

عنوان البحث

أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات على أداء العاملين بالتطبيق على هيئة  
الهلال الأحمر السعودي

إعداد الطالب/

خالد مصبح سليمان الحازمي ٢٤١٠٠١١٧٥

إشراف/

. د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي:

٢٠٢٤

بسم الله الرحمن الرحيم

شكرو وتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين وبه نستعين والصلاة والسلام على رسوله الأمين محمد سيد  
الأنبياء وخاتم المرسلين وعلي آله الطيبين واصحابه الميامين.

لا يسعنا ونحن نقدم هذه الدراسة الان ان نسجل الشكر والامتنان والعرفان بالجميل الي

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

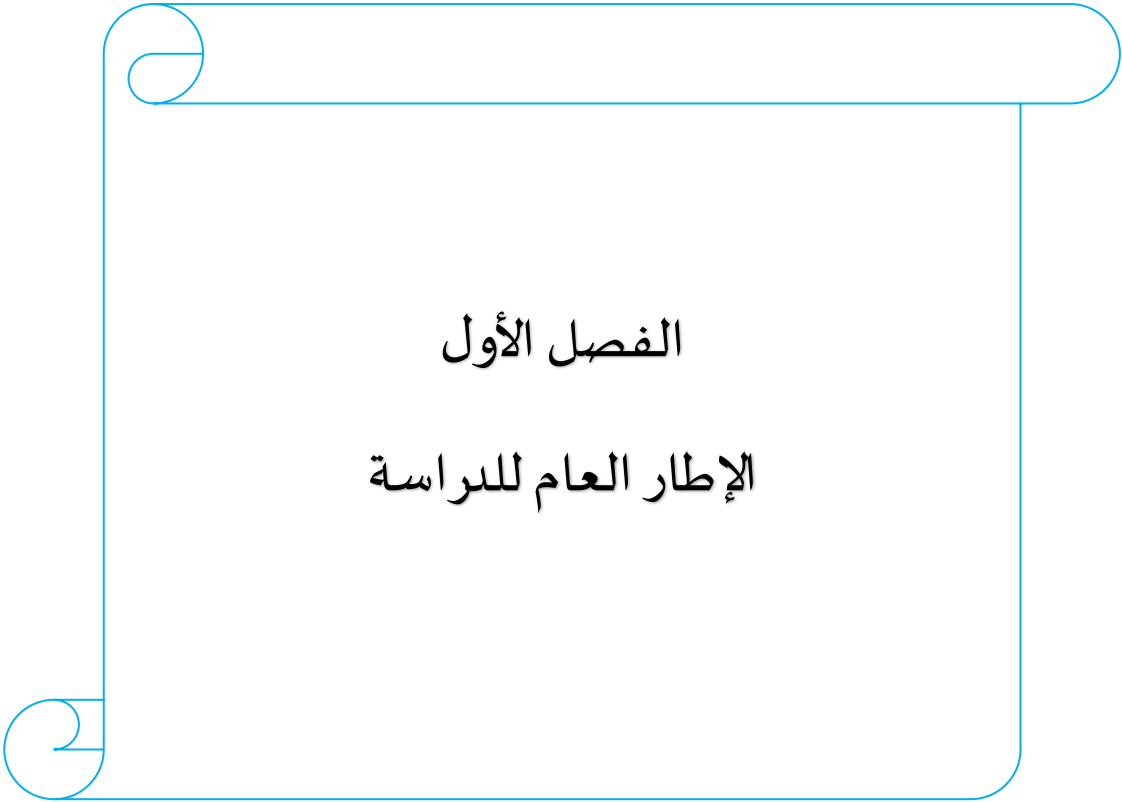
د. فايز علي جراد

المشرف علي هذه الدراسة لما قدمه لنا من توجيهات سديدة ورعاية علمية واءاء قيمة

## المحتويات

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| ٢  | شكرو وتقدير .....                                     |
| ٥  | الفصل الأول .....                                     |
| ٦  | مقدمة: .....                                          |
| ٧  | مشكلة الدراسة: .....                                  |
| ٨  | أهمية الدراسة: .....                                  |
| ٩  | أهداف الدراسة: .....                                  |
| ٩  | تساؤلات الدراسة .....                                 |
| ١٠ | فروض الدراسة: .....                                   |
| ١١ | متغيرات الدراسة .....                                 |
| ١٢ | المنهجية وطرق البحث: .....                            |
| ١٢ | أدوات الدراسة: .....                                  |
| ١٣ | حدود الدراسة: .....                                   |
| ١٣ | التعريفات والمصطلحات: .....                           |
| ١٥ | الإطار العام للدراسة .....                            |
| ١٦ | المبحث الأول // الدراسات السابقة: .....               |
| ٢٦ | المبحث الثاني // المنطلقات النظرية للدراسة: .....     |
| ٢٧ | أولاً: التخطيط الاستراتيجي وإستراتيجية العمليات ..... |
| ٣٤ | ثانياً: أداء العاملين .....                           |
| ٤٧ | الفصل الثالث .....                                    |

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| أولاً: منهجية الدراسة الميدانية .....                            | ٤٨ |
| ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة: .....                               | ٤٨ |
| ثالثاً: أداة الدراسة .....                                       | ٥٠ |
| صدق - وثبات الاستبانة .....                                      | ٥٠ |
| عرض البيانات .....                                               | ٥١ |
| القسم الاول: البيانات الشخصية. ....                              | ٥١ |
| القسم الثاني: فرضيات الدراسة أثر جودة بيئة العمل .....           | ٥٣ |
| نتائج الدراسة وتحليلها والتوصيات .....                           | ٥٦ |
| أولاً: ملخص نتائج الدراسة .....                                  | ٥٧ |
| ثانياً: عرض البيانات وتحليلها .....                              | ٥٧ |
| اولاً: التحليل الوصفي لنتائج القسم الاول: البيانات الشخصية. .... | ٥٨ |
| ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفروضها .....            | ٦٢ |
| ثالثاً: نتائج الدراسة .....                                      | ٦٨ |
| رابعاً: توصيات ومقترحات: .....                                   | ٦٩ |
| المراجع والمصادر: .....                                          | ٧١ |
| الملاحق .....                                                    | ٧٣ |
| نموذج الاستبانة .....                                            | ٧٥ |
| المستخلص .....                                                   | ٧٩ |



# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

## مقدمة:

يرتكز العمل في المؤسسات الصحية في المقام الأول علي تطوير أداء العاملين لمواجهة تحديات وطبيعة العمل المهمة المكلفين بها وتتعد سبيل تطوير هذا الأداء ومن الوسائل المساعدة الرئيسية في تحسين وتطوير الأداء العاملين في تلك المؤسسات الصحية هو التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات وأثره الفعال ودوره الموجهة لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين خصوصا بالتطبيق على هيئة الهلال الأحمر السعودي. وان عملية التخطيط الاستراتيجي هو عملية تخطيط طويلة الاجل من اجل تنظيم الجهود المختلفة للعديد من الأطراف العاملة لتحقيق الأهداف المخطط لها او لإعداد خطط لمواجهة الازمات المستقبلية ولا يتم ذلك الا من خلال الاستثمار طويل الاجل في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين في تلك المؤسسات من خلال حصولهم على التدريب والتأهيل اللازم لكي يكونوا مؤهلين للتصدي لكافة أنواع الازمات المستقبلية التي يمكن ان تحدث مثل الأوبئة او الكوارث ويمكن القول بان عملية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات ما هي الا صورة ذهنية للمستقبل تحدد ما هي الإجراءات المطلوبة لإدارة الازمة وبناء عليها وما تتطلبه من الاستعداد للتدريب والتأهيل للكوادر البشرية والطبية العاملة في المؤسسات الصحية لكي تكون مستعدة للتصدي لتلك التحديات المستقبلية واجتياز تلك الازمات بأعلى مستوى من الأداء والمهنية ولا يتم ذلك الا من خلال خطة استراتيجية تراعي في الأساس عملية تطوير وتحسين الأداء للعاملين والموظفين في تلك المؤسسات الصحية ومما لا شك فيه ان التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات هو أداة مهمة من اجل التعلم والتطور في المؤسسات الصحية من اجل تحسين نوعية الخدمات المقدمة ومستوى جودتها وأيضا أسلوب الخدمات المقدمة للمجتمع من خلال كوادر مؤهلة ومدربة وقادرة على الإنجاز والتعلم من اجل تحسين وتطوير الأداء للعاملين وللهيئة ككل فكان لازما مجاراة

هذا التطور واستغلاله في عمليات التخطيط الاستراتيجي خصوصا في ظل الازمات وما له من أثر فعال علي تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالتطبيق على هيئة الهلال الأحمر السعودي.

### مشكلة الدراسة:

ان الازمات هي السمة الرئيسية والبارزة على الساحة في عصرنا الحالي وتتعرض لها كافة المؤسسات بكل اشكالها وانواعها الاقتصادية والتجارية والصناعية ولا نستثني منها المؤسسات الصحية بكل تأكيد وكانت من ابرز واشهر تلك الازمات هي ازمة كوفيد ١٩ ومن هذا المنطلق كانت من ضمن اوليات المؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الازمات نتيجة لما تواجهه اثناء تلك الازمات من تزايد اعداد المواطنين الطالبين للخدمات الصحية في وقت قصير ومحدد وواجب تلك هيئة الهلال الاحمر الاستعداد لاحتواء تلك الازمات وعدم خروجها عن السيطرة وأيضا توفير الخدمة الطبية اللازمة باعلي مستويات الجودة المعتمدة مما استوجب عملية تخطيط استراتيجي تستهدف عملية تطوير وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بهيئة الهلال الاحمر وحصولهم علي عملية التأهيل والتدريب الكافي للاستعداد علي مواجهة وإدارة الازمات في المستقبل.

وأيضا للأهمية البالغة لدور هيئة الهلال الاحمر في المملكة العربية السعودية في ان تكون على استعداد لمواجهة تلك الازمات وادارتها الإدارة الصحيحة فلا بد من تحسين الخدمات المقدمة وتطويرها بشكل دائم ومستمر واستخدام كل ما هو جديد في مجال تكنولوجيا المعلومات وتوظيفها في مجال التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة وضمان حصول العاملين بكافة تخصصاتهم على التدريب والتأهيل اللازم لاستخدام تلك التكنولوجيا ومن ثم يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

"أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات على أداء العاملين بالتطبيق على هيئة الهلال الأحمر السعودي".

### أهمية الدراسة:

يمكن إيضاح أهمية الدراسة إلى أهمية نظرية علمية وأهمية عملية تطبيقية:

#### أولاً: تتجلى أهمية الدراسة من الناحية العملية وتتمثل فيما يلي:

- ١- ان عملية التطوير والتحديث في عمليات التخطيط الاستراتيجي في ظل الازمات لابد وان تتم من خلال اشراك العاملين بهيئة الهلال الاحمر في عملية التخطيط وضرورة اطلاعهم بدور كل من الرؤيا والرسالة والاهداف المراد تحقيقها نظرا لأهمية ذلك في عملية تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالتطبيق على هيئة الهلال الأحمر السعودي.
- ٢- بيان الأثر الإيجابي المتمثل في كفاءة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالتطبيق على هيئة الهلال الأحمر السعودي علي المدى القريب والبعيد من خلال عملية ربط مخرجات عمليات التخطيط الاستراتيجي في ظل الازمات بصورة أكثر شمولية بنتائج الخاصة بتحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها وما تحقق من نجاح لتلك الخطط

#### ثانياً: تتجلى أهمية الدراسة من الناحية العلمية وتتمثل فيما يلي:

- ١- تنبع أهمية الدراسة من كون عملية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات أداة مهمة من أدوات نجاح المؤسسات الصحية
- ٢- ان عملية التخطيط الاستراتيجي في ظل الازمات هي متطلب رئيسي بالتطبيق على هيئة الهلال الأحمر السعودي.

٣- توضّح مدى مساهمة البحث في اظهار الدور الإيجابي للتخطيط في إدارة الازمات في بيان

دوره الإيجابي على تطوير وتحسين الأداء للعاملين للباحثين في هذا المجال

٤- أصبح التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات ضرورة حتمية لا غنى عنها بعدما ما شهدته

العالم من احداث كوفيد ١٩

### أهداف الدراسة:

تمثل هدف الدراسة الرئيسي في بيان أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات على أداء

العاملين بالتطبيق على هيئة الهلال الأحمر السعودي.

حيث يمكن تحدد اهداف البحث في النقاط التالية كما يلي:

(١) بيان لرؤية التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الازمات بالتطبيق على هيئة الهلال الأحمر

السعودي

(٢) إيضاح علاقة أهمية التخطيط الاستراتيجي كأحد مراحل إدارة الازمات وبين أداء العاملين

بالتطبيق على هيئة الهلال الأحمر السعودي.

(٣) بيان مدى كفاءة وفاعلية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات على أداء العاملين

بالتطبيق على هيئة الهلال الأحمر السعودي

(٤) تحديد أثر المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة (الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة،

والمستوى الوظيفي) على أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات على أداء العاملين تبعا

لاختلاف

### تساؤلات الدراسة

ومن خلال التساؤل الرئيسي يمكن اشتقاق عدد من الأسئلة الفرعية

(١) ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات على أداء العاملين بالتطبيق على هيئة

الهلال الأحمر السعودي؟

(٢) ما الرؤية للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الأزمات بالتطبيق على هيئة الهلال الأحمر

السعودي؟

(٣) ما علاقة أهمية التخطيط الاستراتيجي كأحد مراحل إدارة الأزمات وبين أداء العاملين

بالتطبيق على هيئة الهلال الأحمر السعودي؟

(٤) ما مدى كفاءة وفاعلية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات على أداء العاملين بالتطبيق

على هيئة الهلال الأحمر السعودي

### فروض الدراسة:

#### الفرضية الرئيسية البحث:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات على أداء العاملين

بالتطبيق على هيئة الهلال الأحمر السعودي.

ومن خلال الفرضية الرئيسية يمكن اشتقاق عدد من الفرضيات الفرعية تتمثل فيما يلي:

#### الفرضية الاولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرؤية التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الأزمات بالتطبيق

على هيئة الهلال الأحمر السعودي.

#### الفرضية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأهمية التخطيط الاستراتيجي كأحد مراحل إدارة الأزمات وبين

أداء العاملين بالتطبيق على هيئة الهلال الأحمر السعودي.

