

الفصل الأول - الإطار العام للدراسة:

مقدمة:

باعتبار أنه " ليس هناك شيء ثابت مثل التغيير " (Rowley, Lujan & Dolence، 1997، ص: 60)، فهذا يعني أن استمرارية المنظمات في عالم الأعمال تتطلب مواكبة التغيير "الدائم" عبر إدارة الموقف من منظور استراتيجي. وفي ظل التطورات السريعة في بيئة الأعمال والتنافسية العالية بين المنظمات، بما تنطوي عليه هذه التطورات من تحديات وفرص، يعد التوجه الاستراتيجي للمنظمات أمراً حيوياً لتحقيق أهدافها وضمان نجاحها واستمراريتها في المنافسة، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة.

في الواقع، تعبر الاستراتيجية عن رؤية شاملة وعامة للمسار الذي يجب أن تسلكه المنظمة في تعاطيها مع مختلف الظروف والعوامل البيئية لتحقيق أهدافها بعيدة المدى. بالتالي، تأخذ الاستراتيجية في الاعتبار النتيجة النهائية والطرق المختلفة لتحقيقها، مع مراعاة جميع العوامل المؤثرة. هذه الرؤية الشاملة تعطي المنظمة اتجاهاً للسير وفقه مع تحديد للخيارات والبدائل المتاحة والتي يمكن اللجوء إليها عند حصول التغيير في بيئة الأعمال. بعد اكتمال هذه الرؤية وتحديدها يتم وضع الخطة الاستراتيجية كوثيقة مفصلة تحدد خطوات محددة لتحقيق تلك الأهداف، لتكون بمثابة خريطة طريق لاتخاذ القرار وتخصيص الموارد اللازمة لجعل الأهداف المحددة محققة.

في ضوء ما سبق، فإن الاستراتيجية تعمل كأساس للتخطيط ولكنها ليست التخطيط بحد ذاته. فهي تربط بين الأهداف والغايات المختلفة لتلبية احتياجات أصحاب المصلحة وتستخدم الخطط والسياسات لتحقيقها. بالتالي، فإن التخطيط الاستراتيجي يعتبر عملية حاسمة للشركات لتحقيق أهدافها، من خلال ما

يوفره من قدرة على تقديم إجراءات والإجابة على أسئلة محورية مثل "كيف؟ ومتى؟ وأين؟ ومن؟ وماذا؟" اللازمة لتحقيق الهدف. ويوفر التخطيط الاستراتيجي أساساً قوياً ومساراً واضحاً مع نقاط مراقبة دورية للمساعدة في الوصول إلى الهدف النهائي.

ضمن هذا السياق، يعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية إدارية هامة جداً تقوم بها الإدارات العليا، للتعرف على واقع المنظمات وظروف بيئتها الداخلية وما تحويه من جوانب قوة وضعف من ناحية، وبيئتها الخارجية وما تحويه من فرص تساعد المنظمة إن استقادت منها لتحقيق أهدافها، وتهديدات وتحديات يمكن أن تواجهها فتعيق تقدمها من ناحية أخرى. هذه العملية توضح للمنظمة ما ينبغي أن تفعل وتذر، وما ينبغي لها التركيز عليه بشكل أكبر، وما ينبغي لها تجنبه وتركه أو تأجيل العمل عليه لوقت لاحق تكون ظروفها فيه أنسب (Rowley وآخرون، 1997). أي أن التخطيط هو عملية مكملية للاستراتيجية، وأن الاستراتيجية الفعالة تتطلب تخطيطاً شاملاً يضمن وجود محفظة متوازنة من الخيارات الاستراتيجية التي تم تقييمها على أساس الربح والمخاطر والتدفقات النقدية، من خلال فهم عميق للسوق ونقاط القوة والضعف لدى الشركة في تعاملها مع التحديات والفرص لضمان نجاح الشركة في السوق.

