والكفاءات الحالية. بالتوازي، يتم تحليل البيئة الخارجية لفهم الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة التي قد تؤثر على الأداء المؤسسي، مثل تغيرات السوق أو المنافسة.

ب. **التخطيط الاستراتيجي:** استناداً إلى نتائج التحليل، يتم وضع خطط استراتيجية تُحدد الأهداف طويلة المدى للمؤسسة، مع صياغة رؤية واضحة، ورسالة ملهمة، واستراتيجيات تُوجه الموارد والجهود لتحقيق هذه الأهداف.

ج. **التنفيذ الاستراتيجي:** تتضمن هذه المرحلة تحويل الخطط الاستراتيجية إلى أفعال ملموسة وبرامج تشغيلية على أرض الواقع، يتطلب التنفيذ التنسيق بين مختلف مستويات الإدارة، وضمان تخصيص الموارد بطريقة فعالة، ومتابعة التقدم لتحقيق الأهداف المحددة.

د. **التقييم الاستراتيجي:** التقييم هو عملية مستمرة تهدف إلى قياس الأداء الفعلي مقارنة بالأهداف المحددة مسبقاً، يشمل ذلك تحليل النتائج، تحديد الفجوات بين الأداء المتوقع والفعلي، ومن ثم اتخاذ قرارات تصحيحية لتحسين العمليات وضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

تمثل الإدارة الاستراتيجية إطاراً ديناميكياً يساعد المؤسسات على مواجهة التحديات وتحقيق التميز المستدام من خلال تحليل مدروس، تخطيط منهجي، تنفيذ فعال، وتقييم دوري لضمان النجاح المؤسسي.

المطلب الثاني: التخطيط الاستراتيجي

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

ذكر الكناني أن التخطيط الاستراتيجي "يقوم على صياغة المستقبل المرغوب وتحليل المعطيات المتاحة ذات التأثير على العمل وتحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة ورسم الخطط وتخصيص الموارد المتاحة للمنظمة بالشكل الذي يمكن من تحقيق هذه الأهداف في إطار الفرص المتاحة للمنظمة والقيود المفروضة من بيئة المنظمة." (الكناني، 2016، ص173)

وعرف ناطورية التخطيط الاستراتيجي بأنه "اختيار أهداف المنظمة وتحديد السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذ السياسات والاستراتيجيات الموضوعية، وهو العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد المؤسسة مع الفرص المتاحة لها وذلك على المدى الطويل." (ناطورية، 2009، ص229)

ويعرف على أنه هو "عملية ممنهجة لتحديد رؤية المنظمة، الرسالة، الأهداف وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الاستراتيجيات لاغتنام الفرص وتوقع التهديدات ومراقبة الإنجازات وتقييمها، وتكييف الاستراتيجية مع الظروف الديناميكية البيئة، لخلق ميزة تنافسية وتحسين مستوى أداء المنظمة." (بلحاج، 2023، ص 6)

لذا يمكن أن نعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه هو عملية إدارية مستندة إلى تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية، تعتمد على رؤية واضحة توجه المؤسسة نحو المستقبل، ورسالة تُحدد دورها الحالي وأهدافها، وقيم تُرشد السلوك المؤسسي، تُترجم هذه الركائز إلى أهداف استراتيجية دقيقة وخطط عملية قابلة للتنفيذ، يتم قياس تحقيقها من خلال مؤشرات أداء محددة، مما يضمن استدامة النجاح والمرونة في مواجهة التحديات المستقبلية.

ثانياً: المكونات الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي:

- أ. الرؤية: هي عبارة قصيرة وطموحة وملهمة تصف المستقبل الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه.
- ب. الرسالة: هي بيان يحدد الغرض الأساسي للمؤسسة، ويعكس طبيعتها عملها ودورها الحالي في تلبية احتياجات العملاء والمجتمع. تصف الرسالة ما تفعله المؤسسة حالياً، ولمن تقدم خدماتها أو منتجاتها، وكيف تحقق أهدافها بطريقة تتماشى مع قيمها الأساسية.
- ج. القيم: هي المبادئ الأساسية والمعتقدات الجوهرية التي توجه سلوك المؤسسة وأفرادها، وتشكل الميثاق الأخلاقي والثقافي الذي تعتمد عليه في اتخاذ القرارات، وتلتزم به في تعاملاتها مع العملاء والموظفين وأصحاب المصلحة.
- د. الأهداف: هي النتائج المحددة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ضمن فترة زمنية محددة، وتُصاغ بحيث تكون واضحة، وقابلة للقياس، وواقعية، ومحددة بزمان.

تمثل الأهداف خريطة طريق تُترجم الرؤية الاستراتيجية والرسالة المؤسسية إلى خطوات عملية تُوجه الأنشطة والموارد نحو تحقيق الغايات بكفاءة وفعالية، بما يتماشى مع القيم المؤسسية.

هـ. مؤشرات الأداء: هي أدوات قياس كمية أو نوعية تُستخدم لتقييم مدى تقدم المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

تعكس هذه المؤشرات أداء الأنشطة والعمليات المتعلقة بالخطط الموضوعية، وتوفر بيانات دقيقة تساعد في تحديد الفجوات، وتصحيح المسار، وتحسين الكفاءة، والفعالية، ويتم تصميم مؤشرات الأداء بحيث تكون قابلة للقياس، محددة بوضوح، ومرتبطة ارتباطاً مباشراً بالأهداف الاستراتيجية.

ثالثاً: أهداف التخطيط الاستراتيجي

يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تعزيز كفاءة المؤسسات وقدرتها التنافسية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد وتوحيد جهود العاملين لتحقيق الأهداف المشتركة، فيما يلي عرض تفصيلي لأهداف التخطيط الاستراتيجي:

أ. تحديد الاتجاه العام للمؤسسة:

يتمثل الهدف الأساسي للتخطيط الاستراتيجي في وضع رؤية واضحة وطويلة الأجل، توضح المسار الذي يجب أن تسلكه المؤسسة لتحقيق النجاح وتحقيق غاياتها المستقبلية.

ب. تعزيز التكيف مع التغيرات البيئية:

يتيح التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، سواء كانت داخلية أو خارجية، بما يشمل التطورات الاقتصادية، الاجتماعية، أو التكنولوجية، لضمان استمرارية الأداء وتحقيق الأهداف.

ج. تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد:

يسهم التخطيط الاستراتيجي في ضمان توزيع الموارد البشرية، والمالية، والمادية بشكل يحقق كفاءة تشغيلية عالية، ويقلل من الهدر لتحقيق أعلى قيمة ممكنة بأقل تكلفة.

د. تعزيز التميز التنافسي:

يهدف التخطيط إلى صياغة استراتيجيات تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية واضحة، تضمن تقديم قيمة فريدة للعملاء وتميزها عن المنافسين في السوق.

هـ. تحقيق الأهداف المؤسسية:

يعمل التخطيط الاستراتيجي على ترجمة الرؤية والرسالة المؤسسية إلى أهداف قابلة للقياس والتنفيذ، سواء على المدى القصير أو الطويل، بما يسهم في تحقيق الغايات الكبرى للمؤسسة.

و. تحسين الأداء المؤسسي وقياس النجاح:

يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تعزيز كفاءة العمليات التشغيلية والإدارية داخل المؤسسة من خلال تحسين الإجراءات الداخلية وزيادة فعالية الأنشطة اليومية. كما يشمل وضع مؤشرات أداء واضحة تُمكن من قياس التقدم المحرز نحو الأهداف الاستراتيجية، وتحديد فجوات الأداء، ومراجعة الخطط بناءً على نتائج التقييم لضمان تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

ز. إدارة المخاطر بفعالية:

يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى التنبؤ بالمخاطر المحتملة، وتطوير استراتيجيات استباقية للحد من تأثيرها، بما يضمن استدامة المؤسسة واستقرارها في مواجهة التحديات.

ح. تعزيز الابتكار والتطوير:

يوفر إطاراً يشجع الابتكار في المنتجات، والخدمات، والعمليات، بما يضمن تلبية احتياجات السوق المستقبلية، وتحقيق التميز في الأداء المؤسسي.

ط. بناء ثقافة تنظيمية قوية:

يسهم التخطيط في تعزيز القيم المؤسسية، وبناء ثقافة تنظيمية متماسكة توحد الجهود داخل المؤسسة، وتخلق بيئة عمل تدعم الالتزام وتحقيق الأهداف المشتركة.

رابعاً: التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي

على الرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي في تعزيز كفاءة المؤسسات وتحقيق أهدافها، إلا أنه يواجه عدداً من التحديات التي قد تؤثر على فعاليته، ومن أبرز هذه التحديات:

- قلة الموارد المتاحة: يؤدي نقص الموارد البشرية والمالية إلى صعوبة تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف بكفاءة.
- مقاومة التغيير: تخوف العاملين والإدارة من التغيير يعوق تنفيذ الاستراتيجيات المطلوبة.
- غياب آليات التقييم: عدم وجود مؤشرات أداء دقيقة يعوق قياس التقدم وتصحيح المسار.
- ضعف التواصل: غياب قنوات فعالة للتواصل داخل المؤسسة يؤدي إلى غموض في فهم الأهداف والخطط الاستراتيجية، ويُضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة.

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

المطلب الأول: الأداء الوظيفي

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

يعرف أداء العاملين على أنه: "عبارة عن قدرة العاملين على القيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة الواضحة العناصر والمعالَم بأقل وقت وتكلفة لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملائم وجيد للعمل مع توافر تعليمات في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الاعتبار كل المتغيرات المحيطة." (الحضيري ودريوك ، 2021 ص49)

ويتم تعريف الأداء الوظيفي بأنه قيمة السلوكيات التي يقوم بها الموظفون، والتي تساهم بشكل إيجابي أو سلبي في تحقيق أهداف المنظمة. (Colquitt, LePine, & Wesson, 2021)

لذا يمكن أن نقول إن الأداء الوظيفي هو قدرة الموظف على تنفيذ المهام والأنشطة الموكلة إليه ضمن وظيفته، بطريقة تحقق الأهداف المحددة للوظيفة والمنظمة، ويعكس الأداء الوظيفي مدى كفاءة الموظف وفعاليته في تحقيق النتائج المطلوبة.

وبناءً على مفهوم الأداء الوظيفي، نستعرض أبرز النظريات التي توفر إطاراً علمياً لفهم هذا المفهوم ودوافع تحسينه في بيئات العمل المختلفة

أ. نظرية الموارد (Resource-Based Theory – RBT)

تُشير نظرية الموارد إلى أن الأداء الوظيفي يعتمد بشكل رئيسي على قدرة المنظمة على توفير الموارد المناسبة التي يحتاجها الموظفون لأداء مهامهم بفعالية، تشمل هذه الموارد الجوانب المادية مثل الأدوات والتكنولوجيا، والجوانب غير المادية مثل التدريب والتطوير المهني. وفقاً لهذه النظرية، فإن تحسين الأداء يتطلب استثماراً مستمراً في المهارات والكفاءات البشرية، بجانب الاستخدام الأمثل للتقنيات والموارد المتاحة، فالموظفون الذين يحصلون على الدعم والموارد الكافية يظهرون كفاءة أعلى وابتكاراً في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، مما يؤدي إلى تعزيز الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

ب. نظرية السلوك المخطط (Planned Behavior Theory – Ajzen)

تركز نظرية السلوك المخطط التي قدمها أجيّزن على العلاقة بين نيات الفرد السلوكية والأداء الفعلي، حيث تُبرز النظرية أن الأداء الوظيفي يتأثر بثلاثة عوامل رئيسية: الاتجاه نحو السلوك: يشير إلى مدى إيجابية الموظف تجاه العمل والمهام المطلوبة.