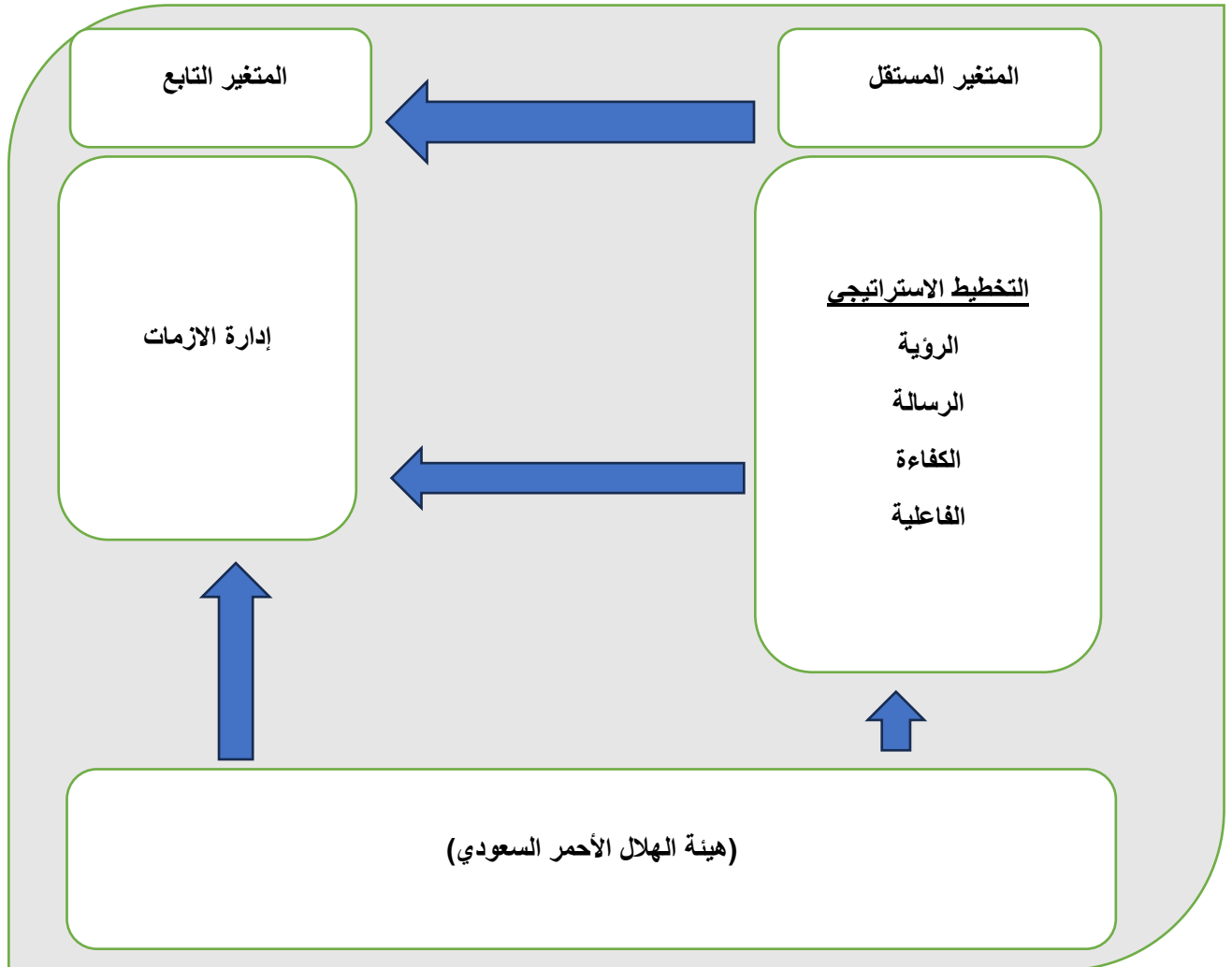
### الفرضية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية يوضح مدى كفاءة وفاعلية التخطيط الاستراتيجي في إدارة  
الالتزامات على أداء العاملين بالتطبيق على هيئة الهلال الأحمر السعودي.

### متغيرات الدراسة

أولاً: المتغير المستقل: التخطيط الإستراتيجي

ثانياً: المتغير التابع: إدارة الالتزامات



المصدر من/عداد الباحث

## المنهجية وطرق البحث:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة ومحاولة للإجابة عن أسئلتها وتحقيقاً لأهدافها فإن الدراسة سوف تستخدم المنهج الوصفي والذي يتم من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة كما أنه كثيراً ما يتعدى الوصف إلى التفسير

حيث وسيتم الاعتماد على مصدرين أساسيين للمعلومات: -

❖ المصادر الثانوية: الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة

❖ المصادر الأولية: إلى جمع البيانات الأولية من خلال دراسة استكشافية باستخدام

الاستبيان كأداة رئيسية للبحث صممت خصيصاً لهذا الغرض.

## أدوات الدراسة:

في إطار الدراسة الميدانية ويهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث (دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات على أداء العاملين بالتطبيق على هيئة الهلال الأحمر السعودي تم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس " أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات على أداء العاملين بالتطبيق على هيئة الهلال الأحمر السعودي حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها فان عملية الثبات في الاستبيان يعني بدرجة كبيرة التأكد من أن الإجابة سوف تكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها علي الأشخاص ذاتهم مرة

أخرى وصدقها سوف يعني التأكد من انها سوف تقيس ما اعددت الدراسة من اجل قياسه  
وقد تم الاستعانة في اعداد الدراسة بالاطلاع علي مجموعة من الاستبيانات الخاصة بأثر  
التكنولوجيا الحديثة على إدارة مرافق شركات صندوق الاستثمارات العامة.

### حدود الدراسة:

الحدود البشرية: تتكون من العاملين في هيئة الهلال الأحمر السعودي

الحدود المكانية: هيئة الهلال الاحمر في المملكة العربية السعودية

الحدود الزمانية: تمت الدراسة خلال عام ٢٠٢٤ م

الحدود الموضوعية: اقتصر الدراسة في البحث عن أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات على  
أداء العاملين بالتطبيق على هيئة الهلال الأحمر السعودي

### التعريفات والمصطلحات:

التخطيط الإستراتيجي:

هي مجموعة من الأنشطة والأعمال التي من المتوقع أن تؤديها الشركات الاقتصادية السعودية من  
خلال التعرف على الفرص والتهديدات في القطاع الاقتصادي ضمن السوق السعودية والإقليمية  
والتي يمكن أن تكون أساسا لاتخاذ قرارات في الوقت الحاضر وتمكن من بناء استراتيجيات فعالة  
قابلة للتنفيذ مستمدة من البدائل والخيارات المطروحة بغية تحسين وتطوير الخدمات المقدمة من

الشركة وأن تتسم هذه العملية النظامية التخطيطية بالوضوح والأهمية البالغة في حسن استخدامها لإدارة الشركة ولكافة العاملين في الشركة.

التخطيط الإستراتيجي: هي مجموعة من الأنشطة والأعمال التي من المتوقع أن تؤديها الشركات الاقتصادية السعودية من خلال التعرف على الفرص والتهديدات في القطاع الاقتصادي ضمن السوق السعودية

### مفهوم الإستراتيجية

الادارة الإستراتيجية بأنها: "تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيقها

عرف الإستراتيجية: بأنها نمط من الأهداف والغايات الرئيسية والأسس والخطط والسياسات والفلسفات من أجل تحقيق الأهداف التي ترغبها المنظمة

كما عرفت الإستراتيجية على أنها: "مجموعة شاملة من الإجراءات والأنشطة التي تقود وتوجه استخدام موارد المنظمة لتحقيق رؤيتها وأهدافها وتمكنها من الميزة التنافسية المستدامة".



الفصل الثاني  
الإطار العام للدراسة  
والدراسات السابقة

تمهيد

استكمالاً للإطار النظري الخاص بهذه الدراسة يستلزم الأمر استعراض أهم الدراسات ذات الصلة وحسبنا أن ذلك قد يساهم في بناء أنموذج وفرضيات هذه الدراسة بعد الإفادة مما طرح من مفاهيم نظرية في المباحث المذكورة آخذين بعين الاعتبار في عرض هذه الدراسات صلتها الحيوية بموضوع الدراسة الحالية حيث تناولت الدراسة العديد من النماذج وفق المنظور الجديد لإستراتيجية العمليات طبيعته مستوى واتجاه العلاقة بينها وبين المجالات والتوجهات الشاملة للمشاريع ولأهمية الدراسات في بناء أنموذج البحث وتحديد اتجاهاته سوف نعرض بإيجاز بعض النماذج ذات العلاقة بموضوع البحث:

بعد الاطلاع على عدة دراسات وأبحاث سابقة تناولت متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة واختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي للعاملين تناولنا العديد من الدراسات العربية والأجنبية يمكن ايضاحها كما يلي:

**١- دراسة (الزهراني، ٢٣، ٢٠٢٠م):**

عنوان الدراسة " أثر تطبيق مراحل إدارة الأزمات على أداء المنظمات الصحية من وجهة نظر العاملين في مجمع الملك عبد الله الطبي بمحافظة جدة". تهدف الدراسة الي التعرف على طريقة تطبيق مراحل إدارة الازمات الخمسة وما هي درجة نجاحها في عملية التطبيق على مجمع الملك عبد الله الطبي بمحافظة جدة في المملكة العربية السعودية وقد تم صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر تطبيق إدارة الأزمات على أداء مجمع الملك عبد الله الطبي بمحافظة جدة؟ وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج المناسب للدراسة وكذلك تم استخدام نموذج

الاستبانة لجمع بيانات الدراسة لعينة عشوائية بلغت ٣٠٠ موظفا من العاملين في كل التخصصات الطبية. وقد توصلت الدراسة الي ان أكثر المراحل الخمس تأثيرا في الأداء كانت مرحلة الاستعداد والوقاية يلها مرحلة الاحتواء للأضرار السلبية وثالثا كانت مرحلة التعلم ورابعا مرحلة الإنذار المبكر وأخيرا مرحلة استعادة للنشاط. وجاءت اهم توصيات الدراسة كما يلي: ضرورة تنمية المهارات القيادية والتدريبية للقيادات العاملة في المستشفى وتوفير مناخ تنظيمي سليم وإجراءات محددة للمهام وأيضا تحسين القدرات والمهارات لكافة العاملين والتدريب على إجراءات الوقاية والاستعداد للالزمات بمختلفة أنواعها ومراحلها.

## ٢- دراسة (المسيعيين، ٢٠٢٢):

عنوان الدراسة "أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في العاصمة عمان". هدفت هذه الدراسة إلى ايضاح أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في العاصمة الأردنية عمان وقد تم استخدام الاسلوب التطبيقي لجمع المعلومات تم ذلك عن طريق استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة كأداة رئيسة لكل من متغيرات الدراسة التابع والمستقل حيث تكونت من ستة وخمسون فقرة وتم تحليل العلاقة بين المتغيرات باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لبيان اثر العلاقة بين المتغير المستقل وهو التخطيط الاستراتيجي والمتغير التابع وهو أداء يتكون مجتمع الدارسة من جميع العاملين بدائرة الأحوال المدنية والجوازات والمكاتب التابعة لها في العاصمة الاردنية عمان، وقد تمثلت عينة الدراسة العشوائية من بعض الافراد العاملين في الدائرة الرئيسية والذين بلغ عددهم مائتان وثمانية موظفا وتم توزيع الاستبانة عليهم جميعا وتم استرداد ١٩١ استبانة صالحة للدراسة ولأغراض التحليل الاحصائي من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي للحصول علي نتائج وتوصيات الدراسة وتحقيق الهدف منها ومن خلال التحليل الاحصائي كانت اهم تلك النتائج: ١-

وجود أثر ذي دلالة احصائية على كل من المعرفة بالمتطلبات الوظيفية ونوعية العمل وكمية الأعمال المنجزة في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في العاصمة الأردنية عمان نتيجة للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي) بالإضافة إلى ذلك وجود أثر ذي دلالة احصائية إيجابية للتخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين بشكل عام في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في العاصمة الاردنية عمان. وكانت اهم توصيات تلك الدراسة كما يلي: ضرورة التركيز علي شرح رؤية ورسالة دائرة الأحوال المدنية للعاملين بها وتوفير قاعدة بيانات تخدم عملية تطوير للأداء من خلال فهم افضل لرؤية ورسالة الدائرة واشراك العاملين في عملية التخطيط والمشاركة في وضع الأهداف والاستراتيجيات الخاصة دائرة الأحوال المدنية والجوازات في العاصمة الاردنية عمان

### ٣- دراسة (Almanor, 2021)

عنوان الدراسة: The Impact of Strategic Planning on The Performance of Economic Governmental Organizations: The Moderating Role of Organizational Leadership and Sustainability, Malaysia

بعنوان " تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات الحكومية الاقتصادية من خلال الدور الوسيط للقيادة التنظيمية في المؤسسات الحكومية

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من تأثير التخطيط الاستراتيجي لكل من الموارد المالية، المهارات الإدارية، نظم المعلومات وثقافة المؤسسة واثارها على أداء المؤسسة.

خلصت الدراسة إلى أنه يوجد عالقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء إدارة التنمية الاقتصادية على ذلك فإن هناك دور وسيط لريادة الأعمال في العالقة بين التخطيط الاستراتيجي

وأداء دائرة التنمية الاقتصادية وأن ريادة الأعمال لها تأثير إحصائي مهم على أداء دائرة التنمية الاقتصادية بالإضافة إلى ذلك إن ريادة الأعمال تعمل على التوسط في العلاقة وبالتالي تحسين مستوى الاقتصاد.

أوصت الدراسة بضرورة صياغة معايير وقيم أخلاقية تؤدي إلى تقوية ثقافة المؤسسة تجاه التخطيط الاستراتيجي ودورة المحوري في رفع مستوى الأداء للعاملين بكافة مستوياتهم الإدارية بالإضافة إلى رفع مستوى الأداء للمؤسسة ككل وتقوية مركزها التنافسي في المستقبل.

#### دراسة (حسن ٢٠٢٠):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير جودة التخطيط الاستراتيجي على أداء الشركات، وإلى مدى وضوح الأهداف الاستراتيجية لإدارة الجودة بالشركات التشادية، بقياس مدى مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية لدى الشركات، ومدى استخدام التقنيات في مجال جودة التخطيط الاستراتيجي على أداء الشركات التشادية؛ وتألف مجتمع البحث من جميع عمال شركتي البدي والشركة الوطنية للكهرباء بمدينة أنجينا عاصمة جمهورية تشاد ، و اشتملت عينة البحث على (٣٠) عاملاً. ولتحقيق هدف البحث، تم تطوير استبانة والتأكد من صدقها وثباتها؛ وتم استخدام التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي. توصلت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن جودة التخطيط تؤثر تأثيراً مباشراً على جودة أداء الشركات، تقوم الشركتان بإجراء بحوث في تحديد ما يرغب العميل (الزبون) مما أدى إلى إنجاح مشروعاتهما، يعتبر قياس مستوى رضا العملاء أمراً مهماً جداً للشركتين نظراً لتعاملهما بمرونة مع العملاء، يشارك كل العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية في مجال الجودة. تخلص الدراسة إلى جملة من التوصيات بضرورة المحافظة على مشاركة العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية في مجال الجودة، توفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي من أجل تحسين أداء الشركات، ضرورة اهتمام إدارة الشركات التشادية بالتوازن في

تطبيق جميع القضايا الاستراتيجية ودراسة الاحتياجات والعمل على تلبيتها مع مراعاة الجودة في جميع مراحل التخطيط الاستراتيجي بدءاً من تحقيق الأهداف وانتهاء بالرقابة وتقييم الأداء.

#### دراسة (حسين ٢٠١٩):

أصبحت البيئة التنظيمية اليوم أكثر تنافسية وعالمية. يتميز التنظيم الحديث بالجديد السريع تقديم المنتج، دورة حياة أقصر للمنتج، حسن الاطلاع، توقعات العملاء، هذه العوامل تجبر المنظمة على ذلك جعل إدارة سلسلة التوريد تتسم بالكفاءة والفعالية الاستجابة بسرعة للتغيرات في السوق لخلق ميزة تنافسية. الهدف من هذا البحث هو التحقيق دور إدارة سلسلة التوريد في حل مشكلة المنظمة الحل من خلال العلاقة بين الموردين والعملاء وإدارة سلسلة القيمة. اختبر الباحث مشكلة البحث في شركات مستحضرات التجميل المصرية باستخدام المنهج الوصفي من خلال أداة العينة والتي وزعت (٢٤٠) استجابات منها إدارة المنظمة للعثور على النتائج والتوصيات

#### دراسة (العبيدي ٢٠١٩):

بعنوان: أثر العوامل الإستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع. والتي هدفت إلى بيان أثر العوامل الإستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري وعبر تحليل المسار والأثر استناداً لآراء مجتمع الدراسة في شركة العبيكان للأبحاث والتطوير وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر إيجابي للعوامل الإستراتيجية (التحليل الاستراتيجي تحديد المهمة توقعات التخطيط والتنفيذ التقويم باستخدام أسلوب السيناريوهات) في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري (جودة الأداء الإداري إدارة الجودة الشاملة الموقف التنافسي). وأن معايير الموقف التنافسي كانت أكثر المتغيرات تأثراً بالعوامل الاستراتيجية.