وبالنظر إلى مستويات التخطيط، فإن الخطة الاستراتيجية، التي ترتبط بأهداف بعيدة المدى، تبدو على مسافة من التنفيذ الفعلي دون وجود خطط تفصيلية جزئية تشكل مجموعها الإطار العام للخطة الاستراتيجية. هذه الخطط التفصيلية يطلق عليها التخطيط التشغيلي. يعد التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي أمراً مهماً لنجاح المنظمة، لكنهما ليسا متماثلين. تحدد الخطة الاستراتيجية الأهداف والرؤية طويلة المدى للسنوات الثلاث إلى الخمس القادمة، بينما تركز الخطة التشغيلية على المهام السنوية لتحقيق تلك الأهداف. تشمل الاختلافات الرئيسية بين الاثنين الفترة الزمنية، وتكرار التعديل، ونطاق الهدف، وإنشاء

الخط، ومصدر الميزانية، وتركيز التقارير، والتركيز العام. حيث يعد التخطيط الاستراتيجي أكثر اتساعاً ويركز على المنظمة ككل، في حين أن التخطيط التشغيلي أكثر تفصيلاً ويركز على الأقسام. مع ذلك، فإن كلا النوعين من التخطيط ضروريان لنجاح المنظمة، ويعملان في ضوء الاستراتيجية العامة للأعمال التي تتبناها المنظمة، بحيث يكون التخطيط التشغيلي بمثابة ترجمة تفصيلية للخط الاستراتيجية يتم فيها تقسيم الأهداف بعيدة المدى إلى سلسلة من الأهداف السنوية التي يسهم بلوغها في نهاية المطاف في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وفي ظل الوضع الراهن، تمثل الفجوة بين الخطط التشغيلية والتوجه الاستراتيجي واحدة من التحديات الرئيسية التي تواجهها هذه المنظمات، والتي قد تؤثر سلباً على استدامتها واستمرارها في المدى الطويل. تنشأ هذه الفجوة بشكل عام من عوامل مختلفة ترتبط بمدى وضوح التوجه الاستراتيجي للمنظمة ودقته وفهم القائمين على التخطيط التشغيلي له من جهة، ومن جهة ثانية قدرتهم على ترجمة التوجهات الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية تعكس بصورة دقيقة الرؤية بعيدة المدى للمنظمة وتساهم في الوصول إلى أهدافها من خلال تحسين أداء المنظمة وضمان استدامتها.

في الواقع، تلعب عملية إعداد وتنفيذ الخطط التشغيلية دوراً محورياً في ضمان أن يكون التنفيذ ضمن إطار التوجه العام للمنظمة وأهدافها بعيدة المدى. ضمن هذا السياق، تتضمن هذه العملية وضع التفاصيل والآليات وتحديد الأعمال والمشروعات المستخدمة لتحقيق الأهداف التفصيلية، محددة جهة أو جهات التنفيذ، وتوقيتات تلك الأعمال، ومن سيقوم بها، ومتى يبدأ التنفيذ، ومتى ينتهي، والموارد البشرية والمادية والمالية اللازمة لذلك، ومؤشرات التحقق والصعوبات المتوقعة وطرائق مواجهتها. (المرسي وآخرون، 2002). هذا يعني أنه لا بد أن تكون الخطة التشغيلية مرتبطة تماماً بالاستراتيجية التي انبثقت عنها، وأن تحوي الميزانية

أو الخطة المالية والجدول الزمنية لكل المراحل والأعمال (المرسي وآخرون، 2002؛ الدجنى، 2002؛ حمدان وإدريس، 2002). أي، إذا كانت الخطة الاستراتيجية تحدد رؤية المنظمة على مدى خمس سنين، فإن الخطة التشغيلية تحدد ما الذي ينبغي عمله خلال كل سنة على حدة (Clarke, 2017) .