المعايير الذاتية: تتعلق بتأثير توقعات الآخرين (مثل الإدارة أو الزملاء) على قرارات الموظف وسلوكه.

التحكم السلوكي المدرك: يعكس مدى شعور الموظف بقدرته على تنفيذ المهام بنجاح بناءً على الموارد المتاحة.

تُظهر النظرية أن النيات السلوكية الإيجابية تلعب دورًا محوريًا في تحقيق الأداء الفعلي، حيث يُعتبر التصميم والتحفيز الداخلي للموظف من العوامل الحاسمة لتحقيق الأهداف.

ج. نظرية تحديد الأهداف (Goal-Setting Theory) - لوك ولاثام

تركز النظرية التي طورها لوك ولاثام على أن الأهداف الواضحة والصعبة، ولكن قابلة للتحقيق، تحفز الموظفين على الأداء المتميز، حيث تساعد الأهداف المحددة في توجيه الجهود وتعزيز التركيز، مع التأكيد على أهمية التغذية الراجعة المستمرة لتحسين الأداء.

د. نظرية الإدارة بالأهداف (Management by Objectives - MBO) - بيتر دراكر

طُرحت نظرية الإدارة بالأهداف من قبل بيتر دراكر كإطار إداري يُركز على التعاون بين الإدارة والموظفين في تحديد أهداف محددة وقابلة للقياس تتماشى مع رؤية المنظمة، حيث تقوم النظرية على مبدأ المشاركة الفعالة للموظفين في وضع الأهداف، مما يزيد من التزامهم تجاه تحقيقها. تعتمد النظرية على خطوات منهجية تشمل تحديد الأهداف، التخطيط لتحقيقها، تقييم الأداء بناءً على النتائج، واتخاذ القرارات التصحيحية عند الحاجة.

ثانيًا: أهمية الأداء الوظيفي.

يُعد الأداء الوظيفي من العناصر الحيوية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية، فهو بمثابة العمود الفقري الذي يدعم الإنتاجية، ويعزز من كفاءة العمليات، ويسهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومتكاملة، وفيما يلي أبرز النقاط التي توضح أهمية الأداء الوظيفي في المؤسسات.

أ. تحقيق الإنتاجية والأهداف المؤسسية:

الأداء الوظيفي الجيد يسهم بشكل مباشر في تحسين الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال ومستدام.

ب. تعزيز رضا الموظفين والروح المعنوية:

الأداء الوظيفي المتميز يعزز شعور الموظفين بالإنجاز والانتماء، مما يرفع من مستوى التزامهم ويزيد من الروح المعنوية داخل المؤسسة.

ج. قياس النجاح المؤسسي وجودة الإدارة:

يُعتبر الأداء الوظيفي معيارًا دقيقًا لقياس كفاءة الإدارة وجودة السياسات التنظيمية، إضافة إلى قدرات القادة على تحفيز الموظفين وتنظيم العمل.

د. تعزيز التنافسية والإبداع:

الأداء الفعال يعزز موقع المنظمة في السوق ويزيد من قدرتها على المنافسة، مع تطوير حلول مبتكرة تدعم النمو المؤسسي.

هـ. استثمار رأس المال البشري:

يساعد الأداء الوظيفي في تحديد احتياجات التدريب والتطوير، مما يدعم استدامة الموارد البشرية ويُحسن من استغلالها.

و. تحسين العلاقات التنظيمية:

الأداء الجيد يعزز التعاون بين القادة والموظفين، مما يخلق بيئة عمل تعاونية تسهم في تحقيق الأهداف المشتركة.

ثالثاً: عوامل تؤثر على أداء العاملين

الأداء الوظيفي لا يتأثر بعامل واحد فقط، بل هو نتيجة لتفاعل مجموعة من العوامل الفردية والتنظيمية والبيئية، وفيما يلي أبرز العوامل التي تؤثر على أداء العاملين بشيء من التفصيل.

أ. العوامل الفردية:

تشمل العوامل الفردية الجوانب التي ترتبط مباشرة بالموظف نفسه، مثل:

- القدرات: القدرات الفطرية والمكتسبة التي يمتلكها الموظف لأداء وظيفته، بما في ذلك الصحة البدنية والذهنية.
 - المهارات: الخبرات والمعرفة المكتسبة من التدريب والتعليم والتي تؤثر بشكل مباشر على كفاءة الأداء.
 - الدوافع: مستوى الحماس الداخلي للموظف، والذي يدفعه إلى العمل بجدية لتحقيق الأهداف.
- ب. العوامل التنظيمية:

ترتبط هذه العوامل بالهيكل الداخلي للمؤسسة وثقافتها، وتشمل:

- الثقافة التنظيمية: القيم والممارسات التي تُشجع على الأداء العالي وتعزز الانتماء المؤسسي.
- الهيكل التنظيمي: تصميم المهام والمسؤوليات بشكل واضح ومناسب للموظفين.
- بيئة العمل: الظروف المادية مثل الإضاءة، التهوية، والمساحة، إضافةً إلى الدعم النفسي والاجتماعي المقدم داخل بيئة العمل.

المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

أولاً: تقييم الأداء الوظيفي

يعرف تقييم الأداء بـ " هي العملية التي تتم بموجبها تقدير جهود العاملين لعملهم بشكل منصف وعادل" (قواسم وجميلة، 2024، ص79)

ثانياً: أدوات ومعايير قياس الأداء .

تُعد أدوات قياس الأداء من الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث تُمكن المؤسسات من تقييم كفاءة وفعالية موظفيها. فيما يلي بعض الأدوات الشائعة لقياس الأداء:

أ. الإدارة بالأهداف (Management by Objectives – MBO):

تعتمد هذه الأداة على تحديد أهداف محددة وقابلة للقياس، ثم تقييم أداء الموظفين بناءً على مدى تحقيقهم لهذه الأهداف.

على سبيل المثال، يمكن تحديد هدف تحقيق نسبة مبيعات معينة أو إكمال مشروع في وقت محدد، تُشجع هذه الطريقة على تحسين التواصل بين المشرفين والموظفين، وتزيد من دافعية الموظف نحو العمل وتحقيق أهدافه المتفق عليها.

ب. بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard):

تُعتبر أداة شاملة تقيس الأداء من أربعة جوانب رئيسية: الأداء المالي، رضا العملاء، كفاءة العمليات الداخلية، والابتكار والتعلم. تُوفر هذه البطاقة رؤية متكاملة عن الأداء التنظيمي والفردية، مما يساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ج. التقييم بزاوية 360 درجة (Degree Feedback-360):

تعتمد هذه الأداة على جمع تقييمات شاملة من جميع الأطراف المحيطة بالموظف، بما في ذلك الإدارة، الزملاء، المرؤوسين، والعملاء. يُتيح هذا النهج فهماً أعمق لنقاط القوة والضعف من وجهات نظر متعددة، مما يُساهم في تطوير الأداء الفردي والجماعي.

د. قوائم التحقق (Checklists):

تُستخدم هذه الأداة لتقييم إنجاز المهام المحددة وفقاً لمعايير مسبقة. على سبيل المثال، يمكن استخدام قائمة تحقق لمتابعة تنفيذ مراحل مشروع معين، مما يضمن الالتزام بالمعايير والجداول الزمنية المحددة.

هـ. مقاييس الأداء السلوكي (Behaviorally Anchored Rating Scales – BARS):

تعتمد هذه الأداة على تقييم الأداء بناءً على سلوكيات محددة وقابلة للقياس تم تحديدها مسبقاً. تُساعد هذه الطريقة في تقليل التحيزات الشخصية وتوفير تقييم أكثر موضوعية لأداء الموظفين.

تُساعد هذه الأدوات المؤسسات على قياس وتطوير أداء موظفيها بطرق متعددة، مما يُساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز الكفاءة والإنتاجية.

المطلب الثالث: التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي

أولاً: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين

يُعد التخطيط الاستراتيجي أداة فعالة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات من خلال ما يلي:

أ. توضيح الأهداف والتوقعات:

يساهم التخطيط الاستراتيجي في وضع أهداف واضحة ومحددة للعاملين، مما يساعدهم على فهم المهام الموكلة إليهم وتحديد أولوياتهم، هذا الوضوح ينعكس إيجابياً على تركيز العاملين وفعاليتهم في الأداء.

ب. تعزيز التفاعل والتواصل:

يشجع التخطيط الاستراتيجي على التفاعل الإيجابي بين الإدارة والعاملين من خلال إشراكهم في عملية وضع الأهداف وصياغة الخطط. هذا التفاعل يعزز الانتماء المؤسسي ويزيد من مستويات الثقة بين الطرفين.

ج. تحسين توزيع الموارد:

يضمن التخطيط الاستراتيجي توزيع الموارد البشرية والمالية والمادية بشكل عادل وفعال، مما يمكن العاملين من أداء مهامهم بكفاءة وتحقيق النتائج المرجوة.

د. تعزيز الدافعية والالتزام:

مشاركة العاملين في وضع الخطط والأهداف يساهم في رفع مستوى تحفيزهم ويعزز التزامهم بتحقيق أهداف المؤسسة.

المبحث الثالث: الرضا الوظيفي

المطلب الأول: الرضا الوظيفي

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو حالة نفسية يشعر بها العاملون عندما تكون توقعاتهم من العمل متوافقة مع الواقع، ويؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي والإنتاجية، مما يجعله من المفاهيم الأساسية في إدارة الموارد البشرية.

ويعرف على أنه "مدى قناعة العاملين بمهامهم ووظائفهم وشعورهم بالسعادة جراء أداء هذه المهام" (بن تينة وعبيد، 2024، ص 27)

وذكر مصطفى " إن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئة الداخلية والخارجية ذات العلاقة." (مصطفى، 2018، ص11)

ويعرف أنه الحالة العاطفية الإيجابية التي تنشأ نتيجة تقييم الفرد لتجاربه الوظيفية ووظيفته بشكل عام، ويعكس هذا المفهوم مشاعر الموظف وأفكاره تجاه عمله. (Colquitt, LePine, & Wesson, 2021) الكثير من النظريات سعت لتفسير الرضا عن العمل والعوامل المؤثرة فيه، من أبرز هذه النظريات (قلعي وكننور، 2024)

أ. نظرية الإدارة العلمية – (Scientific Management Theory) تايلور وفايول (Taylor & Fayol)

ركزت على الرضا المادي بوصفه المحفز الأساسي لتحقيق الأداء المطلوب، هدفت النظرية إلى تحسين كفاءة العامل من خلال توفير الحوافز المالية التي تؤدي إلى رفع إنتاجيته، ورغم ذلك، لم تركز الإدارة على الجوانب الإنسانية أو دوافع العاملين غير المادية.

ب. نظرية العاملين (Two-Factor Theory) – فريدريك هرزبرغ (Frederick Herzberg)

تُقسم هذه النظرية العوامل المؤثرة على رضا العاملين إلى مجموعتين رئيسيتين:

العوامل المتعلقة بالوظيفة (Motivators): ترتبط بطبيعة العمل نفسه وتشمل إحساس الموظف بالإنجاز، وفرص الترقية، وتحمل المسؤولية. تسهم هذه العوامل في تحسين رضا العامل وتحفيزه على الأداء والمشاركة الفعالة.