## ١- دراسة (زعيبي، ٢٠١٩م):

الدراسة بعنوان " دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية".

تهدف الدراسة وبشكل أساسي في بيان دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية في فلسطين وفقا للعديد من المتغيرات الديموغرافية تتمثل في النوع والعمر والدرجة الوظيفية للموظف وعدد سنوات الخبرة وتم اعداد قائمة استقصائية من اجل تحقيق اهداف الدراسة تكون من ٢٨ عبارة تواجه في الأساس الي جميع العاملين في المؤسسات الحكومية ولكي نتمكن من دراسة متغيرات الدراسة فقد تم تحديد عينة عشوائية تقدر بعدد ٣٨٦ عاملا وعاملة في القطاع الحكومي ومن خلال تحليل للمعلومات التي تم جمعها باستخدام المنهج الوصفي التحليلي كانت اهم تلك النتائج ما يلي: ان عملية التخطيط الاستراتيجي ف إدارة الأزمات كانت ذات مستوى متوسط وأيضا كانت درجة الأداء والفاعلية للعاملين في عينة الدراسة وكفاءتهم في عمليات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات كانت أيضا متوسطة وكانت التوصية الملائمة لتلك النتائج هي ضرورة التواصل الفعال والكفاء بين واضعي الخطط الاستراتيجية في إدارة الأزمات والمنفذين لتلك الخطط وتوفير عمليات التغذية العكسية لمعالجة نقاط الخلل وتطوير دائم ومستمر في عمليات التخطيط من خلال تشكيل فريق خاص بالأزمات ووحدات خاصة للتعامل مع الأزمات ومواجهتها داخل المؤسسات الحكومية.

## دراسة (نور الدين ٢٠١٩)

دراسة بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة وذلك من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة وهو ما دور التخطيط

الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية في مدارس الحكومة الأساسية العليا بمحافظات غزة. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس. وقد توصلت الدراسة - الحكومية الأساسية العليا للعام الدراسي (٢٠١٩)

إلى النتائج التالية: بلغ الوزن النسبي لمتوسط درجة تأييد عينة الدراسة لدور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة ٨٤,٤٧ % وهذا يدل على أن درجة التأييد عالية جدا. وأن المستجيبين أقرروا بأهمية دور المتغيرات (صياغة الأهداف الاستراتيجية للمدرسة دور تحليل البيئة الداخلية صياغة رسالة المدرسة صياغة الرؤية المستقبلية تحليل البيئة الخارجية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بجميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغيرات (الجنس المؤهل العلمي سنوات الخدمة المنطقة التعليمية).

#### دراسة (الضمور ٢٠١٨)

بعنوان: "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الاردن" والتي هدفت الى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني. والتعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الأردنية وتوصلت الدراسة إلى وجود هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (تحليل وتصميم العمل و تخطيط الموارد البشرية و استقطاب الموارد البشرية و اختيار الموارد البشرية و تدريب وتطوير الموارد البشرية وتحفيز الموارد البشرية و إدارة أداء الموارد البشرية) وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية كما توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد

البشرية في الوزارات الأردنية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس و العمر و المستوى التعليمي و المستوى الوظيفي و الخبرة العملية)

#### دراسة (الحارثي ٢٠١٧):

عنوان "مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية" والتي هدفت إلى الكشف عن مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات بالجامعات السعودية وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات. قامت الباحثة باختيار عينة من العاملات في كليات البنات في الجامعات السعودية للعام الدراسي ٢٠٠٦ ممن يندرجن ضمن المسعى الوظيفي (عميدة كلية ورئيسة قسم وعضو هيئة تدريس) وقد بلغ عددهن (٢١٥) عميدة ( ورئيسة قسم وعضو هيئة تدريس. واشتملت أداة الدراسة على استبانة بها (٣٦) فقرة توزعت على مجالات أربعة هي: مجال الرسالة ومجال القيم ومجال الأهداف الإستراتيجية ومجال الرؤية المستقبلية للتعليم الجامعي النسوي. ومن خلال استعراض الدراسات العلمية وتحليل بيانات أداة الدراسة أظهرت النتائج أن درجة توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها هي بدرجة متوسطة وتبين وجود فروق ذات (٠,٠٥) في درجة توفر مؤشرات التخطيط ( $\alpha \leq$ ) دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الاستراتيجي في كليات البنات بالجامعات السعودية حسب متغيرات الدراسة.

#### دراسة (سليطين ٢٠١٧):

دراسة بعنوان " الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال" والتي هدفت إلى إيضاح مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وأهميتها ودواعي تطبيقها في منظمات الأعمال وتشخيص

واقعي للظروف المحيطة بمنظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري وذلك لمعرفة مدى التشابه بينها وبين الظروف التي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الإستراتيجية والتعرف على شكل الممارسة الفعلية لأسلوب الإدارة الإستراتيجية وبيان أثر تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية على أداء منظمات الأعمال الصناعية السورية. ولتحقيق تلك الأهداف طورت الباحثة استبانة لجمع المعلومات وزعت على مدراء في (١٠) شركات هي: المؤسسة العامة للتبغ شركة النسيج باللاذقية شركة الغزل بجبله الشركة العامة للخياط القطنية باللاذقية الشركة العامة للجص والرخام وأحجار الزينة الشركة العامة للإسفلت الشركة العامة لصناعة الألمنيوم باللاذقية الشركة العامة لصناعة المحركات الكهربائية باللاذقية شركة مصفاة بانياس معمل تعبئة المياه بالدريكيش. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: قلة عدد المدراء الذين لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية وتسارع التغيرات الكمية والنوعية في البيئة المحيطة بعمل الشركات المبحوثة وتزايد حدة المنافسة التي تواجهها وهناك أثر للبيئة على أهداف واستراتيجيات الشركات المبحوثة وان الشركات المبحوثة لا تملك رسالة محددة بالمعنى العلمي ولا تتسم الأهداف الإستراتيجية بمعايير التحدي والواقعية والمرونة ومراعاة الأطراف أصحاب المصلحة ووجود قصور لدى تلك الشركات في تحليل البيئة الداخلية والخارجية وعدم قيامها بتحديد الفرص والتهديدات البيئية ونقاط الضعف والقوة وأشار المبحوثين إلى أن تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية يؤثر بشكل ايجابي على أداء الشركات المبحوثة.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث حول موضوع أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات على أداء العاملين تم الاستفادة منها في التعرف على القضايا ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي معا كذلك تم الاستفادة من

تلك الدراسات في عملية الاختيار والاستنباط لتساؤلات الدراسة وتحديد مشكلة الدراسة بشكل دقيق وأيضا تم الاستفادة منها في عملية اثناء للبحث العملي والمساعدة في عملية صياغة فرضيات الدراسة وكذلك الأهمية والاهداف بالإضافة الى المساعدة في توضيح كيفية بناء أداة الدراسة وصياغة عبارات الاستبانة عند تناولها في المرحلة القادمة ودورها في المساعدة علي شرح وتفسير كيفية تحديد النتائج والتوصيات وترتيب مكونات البحث العلمي.

وبمقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة نجد الاتي

١- اتفاق تام في تناول كل الدراسات للمتغيرات التابعة أداء العاملين والمستقلة التخطيط الاستراتيجي.

٢- كان الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة هو في البيئة التي سيتم العمل بها وهي بمستشفيات القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية.

مقدمة

أصبح وقوع الازمات سمة أساسية في عصرنا الحالي وان معظم تلك الازمات تمثل تهديد مباشر للمؤسسات الصحية واستمرارية العمل بها وأيضا تهدد قدرتها على أداء واجباتها التي لا غنى عنها كما انها تمثل ركيزة أساسية للمجتمع في ظل الازمات فكان لابد من الالتزام بدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات على أداء العاملين ببيئة الهلال الأحمر في المملكة العربية السعودية

أولا يتم تناول مراحل التخطيط الاستراتيجي اللازمة لعملية إدارة الازمات وتوفير المعلومات اللازمة لعملية التخطيط من خلال الاعتماد على أحدث التقنيات المتوفرة والتي تساعد في عملية التخطيط من استخدام الوسائل التكنولوجية التي تسهم بشكل كبير واساسي في نجاح عملية التخطيط وتوفير فهم الحاجة إلى خطة استراتيجية من خلال تحديد جيد للأهداف والعمل علي تطوير الخطط البديلة من خلال البحث عن طرق مختلفة لتحقيق الأهداف واختيار خطة العمل الخاصة المناسبة لكل نوع من الازمات بالإضافة الي وضع خطة داعمة ثم يتم تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

ثانيا الاهتمام بمستوي أداء العاملين ببيئة الهلال الأحمر في المملكة العربية السعودية من خلال توفير سبيل تطوير وتدريب الكوادر العاملة بتلك المستشفيات وضمان حصولهم علي التأهيل اللازم في مواجهة مختلف أنواع الازمات والسعي الي اشراك العاملين في عملية التخطيط في كافة مراحلها وضمان مشاركتهم في عمليات صنع واتخاذ القرار بما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المخططة وضمان نجاحها

## أولاً: التخطيط الاستراتيجي وإستراتيجية العمليات

### التخطيط الاستراتيجي

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه:

"خطة عامة لتسهيل عملية الإدارة الناجحة وهو خارج خطط النشاطات والأعمال اليومية

فهو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية

المستهدفة وأسلوب المنافسة فهو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية الداخلية"

وتتحدد ماهية التخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية:-

- ✓ نظام متكامل يتم بشكل متعمد وبخطوات متعارف عليها.
- ✓ نظام يحدد شكل ونشاط المنظمة في المستقبل.
- ✓ نظام لتحديد مسار المنظمة في المستقبل ويتضمن ذلك: تحديد رسالة المنظمة – أهدافها-التصرفات اللازمة لتحقيق ذلك- جهود تخصيص الموارد.
- ✓ نظام يتم من خلاله تحديد مجالات تميز المنظمة في المستقبل
- ✓ تحديد أعمال أنشطة الهيئة في المستقبل.
- ✓ رد فعل لكل من نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة
- ✓ وللتحديات والفرص الموجودة في البيئة
- ✓ وذلك لتطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس للمنظمة في المستقبل.
- ✓ أسلوب العمل على مستوى الإدارة العليا والإدارة التنفيذية وبشكل يحدد ويميز مساهمة كل مستوى ووظيفته داخل المنظمة.
- ✓ أسلوب تحديد النفع الذي سيعود على الأطراف ذات المصلحة للمنظمة سواء أكانت مزايا اقتصادية أم غير اقتصادية وهو ما يبرر بقاء الهيئة.

إن التخطيط هو عملية رسم الأهداف التي ي ارد الوصول إليها خلال فترة زمنية معينة ثم حشد  
الإمكانات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وفق أساليب تختصر الكلف وتعظم النتائج. ومن هذا التعريف  
يمكن القول: ان التخطيط الاستراتيجي يتمحور في تحديد مجموعة الأنشطة أو الأعمال التي من المتوقع  
أن تؤديها الهيئة أو المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه  
المنظمات في نفس الوقت

### مفهوم الإستراتيجية

الادارة الإستراتيجية بأنها: "تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيقها  
عرف الإستراتيجية: بأنها نمط من الأهداف والغايات الرئيسية والأسس والخطط والسياسات والفلسفات من  
أجل تحقيق الأهداف التي ترغبها المنظمة  
كما عرفت الإستراتيجية على أنها: "مجموعة شاملة من الإجراءات والأنشطة التي تقود وتوجه استخدام موارد  
المنظمة لتحقيق رؤيتها وأهدافها وتمكنها من الميزة التنافسية المستدامة".  
تبدأ الإستراتيجية بتحديد الأهداف التنظيمية وأهميتها النسبية كأهداف أساسية بعيدة المدى وأهداف ثانوية  
من خلال خطة عمل يمكنها أن تطور ميزة تنافسية ثم التعرف على البيئة وتحليلها من حيث الخصائص السوقية  
والعمل على تلبية احتياجات الزبائن بمنتجات ذات قيمة أفضل منها للمنافسين من خلال البحث عن السمات  
والسعر الذي يفضلها الزبائن وتحديد القدرة التنافسية وإيجاد نقاط القوة وتعزيزها. بعمل التحليل البيئي وقدرة  
المنظمة على تحديد واختبار المنتجات والأسواق التي تتنافس فيها وابعاد الفوز وتحقيق النجاح كالسعر أو  
النوعية مع وضع خطة خاصة للمنتج والسوق للبحث عن فرصة للتفوق في بعض الابعاد التفضيلية للمنتج من  
قبل الزبائن مثل السرعة والموثوقية في التجهيز والمرونة بالتنوع وتلبية المتطلبات وتغيرات الحجم.  
يتم تنفيذ الإستراتيجية عندما: تعتمد الهيئة على السياسات والممارسات التنظيمية التي تتفق مع استراتيجيتها  
وترجمتها الى افعال تؤكد على فاعلية الإستراتيجية التنظيمية

## أهداف التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي يجعل الأهداف العامة للمنظمة واضحة للجميع وبالتالي لا بد أن تنبثق منها خطط الإدارات أو مجالات العمل بحيث تكون الهدف العام الذي يحكم جميع القرارات حيث تتمثل أهداف

## التخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية:-

- (١) يزود المنظمة بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه
  - (٢) يزود المسؤولين بأسلوب وملامح التفكير في المبادرة ككل.
  - (٣) يساعد المنظمة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.
  - (٤) يساعد المنظمة على تخصيص الموارد المتاحة.
  - (٥) يزيد وعي وحساسية الأعضاء لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة.
  - (٦) يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات.
  - (٧) ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية.
  - (٨) يجعل المدير خلاقاً ومبتكراً ويبادر بصنع الأحداث وليس متلقياً لها.
  - (٩) يوضح صورة الشركة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح.
- يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تزويد الشركات بالمنهجية الصحيحة التي يتوجب عليها اتباعها من أجل وتحقيق أهدافها كما يزود أصحاب القرار بأساليب التفكير المناسبة التي تعينهم في اتخاذ القرارات المناسبة للتعامل مع التغيرات والتطورات في البيئة المحيطة بها وما يترتب على هذه التغيرات والتطورات من تحديات ومشكلات.

## أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي بالنقاط الآتية

- ١ - أصبح نظام التخطيط الاستراتيجي حتمياً كمنهج تفكير وأسلوب عمل لمواجهة المشكلات الاقتصادية وقصور الموارد.

٢ - يعد نظام التخطيط الاستراتيجي ضروري يا لتحديد واستثمار الفرص المتاحة والممكنة في ظل القيود والتهديدات الحقيقية والمفروضة.

٣ - يعد نظام التخطيط الاستراتيجي الوسيلة المنهجية لتقليل درجة عدم التأكد والمخاطر المرتبطة بالمتغيرات الخارجة عن سيطرة إدارة المنظمة.

٤ - من خلال نظام التخطيط الاستراتيجي يتم تحديد القيود والتهديدات في بيئة المنظمة وتحديد أدوات ومتطلبات تقليل تأثيرها السلبي على أداء وأهداف المنظمة.

٥ - من خلال نظام التخطيط الاستراتيجي يمكن للمنظمة التعرف إلى حقيقة إمكانياتها الداخلية وما بها من نقاط قوة وأساليب وأدوات الاستفادة منها وما بها من أوجه ضعف وسبل ومتطلبات علاجها.

أسباب استخدام التخطيط الاستراتيجي وذلك لما يلي

١ - لأنه يربط الخطط الإستراتيجية بكافة أنواع الخطط كالخطط الوظيفية والخطط التنفيذية والتشغيلية

٢ - لأنه يزود المنظمة بمرشد حول الأهداف والرؤى التي يجب تحقيقها.

٣ - لأنه يزود المنظمة بطرق وأساليب للتفكير.

٤ - يجعل المديرين على وعي بما حدث من تغيير في البيئة والتأقلم معه.