مع ذلك، فإن ترجمة الرؤى والأهداف الاستراتيجية الى خطط تشغيلية هي عملية قد تتعرض للكثير من التحديات. ويظهر هذا الأمر في النهج الذي تتبعه المنظمات في وضع خططها وتنفيذها، حيث تركز الخطط التشغيلية على الجوانب قصيرة المدى من الأعمال، بينما تتعامل الخطط الاستراتيجية مع رؤية الأعمال والأهداف طويلة الأجل. وهذا التباين يخلق فجوة تحتاج إلى فهم وتقييم دقيق لتحديد أثرها على توجه المنظمات وقدرتها على الاستدامة والنجاح في السوق. وبالتالي، فإن تحديد الدور الذي تلعبه الخطط التشغيلية في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء شكل بالنسبة للباحثين في مجال الإدارة والتخطيط الاستراتيجي محل اهتمام كبير. وبالنظر الى خصوصية القطاع العام في هذا المجال، لكونه يمثل أداة تنفيذ الرؤى الاستراتيجية للحكومات، فإن إخفاق أي منظمة حكومية في تنفي هذه العملية قد يسبب انعكاسات كبيرة على مستوى التوجه الحكومي بأكمله .

في ضوء ذلك، أثبت Salkić (2014) أن استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات العامة يتيح إدارة أكثر عقلانية وكفاءة وفعالية للموارد التنظيمية. لذلك، يتحمل القادة الاستراتيجيون مسؤولية عرض وشرح بيانات مهمة (Mission) منظماتهم بشكل واضح يمكّن الجميع من فهم الاتجاه العام للمنظمة (Kitonga, 2016, Bichanga & Muema)، الأمر الذي من شأنه أن ينعكس على أداء المنظمات الحكومية.

ضمن هذا السياق، نتناول في هذا البحث الدور الذي تلعبه الخطط التشغيلية في العلاقة ما بين التوجه الاستراتيجي وأداء منظمات القطاع العام، بهدف دراسة وتحليل العلاقة بين الخطط التشغيلية والتوجه

الاستراتيجي لهذه المنظمات بغية فهم كيفية تأثير الفجوة بين الخطط التشغيلية والتوجه الاستراتيجية على أداء المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل فعال، بما يمكن من تحديد وفهم العوامل التي تؤثر على هذه الفجوة، وتحديد السبل لتقليصها، من أجل بلوغ الأهداف بعيدة المدى بنجاح. وهنا تتجلى أهمية هذا البحث في تقديم تحليل شامل لهذه الفجوة وتقديم توصيات عملية للمنظمات لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل أفضل في ظل بيئة الأعمال المعاصرة.

مشكلة وفكرة الدراسة:

تواجه العديد من المنظمات الحكومية الكثير من التحديات المتزايدة التي تتعلق بضعف الأداء وعدم تحقيق التوجه الاستراتيجي. الأمر الذي يؤثر على استمراريته واستدامتها ونجاحها في السوق على المدى الطويل. ووفقاً للتقارير والدراسات السابقة فإن السبب الرئيس في ذلك هو وجود فجوة بين الخطط التشغيلية والتوجه الاستراتيجي للمنظمة، حيث تفقر بعض المنظمات إلى وجود تناغم بين الخطط التشغيلية التي تهدف إلى تحقيق الأهداف قصيرة المدى أو التكتيكية، وبين التوجه الاستراتيجي الذي يهدف إلى تحقيق الرؤية والأهداف طويلة الامد للمنظمة، ويعود ذلك إلى عدة عوامل منها: ضعف التنسيق بين الإدارات، عدم دقة تحديد الأهداف وتخصيص الموارد، وقلة الاهتمام بتطبيق الخطط التشغيلية بشكل فعال.