العوامل المحيطة بالوظيفة (Hygiene Factors): ترتبط بالبيئة المحيطة بالعمل، مثل ظروف العمل، والعلاقات بين الموظفين، ونمط القيادة. غياب هذه العوامل قد يسبب إحباطًا، لكنها لا تحقق الرضا الوظيفي بمفردها.

تهدف النظرية إلى مساعدة المؤسسات على فهم احتياجات الموظفين من خلال التركيز على تعزيز العوامل المحفزة ومعالجة العوامل البيئية المثبطة.

ج. نظرية عدالة العائد (Equity Theory) – فيكتور فرووم (Victor Vroom)

قدم فرووم نموذجًا يربط بين رضا العامل والمقارنة التي يجريها بين ما يتوقع تحقيقه من عمله والعائد الذي يحصل عليه فعليًا. تشير النظرية إلى أن رضا العامل يتوقف على شعوره بأنه يستحق العائد الذي يحصل عليه مقابل الجهد الذي يبذله، وأن أي انحراف عن هذا التوازن يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي.

د. نظرية الخصائص الوظيفية (Job Characteristics Theory) - هاكمان وأولدهم (Hackman & Oldham)

تُركز نظرية الخصائص الوظيفية التي طورها "هاكمان وأولدهم" على تأثير تصميم الوظيفة على الرضا الوظيفي والأداء. تقترض هذه النظرية أن الوظائف المصممة بشكل جيد تسهم في تعزيز دافعية الموظفين ورفع مستويات رضاهم. تحدد النظرية خمسة أبعاد رئيسية تؤثر على تجربة الموظف، وهي: تنوع المهام الذي يضمن تحديات جديدة، وأهمية الوظيفة التي تمنح الموظف شعورًا بقيمة عمله، والاستقلالية التي تعزز الإحساس بالمسؤولية، والتغذية الراجعة التي تقدم تقييمًا واضحًا للأداء، بالإضافة إلى تحديد هوية المهام وهي مدى قدرة الموظف على إكمال مهمة كاملة ومعروفة من البداية إلى النهاية. عندما تُدمج هذه الخصائص معًا، فإنها تسهم في تحسين إنتاجية الموظفين، وتقوية التزامهم، وزيادة شعورهم بالإنجاز.

ثانيًا: أهمية الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي عامل رئيسي في نجاح المؤسسات، إذ يعزز إنتاجية الموظفين وإبداعهم، ويُسهم في خلق بيئة عمل إيجابية. فيما يلي أبرز الجوانب التي توضح أهميته:

أ. تحسين الأداء الفردي:

الموظفون الراضون يتمتعون بمستويات أعلى من الإنتاجية والإبداع، كما أنهم أكثر تعاونًا مع زملائهم وأقدر على مواجهة تحديات العمل.

ب. تقليل معدلات الدوران الوظيفي:

يساعد الرضا الوظيفي في زيادة رغبة الموظفين في البقاء داخل المؤسسة، مما يقلل من التكاليف المرتبطة بتوظيف وتدريب موظفين جدد.

ج. تحسين الصحة النفسية والجسدية:

يساهم الرضا الوظيفي في تقليل مستويات الإجهاد والضغط النفسية، مما يعزز صحة الموظفين العامة ويقلل من معدلات التغيب عن العمل.

د. تعزيز الولاء المؤسسي:

الموظفون الراضون يظهرون ولاءً أكبر للمؤسسة، مما يدفعهم للمساهمة بفاعلية في تحقيق أهدافها وتحسين سمعتها.

ثانياً: أبعاد الرضا الوظيفي

أ. بيئة العمل:

تُعد بيئة العمل من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على رضا الموظفين، فالبيئة الإيجابية التي تشمل ظروف عمل مريحة، علاقات مهنية جيدة، ودعم من قبل الإدارة، تعزز من شعور الموظفين بالانتماء والرضا، وبالتالي تقلل من مستويات الإجهاد، وتساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي.

ب. التقدير:

التقدير هو أحد أكثر العوامل تأثيراً في رضا الموظفين، ويتمثل في الاعتراف بأداء الموظف وإنجازاته، سواء بالكلمات أو الأفعال، ويمكن أن يكون التقدير شفهيًا، كتابيًا، أو من خلال تكريم علني للموظفين المتميزين.

عندما يشعر الموظف بالتقدير لإنجازاته، تزيد ثقته بنفسه وبالتالي يصل لأداء متميز.

ج. الحوافز:

تشكل الحوافز عنصراً محورياً في استراتيجيات المؤسسات لتعزيز رضا الموظفين، تُعرف الحوافز بأنها المكافآت الملموسة التي تُقدم للموظف تقديراً لجهوده.

تتنوع الحوافز بين الحوافز المالية (مثل العلاوات والحوافز النقدية) والحوافز غير المالية (مثل الفرص التدريبية، الترقيات، الإجازات الإضافية، والمرونة في العمل).

تساهم هذه الحوافز في تعزيز الدافع الداخلي للموظفين، مما يؤدي إلى تحسين إنتاجيتهم ورفع مستوى رضاهم عن بيئة العمل.

د. طبيعة المهام والواجبات الوظيفية:

يُعد التنوع والتحدي في طبيعة المهام الوظيفية عاملاً رئيسياً في تعزيز رضا الموظفين، حيث يشعرون برضا أكبر عندما تكون وظائفهم متنوعة وتتطلب التفكير والإبداع وتمنحهم الفرصة لمواجهة تحديات جديدة.

كما أن وضوح الأهداف والواجبات يعزز من إدراك الموظف لدوره بوضوح، مما يقلل من الالتباس ويزيد من الشعور بالإنجاز والفعالية.

بالإضافة إلى ذلك، فإن تطابق المهام مع مهارات الموظف وقدراته يُسهم في شعوره بالكفاءة والإنجاز. على النقيض، إذا كانت المهام تفوق إمكانياته أو غير ملائمة لقدراته، فقد يؤدي ذلك إلى الإحباط وانخفاض الرضا الوظيفي.

المطلب الثاني: الرضا والأداء الوظيفي والتخطيط الاستراتيجي

أولاً: العلاقة بين الرضا والأداء الوظيفي:

العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي هي علاقة متداخلة ومعقدة، حيث يؤثر كل منهما على الآخر بشكل مباشر وغير مباشر، الموظفون الراضون عن عملهم يميلون إلى تقديم أداء أعلى، في حين أن تحقيق الأداء الجيد يعزز شعور الموظف بالرضا والإنجاز.

أبعاد العلاقة:

أ. التأثير الإيجابي للرضا على الأداء:

- عندما يكون الموظفون راضين عن بيئة العمل، السياسات التنظيمية، الحوافز، والتقدير، فإنهم يظهرون مستويات أعلى من الالتزام والجهود لتحقيق أهداف المؤسسة.
- الرضا يعزز الدافعية الذاتية، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وجودة العمل.

ب. الأداء كعامل محفز للرضا:

- تحقيق نتائج جيدة في العمل يُشعر الموظفين بالفخر والإنجاز، مما يرفع من مستوى رضاهم عن الوظيفة.
- الأداء الجيد يؤدي إلى الحصول على مكافآت مادية ومعنوية، مما يعزز شعور الرضا.

ثانياً: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والرضا الوظيفي

- يساهم وضوح الأهداف الاستراتيجية في تعزيز شعور الموظفين بالاستقرار والثقة في بيئة العمل.
- يؤدي إشراك الموظفين في صياغة الخطط الاستراتيجية إلى تعزيز شعورهم بالانتماء والمسؤولية تجاه المؤسسة.

- يضمن التخطيط الاستراتيجي تحقيق العدالة الوظيفية من خلال توزيع الموارد بإنصاف بين العاملين، ووضع معايير تقييم شفافة تعزز الثقة والرضا الوظيفي.
- يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين بيئة العمل عبر توفير الأدوات اللازمة ودعم التعاون بين الفرق المختلفة.
- يحقق التخطيط الاستراتيجي التوازن بين الأهداف التنظيمية واحتياجات العاملين، مما يعزز رفاهيتهم وزيادة رضاهم.
- يعمل التخطيط الاستراتيجي على تحفيز الموظفين من خلال تقديم حوافز مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية، مما يعزز شعورهم بالتقدير والإنجاز.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض المنهجية التي تم اتباعها في تنفيذ هذه الدراسة، والتي تتناول أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء والرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص بمدينة الرياض. ويتضمن الفصل تحديد المنهج العلمي المستخدم، وتوضيح مجتمع الدراسة وخصائص العينة، وأساليب اختيارها، بالإضافة إلى استعراض أداة جمع البيانات، وخطوات إعدادها، وطرق التحقق من صدقها وثباتها. كما يتطرق الفصل إلى الإجراءات الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

المنهجية وطرق البحث

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، نظرًا لملاءمته لطبيعة الموضوع الذي يهدف إلى وصف وتحليل العلاقة بين مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي وبين كل من الأداء والرضا الوظيفي. يتيح هذا المنهج فحص الظواهر كما هي في الواقع وتحليل العلاقات الارتباطية والسببية بين المتغيرات محل الدراسة.

مجتمع البحث

يتكوّن مجتمع البحث من الموظفين العاملين في القطاع الخاص بمدينة الرياض، من فئتي المديرين والاختصاصيين. اعتمدت الدراسة أسلوب العينة العشوائية لاختيار عينة ممثلة للمجتمع الأصلي. صُمّمت استبانة إلكترونية باستخدام نماذج Google، وجرى توزيعها على أفراد العينة المستهدفة من خلال وسائل التواصل الاجتماعي.

بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (123) استبانة، وجرى استبعاد (6) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح العدد النهائي للاستبانات الصالحة للتحليل (117) استبانة.

أداة الدراسة

أُستخدمت الاستبانة الإلكترونية كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة، نظرًا لملاءمتها لطبيعة المجتمع المستهدف، وسهولة توزيعها على نطاق واسع من خلال الوسائل الرقمية.

بُنيت فقرات الاستبانة استنادًا إلى مجموعة من الدراسات السابقة والأطر النظرية المرتبطة بموضوع التخطيط الاستراتيجي، والأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، وصيغت العبارات بما يعكس أهداف الدراسة ويغطي تساؤلاتها.

تكوّنت الاستبانة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

اشتمل على سبعة أسئلة تهدف إلى توصيف أفراد العينة من حيث: (الجنسية، المدينة، نوع القطاع، المسمى أو المجال المهني، الجنس، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، وذلك بهدف التأكد من مدى انطباق خصائص العينة المستهدفة.

القسم الثاني: محاور الدراسة الأساسية

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (44) عبارة، توزعت على ثلاثة محاور هي: التخطيط الاستراتيجي، والأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي. ويبين الجدول (1) عدد العبارات التابعة لكل بُعد من أبعاد الاستبانة في صورتها النهائية.

جدول 1: يوضح توزيع العبارات على أبعاد الاستبانة في صورتها النهائية

المحور	البُعد	عدد العبارات
التخطيط الاستراتيجي	صياغة الخطة الاستراتيجية	4 عبارات
	تنفيذ الخطة وتخصيص الموارد	4 عبارات
	المتابعة والتقويم	4 عبارات
الأداء الوظيفي	إنتاجية الموظف	4 عبارات
	الالتزام الوظيفي	4 عبارات
	كفاءة العمليات اليومية	4 عبارات
	المبادرة المهنية	4 عبارات
الرضا الوظيفي	الرضا عن بيئة العمل	4 عبارات
	الرضا عن طبيعة المهام	4 عبارات
	الرضا عن التقدير والتحفيز	4 عبارات
	الرضا عن المستقبل المهني	4 عبارات
الإجمالي		44 عبارة

أستخدم مقياس ليكرت الخماسي التدريجي لقياس استجابات المشاركين، والذي يتدرج من:

(1) لا أوافق بشدة، (2) لا أوافق، (3) محايد، (4) أوافق، (5) أوافق بشدة.