٥ - يساعد المنظمة على تخصيص الموارد المتاحة وطرق استخدامها.

٦ - يساعد المديرين على الابتكار.

٧ - يقدم صورة متسلسلة في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية.

٨ - يساعد المديرين في تقييم الموازنات بأسلوب منطقي.

٩ - يوضح صورة المنظمة أمام الأطراف المستفيدة منها.

وللتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة حيث يعتبر الأداة الأهم التي تعين الشركات في التغلب على المشكلات الاقتصادية التي تواجهها كما يعد أحد أهم عوامل الاستفادة من الفرص واستغلالها بالصورة الأمثل وينمي الوعي لدى أصحاب القرار لكل ما يحدث في البيئة المحيطة للشركة ويوفر لهم الآليات المناسبة للتعامل معها.

#### - مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي:

مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في الآتي:-

١ - حدد الاتجاهات والتطورات والقضايا التي قد يكون لها تأثير مهم له دلالة.

٢ - حلل العملاء والمستهلكين أو المستفيدين.

٣ - حدد مواطن القوة أو الضعف لدى المنظمات المنافسة.

٤ - حلل اتجاهات المنظمة وقوتها أو ضعفها والفرص والتهديدات التي تواجهها.

٥ - ضع الرؤية المستقبلية والرسالة للمنظمة.

٦ - ضع الأهداف طويلة المدى التي تتمكنك من الوصول إلى هذه الرؤية وتحقيق هذه الرسالة.

٧ - اختر الإستراتيجية أو الاستراتيجيات المناسبة وحدد الآليات المناسبة لتحقيقها.

٨ - صنف خطط المشروع وطور خطط الإدارة.

٩ - طبق وظائف التحكم ومؤشرات الأداء والتغذية العكسية.

خصائص ومستويات التخطيط الاستراتيجي ومراحله:

#### أولاً - خصائص التخطيط الاستراتيجي:

إن نجاح الخطة الإستراتيجية -يرتبط إلى حد كبير- بما تحويه من خصائص فريدة ومتجددة ومرنة وقادرة على الاستجابة للتغيرات والمعطيات البيئية كما أن الخطة بحد ذاتها لا يمكن جعلها أساساً للنجاح دون التدخل الفاعل لتطوير العمليات الناتجة عن الخطة. إن عملية التخطيط الاستراتيجي الناجحة تتمتع بمجموعة من الخصائص تتمثل بالآتي:

إن عملية التخطيط الاستراتيجي ذات مدلول رؤية وحقيقي بمعنى أن الأفكار الواردة بالخطة يجب أن تستغل بمنظور مستقبلي وواضح تدعم بإطار للعمل وليس بمجرد تنبؤات مادية فهي عملية شمولية وتكاملية وليست عمليات تجميع لرؤية وقيم وأهداف وأفكار متناثرة حيث إن عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة تعطى اتجاهها وليس إرباكا وتشويشا نتيجة كثرة الدخول في تفاصيل غير مبررة وهي موجهة بالعملاء وحاجات السوق ومتطلبات البيئة وليس مجرد عمليات تخطيط موجهة بذاتها وهي متأثرة بالتقاطع الحاصل بأبعاد البيئة وليست قصيرة النظر متوجه بتفاعل الأحداث داخل المنظمة فاعلة باتجاه الفرص المتاحة وليست متأخرة وتأتي كردود فعل للأحداث البيئية كما أنها عملية تتسم بالمغامرة والهجوم وليست عمليات تأثر سلبي وردود أفعال.

١ - التخطيط الاستراتيجي لا بد أن يبنى على نظرة شمولية تكاملية أي أنه عند دراسة مشكلة ما يجب ألا نترك جانبا منها بدون دراسة بحجة أن هذا الجانب ليس له أهمية فالتخطيط الاستراتيجي ينظر الى المشكلة أو الهيئات من كافة جوانبها حتى تصل إلى الشمولية والتكامل.

٢ - من أهم المبادئ التي يركز عليها التخطيط هي المرونة حيث تتطلب القدرة على تغيير خطة ما دون نفقات زائدة أو تضار أي القدرة على التحرك نحو الهدف المنشود بالرغم من تغيير الظروف وهكذا فالمرونة تهدف الى جعل الخطط مناسبة.

٣ - كما تتطلب مراحل التخطيط الاستراتيجي التحلي بصفة الاستمرارية حيث لا يجوز بأي حال من الأحوال توقف العمل في خطط والعلمية التخطيطية لأن ذلك قد ينتج عنه مشاكل عديدة منها فقدان الثقة لدى بعض القائمين على إعداد وتنفيذ ومتابعة الخطة.

٤ - والتخطيط الاستراتيجي ينظر إلى ضعف التنسيق بأنه من أكبر مشكلات ومعوقات التخطيط.

٥ - ولنجاح أي مشروع ضرورة تحديد أولوية لمفردات الهيئة في التخطيط الاستراتيجي إذ أنه في كثير من الأحيان لا تسمح ظروف ومقتضيات الحال إلى تلبية كل احتياجات المنظمة أو معالجة كل المشكلات التي يعاني منها في آن واحد.

٦ - يتأثر التخطيط الاستراتيجي بالقيم الشخصية وطموحات المديرين ولهذا فان وضع أي إستراتيجية

موضع التطبيق يتطلب متخصصين يملكون إحساسا بقيم المجتمع وأخلاقه.

٧ - ضرورة قيام المدير بحساب نسبة المخاطرة التي قد يتعرض لها في حالة عدم الحصول على المعلومات

التي تساعد على اتخاذ القرار السليم وتحدد نسبة المخاطرة استنادا إلى معايير إستراتيجية موجودة

في الأهداف العامة ورسالة المنظمة.

٨ - يمثل البعد الزمني دورا هاما في عملية التخطيط الاستراتيجي.

٩ - الدقة في جميع مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي فهي مطلوبة في كل من مرحلة جمع المعلومات

وتحليلها وتحديد أهداف المنظمة ورسالتها وتبني السياسات واتخاذ الإجراءات.

✚ ويتضح من خلال هذه الخصائص أن التخطيط الاستراتيجي يجب أن تتوفر فيه النظرة الشمولية

والمرونة والاستمرارية وذلك لكي يصف كافة جوانب التحديات التي تواجه الهيئة ويساعد في الوصول

إلى الهدف مهما تغيرت الظروف كما يستمر في كافة مراحل العمل ويعبر التخطيط الاستراتيجي عن القيم

والطموحات التي يمتلكها أفراد الهيئة

**ثانيا - مستويات التخطيط الاستراتيجي:**

إن التخطيط الاستراتيجي لا يوضع فقط على مستوى الإدارة العليا بل إن كل المديرين في كل المستويات

الإدارية يشاركون في وضع الخطط الإستراتيجية كل في مستواه فحينما يقوم المديرون الموظفون مثل

مديري الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية بوضع خططهم في ضوء استراتيجيات المنظمة يعتبر

ذلك تخطيطا استراتيجيا ويطلق عليه التخطيط الاستراتيجي الوظيفي. وحينما يقوم المديرون التنفيذيون

بوضع خططهم تباعا يطلق على ذلك بالتخطيط الاستراتيجي التنفيذي

**فالمستوى الأول**

يقصد به التعريف والتخطيط وبناء علاقات جيدة بالمتعاملين مع المنظمة الحاليين والمستقبليين من عملاء عاملين شركاء استراتيجيين مساهمين أو مستثمرين موردين مجتمع حيث يبدأ مستوى التخطيط هذا برؤية مثالية تتمثل بالمستوى المتميز الذي ترغب المنظمة في تحقيقه والتركيز على إضافة القيمة للمتعاملين معها.

### أما المستوى الثاني

فيشير إلى مستوى التخطيط الذي يركز على تحقيق النتائج للمنظمة من أجل إيصالها إلى العملاء المباشرين والمساهمة في تحقيق الرؤية المثالية المطروحة على المستوى الأول.

### فيما يهتم المستوى الثالث

بالتخطيط للنتائج التي تركز على الأفراد والفرق داخل المنظمة حيث تشتق هذه النتائج من متطلبات النتائج على المستويين الأول والثاني من أجل القدرة على توحيد ما تتجه المنظمة والعمل على إيصاله مع المساهمات الخارجية المفيدة.

### ثانياً: أداء العاملين

#### تمهيد

إنّ تطوير الموظفين استراتيجية مهمة في بيئة العمل، فهي أداة لنمو الشركة تُساعدُها في الحفاظ على إنتاجيتها وموظفيها، فهذا الأمر هو جزء أساسي في العمل الناجح، حيث يُساهم في خلق ثقافة عمل إيجابية وأمنة، مما يُحقق الاستدامة، كما يُعزز لدى الموظفين شعور الانتماء، فيدفعهم ذلك للعطاء، وفي هذا المقال ستتعرف على أهمية دور المدير في عملية التطوير التي تخص الموظفين.

#### تعريف أداء العاملين

يمثل مخرجات او كمية الانتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محدد وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الاهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل.

## مفهوم الأداء

هو كمية العمل والجهد المبذول من قبل الموظفين سواء كانت تلك المجهودات جسمانية أو عقلية والأكد أن تلك الطاقة المبذولة تقاس بسرعة الوقت في الإنجاز.

- او هي نوعية العمل والجهد المقدم من قبل العاملين في الشركة حيث تشير الى مستوى إنجازه ودرجة المواثمة والتطابق فيما بين الجهد المبذول والمواصفات النوعية.

- معيار نمط الأداء ويشير هذا المعيار للطريقة التي يتم من خلالها القيام بأنشطة العمل.

- معدلات الأداء أحد مقاييس الأداء بالنسبة للعاملين من ناحية الجودة والكمية وخلال فترة زمنية محددة.

## مفهوم تطوير الموظفين وما أهميته في بيئة العمل

تطوير الموظفين (بالإنجليزية: Employee Development)؛ هو مجموعة من العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية والمسؤولين في الشركة؛ بهدف تحسين مهارات الموظفين وتطويرهم ورفع أدائهم وتحديد أهدافهم، بالإضافة إلى تعزيز مشاركتهم وخلق بيئة عمل إيجابية، وهذه العمليات لها عدة أشكال، مثل: برامج التدريب، ورش العمل، العمل الجماعي، والندوات وغيره

## طرق لتطوير الموظفين

### ١. توفير فرص التطوير المهني

وذلك عن طريق تزويد الموظفين بالأدوات وتمكينهم من استخدامها؛ لتحسين مهاراتهم، مما يتناسب مع أهداف النمو، بالإضافة إلى وجود مسار مهني واضح، وسياسة عمل محددة، فذلك يُسهم بشكل كبير في شعور الموظف بأهميته وتقدير الشركة له، فيؤد ذلك الانتماء إلى مكان العمل وخلق دافعية وتحسين الإنتاجية والأداء.

### ٢. إنشاء خطط خاصة بالتنمية الفردية

إنَّ كل موظف من موظفي العمل لديه أسلوب عمل وتعلم فردي، لذلك من المهم الجلوس معهم وسماع أهدافهم وتطلعاتهم، ومناقشة نقاط القوة والضعف؛ لوضع خطة خاصة في تطوير وتحسين المهارات التي تمتع بها، وذلك يضمن عملية تطوير للموظفين مدروسة وناجحة، ويُمكن للشركات الصغيرة توظيف التدريب

والتوجيه لتحقيق ذلك، أما الشركات الكبيرة فتطبق هذا الأمر يكون بحاجة إلى اتباع استراتيجيات شاملة ومنوعة ما بين التدريب والتنفيذ والعمل.

### ٣. إشراك الموظفين في تحديد الهدف

إنّ الموظفين نسيج مهم في الشركة وجزء لا يتجزأ منها، وإنّ تعزيز نهج التعاون يبدأ من الإدارة لتنمية مكان العمل، فمن المهم السماع من الموظفين رؤيتهم نحو العمل في الشركة وأهدافها، من خلال الأقسام المختلفة، كل حسب قسمه وتخصصه، كما يُمكن اتباع عدة طرق، مثل: الاجتماعات الرسمية، واستطلاعات الرأي وغيرها.

### ٤. تحسين المهارات الشخصية

القاعدة الجوهرية في عملية تعزيز الموظفين في مكان العمل تكون عبر إعطاء الأولوية لتطوير المهارات؛ لضمان نجاح كل واحد في مركزه ومنصبه، كما أنّ عملية تحسين المهارات تحتاج إلى تدريب أكثر من غيرها من المجالات، ولها نتائج إيجابية على المدى الطويل، وتُساعد هذه الطريقة أيضًا في تحديد الفجوات بين مستويات المهارات المطلوبة والفعالية؛ لرفع الأداء العام والكفاءة في العمل..

### ٥. التواصل المنظم مع الموظفين

التواصل المنظم والفعال هو مفتاح نجاح أيّ شركة، فهذا إثبات على سعي الإدارة وجديتها لتحسين ظروف العمل وتطوير الموظفين، كما يفتح المجال أمام طرح أفكار واقتراحات فعالة في بيئة العمل، وضمان رضا الموظفين بمجرد معرفة كل ما يحتاجونه.

كما من المهم أن يكون هناك تواصل فعال بين الموظفين أنفسهم، من خلال العمل ضمن مجموعات، ووضع استراتيجية لخلق ثقافة قوية للشركة، مبنية على قيم ومعتقدات داخل مكان العمل تضمن الألفة والمحبة والتعاون.

### ٦. تقديم التغذية الراجعة باستمرار

إنّ تقديم التغذية الراجعة باستمرار للموظفين، يُساعد في تقدم عملية التطور، من خلال تقديم النصائح، والتأكد من فهم الموظف لدوره وما يتعلق به من أعمال، فذلك يُسهم في اتخاذ إجراءات سريعة من أجل التحسين، وأحد الطرق التي تُؤثر بشكل إيجابي في إعداد خطط خاصة بالتنمية الفردية ومتابعة النتائج المتعلقة بها.

#### ٧. تعزيز التعاون بين الأقسام

من المهم العمل على سد الفجوة بين الأقسام المختلفة، والسماح للموظفين بالتعاون معًا، مثل: عمل مناقشات وندوات بين الإدارات والأقسام المختلفة، حتى يتمكن الموظفون من مشاركة معارفهم مع بعضهم البعض. بالإضافة إلى ذلك، يُمكن دمج موظفي قسمين مختلفين في فريق، حتى يتمكنوا من نقل معرفتهم إلى بعضهم، فمثلاً إذا كان المسوقون يعملون مع مندوبي المبيعات، فيُمكنهم فهم العملاء بشكل أفضل وتصميم خطط تسويقية مخصصة لذلك

#### العوامل المؤثرة في مستويات اداء

- ١- إدراك الفرد لأبعاد الدور والمهام الموكلة اليه
- ٢- الالتزام بإنجاز المهام في مواعيد محددة.
- ٣- انخفاض المعارف أو المهارات لدى العامل عما هو مطلوب لأداء العمل.
- ٤- الخصائص الشخصية التي يمتلكها الفرد كالجدية في العمل
- ٥- خلل أو قصور بيئة العمل المادية (الإضاءة أو اتساع المكان أو التكييف)
- ٦- خلل في بيئة العمل الاجتماعية والتنظيمية جعل مكان العمل
- ٧- زيادة معدلات دوران العمل.
- ٨- الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه.
- ٩- عدم امتلاك العامل للرغبة في العمل نتيجة شعوره بالإحباط
- ١٠- عدم امتلاك العامل للقيم الإيجابية للعمل.
- ١١- عدم كفاءة نظام المتابعة والتقييم في أثناء تنفيذ مهام العمل

١٢- عدم وجود أدلة عمل إجراءات واضحة لتنفيذ المهام

١٣- عدم وجود معايير أداء كمية لقياس إنتاجية العمل

١٤- عدم وضوح التعليمات من الرؤساء بشأن العمل

١٥- القدرة على تحمل المسؤولية

١٦- المعرفة بمتطلبات العمل والخبرات التي يمتلكها الفرد تجاهه.