وقد اشارت العديد من الدراسات الى أن معدل الفشل في تنفيذ الخطط الاستراتيجية قد يصل الى 90%، نتيجة عدم ربط الخطط التشغيلية بصورة صحيحة مع الإطار الاستراتيجي العام للمنظمة (Cândido & Santos, 2015). حيث أنه من المستحيل إدارة ما لا يمكن قياسه، ولا يمكن للمرء قياس ما لا يمكن

وصفه (Kaplan & Norton، 2005، ص: 2 - 4). هذا الواقع المرعب يعني بأن مشكلة فشل التخطيط الاستراتيجي تعتبر ظاهرة عالمية وصل حجمها إلى 90% من الخطط الاستراتيجية الفاشلة مقابل 10% ناجحة. وتشير الدراسات الى أن 95% من المنظمات لا تفهم حتى استراتيجياتها التنظيمية (Cater & Pučko, 2010; Speculand, 2009)، الأمر الذي سبب أثراً من الدمار الاقتصادي، الذي وصل عام 2008 الى أزمة مالية عالمية بدأت في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا وأدت الى ضياع مليارات الدولارات وخروج ملايين الأشخاص من سوق العمل مما أدى إلى حجز سندات الرهن العقاري الخاصة بهم، لتبدأ أزمة مالية عالمية (Ferguson, 2008). وفي تحليلها لأسباب ما حصل، فقد وجدت بعض الدراسات أن العديد من العوامل تؤثر على جودة التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ الاستراتيجية وصولاً الى النجاح التنظيمي الشامل، وأهمها صياغة الاستراتيجية بوضوح وترجمتها الى خطط تشغيلية دقيقة، الأمر الذي تم اعتباره بمثابة جوهر فشل أو نجاح المنظمات (Neluheni, Pretorius & Ukpere, 2014).

عملياً، "يكن التحدي في تنفيذ النية الاستراتيجية، وبالتالي يجب أن تؤثر القرارات الاستراتيجية على الإجراءات على جميع المستويات المناسبة" (Rowley, Lujan & Dolence, 1997, p: 60). كذلك، يعد تنفيذ الاستراتيجية أكثر أهمية للمنظمة من صياغة الاستراتيجية، لأن التكلفة والضرر المتوقعين عن فشل تنفيذ الخطة الاستراتيجية بنجاح تفوق بكثير ما قد ينجم عن الاخفاق في صياغة الاستراتيجية (Silal et al., 2013).

من ناحية أخرى، تكتسب الدراسات على مستوى القطاع العام أهمية خاصة في مجال الادارة الاستراتيجية. فالقطاع العام، باعتبار أنه مصطلح جماعي يشير إلى "الخدمة العامة وكذلك إلى الحكومة المحلية والهيئات القانونية والمؤسسات المشتركة والمؤسسات شبه الحكومية والهيئات المماثلة" (Clapper،

2000، ص: 18)، يعتبر بحد ذاته جزءاً من آلية تنفيذ الاستراتيجيات العامة للدولة. مع ذلك، فغالباً ما يكون لدى المؤسسات العامة أهداف متعددة غامضة ومتضاربة، حيث لا يوجد حد أدنى يمكن استخدامه كمقياس بديل للنجاح، وبدلاً من ذلك، فإن تداخلات المصالح تخلق مجموعة معقدة ومربكة من التوقعات (Nutt & Backoff, 1992, p: 44). هذا الأمر يفرض الحاجة لمزيد من الدراسات التي تتناول تنفيذ الاستراتيجيات في مؤسسات القطاع العام.

وحيث أن الاستراتيجية، والأهداف الاستراتيجية بشكل أكثر تحديداً، لا تؤدي إلا إلى توجيه المؤسسة في اتجاه ما، فالتنفيذ من خلال المبادرات الاستراتيجية هو الذي يوفر الحركة إلى الأمام - الأمر كله يتعلق بالنتائج" (Brache & Bodley, 2006: viii)، وباعتبار أن نجاح الخطة الاستراتيجية أو فشلها ينعكسان بصورة مباشرة على أداء المنظمات، ونظراً لأن الكثير من منظري الإدارة الاستراتيجية يشيرون إلى أهمية الخطط التشغيلية في ترجمة التوجهات الاستراتيجية إلى تنفيذ ناجح، ولكون التخطيط التشغيلي، وفقاً لـ Smit and Cronje (1997: 123)، "يترجم المفاهيم العامة للخطة الاستراتيجية إلى أرقام واضحة وخطوات محددة وأهداف قابلة للقياس"، يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة على السؤال المركزي التالي: ما هو دور الخطط التشغيلية في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وأداء منظمات القطاع العام في