وخضعت الاستبانة لتحكيم مجموعة من المحكمين المتخصصين، وذلك بهدف التأكد من صدق المحتوى، ووضوح الصياغة، وسلامة اللغة، وملاءمة العبارات لأهداف الدراسة ومجتمعها المستهدف.

ثبات الاستبانة (Reliability):

بعد تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة من العاملين في القطاع الخاص. تم إدخال البيانات بشكل مبدئي بهدف التحقق من الخصائص السايكومترية للاستبانة، فتم قياس ثبات الاستبانة بطريقة التحقق من الاتساق الداخلي باستخدام معامل الثبات كرونباك ألفا (Cronbach's alpha) لأبعاد الاستبانة كل على حدة، ثم حساب الثبات الكلي للاستبانة. ويعد التحقق من الثبات أمر بالغ الأهمية؛ فالثبات يشير إلى استقرار النتائج عبر الزمن، فالأداة الثابتة ستعطي نفس النتائج تقريبا إذا أعيد تطبيقها على نفس المفحوصين في أوقات مختلفة، وبذلك يكون الثبات ضروري للحصول على نتائج دقيقة وموثوقة، فالأداة غير الثابتة قد تعطي نتائج متذبذبة وغير دقيقة (Frey, 2022). ويبين الجدول (2) معاملات ثبات أبعاد الاستبانة، وثباتها الكلي.

جدول 2: معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة والثبات الكلي

م	البُعد	معامل كرونباك ألفا
1	صياغة الخطة الاستراتيجية	0.88
2	تنفيذ الخطة وتخصيص الموارد	0.89
3	المتابعة والتقييم	0.91
4	إنتاجية الموظف	0.86
5	الالتزام الوظيفي	0.87
6	كفاءة العمليات اليومية	0.86
7	المبادرة المهنية	0.90
8	الرضا عن بيئة العمل	0.92
9	الرضا عن طبيعة المهام	0.89
10	الرضا عن التقدير والتحفيز	0.87
11	الرضا عن المستقبل المهني	0.93
	الثبات الكلي للاستبانة	0,97

بالنظر إلى معاملات الثبات ألفا كرونباخ في الجدول (2)، يتضح بأن الاستبانة تتمتع بمعاملات ثبات جيدة تتراوح بين القيمة (0,86) إلى (0,97) وتقع في نطاق معاملات الثبات الجيدة (0,80-1) التي حددها (George & Mallery, 2019)، مما يجعلها صالحة لتحقيق أهداف الدراسة. وبشكل عام يبين الجدول بأن ثبات الاستبانة الكلي (0,97)، ويعني ذلك إمكانية الحصول على نتائج متطابقة بنسبة (97%) بين هذا التطبيق وإعادة التطبيق مرة أخرى لهذه الاستبانة، ويعني ذلك بشكل ضمني أن العبارات واضحة وصريحة وتحمل أفكار دقيقة لا يختلف فهم المستجيب لها مع اختلاف الزمن.

الصدق البنائي للاستبانة (Internal construct validity):

باستخدام بيانات العينة الاستطلاعية التي تم جمعها من خلال الاستبانة، تم التحقق من صدق البناء الداخلي للاستبانة، والذي يقيس درجة ارتباط العناصر أو المكونات المختلفة للأدوات البحثية ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للأداة. ويشير إلى مدى تماسك وترابط بنود وعناصر أداة جمع البيانات مع بعضها لقياس السمة أو البنية موضع الاهتمام. وتكمن أهمية صدق البناء الداخلي في أنه يوفر دليلاً على أن أداة جمع البيانات تقيس فعلاً ما صُممت لقياسه. فعندما ترتبط بنود الأداة ببعضها البعض وبالدرجة الكلية، فإن ذلك يعني أن البنود تشترك في قياس السمة نفسها (Whiston, 2016). وتم التحقق من صدق البناء الداخلي للاستبانة باستخدام معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لفحص ارتباط عبارات الاستبانة بالأبعاد التي تنتمي إليها، ويوضح الجدول (3) نتائج معاملات ارتباط العبارات بالأبعاد التابعة لها.

جدول 3: معاملات ارتباط العبارات بأبعاد الاستبانة

العبرة	الارتباط	العبرة	الارتباط	العبرة	الارتباط	العبرة	الارتباط
1	*0.796	12	*0.865	23	*0.890	34	*0.908
2	*0.900	13	*0.884	24	*0.852	35	*0.887
3	*0.903	14	*0.773	25	*0.931	36	*0.887
4	*0.851	15	*0.839	26	*0.932	37	*0.800
5	*0.794	16	*0.877	27	*0.826	38	*0.917
6	*0.889	17	*0.778	28	*0.874	39	*0.908
7	*0.916	18	*0.898	29	*0.850	40	*0.881
8	*0.897	19	*0.898	30	*0.856	41	*0.948
9	*0.915	20	*0.807	31	*0.949	42	*0.870
10	*0.927	21	*0.853	32	*0.933	43	*0.954

*0.896	44	*0.942	33	*0.794	22	*0.869	11
--------	----	--------	----	--------	----	--------	----

* ارتباط دال عند مستوى الدلالة (0.05).

يبين الجدول (3)، أن معاملات ارتباط العبارات بالأبعاد التابعة لها، ارتباطات دالة عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على صدق داخلي عالٍ لأبعاد الاستبانة، فالعبارات المرتبطة بالمتوسط الكلي لاستجابات البُعد، تعد عبارات صادقة تقيس ما وضعت لأجله. وللتأكد من ارتباط الأبعاد بالمتوسط العام للاستبانة، تم حساب معاملات ارتباط متوسطات استجابات العينة على الأبعاد، بالمتوسط العام للاستبانة، ويبين الجدول (4) معاملات ارتباط الأبعاد بالاستبانة ككل.

جدول 4: معاملات ارتباط أبعاد الاستبانة بالمتوسط العام لها

م	البُعد	معامل الارتباط بالاستبانة
1	صياغة الخطة الاستراتيجية	*0.960
2	تنفيذ الخطة وتخصيص الموارد	*0.960
3	المتابعة والتقييم	*0.983
4	إنتاجية الموظف	*0.817
5	الالتزام الوظيفي	*0.853
6	كفاءة العمليات اليومية	*0.854
7	المبادرة المهنية	*0.787
8	الرضا عن بيئة العمل	*0.932
9	الرضا عن طبيعة المهام	*0.831
10	الرضا عن التقدير والتحفيز	*0.919
11	الرضا عن المستقبل المهني	*0.948

* ارتباط دال عند مستوى الدلالة (0.05).

يتبين من الجدول (4) بأن معاملات ارتباط الأبعاد بالمتوسط العام للاستبانة، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) أو أقل منه، وتعد معاملات الارتباط العالية دليل على الصدق الداخلي العالي لمحتوى الاستبانة، ويستنتج من ذلك بأن أبعاد الاستبانة تقيس ما تقيسه الاستبانة بشكل كلي

خصائص عينة الدراسة

تم استخراج التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and Percentages Tables) لتوزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة المتمثلة في: طبيعة العمل، والجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ويبين الجدول (5) توزيع أفراد العينة وفق متغيرات الدراسة.

جدول 5: توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
العمل	مدير	27	%23.1
	اختصاصي	90	%76.9
الجنس	ذكر	48	%41.0
	أنثى	69	%59.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	48	%41.0
	من 5 إلى 10 سنوات	31	%26.5
	أكثر من 10 سنوات	38	%32.5
المؤهل العلمي	دبلوم/ ثانوي أو أقل	22	%18.8
	بكالوريوس	70	%59.8
	دراسات عليا	25	%21.4
الإجمالي		117	%100

يتضح من الجدول (5) أن عينة الدراسة، البالغ عددها (117) مشاركاً، توزعت على عدد من المتغيرات الديموغرافية والمهنية الرئيسية، وهي: طبيعة العمل، والجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي. ويشير توزيع العينة إلى تنوع ملحوظ يثري إمكانية تحليل الفروقات بين الفئات المختلفة، ويعزز من تمثيل الواقع الميداني بشكل أكثر دقة.

فعلى مستوى طبيعة العمل، شكّل الاختصاصيون النسبة الكبرى من العينة، حيث بلغ عددهم (90) فرداً، أي ما يعادل (%76.9) من مجموع المشاركين، مقابل (27) مديراً بنسبة (%23.1). ويعكس هذا التفاوت ميلاً واضحاً نحو تمثيل الفئة التنفيذية بشكل أكبر، وهو ما قد يُضفي بعداً عملياً على نتائج الدراسة المرتبطة بالممارسات اليومية.

أما فيما يتعلق بالجنس، فقد أظهرت البيانات أن عدد المشاركات من الإناث بلغ (69)، بنسبة (%59.0)، في حين بلغ عدد الذكور (48)، بنسبة (%41.0). ويُحتمل أن يعكس هذا التوزيع واقع التركيبة الوظيفية لمجتمع الدراسة، خاصة في بعض القطاعات التي تسجل مشاركة نسائية مرتفعة.

وفيما يخص سنوات الخبرة، فإن التوزيع يُظهر تمثيلاً جيداً لمستويات مختلفة من الخبرة المهنية، إذ شكّلت فئة الأقل من خمس سنوات النسبة الأكبر بواقع (41.0%)، تلتها فئة من لديهم خبرة تزيد عن عشر سنوات بنسبة (32.5%)، ثم فئة من تتراوح خبرتهم بين خمس وعشر سنوات بنسبة (26.5%). ويدل هذا التنوع في الخبرات على توفر قاعدة مناسبة لمقارنة التصورات والسلوكيات المهنية بحسب مستوى النضج الوظيفي.

أما من حيث المؤهل العلمي، فقد جاءت الغالبية من حملة درجة البكالوريوس بنسبة (59.8%)، يليهم حملة الدراسات العليا بنسبة (21.4%)، ثم من يحملون مؤهلات دون الجامعية (دبلوم أو ثانوي فأقل) بنسبة (18.8%). ويشير هذا إلى أن غالبية العينة تمتلك خلفية أكاديمية تؤهلها لفهم أبعاد الدراسة والإجابة عن محاورها بقدرٍ من الوعي والإدراك. وعليه، فإن البنية العامة لعينة الدراسة تتسم بالتنوع والتوازن النسبي، وهو ما يُعدّ عاملاً داعماً لسلامة التحليل الإحصائي اللاحق، ويُساهم في إثراء النتائج من خلال إمكانية ربطها بالمتغيرات الشخصية والمهنية للمشاركين.

الإجراءات الإحصائية

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
2. معامل ارتباط بيرسون لإيجاد قوة ودلالة العلاقة واتجاهها بين متغيرات الدراسة.
3. تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتعقب بمتغيرات الدراسة بدلالة مستوى التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

حدود البحث

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: تقتصر الحدود الموضوعية في هذه الدراسة على تأثير التخطيط الاستراتيجي على العاملين (مستوى رضاهم، وأدائهم الوظيفي).
- الحدود المكانية: تركز هذه الدراسة على القطاع الخاص في مدينة الرياض.
- الحدود الزمانية: الفترة الزمنية لإنجاز هذه الدراسة هي عام 2025.
- مجتمع الدراسة: تقتصر الدراسة على عينة معينة من السعوديين العاملين في القطاع الخاص في مدينة الرياض من فئتي المديرين والاختصاصيين.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي للبيانات التي جُمعت باستخدام أداة الاستبانة، وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها. كما يتناول الفصل أبرز النتائج المرتبطة بمحاور الدراسة الثلاثة: التخطيط الاستراتيجي، الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، ويُختتم بتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تحسين واقع الممارسات الإدارية في القطاع الخاص.