١٧- نقص أو خلل في التكوين النفسي للعامل أو اتجاهاته.

١٨- نوعية العمل المكلف به ومدى تناسبها مع قدراته وامكانياته.

١٩- إهمال الرؤساء شرح وتفصيل هذه التعليمات للمرؤوسين.

٢٠- ومدى اعتقاده بأهميتها في انجاز العمل.

### خصائص الأداء (الأهمية والابعاد والعناصر)

#### أهمية الاداء

يحتل اداء العاملين موقعاً متقدماً من حيث الأهمية لدى إدارة المنظمة ومسؤوليها بمستوياتهم المختلفة حيث يمثل الاداة او الوسيلة التي يمكن من خلالها تستطيع المنظمات من تحقيق اهدافها سواء كانت خدمية او انتاجية. بعبارة اوضح فأن اداء المنظمات هو حصيلة تفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل العاملين ومستوى تمتعهم بالكفاءة والقدرة والرغبة في اداء المهام الموكلة لهم ولذلك فهو الصورة التي تعكس وضع المنظمة والافراد العاملين فيها بمعنى اخر يمكن ان نقول بانه هو التفاعل بين السلوك والانجاز لإنتاج مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء المنظمة وعاملها ضمن البيئة التنافسية في سوق

العمل

#### ابعاد الأداء

نظرا للعلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ تلك الاستراتيجيات الخاصة بالأداء ومستوى اداء العاملين من جهة وبين ذلك المستوى والاداء التنظيمي للمنظمة من جهة أخرى فنجاح استراتيجيات إدارة الموارد

البشرية يعني بالأساس اداء تنظيمي بشري عالي المستوى والذي يؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة واستراتيجيتها الكلية ولقياس هذا النجاح تم تحديد ثلاثة ابعاد للمستوى الافضل لأداء العاملين وهي:

- جودة العمل المنجز:

هي مستوى الدقة والاتقان ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة

- الالتزام:

هو استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية بينهما مما يترتب عليه سلوك مرغوب فيه من جانب الفرد تجاه المنظمة.

- كمية العمل المنجز:

يقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع الفرد العامل ان ينجزه في الظروف العادية للعمل خلال وحدة زمنية محددة عبر ما يبذله الفرد من طاقة جسمانية وعقلية اثناء تأديته ذلك العمل.

#### عناصر الأداء الإداري والوظيفي:

- ١- الرغبة في الأداء وهي القوة الكامنة في العامل التي تحركه حاجات ورغبات الموظف.
  - ٢- القدرة على الأداء وهي إمكانية الموظف على القيام بعمل ما وتكتسب بالتعليم والتدريب
  - ٣- كمية العمل المنجز العمل المنجز الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ٣
  - ٤- المثابرة والثوق التفاني في العمل وتحمل مسؤولية العمل
  - ٥- مدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.
  - ٦- المعرفة بمتطلبات الوظيفة وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة
  - ٧- نوعية العمل المنجز وتشمل الدقة والنظام والتمكن التقني والقدرة على تنظيم
  - ٨- ومقدار سرعة هذا الإنجاز. وإنجازه في الوقت المحدد
- فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة التفاعل بين كلا من القدرة على الأداء والرغبة الموجودة في العامل لتأدية العمل.

## - استراتيجية تقييم الأداء

وهذا يستدعي القيام بحالة تحقق لمستويات أداء العاملين من خلال عملية ممنهجة ودورية لتقييم ادائهم الوظيفي ومستويات انتاجيتهم. لوضع تصور نهائي عما يمكن ان يكون عليه الاداء المستقبلي بصيغته المطلوبة للوصول الى اعلى درجات الكفاءة والفاعلية في الاداء ان تقييم اداء العاملين له دور مؤثر في تحقيق التقدم الوظيفي وزيادة انتاجية الموظف مما يؤدي بدوره الى زيادة الاداء التنظيمي

ومن اهم الطرق الرقمية الحديثة في عملية التقييم هي

### - طريقة الإدارة بالأهداف او التقييم بالنتائج:

تعتمد هذه الطريقة على العمل المشترك بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الاهداف المطلوبة واليات وسبل تحقيقها فضلا عن وضع معايير الاداء التي ستعتمد وطريقة قياسها.

### - طريقة المشاركة:

طبقت هذه الطريقة في بداياتها في الولايات المتحدة الأمريكية خاصة في المنظمات الكبيرة حيث تهدف الى اعتماد أكثر من مصدر او مركز للتقييم اذ يقيم الفرد العامل من قبل عدة أطراف مثل الزملاء في العمل والمرؤوسين المباشرين والمدراء والزبائن بالإضافة الى التقييم الذاتي.

أدوار للمدير يجب القيام بها لتطوير فريق عمله

#### ١. التدريب

يحتاج الموظفون في أول فترة في العمل إلى التدريب على المهام والأساسيات، وهذا التدريب يكون بإشراف من المدير، حيث يتأكد من خلاله من توفر المهارات والمعارف الأساسية لدى الموظف، إذ إنّ التدريب أمر مهم ينعكس بصورة إيجابية على الفرد والمؤسسة التي يعمل فيها، حيث يشعر الموظف باهتمام المؤسسة والمدير المباشر له بتمكينه من بيئة العمل.

#### ٢. التوجيه

يجب على كل مدير يسعى إلى تقدم فريقه ورفع مستواهم، وذلك من خلال الجلوس معهم والاستماع لهم، ومراقبة أدائهم العام؛ لمعرفة نقاط القوة والضعف لديهم، فهذا يُساعده في توجيه الفريق وتقديم النصيحة اللازمة لكل موظف مسؤول عنه، وتزويدهم بالمهارات اللازمة التي يحتاجون إليها لرفع إنتاجيتهم، أو وضعهم في المكان المناسب لهم.

### ٣. التحفيز

يلعب المدير دورًا أساسيًا في تحفيز وتطوير الموظفين من خلال تعزيز مهاراتهم مع مرور الوقت واكتساب دروس جديدة، حيث إنّه المسؤول عن تدريبهم وتوجيههم ومراقبة أدائهم، وإنّ العمل على تحفيزهم مهم لتحسين كفاءة العمل، ومن خلاله ينظر الموظف إلى مديره كونه داعماً له، وبالتالي يُعزز ذلك ثقافة عمل صحية.

### ٤. وضع خطط التطوير

يُعد وضع خطط تطوير أمراً بالغ الأهمية، مثل: خطط التطوير التنموية للموظفين، حيث إنّها تُفيد في رسم خارطة الطريق للمستقبل، وتُوضح الإجراءات والمهام المطلوبة للوصول إلى أهداف محددة، كما من خلال ذلك يشعر الموظفون بالثقة الكبيرة في المدير، وبالتالي ينعكس ذلك على أدائهم وإنتاجيتهم في بيئة العمل. كما أنّه من المهم عند وضع الخطط أن يُراعي المدير قابلية الأهداف للتحقيق والقياس، وأن تكون مستندةً للوقت، إلى جانب ضرورة تضمينها أهدافاً مهنيةً قصيرة وطويلة المدى.

### ٥. تمكين التظليل الوظيفي

يُقصد بالتظليل الوظيفي هو أن يستفيد الموظف من خبرة المحترفين في العمل، إذ يجب على المدير أن يسعى إلى تطوير الموظفين عبر إدماجهم مع بعضهم ضمن أفرقة، وتوفير الإمكانيات اللازمة للاستفادة من الخبرات المتبادلة، حيث يُمكن للموظف من التعرف على أمور مختلفة ومنوعة لم يكن قادراً على تطبيقها، وبالتالي تتوسع مهاراته العملية.

كما يُمكن أن يكتشف الموظف من خلال التظليل فرصًا جديدةً ومهارات يكن قد اكتشفها من قبل، وعلى المدير أن يحرص على ألا تكون عملية التظليل فقط قائمة على الملاحظة والتعلم، بل يجب أن يُطبق الموظف ما يتعلمه ويكتسبه من أمور جديدة.

٦. توفير التناوب الوظيفي إنّ توفير المدير للتناوب الوظيفي يُعرض الموظف إلى خبرات عديدة، وبالتالي يكتسب خبرةً ومجموعة متنوعة من المهارات لرفع كفاءته ومستواه داخل الشركة، ومن خلال ذلك يُصبح الموظف واعيًا بتكامل الأدوار ما بين الأقسام، ويكون المدير على دراية بمؤشرات الأداء الرئيسة.

في ضوء ما سبق، تكمن أهمية التناوب الوظيفي فيما يأتي:

تحفيز الموظفين على أداء عملهم، وتطوير مهاراتهم ومواهبهم.

تعزيز رضا الموظفين وخلق الحماسة والدافعية في مكان العمل.

تطوير مهارات حل المشكلات وإدارة الأزمات.

توسيع وجهة نظر الموظفين، وتحقيق التكامل بين أقسام الشركة.

#### ٧. القيادة بالقُدوة

يتشكل التأثير الكبير على سلوك الموظف في بيئة العمل وموقفه تجاه العناصر المختلفة لدوره والمنظمة من قبل مديره، فعندما يكون المدير سلبياً أو ناقداً، فسيؤثر على أداء الموظف بشكل سلبي، وعندما يبذل المدير جهداً إضافياً كبيراً للنمو والتعلم والتطور، فسيحذو الموظف حذوه، ويريد الاستثمار في نموه.

إنّ سعي المدير إلى تطوير موظفيه يُساعده في بناء المصداقية في عملية التطوير وتعزيز الثقة بينهم، والتأكيد على أنّ أنشطة التطوير جديرة بالاهتمام، بالإضافة إلى ذلك، تتشكل هناك ثقافة عمل تنظر إلى التطوير على أنّه عملية مستمرة.

#### ٨. تقديم ملاحظات مستمرة

تطوير الموظفين ليس طريقاً باتجاه واحد فقط، إنّها عملية مستمرة، يجب أن تتصف بالاستدامة، وبالتالي يحتاج الموظفون إلى تلقي ملاحظات منتظمة، وتقييمهم بشكل مستمر، ومنحهم تغذية راجعة، حيث على المدير

أن يُتابع الموظف باستمرار، وليس مرةً واحدةً في السنة مثلاً؛ لقياس قدرته على التحسن والتعلم، وأن تكون هذه الملاحظات بناءة.

يجب التركيز خلال تقديم الملاحظات على ما يأتي:

تجنب النقد العشوائي، والتركيز على سلوك الموظف وأدائه.

البدء بذكر نقاط القوة وما يتميز به الموظف في عمله.

استخدام أسلوب الحوار وطرح الأسئلة؛ لفهم وجهة نظر الموظف.

تعليم الموظف كيفية حل المشكلات التي تُواجهه.

الحرص على احترام الموظف، وعدم استخدام مصطلحات قاسية ومباشرة معه، مراعاةً لشعوره.

مقالة التغذية الراجعة

٩. تشجيع التواصل

يعتمد تطوير الموظفين في بيئة العمل بشكل كبير على مدى تواصل المدير مع الموظفين، إذ يُخفف ذلك التوتر والقلق، ويُعزز اندماج الموظفين مع بعضهم، وخلق ثقافة عمل إيجابية ومحددة الرؤية، كما يُتيح ذلك فرصةً للموظفين لإيصال أفكارهم وأهدافهم بشكل أفضل، ويكون المدير على دراية بالأساليب التي تُحفز الموظفين، إلى جانب نقاط القوة والضعف لديهم.

في ضوء ما سبق، إنّ أساليب التواصل مع الموظفين متعددة، وهي كالآتي:

التواصل اللفظي

وهو التواصل المباشر، من خلال الاجتماعات والمحادثات اليومية، وجلسات العصف الذهني، وغيرها.

التواصل غير اللفظي

مثل: لغة الجسد، والإيماءات، وتعابير الوجه، ونبرة الصوت، حيث هذه الأمور كلها تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي في الموظف، إذ يجب على المدير استخدامها بطريقة لائقة، يحرص فيها على احترام الآخر.

مثل: المراسلات والمذكرات والبريد الإلكتروني، فهو أيّ تواصل مكتوب، إذ يجب على المدير أن يحرص بأن يكون التواصل الكتابي مفهومًا وواضحًا، حتى لا يحدث أيّ سوء فهم.

### مفهوم تقييم الاداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدءًا من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم.

ويمثل تقييم الأداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لعمله، وعمل خطه لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الأحيان، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة صحيحة فإنه يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي، وقد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية وتدعيم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة.

وتعددت التسميات التي أطلقها الباحثون على تقييم الأداء، فسميت حيناً بقياس الكفاءة، وسميت كذلك بتقييم الكفاءة، وسميت التقييم الوظيفي أو المهني، والتسمية الأكثر شيوعاً هي تقييم الأداء.

ويعرف تقييم الأداء بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم.

بينما نجد أنه في لائحة تقويم الأداء الوظيفي في وزارة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية المقصود بتقويم الأداء الوظيفي هو ما تقوم به الجهة الحكومية من إجراءات لقياس مستوى أداء الموظف لواجبات وظيفته وفقاً لعناصر ومعايير معينة خلال فترة زمنية محددة بما يمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة عن الموظف.

إن عملية تقييم الأداء جزء من عملية الرقابة في المنظمة ككل، وأن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة عند انحرافه، وأن عملية الرقابة بما فيها تقييم الأداء تقوم بمهمتين أساسيتين، هما:

١ - محاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة لأهداف الهيئة ومنعها من الانحراف عنها.

٢ - تصحيح مسارات الأنشطة وهو ما يعبر عنه بتقييم الأداء.

### تعريف تقييم الاداء

تقييم الاداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان من قوي ومكان من ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها - هو بعبارة اخرى قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الادارية.

وتقييم الاداء يسبق تقويم الاداء والعكس ليس صحيحا لأنه على ضوء نتائج تقييم الاداء يمكن معرفة السبل الملائمة لتقويم الاداء في الهيئة.

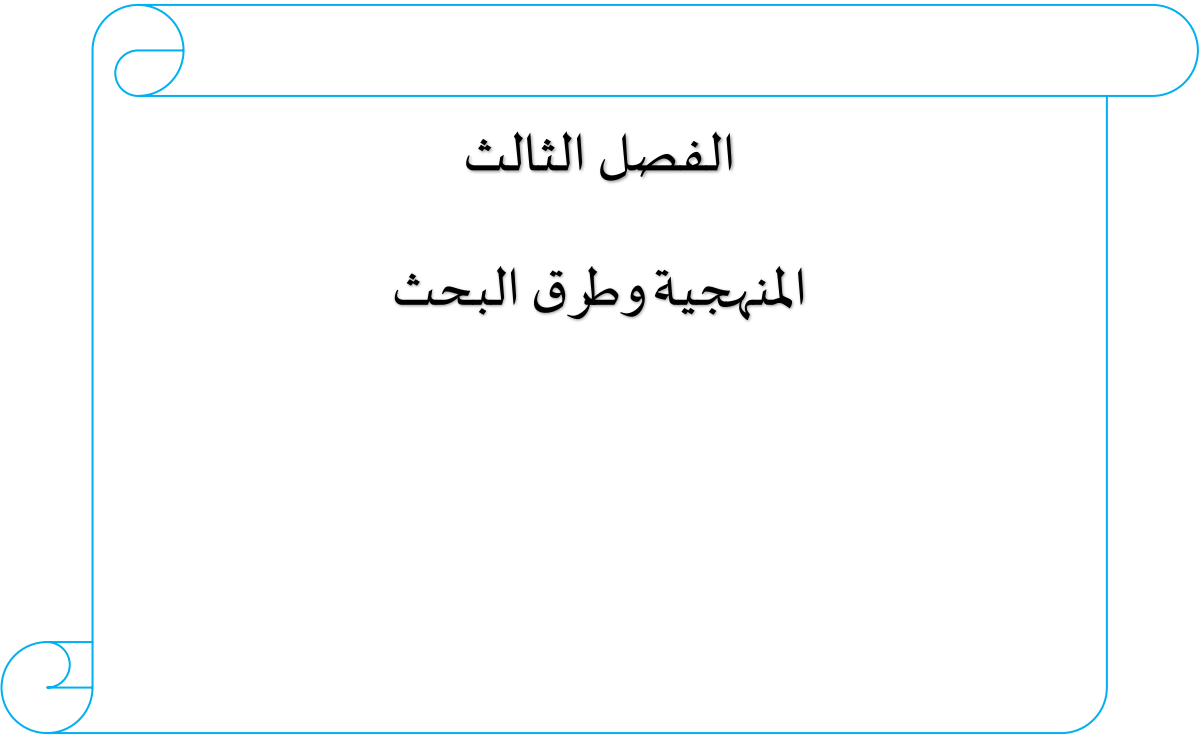
### أهداف تقييم الأداء:

- ١- رفع الكفاءة الانتاجية.
- ٢- رفع مستوى الأداء من خلال رفع كفاءة الموظفين.
- ٣- معرفة معوقات العمل.
- ٤- تحديد اوجه القصور في أداء الافراد والتعرف على جوانب الضعف في الاداء.
- ٥- الكشف عن الافراد الصالحين لشغل الوظائف القيادية.