المملكة العربية السعودية؟

من خلال الإجابة على هذا السؤال، تركز الدراسة على تقييم دور الخطط التشغيلية في تحقيق التوجه الاستراتيجي للمنظمات الحكومية، وتحليل الفجوة التشغيلية الموجودة بين الاستراتيجية والتنفيذ وتحديد أسبابها وانعكاساتها على أداء المنظمات العامة. وسيتم ذلك من خلال العمل على تقييم وتحليل المنظمات محل الدراسة، مما سيسهم في فهم أفضل لطبيعة هذه الفجوة والمساهمة في تقليصها أو التغلب عليها.

أهمية الدراسة:

بدايةً، تكتسب هذه الدراسة أهميتها من طبيعة وحساسية الموضوع الذي تتناوله. باعتبار أن الاستراتيجية، والأهداف الاستراتيجية بشكل أكثر تحديداً، لا تؤدي إلا إلى توجيه المؤسسة في اتجاه ما، أما التنفيذ عبر المبادرات الاستراتيجية هو الذي يوفر الحركة إلى الأمام (Brache & Bodley, 2006: viii)، وبالتالي، من غير المرجح أن يكون للخطة الاستراتيجية دور كبير في استدامة العمل دون وجود خطة تشغيلية داعمة تكون بمثابة أداة للتنفيذ. مع ذلك، فإن هناك عدد قليل من الدراسات التي تعالج التحدي المتمثل في ربط السعي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بالخطط التشغيلية لضمان التحقيق الناجح لهذه الأهداف.

من ناحية ثانية، وعلى الرغم من قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع على مستوى منظمات القطاع العام، إلا أن الدراسات التي أجريت قد أشارت إلى وجود منظمات عامة ناجحة للغاية (Light, 2002; Rainey, 2003; Meier and O'Toole, 2006)، وظهر بوضوح أن المنظمات العامة يمكنها أن تقوم بتحقيق تغييرات وابتكارات ناجحة (Borins, 1998, 2008)، بشرط أن تتبنى استراتيجيات فعالة على مختلف مستويات التخطيط والتنفيذ (Bryson, 2004; Andrews, Boyne, and Walker, 2006; Meier وآخرون، 2007).

في ضوء ما سبق، تكتسب هذه الدراسة أهميتها كما يلي:

1. على المستوى النظري: ستسهم هذه الدراسة في إثراء البحث في مجال التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي

على مستوى منظمات القطاع العام.

2. على المستوى العملي: من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في اختبار وتحليل دور الخطط التشغيلية في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وأداء منظمات القطاع العام. بنتيجة هذا الاختبار سيكون بإمكان الإدارات العامة تحديد مجال هذا الدور وتأثيره وفهم آليته، وبالتالي تطوير آليات التخطيط والتنفيذ بالاستناد إليه، ما يمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بأفضل طريقة ممكنة.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي لهذا البحث يتمثل في تحديد دور التخطيط التشغيلي في العلاقة بين التوجيه الاستراتيجي وأداء منظمات القطاع العام بغية فهم الآلية التي تنعكس من خلالها التوجهات الاستراتيجية على التنفيذ. وفي سبيل بلوغ هذا الهدف الرئيس، فإن الباحث وضع مجموعة من الأهداف الفرعية:

- تقييم واقع التوجه الاستراتيجي في منظمات القطاع العام.
- تقييم واقع التخطيط التشغيلي في منظمات القطاع العام في ضوء التوجهات الاستراتيجية لتلك المنظمات.
- تحليل دور الخطط التشغيلية في عملية تحقيق التوجه الإستراتيجي في منظمات القطاع العام.