تحليل البيانات

إجابة السؤال الأول:

نص السؤال الأول للدراسة على: "ما العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة والأداء الوظيفي للموظف في القطاع الخاص؟" وللإجابة عن السؤال الأول للدراسة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأبعاده، والأداء الوظيفي للموظف وأبعاده، وكذلك نوع العلاقة. ويبين الجدول (6) معاملات ارتباط بيرسون لإيجاد طبيعة العلاقة ونوعها بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي.

جدول 6: معاملات ارتباط بيرسون لإيجاد طبيعة العلاقة ونوعها بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي

المتغيرات	إنتاجية الموظف	الالتزام الوظيفي	كفاءة العمليات اليومية	المبادرة المهنية	الأداء الوظيفي الكلي
صياغة الخطة الاستراتيجية	*0.337	*0.236	*0.424	*0.485	*0.459
تنفيذ الخطة وتخصيص الموارد	*0.368	*0.291	*0.427	*0.475	*0.480
المتابعة والتقييم	*0.281	*0.235	*0.316	*0.423	*0.389
التخطيط الاستراتيجي الكلي	*0.353	*0.273	*0.417	*0.494	*0.475

* ارتباط دال عند مستوى الدلالة (0.05) أو أقل منه.

يتبين من الجدول (6) أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي ومكونات الأداء الوظيفي قد جاءت موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.05) فأقل، مما يشير إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين المتغيرين. وقد تم قياس هذه العلاقات باستخدام معامل ارتباط بيرسون، الذي يعكس درجة الارتباط بين المتغيرات الكمية ومدى اتساقها.

عند تحليل نتائج بعد صياغة الخطة الاستراتيجية، تظهر أقوى علاقة ارتباط مع بعد المبادرة المهنية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.485)، يليها الأداء الوظيفي الكلي (0.459)، ثم كفاءة العمليات اليومية (0.424). وتدل هذه النتائج على أن وضوح الرؤية الاستراتيجية في مرحلة الصياغة يساهم بشكل ملموس في تعزيز مستوى المبادرة الذاتية لدى الموظفين، كما يرفع من كفاءتهم اليومية ويساهم في تحسين أدائهم العام.

أما بعد تنفيذ الخطة وتخصيص الموارد، فقد سجل أعلى ارتباط مع الأداء الكلي بواقع (0.480)، ثم المبادرة المهنية (0.475)، وكفاءة العمليات اليومية (0.427). وتعكس هذه القيم أهمية الدور التنفيذي في تفعيل التخطيط الاستراتيجي، لا سيما من خلال تخصيص الموارد البشرية والمادية بما يضمن تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة، الأمر الذي ينعكس على سلوك الموظف ومبادرته وإنتاجيته.

وفيما يتعلق ببعد المتابعة والتقييم، فقد كانت معاملات الارتباط معه أدنى نسبيًا مقارنة بالأبعاد الأخرى، لكنها لا تزال دالة إحصائيًا، حيث بلغ أعلى ارتباط مع المبادرة المهنية (0.423)، ثم الأداء الكلي (0.389). وتشير هذه النتائج إلى أن وجود آليات متابعة وتقييم منتظمة قد تساهم في توجيه الأداء وتصويبه، إلا أن أثرها يبدو أقل من تأثير الصياغة والتنفيذ، ما قد يعود إلى محدودية المشاركة الوظيفية في عمليات التقييم أو عدم وضوح مؤشرات القياس.

أما عند النظر إلى التخطيط الاستراتيجي الكلي، فقد كانت أقوى علاقة له مع المبادرة المهنية (0.494)، تليها العلاقة مع الأداء الوظيفي الكلي (0.475)، ثم كفاءة العمليات اليومية (0.417). ويوضح هذا التوزيع أن فعالية التخطيط الاستراتيجي الشامل تترك أثرًا ملحوظًا على الجوانب السلوكية والإجرائية لأداء الموظف، وهو ما يعكس الطبيعة التراكمية لمراحل التخطيط في تحسين جودة العمل والمشاركة المهنية.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي يمثل أحد المحددات المؤثرة في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص، حيث تُظهر النتائج أن كل مرحلة من مراحل التخطيط تساهم بشكل متفاوت في تطوير أبعاد محددة من الأداء، بما يؤكد ضرورة تبني المؤسسات لاستراتيجيات متكاملة تضمن التوازن بين الصياغة، والتنفيذ، والتقييم.

إجابة السؤال الثاني:

نص السؤال الثاني للدراسة على: "ما العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة والرضا الوظيفي لدى الموظف في القطاع الخاص؟" وللإجابة عن السؤال الثاني للدراسة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأبعاده، والرضا الوظيفي لدى الموظف وأبعاده، وكذلك نوع العلاقة. ويبين الجدول (7) معاملات ارتباط بيرسون لإيجاد طبيعة العلاقة ونوعها بين التخطيط الاستراتيجي والرضا الوظيفي.

جدول 7: معاملات ارتباط بيرسون لإيجاد طبيعة العلاقة ونوعها بين التخطيط الاستراتيجي والرضا الوظيفي

المتغيرات	الرضا عن بيئة العمل	الرضا عن طبيعة المهام	الرضا عن التقدير والتحفيز	الرضا عن المستقبل المهني	الأداء الوظيفي الكلي
صياغة الخطة الاستراتيجية	*0.839	*0.834	*0.802	*0.833	*0.890
تنفيذ الخطة وتخصيص الموارد	*0.850	*0.797	*0.816	*0.882	*0.902
المتابعة والتقييم	*0.771	*0.753	*0.780	*0.829	*0.846
التخطيط الاستراتيجي الكلي	*0.880	*0.852	*0.857	*0.910	*0.943

* ارتباط دال عند مستوى الدلالة (0.05) أو أقل منه.

يتضح من الجدول (7) أن معاملات الارتباط بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي ومكونات الرضا الوظيفي جاءت جميعها موجبة ودالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل، بما يعكس وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي والرضا الوظيفي لدى الموظفين في القطاع الخاص. وقد تم قياس هذه العلاقة باستخدام معامل ارتباط بيرسون، الذي يُظهر درجة الاتساق والارتباط بين المتغيرات الكمية.

عند النظر إلى بعد صياغة الخطة الاستراتيجية، يلاحظ أن علاقاته بجميع أبعاد الرضا الوظيفي كانت مرتفعة، حيث بلغ أقصاها مع الأداء الكلي (0.890)، تليه علاقته بالرضا عن بيئة العمل (0.839)، ثم الرضا عن المستقبل المهني (0.833)، والرضا عن طبيعة المهام (0.834)، وأخيراً الرضا عن التقدير والتحفيز (0.802). وتشير هذه النتائج إلى أن جودة الصياغة الاستراتيجية،

من حيث وضوح الأهداف والرؤية والتوجهات العامة، تترك أثراً إيجابياً على مشاعر الموظف تجاه بيئة العمل، وطبيعة مهامه، وآفاقه المستقبلية في المؤسسة.

أما تنفيذ الخطة وتخصيص الموارد، فقد سجل أعلى معاملات ارتباط مع الرضا عن المستقبل المهني (0.882) والأداء الكلي (0.902)، كما ارتبط بقوة مع بيئة العمل (0.850) والتقدير (0.816). وتدل هذه القيم المرتفعة على أن نجاح المؤسسة في تفعيل خططها وتحقيق أهدافها من خلال توزيع فعال للموارد يسهم في رفع مستويات الرضا لدى الموظف، لا سيما فيما يتعلق بتوقعاته المهنية ومدى شعوره بالتقدير والدعم المؤسسي.

وفيما يخص بُعد المتابعة والتقويم، ورغم أن معاملات الارتباط معه كانت أقل من البُعدين السابقين، فإنها تظل ضمن مستوى الارتباط القوي، حيث بلغ أعلى ارتباط مع الأداء الكلي (0.846)، ثم الرضا عن المستقبل المهني (0.829)، ما يدل على أن وجود آلية منهجية للمتابعة والتقييم يعزز شعور الموظف بالإنصاف، ويمنحه تصوراً إيجابياً عن مستقبل عمله داخل المؤسسة.

أما التخطيط الاستراتيجي الكلي، فقد سجل أعلى معاملات ارتباط على الإطلاق، حيث بلغ الارتباط مع الأداء الكلي (0.943)، وهو ما يُعد ارتباطاً عالياً جداً، يليه الارتباط بالرضا عن المستقبل المهني (0.910)، ثم ببقية الأبعاد التي تجاوزت جميعها قيمة (0.85). وتؤكد هذه النتائج مجتمعة أن التخطيط الاستراتيجي، بوصفه عملية متكاملة تشمل الصياغة والتنفيذ والتقويم، يمثل أحد المحددات الجوهرية في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن تبني المؤسسات لاستراتيجيات مدروسة وشاملة لا يسهم فقط في تحسين الأداء الوظيفي، وإنما ينعكس أيضاً بشكل مباشر على رضا الموظفين في مختلف الجوانب المهنية، وهو ما يعزز استقرارهم الوظيفي، ويزيد من دافعيتهم واستمراريتهم في العمل.

إجابة السؤال الثالث:

نص السؤال الثالث للدراسة على: "ما أثر التخطيط الاستراتيجي في التنبؤ بالأداء الوظيفي لموظفي القطاع الخاص؟" وللإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لدراسة العلاقة بين المتغيرات؛ وذلك لأن تحليل الانحدار يوفر مقاييس لتقييم مساهمة كل متغير مستقل (التخطيط الاستراتيجي)، وأهميته النسبية في تفسير التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، فضلاً عن اختبارات إحصائية للتحقق من جودة النموذج ككل (Martin, 2021). ويبين الجدول (8) نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحديد إسهام أبعاد التخطيط الاستراتيجي في التنبؤ بمستوى الأداء الوظيفي للموظفين.

جدول 8: نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحديد إسهام أبعاد التخطيط الاستراتيجي في التنبؤ بمستوى الأداء الوظيفي

معامل الارتباط (R)	مربع الارتباط (R^2)	مربع الارتباط (R^2) المعدل	خطأ التقدير	اختبار دوربين وواتسون (Durbin-Watson)
0.494	0.244	0.244	4.578	1.642

يشير معامل الارتباط المتعدد البالغ 0.494 في الجدول (8) إلى وجود ارتباط إيجابي متوسط بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي كمتغيرات مستقلة ومستوى الأداء الوظيفي كمتغير تابع، حيث يرتبط ارتفاع مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي بزيادة نسبية في مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين. أما معامل التحديد البالغ 0.244 فيفسر ما نسبته 24.4% من التباين في الأداء الوظيفي من خلال أبعاد التخطيط الاستراتيجي المدرجة في النموذج، في حين توجد نسبة 75.6% من التباين لا يمكن تفسيرها ضمن هذا النموذج، وقد تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في التحليل. ويُعتبر معامل التحديد المعدل البالغ 0.244 تقديرًا أكثر دقة لمقدار التباين المفسر بعد أخذ عدد المتغيرات المستقلة وحجم العينة بعين الاعتبار، مما يعكس ثبات النموذج واستقراره في تفسير العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي (Keith, 2019).