#### أهمية عملية تقييم الأداء:

أن لعملية تقييم الاداء أهمية على مستوى كل من جهة العمل والمدير والموظف التنفيذي، كما يلي:

- ١- يعد الركيزة لاتخاذ العديد من القرارات المرتبطة بالحياة الوظيفية للعامل او الموظف او القيادي (كالترقية والنقل وغيرها من الأنشطة الاخرى).
- ٢- تستخدم تقارير الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف.
- ٣- تستخدم تقارير الاداء كأداة لتقييم سياسات إدارة الموارد البشرية.
- ٤- تستخدم كأداة لتزويد الادارة بمعلومات عن العاملين بالمؤسسة.
- ٥- تستخدم كوسيلة يعتمد عليها في قيام الرؤساء بالتوجيه المستمر لمؤسسيهم

A decorative blue scroll frame with rounded corners and a small circular detail at the top left and bottom left.

## الفصل الثالث

### المنهجية وطرق البحث

## أولاً: منهجية الدراسة الميدانية

سنقوم في هذا الفصل بتحديد مجتمع وعينة الدراسة وكذا التعريف بالأداة المستخدمة في هذه الدراسة واختبار مدى صدقها وثباتها إضافة إلى تحديد الخصائص والسمات المميزة لعينة الدراسة وتستند تلك الدراسة على المنهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق وصفا كميا وكيفيا إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة وتحديد كميا عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها ويتجلى الاعتماد على هذا المنهج الوصفي وذلك من خلال وصف وتحلي لأهم خصائص وعناصر بيئة العمل الداخلية والخارجية وأثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات على أداء العاملين بالتطبيق على هيئة الهلال الأحمر السعودي.

## ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

نبذه عن هيئة الهلال الأحمر السعودي

أنشئت في المملكة العربية السعودية جمعية باسم جمعية الهلال الأحمر السعودي بموجب المرسوم الملكي رقم ١ في ١٣٨٣/١/١٦ هـ لها خاصيتها الاعتبارية لمدة غير محدودة، ومركزها الرئيسي مدينة الرياض، ويشمل نشاطها جميع أنحاء المملكة ونظامها قائم على أساس اتفاقيات جنيف والمبادئ التي أقرتها مؤتمرات الهلال والصليب الأحمر الدولي، وتم تحويل مسمى الجمعية إلى هيئة الهلال الأحمر السعودي بقرار مجلس الوزراء رقم ٣٧١ وتاريخ ١٤٢٩/١٢/٢٤ هـ

## فروع الهلال الأحمر السعودي

- الرياض
- مكة المكرمة
- المدينة المنورة
- المنطقة الشرقية
- القصيم
- حائل

- الحدود الشمالية

- الجوف

- تبوك

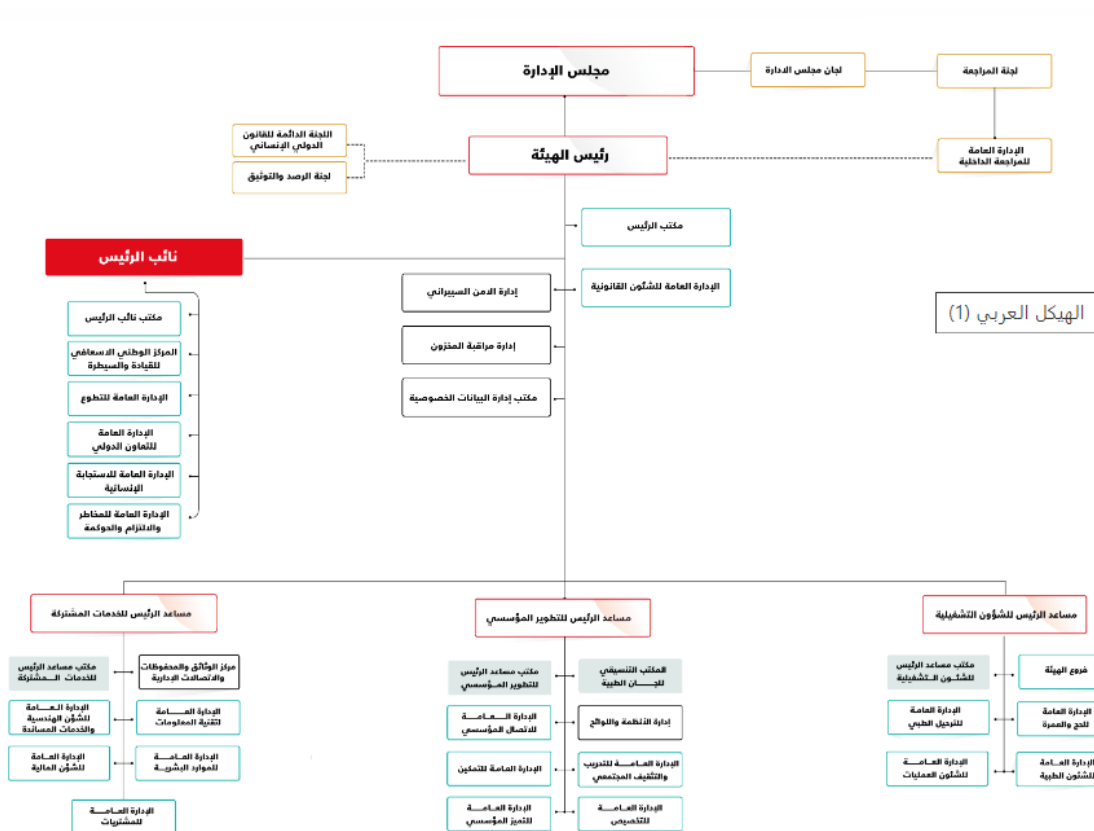
- الباحة

- عسیر

- جازان

- نجران

## الهيكل التنظيمي للهيئة



## قائمة توزيع اداة الدراسة الاستبانات.

| عدد الاستبيانات | الموزعة | المستلمة | المفقودة | تم استبعاد | الاستبيانات السليمة |
|-----------------|---------|----------|----------|------------|---------------------|
| المجموع         | ١٢٠     | ١٠٠      | ١٠       | ١٠         | ١٠٠                 |
| النسب           | %١٠٠    | %٨٥      | %٧,٥     | %٧,٥       | %٨٥                 |

### ثالثاً: أداة الدراسة

تم إعداد استبانة لتحقيق أهداف الدراسة حيث تم الاعتماد والاستفادة من الاستبانات المعدة في الدراسات السابقة تتكون استبانة الدراسة من ١٨ فقرة تم إدراجها تحت محورين رئيسيين بالإضافة إلى المعلومات الشخصية تتمثل هذه المحاور في:

#### المحور الاول.

البيانات الشخصية ويحتوي على ٥ فقرات تناولت سمات وخصائص عينة الدراسة من حيث: النوع والعمر والمؤهل العلمي والمنصب الوظيفي وعدد سنوات الخبرة

#### المحور الثاني.

بيئة العمل ودورها في عملية تحقيق الابداع الإداري وتضم ثلاث فروع أساسية يتكون كل فرض من ستة أبعاد وقد تم استخدام مقياس مقاييس رياضية واحصائية لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب الجدول التالي:

| الإجابة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الدرجة  | ٥          | ٤     | ٣     | ٢         | ١              |

### صدق - وثبات الاستبانة

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس فقرات الاستبانة ما وضعت لقياسه وتم حسابه كما يلي:

- الصدق الظاهري للاستبانة: للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة تم عرضها على الأستاذ المشرف وتم الأخذ بملاحظته وإعادة صياغة بعض الفقرات وإجراء التعديلات المطلوبة بالاعتماد بشكل أساسي ودقيق بحيث يعمل على تحقيق التوازن بين محتويات الاستبيان في كل فقراته على حسب كل فرض.
- صدق الاتساق الداخلي: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة لبيانات العينة الكلية للدراسة

## عرض البيانات

فيما يأتي عرض البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام أداة الدراسة وبعد إجراء المعالجات الإحصائية وفقا لفرضيات الدراسة:

تم استخراج تقديرات افراد عينة الدراسة اجمالي اعداد ونسبة مئوية لكل تقديرات افراد عينة الدراسة وتم استخراج المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري وتميل كل النسب والمؤشرات الأخرى الى اعتماد درجة كبيرة موافق بشدة وأيضا موافق نلاحظ من الجدول أن النسبة الكبيرة من العينة يؤكدون إثر بيئة العمل على تحقيق الابداع الإداري بينما نسبة صغيرة من العينة لا يعتقدون بأن البيئة الخاصة بالعمل لا تساعد على تحقيق الابداع الإداري.

### القسم الاول: البيانات الشخصية.

وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديمغرافية

أولا: وصف أفراد عينة الدراسة من حيث النوع

| المتغير | الفئة   | العدد | النسبة المئوية % |
|---------|---------|-------|------------------|
| النوع   | ذكر     | 46    | 92%              |
|         | انثى    | 4     | 8%               |
|         | المجموع | 50    | 100%             |

وصف أفراد عينة الدراسة من حيث الوظيفة

| المتغير | الفئة             | العدد | النسبة المئوية % |
|---------|-------------------|-------|------------------|
| الوظيفة | الإدارة العليا    | 2     | 4%               |
|         | الإدارة الوسطى    | 2     | 4%               |
|         | الإدارة الفنية    | 28    | 56%              |
|         | الإدارة التشغيلية | 18    | 36%              |
|         | المجموع           | 50    | 100%             |

وصف أفراد عينة الدراسة من حيث العمر

| المتغير | الفئة            | العدد | النسبة المئوية % |
|---------|------------------|-------|------------------|
| العمر   | من ٣٠ سنة وقل    | 20    | 40%              |
|         | من ٣٠ الى ٤٥ سنة | 10    | 20%              |
|         | من ٤٥ الى ٦٠ سنة | 15    | 30%              |
|         | من ٦٠ فيما فوق   | ٥     | 10%              |
|         | المجموع          | 50    | 100%             |

ثانيا: وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المؤهل

| المتغير       | الفئة     | العدد | النسبة المئوية % |
|---------------|-----------|-------|------------------|
| المؤهل العلمي | دبلوم     | 20    | 40%              |
|               | بكالوريوس | 2٢    | 4٤%              |
|               | ماجستير   | 5     | 10%              |
|               | دكتوراه   | ٣     | ٦%               |
|               | المجموع   | 50    | 100%             |

ثالثا: وصف أفراد عينة الدراسة من حيث الخبرة

| المتغير | الفئة            | العدد | النسبة المئوية % |
|---------|------------------|-------|------------------|
| الخبرة  | من ٥ سنة وقل     | 15    | 30%              |
|         | من ٦ الى ١٠ سنة  | 10    | 20%              |
|         | من ١١ الى ١٥ سنة | ٢٠    | 40%              |

|      |    |                |
|------|----|----------------|
| 10%  | 5  | من ١٦ فيما فوق |
| 100% | 50 | المجموع        |

### القسم الثاني: فرضيات الدراسة أثر جودة بيئة العمل

المحور الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرؤية التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الالتزام

بالتطبيق على هيئة الهلال الأحمر السعودي.

| م | العبارة                                                                                    | درجة الموافقة |       |       |           |                   |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|-----------|-------------------|
|   | البيان                                                                                     | موافق بشدة    | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق إطلاقاً |
| 1 | تتبنى أهداف الهيئة من رسالته التي يؤمن بها.                                                | 48            | 20    | 10    | 12        | 10                |
| 2 | تسهم الأهداف الموضوعة في تحقيق الرؤية الإستراتيجية للهيئة بشكل فاعل.                       | 32            | 44    | 4     | 12        | 8                 |
| 3 | تعمل إدارة الهيئة على تحديد أهدافه وتحديد المسارات أو الاتجاهات اللازمة لبلوغ هذه الأهداف. | 36            | 28    | 8     | 16        | 12                |
| ٤ | يتم تحديد الأهداف السنوية قصيرة الأجل بالتناغم مع الأهداف طويلة الأجل.                     | 48            | 24    | 16    | 8         | 4                 |
| ٥ | أهداف الهيئة واضحة لدى جميع العاملين في الهيئة                                             | 48            | 20    | 10    | 12        | 10                |
| 6 | تطبق إدارة الهيئة النظريات الإدارية الحديثة فيما يتعلق بتحديد الأهداف الإستراتيجية.        | 32            | 44    | 4     | 12        | 8                 |

**المحور الثاني:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأهمية التخطيط الاستراتيجي كأحد مراحل إدارة

الازمات وبين أداء العاملين بالتطبيق على هيئة الهلال الأحمر السعودي.هيئة الهلال الأحمر

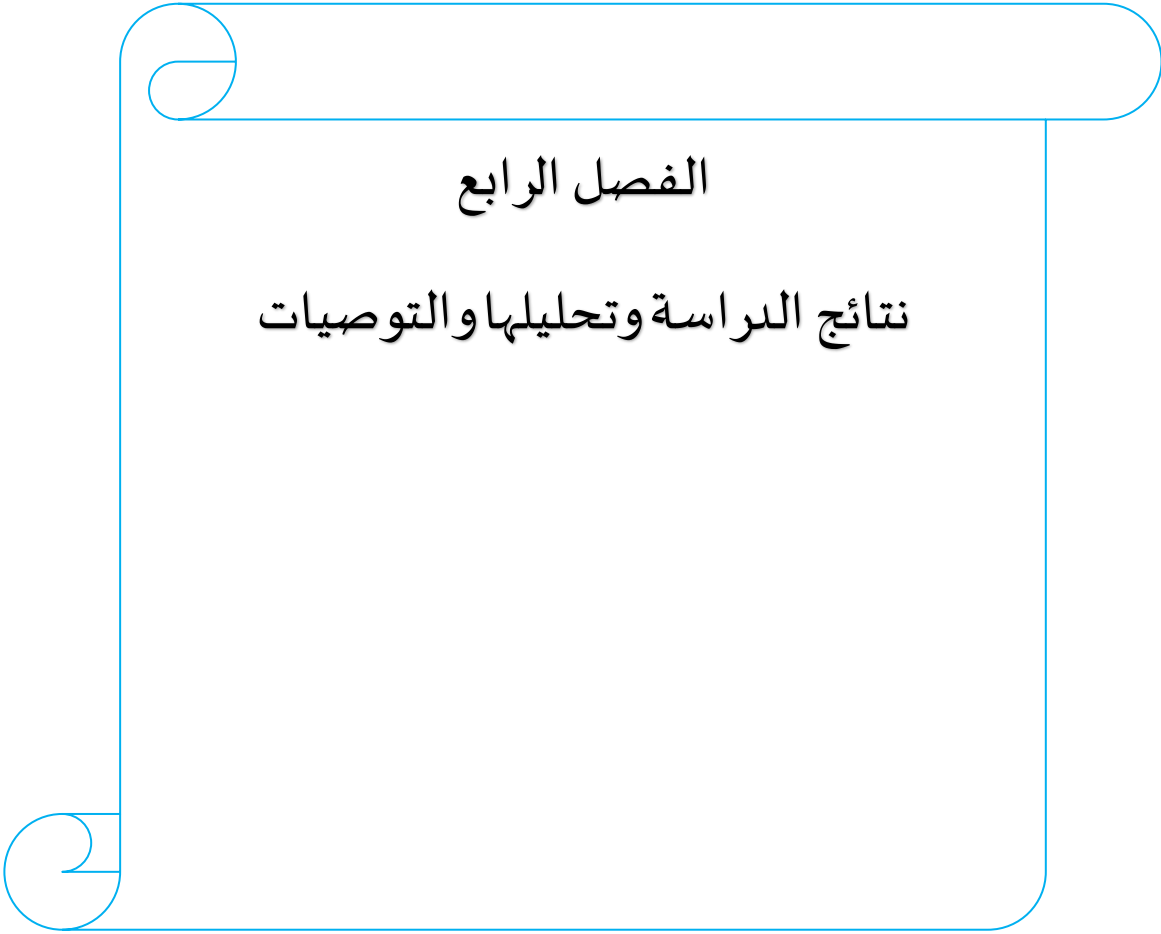
السعودي .