تساؤلات الدراسة:

بالنظر الى مشكلة الدراسة فإن السؤال الرئيسي للبحث هو: ما هو دور الخطط التشغيلية في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وأداء منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية؟، وبالنظر الى أهداف هذه الدراسة، فإن عدداً من التساؤلات الفرعية يمكن صياغته كما يلي:

١. ما هي ملامح التوجه الاستراتيجي في منظمات القطاع العام السعودي؟

٢. الى أي مدى يعكس التخطيط التشغيلي أبعاد التوجه الاستراتيجي في منظمات القطاع العام

السعودي؟

٣. الى أي مدى يلعب التخطيط التشغيلي دور الوسيط في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء في

منظمات القطاع العام السعودي؟

نموذج وفرضيات الدراسة:

تشير المدراس الفكرية في مجال الإدارة والتخطيط الاستراتيجي الى أن التوجه الاستراتيجي للمنظمة يجب أن يشكل القاعدة التي توضع وفقها الخطط التشغيلية التي تتم ترجمتها الى ممارسات عملية تمثل أداء المنظمة. هذا يعني أن التخطيط التشغيلي يتم وفقاً للرؤى الاستراتيجية بعيدة المدى ويترجم على شكل أداء مستدام للمنظمة. هذه العملية تفترض أن التخطيط التشغيلي يلعب دور الوسيط في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء. ولاختبار هذا الدور يفترض الباحث ما يلي:

١. فرضية1: يؤثر التوجه الاستراتيجي بشكل ايجابي في أداء منظمات القطاع العام السعودي.

٢. فرضية2: يلعب التخطيط التشغيلي دور الوسيط في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وأداء منظمات

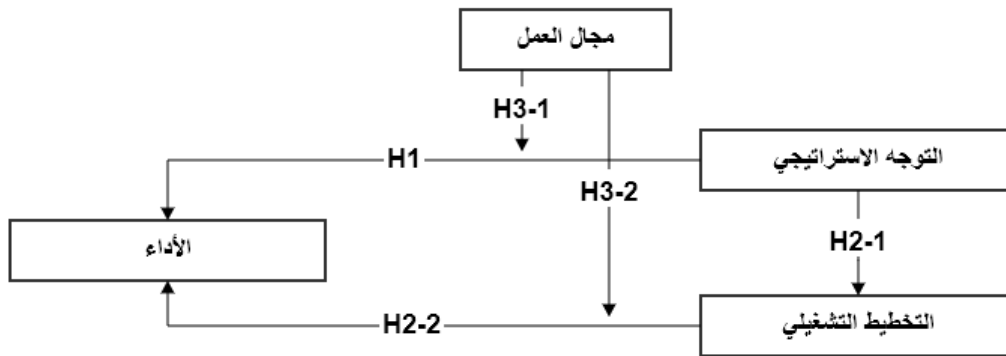
القطاع العام السعودي.

من ناحية أخرى، وبغية فهم أشمل لهذا الدور، ونظراً إلى اختلاف مجال عمل المنظمات في القطاع العام، يسعى الباحث إلى اختبار أي أثر مفترض لمجال عمل المنظمة على دور التخطيط التشغيلي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء، من خلال اختبار الفرضيات التالية:

٣. فرضية 1-3: يختلف أثر التوجه الاستراتيجي على أداء المنظمة باختلاف مجال عملها.

٤. فرضية 2-3: يختلف أثر التخطيط التشغيلي على أداء المنظمة باختلاف مجال عملها.