تشير قيمة خطأ التقدير البالغة 4.578 إلى مدى الخطأ المعياري للتقديرات حول خط الانحدار، حيث كلما كانت هذه القيمة أقل دلّ ذلك على زيادة دقة النموذج في التنبؤ بالمتغير التابع. وفي هذه الدراسة، تُعد القيمة ضمن النطاق المقبول نسبيًا، بما يعكس قدرة معتدلة للنموذج على التنبؤ بالأداء الوظيفي. كما أن قيمة اختبار دوربين وواتسون البالغة 1.642، واقتربها من القيمة المثالية (2)، تشير إلى عدم وجود مشكلة جوهرية متعلقة بالارتباط الذاتي بين بواقي النموذج، مما يعزز من استيفاء النموذج لافتراضات تحليل الانحدار الخطي. وبشكل عام، تظهر هذه المؤشرات أن النموذج المستخدم يتمتع بقدرة تفسيرية مقبولة للعلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص، إلا أنها لا ترقى إلى مستوى القدرة التفسيرية العالية، الأمر الذي يستدعي فحص معاملات الانحدار الفردية ومستويات الدلالة الإحصائية لكل بُعد من أبعاد التخطيط، إلى جانب التحقق من اتجاهات البواقي وإجراء اختبارات إضافية لضمان استيفاء النموذج لكافة الافتراضات الإحصائية بشكل دقيق.

لاختبار ملائمة نموذج الانحدار المستخدم والتحقق مما إذا كانت أبعاد التخطيط الاستراتيجي تسهم بشكل دال في تفسير التباين في الأداء الوظيفي، تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) المصاحب لتحليل الانحدار الخطي. ويختبر هذا التحليل الفرضية الصفرية التي تنص على أن جميع معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة تساوي صفرًا، أي أن أبعاد التخطيط الاستراتيجي (صياغة

الخطوة، تنفيذ الخطوة وتخصيص الموارد، المتابعة والتقييم) لا ترتبط إحصائياً بالأداء الوظيفي. أما رفض الفرضية الصفرية فيشير إلى وجود تأثير دال إحصائياً لواحد على الأقل من أبعاد التخطيط الاستراتيجي في تفسير التباين في الأداء الوظيفي. ويعرض الجدول (9) نتائج اختبار ANOVA التي تُستخدم لتقييم ملاءمة النموذج الكلي وتحديد مدى دلالة الإحصائية.

جدول 9: اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار ملائمة نموذج الدراسة الأول

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	القيمة الاحتمالية
تحليل الانحدار	765.288	3	255.096	12.169	*0.001
البواقي	2368.831	113	20.963		
المجموع	3134.12	116	–		

* فرق دال عند مستوى الدلالة (0.05) أو أقل منه.

بناءً على نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) المرافق لنموذج الانحدار المتعدد، يتضح رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن جميع معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة تساوي الصفر، أي أنه يوجد على الأقل بعد واحد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي مرتبط بشكل دال بمستوى الأداء الوظيفي كمتغير تابع. ويُستدل على ذلك من خلال القيمة المرتفعة نسبياً لإحصائية ف البالغة (12.169)، إلى جانب القيمة الاحتمالية المصاحبة لها، والتي بلغت (0.001)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يدل على دلالة النموذج ككل.

كما يُعزّز هذه النتيجة كون مجموع المربعات العائد للانحدار (765.288) أكبر بكثير من مجموع مربعات البواقي (2368.831)، مما يشير إلى أن النموذج المقترح يفسر جزءاً ملموساً من التباين في المتغير التابع، وهو الأداء الوظيفي.

بناءً على هذه النتائج، يمكن اعتبار نموذج الانحدار المستخدم ملائماً وخطياً في تفسير العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي كمجموعة من المتغيرات المستقلة ومستوى الأداء الوظيفي كمتغير تابع. كما أن النموذج يتمتع بدلالة إحصائية تؤهله لتفسير جانب من التباين في الأداء الوظيفي، ومع ذلك تظل هناك ضرورة لتحليل معاملات الانحدار الفردية لكل بُعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي من أجل الوقوف على الأثر النسبي والمعنوي لكل منها في التنبؤ بالمتغير التابع.

في ضوء النتائج الإحصائية السابقة التي أثبتت دلالة نموذج الانحدار الخطي ككل، تم استكمال التحليل باستخراج معاملات الانحدار الفردية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي، بهدف تحديد مدى إسهام كل بُعد منها في التنبؤ بمستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص. ويعرض الجدول

(10) معاملات معادلة خط الانحدار المتعدد، التي توضح القيم غير الموحدة (B)، والقيم الموحدة (Beta)، إضافة إلى قيمة (ت) والدلالة الإحصائية لكل بعد من أبعاد التخطيط.

جدول 10: معاملات معادلة خط الانحدار المتعدد لتحديد إسهام أبعاد التخطيط الاستراتيجي في التنبؤ بالأداء الوظيفي

القيمة الاحتمالية	قيمة (ت)	المعاملات الموحدة	المعاملات غير الموحدة		مكون المعادلة
		قيمة (Beta)	الخطأ المعياري	قيمة (B)	
*0.001	18.015		3.036	54.689	المعامل الثابت
0.172	1.373	0.233	0.343	0.471	صياغة الخطة الاستراتيجية
*0.028	2.226	0.336	0.28	0.623	تنفيذ الخطة وتخصيص الموارد
0.684	0.409-	0.061-	0.297	0.121-	المتابعة والتقييم

* فرق دال عند مستوى الدلالة (0.05) أو أقل منه.

بناءً على الجدول (10)، يتبين أن بعد "تنفيذ الخطة وتخصيص الموارد" هو البعد الوحيد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي الذي أظهر تأثيراً إيجابياً دالاً إحصائياً في التنبؤ بمستوى الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة (ت) الخاصة به (2.226)، وبقية احتمالية بلغت (0.028)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وتشير هذه النتيجة إلى أن فاعلية تنفيذ الخطط وتوزيع الموارد بشكل منهجي يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

في المقابل، لم تظهر بقية الأبعاد - وهي "صياغة الخطة الاستراتيجية" و"المتابعة والتقييم" - دلالة إحصائية معنوية، إذ تجاوزت القيم الاحتمالية الخاصة بهما (0.172 و 0.684 على التوالي) مستوى الدلالة المعتمد. كما أن معامل "المتابعة والتقييم" جاء سالباً، ما قد يشير إلى ضعف أثره في هذا النموذج، أو احتمالية وجود تداخل بينه وبين أبعاد أخرى لم تُدرج ضمن التحليل. وبناءً على المعطيات أعلاه، يمكن صياغة معادلة خط الانحدار المتعدد للتنبؤ بمستوى الأداء الوظيفي كما يلي:

$$y = 54.689 + 0.623 x$$

حيث إن:

Y: تعبر عن مستوى الأداء الوظيفي.

X: تعبر عن مستوى تنفيذ الخطة وتخصيص الموارد في المؤسسة.

وتشير هذه المعادلة إلى أن كل وحدة زيادة في تنفيذ الخطة وتخصيص الموارد (مع بقاء المتغيرات الأخرى ثابتة) تقابلها زيادة متوقعة في الأداء الوظيفي بمقدار 0.623 وحدة، في حين أن تأثير المتغيرين الآخرين غير دال إحصائياً في هذا النموذج.

وتؤكد هذه النتائج أهمية التركيز المؤسسي على جودة تنفيذ الخطط وتوزيع الموارد بفعالية، حيث يبدو أنه العامل الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، في حين أن مراحل الصياغة والتفويض قد تحتاج إلى تعزيز أو إعادة تصميم لتؤدي ثمارها في الأداء.

إجابة السؤال الرابع:

نص السؤال الرابع للدراسة على: "ما أثر التخطيط الاستراتيجي في التنبؤ بالرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص؟" وللإجابة عن السؤال الرابع تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لدراسة العلاقة بين المتغيرات؛ والمتمثلة في أبعاد التخطيط الاستراتيجي كمتغيرات مستقلة، والرضا الوظيفي كمتغير تابع. ويبين الجدول (11) نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحديد إسهام أبعاد التخطيط الاستراتيجي في التنبؤ بمستوى الرضا الوظيفي للموظفين.

جدول 11: نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحديد إسهام أبعاد التخطيط الاستراتيجي في التنبؤ بمستوى الرضا الوظيفي

معامل الارتباط (R)	مربع الارتباط (R^2)	مربع الارتباط المعدل (R^2)	خطأ التقدير	اختبار دوربين وواتسون (Durbin-Watson)
0.956	0.895	0.892	3.098	1.907

يشير معامل الارتباط المتعدد البالغ 0.956 في الجدول (11) إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي كمتغيرات مستقلة ومستوى الرضا الوظيفي كمتغير تابع، حيث يرتبط ارتفاع مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي بزيادة واضحة في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين. أما معامل التحديد البالغ 0.895 فيفسر ما نسبته 89.5% من التباين في الرضا الوظيفي من خلال أبعاد التخطيط الاستراتيجي المدرجة في النموذج، في حين توجد نسبة 10.5% من التباين لا يمكن تفسيرها ضمن هذا النموذج، وقد تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في التحليل. ويُعتبر معامل التحديد المعدل البالغ 0.892 تقديرًا أكثر دقة لمقدار التباين المفسر بعد أخذ عدد المتغيرات المستقلة وحجم العينة بعين الاعتبار، مما يعكس ثبات النموذج واستقراره في تفسير العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والرضا الوظيفي (Keith, 2019).

تشير قيمة خطأ التقدير البالغة 3.098 إلى مدى الخطأ المعياري للتقديرات حول خط الانحدار، حيث كلما كانت هذه القيمة أقل دلّ ذلك على زيادة دقة النموذج في التنبؤ بالمتغير التابع.

وفي هذه الدراسة، تُعد القيمة ضمن النطاق المقبول، بما يعكس قدرة تفسيرية قوية للنموذج في التنبؤ بالرضا الوظيفي. كما أن قيمة اختبار دوربين وواتسون البالغة 1.907، واقترباها من القيمة المثالية (2)، تشير إلى عدم وجود مشكلة جوهرية متعلقة بالارتباط الذاتي بين بواقي النموذج، مما يعزز من استيفاء النموذج لافتراضات تحليل الانحدار الخطي. وبشكل عام، تظهر هذه المؤشرات أن النموذج المستخدم يتمتع بقدرة تفسيرية عالية للعلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص، مما يعزز موثوقية النتائج ويبرر الانتقال لتحليل معاملات الانحدار الفردية وتفسيرها على نحو مفصل.

لاختبار ملاءمة نموذج الانحدار المستخدم والتحقق مما إذا كانت أبعاد التخطيط الاستراتيجي تسهم بشكل دال في تفسير التباين في الرضا الوظيفي، تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) المصاحب لتحليل الانحدار الخطي. ويختبر هذا التحليل الفرضية الصفرية التي تنص على أن جميع معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة تساوي صفراً، أي أن أبعاد التخطيط الاستراتيجي (صياغة الخطة، تنفيذ الخطة وتخصيص الموارد، المتابعة والتقييم) لا ترتبط إحصائياً بالرضا الوظيفي. أما رفض الفرضية الصفرية فيشير إلى وجود تأثير دال إحصائياً لواحد على الأقل من أبعاد التخطيط الاستراتيجي في تفسير التباين في الرضا الوظيفي. ويعرض الجدول (12) نتائج اختبار ANOVA التي تُستخدم لتقييم ملاءمة النموذج الكلي وتحديد مدى دلالاته الإحصائية.

جدول 12: اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار ملائمة نموذج الدراسة الثاني

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	القيمة الاحتمالية
تحليل الانحدار	9214.817	3	3071.606	319.937	*0.001
البواقي	1084.876	113	9.601		
المجموع	10299.692	116	—		

* فرق دال عند مستوى الدلالة (0.05) أو أقل منه.

بناءً على نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) المرافق لنموذج الانحدار المتعدد، يتضح رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن جميع معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة تساوي الصفر، أي أنه يوجد على الأقل بعد واحد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي مرتبط بشكل دال بمستوى الرضا الوظيفي كمتغير تابع. ويُستدل على ذلك من خلال القيمة المرتفعة لإحصائية ف البالغة (319.937)، إلى جانب القيمة الاحتمالية المصاحبة لها، والتي بلغت (0.001)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يدل على دلالة النموذج ككل.

كما يُعزّز هذه النتيجة كون مجموع المربعات العائد للانحدار (9214.817) أكبر بكثير من مجموع مربعات البواقي (1084.876)، مما يشير إلى أن النموذج المقترح يفسر نسبة كبيرة من التباين في المتغير التابع، وهو الرضا الوظيفي.

بناءً على هذه النتائج، يمكن اعتبار نموذج الانحدار المستخدم ملائماً وخطياً في تفسير العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي كمجموعة من المتغيرات المستقلة ومستوى الرضا الوظيفي كمتغير تابع. كما أن النموذج يتمتع بدلالة إحصائية قوية تؤهله لتفسير جانب كبير من التباين في الرضا الوظيفي، ومع ذلك تظل هناك ضرورة لتحليل معاملات الانحدار الفردية لكل بُعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي من أجل الوقوف على الأثر النسبي والمعنوي لكل منها في التنبؤ بالمتغير التابع.

في ضوء النتائج الإحصائية السابقة التي أثبتت دلالة نموذج الانحدار الخطي ككل، تم استكمال التحليل باستخراج معاملات الانحدار الفردية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي، بهدف تحديد مدى إسهام كل بُعد منها في التنبؤ بمستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص. ويعرض الجدول (13) معاملات معادلة خط الانحدار المتعدد، التي توضح القيم غير الموحدة (B)، والقيم الموحدة (Beta)، إضافة إلى قيمة (ت) والدلالة الإحصائية لكل بُعد من أبعاد التخطيط.

جدول 13: معاملات معادلة خط الانحدار المتعدد لتحديد إسهام أبعاد التخطيط الاستراتيجي في التنبؤ بالأداء الوظيفي

القيمة الاحتمالية	قيمة (ت)	المعاملات الموحدة	المعاملات غير الموحدة		مكون المعادلة
		قيمة (Beta)	الخطأ المعياري	قيمة (B)	
*0.001	3.961	–	2.054	8.137	المعامل الثابت
*0.001	5.169	0.327	0.232	1.201	صياغة الخطة الاستراتيجية
*0.001	8.257	0.465	0.189	1.564	تنفيذ الخطة وتخصيص الموارد
*0.001	3.875	0.218	0.201	0.779	المتابعة والتقييم

* فرق دال عند مستوى الدلالة (0.05) أو أقل منه.

بناءً على الجدول (13)، يتبين أن جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي قد أظهرت تأثيراً إيجابياً ودالاً إحصائياً في التنبؤ بمستوى الأداء الوظيفي، حيث جاءت القيم الاحتمالية لجميع المتغيرات أقل

من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على معنوية إسهام كل من الصياغة، والتنفيذ، والمتابعة في النموذج التنبؤي.

وقد كان أعلى تأثير نسبي لبُعد "تنفيذ الخطة وتخصيص الموارد"، حيث بلغ معامل الانحدار غير الموحد (B) له (1.564)، وبلغت قيمة (ت) (8.257)، وهي الأعلى بين الأبعاد، مما يشير إلى أن تنفيذ الخطط وتوزيع الموارد بكفاءة يُعد العامل الأكثر تأثيراً في رفع مستوى الأداء الوظيفي. كما أظهر بعد "صياغة الخطة الاستراتيجية" تأثيراً دالاً، بقيمة (B) بلغت (1.201) وقيمة (ت) (5.169)، وهو ما يدل على أهمية مرحلة الصياغة في تحديد الأهداف والاتجاهات العامة التي تنعكس على الأداء. أما بعد "المتابعة والتقييم"، فقد جاء أيضاً دالاً إحصائياً، بقيمة (B) بلغت (0.779) وقيمة (ت) (3.875)، مما يعكس أهمية وجود نظام رقابي وتقويمي يدعم استمرار الأداء وتحسينه. وبناءً على المعطيات أعلاه، يمكن صياغة معادلة خط الانحدار المتعدد للتنبؤ بمستوى الأداء الوظيفي كما يلي:

$$y = 8.137 + 1.201 x_1 + 1.564 x_2 + 0.779 x_3$$

حيث إن:

Y: مستوى الأداء الوظيفي.

X₁: صياغة الخطة الاستراتيجية.

X₂: تنفيذ الخطة وتخصيص الموارد.

X₃: المتابعة والتقييم.

وتشير هذه المعادلة إلى أنه مع كل وحدة زيادة في أحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي، ومع بقاء الأبعاد الأخرى ثابتة، يتوقع أن يرتفع مستوى الأداء الوظيفي بمقدار يتناسب مع قيمة المعامل الخاص بكل بُعد.

وتؤكد هذه النتائج أن الأبعاد الثلاثة للتخطيط الاستراتيجي تُسهم مجتمعة في تعزيز الأداء الوظيفي، مع تفوق واضح لبُعد التنفيذ، مما يعكس أهمية تفعيل العمل للخطط داخل المؤسسة، إلى جانب ضرورة تحسين عمليات الصياغة والتقييم كعناصر داعمة ومتكاملة في منظومة التخطيط الاستراتيجي الفعال.

النتائج

استهدفت هذه الدراسة التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة (صياغة الخطة، تنفيذ الخطة وتخصيص الموارد، المتابعة والتقييم) على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص بمدينة الرياض. وبعد تحليل البيانات الإحصائية المستخرجة من استجابات (117) مشاركاً، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود علاقة ارتباط طردية دالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي الثلاثة وبين الأداء الوظيفي بأبعاده الأربعة (الإنتاجية، الالتزام، كفاءة العمليات، والمبادرة المهنية)، وكانت أقوى علاقة بين بعد "تنفيذ الخطة وتخصيص الموارد" و"المبادرة المهنية".
2. وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وبين الرضا الوظيفي بأبعاده الأربعة (بيئة العمل، طبيعة المهام، التقدير والتحفيز، والمستقبل المهني). وكانت أقوى علاقة بين التخطيط الاستراتيجي الكلي والرضا عن المستقبل المهني.
3. أظهر تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن بُعد "تنفيذ الخطة وتخصيص الموارد" هو البعد الوحيد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي الذي يسهم دالاً في التنبؤ بمستوى الأداء الوظيفي، بينما لم يظهر بعداً "صياغة الخطة" و"المتابعة والتقييم" دلالة معنوية.
4. أظهرت جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي تأثيراً إيجابياً ودالاً إحصائياً في التنبؤ بالرضا الوظيفي. وكان لبعد "تنفيذ الخطة وتخصيص الموارد" التأثير الأكبر، يليه "صياغة الخطة"، ثم "المتابعة والتقييم"، ما يدل على أهمية التخطيط المتكامل في رفع مستوى الرضا الوظيفي.

التوصيات

استناداً إلى نتائج الدراسة السابقة، توصي الباحثة بما يلي:

1. تعزيز ممارسات التخطيط الاستراتيجي داخل مؤسسات القطاع الخاص، من خلال الاهتمام بجودة صياغة الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف بشكل واضح ينعكس على الموظفين ويعزز ارتباطهم المؤسسي.
2. التركيز على فعالية تنفيذ الخطة وتخصيص الموارد باعتباره العامل الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء والرضا، وذلك عبر ربط الخطط الاستراتيجية بخطط تشغيلية واضحة وتوزيع الموارد البشرية والمالية بعدالة وكفاءة.
3. تحسين آليات المتابعة والتقييم الدوري عبر إشراك الموظفين في عمليات التغذية الراجعة، وتطوير مؤشرات أداء دقيقة تساعد على تصويب المسار وتحقيق نتائج مستدامة.
4. ربط الخطط الاستراتيجية بمسارات التطوير المهني للموظفين بما يعزز رضاهم عن مستقبلهم المهني داخل المؤسسة، ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي.
5. استخدام نتائج هذه الدراسة في تطوير برامج التدريب القيادي في القطاع الخاص، بحيث تركز على تمكين القيادات من استخدام أدوات التخطيط الاستراتيجي بفعالية ترتبط مباشرة بالأداء والتحفيز.
6. تشجيع الباحثين المستقبليين على دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء/الرضا الوظيفي في قطاعات أخرى كالتعليم أو الرعاية الصحية أو القطاع غير الربحي.

7. تشجيع الباحثين المستقبليين على دراسة ومقارنة أثر التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقابل الشركات الكبرى لفهم الفروق التنظيمية.

المراجع

المراجع العربية

الكتب:

ناصر الدين، يعقوب عادل. (2022). الاستراتيجية: منهج الممارسات المتكاملة. الأردن: جامعة الشرق الأوسط.

عقل، عقل محمد. (2016). تنفيذ الخطط الاستراتيجية وحوكمتها. الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.

الكناني، كامل كاظم بشير. (2017). التخطيط الاستراتيجي مفاهيم وآليات عمل. العراق: دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية.

ناطورية، علاء الدين. (2009). الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. الأردن: دار زهران.

محمد، مصطفى. (2018). الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء. الأردن: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.

شهادات، عادل عبد اللطيف الغزاوي. (2020). إدارة الجودة الشاملة وفقاً للمعايير الدولية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

الرسائل الجامعية:

نحاة، عبلة. (2023). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات العمومية: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك (أطروحة دكتوراه). جامعة الجزائر 3، الجزائر.

علي، سوسن. (2022). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على شركة سيرياتل للاتصالات (رسالة ماجستير). الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.

المرداس، ندى. (2023). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات. 44، 204-231.

الزهراني، أحمد بن علي. (2023). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على موظفي المركز الوطني للأرصاد بجهة. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات. 47، 411-444.

نامي، موزي بنت سعد؛ عبد النبي، هدى أحمد إبراهيم. (2024). كفاءة التخطيط الاستراتيجي وأثره على جودة الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في القطاع التقني بالسعودية. المجلة الدولية للتنمية. 2، 29-47.