في ضوء ما سبق، فإن نموذج الدراسة يصبح على الشكل التالي:



منهجية الدراسة:

تتدرج هذه الدراسة ضمن إطار البحث العلمي، الذي عرفه قاموس أوكسفورد المختصر على أنه "بحث أو استفسار دقيق بعد أو من أجل؛ السعي لاكتشاف حقائق جديدة من خلال الدراسة العلمية لدورة الموضوع؛ تحقيق نقدي" (Oxford Dic., 2006، ص: 993). بالتالي، حدد هذا التعريف الغاية من إجراء هذا النوع من الدراسات باكتشاف حقائق جديدة. هذه النقطة تحديداً يشرحها Mouton (1996، ص: 28)

بأن "الغرض السائد لجميع الأبحاث هو الوصول إلى نتائج قريبة من الحقيقة قدر الإمكان، أي أكثر النتائج الممكنة صحة" (Wessels & Pauw، 363، 1999).

عملياً، وبالنظر الى نموذج البحث، تستند هذه الدراسة الى المنهج الكمي من مناهج البحث العلمي. وحيث يسعى أسلوب البحث هذا إلى التوافق مع الافتراضات التي تقوم عليها الملاحظة العلمية، فإن التحدي لا يكمن في الكشف عن المجهول، بل في الحصول على المعلوم (Kuhn, 1963, p.309). وتتمثل القوة الرئيسية لهذا النهج البحثي في تقديم إجابة قصيرة لسؤال البحث من خلال جمع وتحليل البيانات عبر الدراسات الاستقصائية.

في إطار ذلك، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي "يهتم بالطرق والاجراءات والأدوات التي تستخدم لدراسة الظاهرة أو الموضوع دراسة وصفية تكشف عما فيه من خصائص ومتغيرات وعلاقات من حيث الشدة والاتجاه" (الهاشمي، 2017، ص: 41)، حيث تم جمع المعلومات والبيانات من مختلف المراجع والمصادر لتكوين صورة متكاملة عن الظاهرة المدروسة (توصيفها) ثم تحليل النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية حتى يتم التعرف على دور التخطيط التشغيلي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء. وعليه يمكن تقسيم مصادر البيانات الى:

- مصادر أولية: تم جمعها من خلال استبيانات تم توزيعها على عينة من الموظفين في مجموعة من منظمات القطاع العام في المملكة.

- مصادر ثانوية: تضمنت البيانات التي تم الحصول عليها من السجلات والوثائق والتقارير.

وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS 28.

تعريفات اجرائية:

- القطاع العام هو مصطلح جماعي يشير إلى الخدمة العامة وكذلك إلى الحكومة المحلية والهيئات القانونية والمؤسسات المشتركة والمؤسسات شبه الحكومية والهيئات المماثلة (Clapper، 2000: 18).
- التوجه الاستراتيجي: هو "القدرة على فهم رؤية المنظمة وأهدافها وأولوياتها والمساهمة فيها لتحديد المسار المستقبلي لها من خلال الدمج بين الرؤية المستقبلية والممارسات الإدارية الحالية في ضوء الإمكانيات المتاحة ووفقاً لأولويات من أجل تحقيق أهداف بعيدة المدى" (Al-Teti وآخرون، 2021، ص: 43).
- التخطيط الاستراتيجي هو عملية رسمية مصممة لمساعدة المنظمة على تحديد والحفاظ على التوافق الأمثل مع أهم عناصر بيئتها (Rowley et al، 1997).
- التخطيط التشغيلي: هو "إطار عمل يتضمن مجموعة من الأنشطة والبرامج المطلوب تنفيذها من قبل الإدارة التنفيذية بالتكامل فيما بينها عبر أهداف ذكية لها أداء وتقديرات مالية خلال فترة زمنية محددة" (العوشن، 1433هـ، ص: 27).
- تنفيذ الاستراتيجية: العملية التي تحول الخطط التشغيلية الاستراتيجية إلى سلسلة من مهام العمل، وتضمن تنفيذ هذه المهام بطريقة تحقق أهداف الخطط الاستراتيجية (Ehlers & Lazenby، 2007: 212).