- آل فهاد، فهد؛ الفيفي، ريان؛ العلي، محمد؛ العسيري، علي؛ الزهراني، عبد المجيد؛ الحربي، حامد؛ الضبيب، شلاش؛ وبو حليقة، مقداد. (2022). دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء العاملين بالقطاع الحكومي. مشروع تخرج، كلية الإدارة، جامعة الجميع الذكية.
- إبراهيم، محمد خليل. (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الرضا الوظيفي: دراسة حالة في جامعة ميسان. مجلة أكد للدراسات متعددة التخصصات. 1، 18-38.
- الحضيري، محمد أبوبكر؛ دربوك، جمعة علي. (2021). تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين. مجلة البحوث الأكاديمية. 17، 46-54.
- بلحاج، إبراهيم بلقاسم. (2023)، دور التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي. مجلة الدراسات الاقتصادية. 2، 1-31.
- أيمن، عبد الله جبريل؛ الشوافي، عمري محمد. (2023). تأثير التخطيط الإستراتيجي على فاعلية أداء المنظمات. مجلة بني سويف للعلوم الإنسانية، (1)2، 61-88.
- اليوسفي، معالي محمد. (2022)، أثر التخطيط الاستراتيجي على رضا الموظفين: دراسة تطبيقية في جامعة الكويت. مجلة ريادة الأعمال. 28(2)، 1-15.
- ياسين، بن تيتة؛ محمد، بلعيد. (2024). أثر الاحتراق الوظيفي على أداء العاملين. مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر.
- فاطمة، قلعي؛ شيماء، كنتور أميرة (2024). استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين. مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر.
- أمين، قاسم؛ جميلة، قواسم. (2024). بناء الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحسين جودة الأداء الوظيفي. مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر.
- الحربي، خلف بن تركي. (2015). درجة توفر متطلبات تطبيق معايير الإدارة الإستراتيجية بمنطقة القصيم التعليمية من وجهة نظر القيادات التعليمية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- صالح، الاء هاشم عبد الله، والشكري، باسم محمد ياسين عليوي. (2025). الرضا الوظيفي في المنظمات المعاصرة: دراسة نظرية. مجلة التمكين الاجتماعي، 7(2)، 162-185.

Colquitt, Jason A; LePine, Jeffery A; Wesson, Michael J. (2021).

Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace (7th ed.). USA: McGraw–Hill Education.

David, Fred R. (2011). **Strategic Management: Concepts and Cases** (13th ed.). USA: Pearson Education.

Han, J. (2020). *Strategic Management Theory: Evolution and Development Trend*. In **Proceedings of the FMESS 2020 Conference** (pp. 224–228). Nanjing University of Science and Technology, China.

Thangaswamy; Thiyagaraj (2017). *Theoretical Concept of Job Satisfaction – A Study*. International Journal of Research – Granthaalayah. 6, 464–470.

Kumari, Kalpina; Ali, Salima Barkat; Khan, Noor un Nisa; Abbas, Jawad. (2021). *Examining the Role of Motivation and Reward in Employees' Job Performance through Mediating Effect of Job Satisfaction: An Empirical Evidence*. International Journal of Organizational Leadership. 10(4), 401–420.

Alkhaliel, Adeeb Abdullah. (2013). *Relationships of non–monetary incentives, job satisfaction and employee job performance*. International Review of Management and Business Research. 2(4),1085–1091.

Rosita, T., Fatmasari, R., Sitio, R., & Kurniatun, T. C. (2022). *The impact of strategic planning implementation on job satisfaction, job stress, and employee performance*. Tec Empresarial, 16(2), 28–41.

Frey, B. B. (Ed.). (2022). **The SAGE encyclopedia of research design** (2nd Ed.). SAGE Reference.

George, D., & Mallery, P. (2019). **IBM SPSS statistics 26 step by step: A simple guide and reference** (16th Ed.). Routledge.

Whiston, S. C. (2016). **Principles and applications of assessment in counseling** (5th Ed.). Cengage Learning.

Keith, T. Z. (2019). **Multiple regression and beyond: An introduction to multiple regression and structural equation modeling** (3rd Edition). Routledge.

الملاحق

الاستبانة

عزيزي المشارك / عزيزتي المشاركة،

تحية طيبة وبعد

أُجري هذا البحث ضمن متطلبات درجة الماجستير بعنوان

"أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء والرضا الوظيفي لفئتي المديرين والاختصاصيين السعوديين في القطاع الخاص بمدينة الرياض"

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على وجهات نظر العاملين في القطاع الخاص حول أهمية التخطيط الاستراتيجي، وتأثيره على أدائهم ورضاهم الوظيفي

أرجو التكرم بالإجابة على جميع الفقرات بكل دقة وشفافية، مع العلم أن جميع المعلومات ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بسرية تامة دون الإشارة إلى الأسماء أو الجهات بأي حال من الأحوال.

تستغرق تعبئة هذه الاستبانة من 3 إلى 5 دقائق فقط.

البيانات الديموغرافية

الجنسية:

☐ سعودي ☐ غير سعودي

مقر عملك الرئيسي:

☐ مدينة الرياض

☐ مدينة أخرى

القطاع الذي تعمل فيه حالياً:

☐ قطاع خاص

☐ قطاع حكومي

☐ غير ذلك

أنا أعمل كـ:

☐ مدير (مثل: مدير قسم، مدير مشروع، مدير فرع)

☐ اختصاصي (مثل: موارد بشرية، قانون، تعليم، صحة، هندسة، تقنية معلومات، مالية، محاسبة، تسويق، إدارة، مبيعات، تحليل بيانات، سلسلة إمداد، جودة، تدريب، علاقات عامة، خدمة عملاء، تخطيط، مشاريع...)

☐ غير ذلك

5. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

عدد سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 إلى 10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

المؤهل العلمي:

☐ دبلوم / ثانوي أو أقل

☐ بكالوريوس

☐ دراسات عليا

الرقم	العبارة	درجة الاستجابة			
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة
المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي					
البعد 1: صياغة الخطة الاستراتيجية					
1	لدى المؤسسة رؤية مستقبلية واضحة ومعلنة.	☐	☐	☐	☐
2	يتم تحليل البيئة الداخلية والخارجية قبل إعداد الخطة الاستراتيجية.	☐	☐	☐	☐
3	تُحدّد الأهداف العامة بناءً على معطيات واقعية وتحليل علمي.	☐	☐	☐	☐
4	توجد رسالة مكتوبة توضح أهداف المؤسسة وقيمها.	☐	☐	☐	☐
البعد 2: تنفيذ الخطة وتخصيص الموارد					
5	يتم تخصيص الموارد البشرية والمالية بما يتوافق مع أولويات الخطة.	☐	☐	☐	☐
6	الخطة الاستراتيجية تُحوّل إلى مهام واضحة للموظفين.	☐	☐	☐	☐
7	تُحدّد مسؤوليات تنفيذ الخطة بوضوح لكل قسم أو جهة.	☐	☐	☐	☐
8	تتوفّر الأدوات والدعم اللازم لتنفيذ الخطة في الوقت المحدد.	☐	☐	☐	☐
البعد 3: المتابعة والتقييم					
9	توجد آليات واضحة لمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	☐	☐	☐	☐
10	يتم تقييم مدى تحقق الأهداف بشكل دوري ومنهجي.	☐	☐	☐	☐
11	تؤخذ نتائج التقييم في الحسبان لتحديث الخطة المستقبلية.	☐	☐	☐	☐
12	تتاح تقارير دورية تبيّن مدى النّقدّم في تنفيذ الخطة.	☐	☐	☐	☐
المحور الثاني: الأداء الوظيفي					
البعد 1: إنتاجية الموظف					
13	أُنجز مهامه اليومية في الوقت المحدد.	☐	☐	☐	☐

14	أستثمر وقتي أثناء العمل بكفاءة عالية.	☐	☐	☐	☐	☐
15	أتمكن من أداء المهام بجودة عالية دون تأخير.	☐	☐	☐	☐	☐
16	أستخدم الموارد المتاحة لإنجاز أعمالي بأقصى كفاءة ممكنة.	☐	☐	☐	☐	☐
البعد 2: الالتزام الوظيفي						
17	أحرص على الالتزام بأوقات الدوام والانضباط في العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
18	أنفذ المهام الموكلة إليّ حتى عند وجود ضغوط أو تحديات.	☐	☐	☐	☐	☐
19	أشعر بالمسؤولية تجاه ما يُطلب مني من أعمال.	☐	☐	☐	☐	☐
20	أحافظ على مستوى ثابت من الأداء طوال فترة عملي.	☐	☐	☐	☐	☐
البعد 3: كفاءة العمليات اليومية						
21	أضع خطة واضحة لتنفيذ مهامي اليومية.	☐	☐	☐	☐	☐
22	أراجع خطوات عملي بشكل منهجي لتقليل الأخطاء.	☐	☐	☐	☐	☐
23	أتمكن من تنظيم عملي بطريقة تُسهل إنجازَه بفعالية.	☐	☐	☐	☐	☐
24	أتعامل مع المشكلات اليومية بحلول سريعة وفعالة.	☐	☐	☐	☐	☐
البعد 4: المبادرة المهنية						
25	أبادر بتقديم أفكار جديدة لتحسين سير العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
26	أساهم في تطوير الإجراءات أو تحسين جودة العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
27	أعمل على تحديث مهاراتي بما يخدم مجال عملي.	☐	☐	☐	☐	☐
28	أبحث باستمرار عن طرق لتحسين أدائي المهني.	☐	☐	☐	☐	☐
المحور الثالث: الرضا الوظيفي						
البعد 1: الرضا عن بيئة العمل						
29	أشعر بالراحة أثناء ممارسة عملي في بيئة المؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐
30	أجد أن علاقاتي مع الزملاء قائمة على الاحترام والتعاون.	☐	☐	☐	☐	☐

31	تتوفر في بيئة عملي الأدوات والمرافق التي أحتاجها.	☐	☐	☐	☐	☐
32	أشعر بالأمان النفسي أثناء عملي في المؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐
البعد 2: الرضا عن طبيعة المهام						
33	أجد أن المهام المكلف بها تناسب مؤهلاتي وخبراتي.	☐	☐	☐	☐	☐
34	أشعر بالرضا عن تنوع المهام التي أكلّف بها.	☐	☐	☐	☐	☐
35	أمارس مهامى دون شعور بالتكرار أو الملل.	☐	☐	☐	☐	☐
36	أعتقد أن عملي ذو قيمة حقيقية بالنسبة للمؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐
البعد 3: الرضا عن التقدير والتحفيز						
37	أشعر بأن جهودي تحظى بالتقدير من الإدارة.	☐	☐	☐	☐	☐
38	أحصل على التغذية الراجعة بشأن أدائي المهني.	☐	☐	☐	☐	☐
39	تتوفر حوافز مادية أو معنوية تشجعني على الإنجاز.	☐	☐	☐	☐	☐
40	أكرم أو يُشاد بي عند تحقيق نتائج إيجابية.	☐	☐	☐	☐	☐
البعد 4: الرضا عن المستقبل المهني						
41	أعتقد أن المؤسسة توفر لي فرصاً للنمو والتطور.	☐	☐	☐	☐	☐
42	أشعر بالاستقرار في وظيفتي الحالية.	☐	☐	☐	☐	☐
43	أرى أن المؤسسة تهتم باستمراري وتقديمي المهني.	☐	☐	☐	☐	☐
44	لدي رغبة في الاستمرار في العمل داخل هذه المؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐

Abstract

This study aims to examine the impact of strategic planning—specifically its three dimensions (formulation, implementation and resource allocation, monitoring and evaluation)—on job performance and job satisfaction among employees in the private sector in Riyadh, Saudi Arabia. The research followed a descriptive-analytical approach and collected data through a structured questionnaire consisting of 44 items across 12 dimensions, administered to a random sample of 117 employees, including both managers and specialists.

The results revealed statistically significant positive correlations between strategic planning and both job performance and job satisfaction. The "implementation and resource allocation" dimension showed the strongest predictive power for job performance, while all three dimensions contributed significantly to predicting job satisfaction. The study concluded with recommendations for decision-makers in the private sector and future researchers, emphasizing the importance of effective implementation and evaluation practices.

Keywords: Strategic planning, job performance, job satisfaction, private sector.

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration



**The Impact of Strategic Planning on Job Performance
Specialists: An and Satisfaction Among Managers and
Applied Study on Saudi Employees in the Private Sector
in Riyadh**

Prepared by:

Arwa Alghaith

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid

Dr. Fayez Jarad

Year: 2025