| م | العبارة                                                                                           | درجة الموافقة |       |       |              |                     |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|---------------------|
|   | البيان                                                                                            | موافق<br>جدا  | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير موافق<br>اطلاقا |
| 1 | ساعد التخطيط الاستراتيجي في رفع المهارات المهنية والمعرفية لدى العاملين                           | 36            | 28    | 8     | 16           | 12                  |
| 2 | هناك عمليات تقييمية لمدى توافق تنفيذ الخطة الاستراتيجية بشكل يتلاءم مع الخطط الاستراتيجية للهيئة. | 38            | 24    | 16    | 8            | 14                  |
| ٣ | تحدد الهيئة الشخص المناسب لتولي تنفيذ إدارة الهيئة حسب مؤهلاته وخبراته                            | 48            | 20    | 10    | 12           | 10                  |
| ٤ | تراعي الهيئة خبرات وقدرات موظفيها الحاليين عند وضع الاستراتيجيات                                  | 32            | 44    | 4     | 12           | 8                   |
| ٥ | تعمل الهيئة على تطوير القوى البشرية بشكل مستمر لاكتساب مهارات جديدة                               | 36            | 28    | 8     | 16           | 12                  |
| 6 | تهتم الهيئة بتطوير قيادات قادره على توجيه الجهد نحو تنفيذ الاستراتيجية                            | 48            | 24    | 16    | 8            | 4                   |

### المحور الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية يوضح مدى كفاءة وفاعلية التخطيط الاستراتيجي

في إدارة الأزمات على أداء العاملين بالتطبيق على هيئة الهلال الأحمر السعودي.

| م | العبارة                                                                            | درجة الموافقة |       |       |                        |
|---|------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|------------------------|
|   |                                                                                    | موافق<br>جدا  | موافق | محايد | غير<br>موافق<br>اطلاقا |
| 1 | يقوم الهيئة باستثمار موارده المتاحة بكفاءة عالية.                                  | 44            | 20    | 16    | 10                     |
| 2 | تتحقق أهداف الهيئة طويلة الأجل بشكل واضح.                                          | 20            | 22    | 24    | 18                     |
| 3 | يؤمن العاملون الهيئة بان الانجاز بشكل سريع يجعله قادر على مواجهة المنافسين.        | 36            | 38    | 12    | 10                     |
| 4 | تمنح ادارة الهيئة اهتماما كبيرا لابتكار أساليب وطرق جديدة لتقديم الخدمة أو المنتج. | 28            | 24    | 14    | 32                     |
| 5 | تؤمن إدارة الهيئة بأهمية تحقيق الإبداع في خدماتها لتعزيز مركزها التنافسي           | 44            | 20    | 16    | 10                     |
| ٦ | يتم تحسين جودة الخدمات من خلال تدريب العاملين لإكسابهم المعرفة والمهارات المطلوبة. | 20            | 22    | 24    | 18                     |

A decorative scroll frame with a light blue border and rounded corners, featuring a scroll-like design on the left side.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة وتحليلها والتوصيات

## أولاً: ملخص نتائج الدراسة

تم خلال هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بمعرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في ادارة الأزمات على أداء العاملين بالتطبيق على هيئة الهلال الأحمر السعودي وقد اقتصرَت الدراسة على ١٠٠ استبيان صالح للتحليل الإحصائي من أصل ١٢٠ استبيان وبعد تفريغ استبيانات البحث واستخدام بعض الأساليب الإحصائية تم اختبار فرضيات البحث الموضوعية حيث اتضح أنه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل بأبعادها والعناصر المادية على الإبداع الإداري عالجت الدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في ادارة الأزمات على أداء العاملين بالتطبيق على هيئة الهلال الأحمر السعودي حيث يساهم توفير بيئة ملائمة في رفع وتحسين كفاءة وفعالية أداء الافراد العاملين وتسعى الهيئة ومن ثم الادارة بشكل عام للبحث عن الاستراتيجيات والبرامج التي تهدف للاستغلال الأمثل لبيئة العمل المرنة والمحافظة عليها والتي تعد مصدر حقيقي للإبداع والابتكار وهذا ما يساهم في تعزيز الميزة التنافسية لهيئة الهلال الاحمر السعودي

## ثانياً: عرض البيانات وتحليلها

فيما يأتي عرض للنتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة الدراسة وبعد إجراء المعالجات الإحصائية وفقاً لفرضيات الدراسة:

تم استخراج تقديرات افراد عينة الدراسة اجمالي اعداد ونسبة مئوية لكل تقديرات افراد عينة الدراسة وتم استخراج المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري وتميل كل النسب والمؤشرات الأخرى الى اعتماد درجة كبيرة موافق بشدة وأيضاً نلاحظ من الجدول أن النسبة الكبيرة من العينة يؤكدون اثر بيئة العمل علي تحقيق الابداع الإداري بينما نسبة صغيرة من العينة لا يعتقدون بأن البيئة الخاصة بالعمل لا تساعد على تحقيق الابداع الإداري.

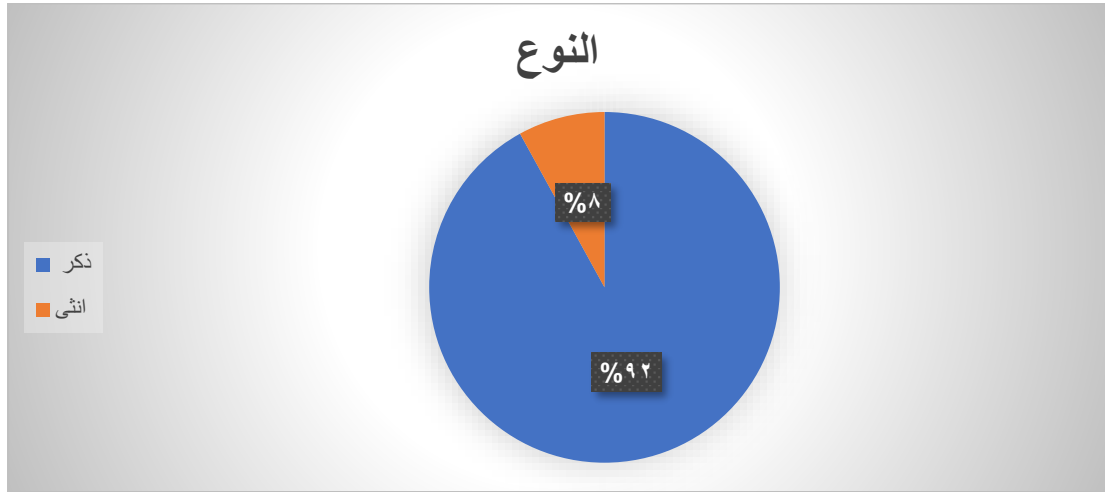
## أولاً: التحليل الوصفي لنتائج القسم الأول: البيانات الشخصية.

تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديمغرافية

: تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث النوع

| المتغير | الفئة   | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|---------|---------|------------------|
| النوع   | ذكر     | 92      | 92%              |
|         | انثى    | 8       | 8%               |
|         | المجموع | 100     | 100%             |

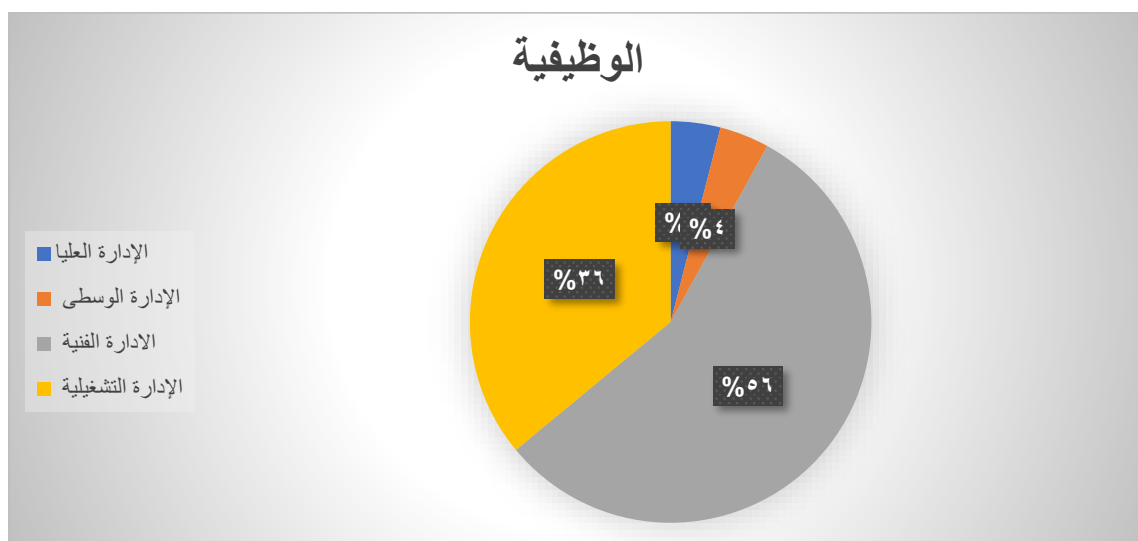
تحليل نتائج نوع الموظف: تبين أن معظم عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم (٩٢) شخص ونسبة مقدارها (92%) في حين كان عدد الإناث فقط (٨) إناث ونسبة مقدارها (8%) وهذا يدل على تدني نسبة مشاركة الإناث في هيئة الهلال الأحمر السعودي.



تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث الوظيفة

| المتغير | الفئة             | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|-------------------|---------|------------------|
| الوظيفة | الإدارة العليا    | 4       | 4%               |
|         | الإدارة الوسطى    | 4       | 4%               |
|         | الإدارة الفنية    | 56      | 56%              |
|         | الإدارة التشغيلية | 36      | 36%              |
|         | المجموع           | 100     | 100%             |

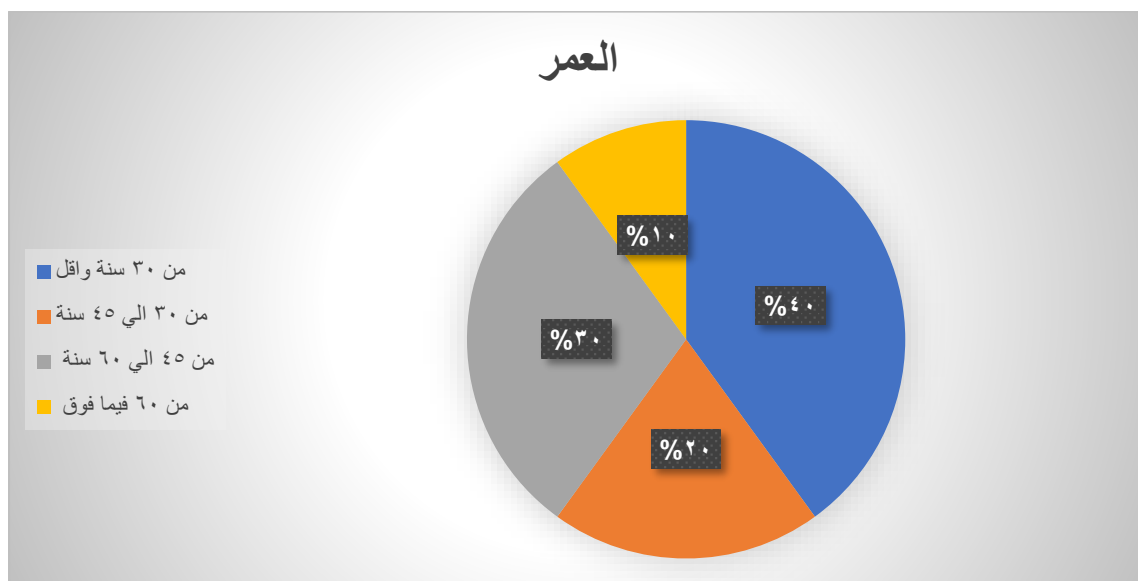
الوظيفة: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة موظفي القسم الفني حيث بلغ عددهم (٥٦) ونسبة تمثيل بلغت (٥٦٪) وتلتها نسبة موظفي قسم التشغيل ونسبة بلغت (٣٦٪) ونسبة وظيفة الإدارة العليا بنسبة (٤٪) أما نسبة الإدارة الوسطى والتي بلغ عدد أفرادها (٤) ونسبة مقدارها (٤٪)



#### تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث العمر

| المتغير | الفئة            | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|------------------|---------|------------------|
| العمر   | من ٣٠ سنة واطل   | 40      | 40%              |
|         | من ٣٠ الى ٤٥ سنة | 20      | 20%              |
|         | من ٤٥ الى ٦٠ سنة | 30      | 30%              |
|         | من ٦٠ فيما فوق   | 10      | 10%              |
|         | المجموع          | 100     | 100%             |

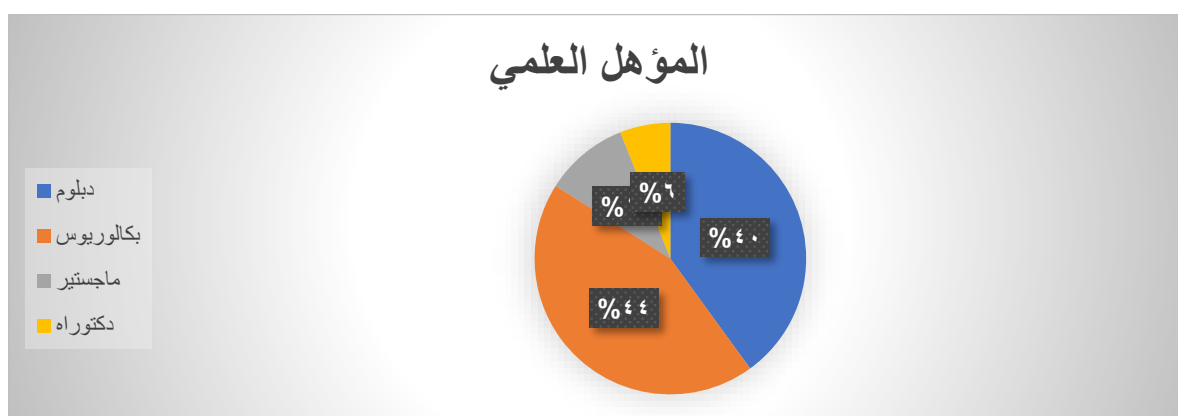
تحليل نتائج العمر: تبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية من ٣٠ سنة واطل حيث بلغ عددهم (٤٠) بنسبة مقدارها (٤٠٪) تلتها الفئة العمرية ٣٠ إلى ٤٥ سنة بنسبة (٢٠٪) وجاءت نسبة من هم في الأعمار من ٤٥ إلى ٦٠ سنة ٣٠٪ من مجمل عينة الدراسة اما بالنسبة للأعمار أكبر من ٦٠ عام فيما فوق بنسبة مقدارها (١٠٪) من مجمل عينة الدراسة وهذا يبين أن متوسط أعمار الأفراد عينة الدراسة مرتفع نسبيا بالنسبة الى الفئات الأقل عمرا.



#### تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث المؤهل

| المتغير       | الفئة     | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------------|-----------|---------|------------------|
| المؤهل العلمي | دبلوم     | 40      | 40%              |
|               | بكالوريوس | 44      | 44%              |
|               | ماجستير   | 10      | 10%              |
|               | دكتوراه   | 6       | 6%               |
|               | المجموع   | 100     | 100%             |

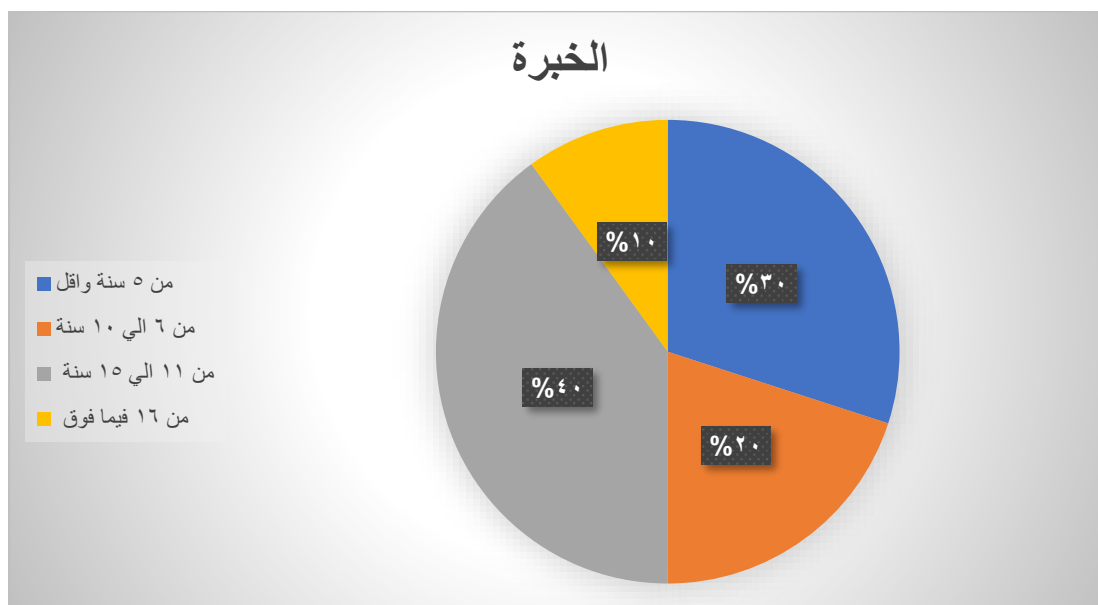
تحليل نتائج المؤهل العلمي: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) حيث بلغ عددهم (٤٤) ونسبة تمثيل بلغت (٤٤٪) وتلتها نسبة حاملي درجة الدبلوم ونسبة بلغت (٤٠٪) تلتها نسبة الحاصلون على درجة الماجستير بنسبة (١٠٪) أما نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه والتي بلغ عدد أفرادها (٦) ونسبة مقدارها (٦٪) وهذا بالتالي يبين أن الأفراد عينة الدراسة هم ذوو مؤهلات علمية عالية نسبياً.



### تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث الخبرة

| المتغير | الفئة            | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|------------------|---------|------------------|
| الخبرة  | من ٥ سنة و أقل   | 30      | 30%              |
|         | من ٦ الي ١٠ سنة  | 20      | 20%              |
|         | من ١١ الي ١٥ سنة | 40      | 40%              |
|         | من ١٦ فيما فوق   | 10      | 10%              |
|         | المجموع          | 100     | 100%             |

تحليل نتائج سنوات الخبرة: تبين أن التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة حيث أن النسبة الأكبر كانت لذوي الخبرة من ١١-١٥ سنة فقد بلغ عدد أفرادها (٤٠) فرد وبنسبة (٤٠٪) تلتها عدد سنوات الخبرة ٥ سنة فأقل فقد بلغت نسبتها (٣٠٪) أما أصحاب الخبرة لأكثر من ١٦ سنة فقد بلغت نسبتهم (١٠٪) من مجمل عينة الدراسة وهذا يدل على تمتع الأفراد عينة الدراسة بخبرات عملية طويلة نسبياً



## ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفروضها

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لأراء عينة الدراسة في محاور الدراسة

الاساسية

المحور الاول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرؤية التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الازمات

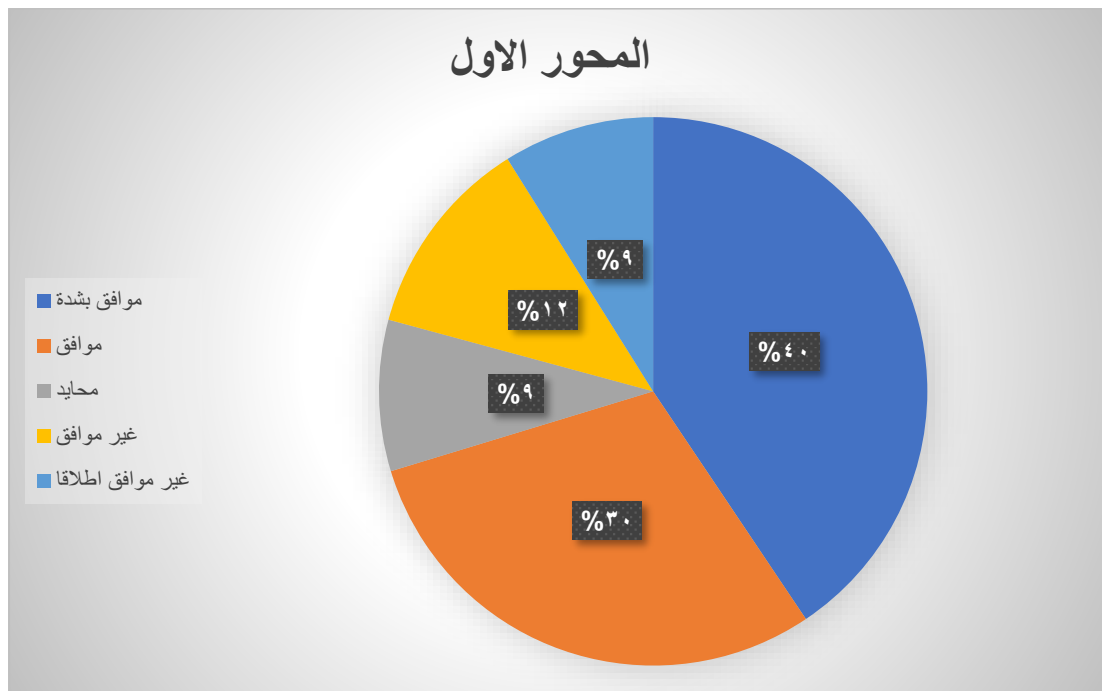
بالتطبيق على هيئة الهلال الأحمر السعودي.

| م                 | العبارة                                                                                    | درجة الموافقة |       |       |           |                   |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|-----------|-------------------|
|                   | البيان                                                                                     | موافق بشدة    | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق اطلاقاً |
| 1                 | تتبنى أهداف الهيئة من رسالته التي يؤمن بها.                                                | 48            | 20    | 10    | 12        | 10                |
| 2                 | تسهم الأهداف الموضوعة في تحقيق الرؤية الإستراتيجية للهيئة بشكل فاعل.                       | 32            | 44    | 4     | 12        | 8                 |
| 3                 | تعمل إدارة الهيئة على تحديد أهدافه وتحديد المسارات أو الاتجاهات اللازمة لبلوغ هذه الأهداف. | 36            | 28    | 8     | 16        | 12                |
| 4                 | يتم تحديد الأهداف السنوية قصيرة الأجل بالتناغم مع الأهداف طويلة الأجل.                     | 48            | 24    | 16    | 8         | 4                 |
| 5                 | أهداف الهيئة واضحة لدى جميع العاملين في الهيئة                                             | 48            | 20    | 10    | 12        | 10                |
| 6                 | تطبق إدارة الهيئة النظريات الإدارية الحديثة فيما يتعلق بتحديد الأهداف الإستراتيجية.        | 32            | 44    | 4     | 12        | 8                 |
| الإجمالي          |                                                                                            | 244           | 180   | 52    | 72        | 52                |
| الانحراف المعياري |                                                                                            | 8.16          | 11.24 | 4.50  | 2.53      | 2.73              |
| النسبة            |                                                                                            | 41%           | 30%   | 9%    | 12%       | 9%                |

|                 |       |       |      |       |      |
|-----------------|-------|-------|------|-------|------|
| الوسط الحسابي   | 40.67 | 30.00 | 8.67 | 12.00 | 8.67 |
| الأهمية النسبية | عالية | عالية | ضعيف | ضعيف  | ضعيف |

يشير الجدول السابق إلى إجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة أثر التخطيط الاستراتيجي في ادارة الأزمات على أداء العاملين بالتطبيق على هيئة الهلال الأحمر السعودي إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين ٤٠,٦٧ الي ٨,٦٧ فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي ٤٠,٦٧ وانحراف معيار ٨,١٦ وبنسبة ٤١٪ وبدرجة أهمية عالية تلاها بعد ذلك درجة (موافق) بمتوسط حسابي ٣٠ وانحراف معيار ١١,٢٤ وبنسبة ٣٠٪ وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (محايد) ودرجة (غير موافق اطلاقا) بمتوسط حسابي ٨,٦٧ لكلاهما وانحراف معيار ٤,٥٠ للمحايد و ٢,٧٣ للغير موافق اطلاقا وبنسبة ٩٪ لكلاهما وبدرجة أهمية ضعيف لكلاهما.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية أثر في ابعاد التحليل والرؤية والرسالة والاهداف الاستراتيجية في هيئة الهلال الاحمر السعودي من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول



**المحور الثاني:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأهمية التخطيط الاستراتيجي كأحد مراحل إدارة

الازمات وبين أداء العاملين بالتطبيق على هيئة الهلال الأحمر السعودي.

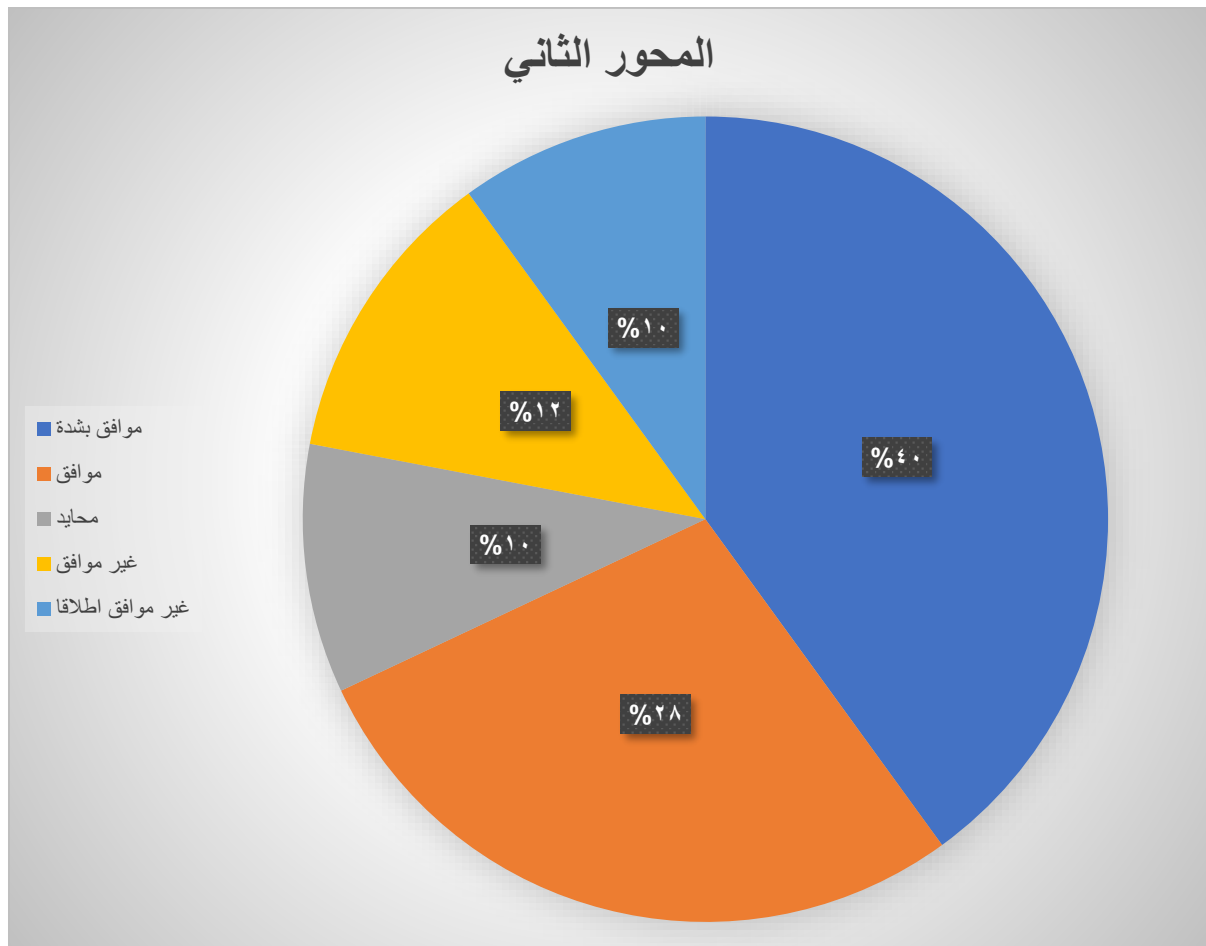
| م                 | العبرة                                                                                            | درجة الموافقة |       |       |              |                     |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|---------------------|
|                   | البيان                                                                                            | موافق<br>جدا  | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير موافق<br>اطلاقا |
| 1                 | ساعد التخطيط الاستراتيجي في رفع المهارات المهنية والمعرفية لدى العاملين                           | 36            | 28    | 8     | 16           | 12                  |
| 2                 | هناك عمليات تقييمية لمدى توافق تنفيذ الخطة الاستراتيجية بشكل يتلاءم مع الخطط الاستراتيجية للهيئة. | 38            | 24    | 16    | 8            | 14                  |
| 3                 | تحدد الهيئة الشخص المناسب لتولي تنفيذ إدارة الهيئة حسب مؤهلاته وخبراته                            | 48            | 20    | 10    | 12           | 10                  |
| 4                 | تراعي الهيئة خبرات وقدرات موظفيها الحاليين عند وضع الاستراتيجيات                                  | 32            | 44    | 4     | 12           | 8                   |
| 5                 | تعمل الهيئة على تطوير القوى البشرية بشكل مستمر لاكتساب مهارات جديدة                               | 36            | 28    | 8     | 16           | 12                  |
| 6                 | تهتم الهيئة بتطوير قيادات قادره على توجيه الجهد نحو تنفيذ الاستراتيجية                            | 48            | 24    | 16    | 8            | 4                   |
| الإجمالي          |                                                                                                   | 238           | 168   | 62    | 72           | 60                  |
| الانحراف المعياري |                                                                                                   | 6.74          | 8.39  | 4.80  | 3.58         | 3.58                |
| النسبة            |                                                                                                   | 40%           | 28%   | 10%   | 12%          | 10%                 |
| الوسط الحسابي     |                                                                                                   | 39.67         | 28.00 | 10.33 | 12.00        | 10.00               |
| الأهمية النسبية   |                                                                                                   | عالية         | عالية | ضعيف  | ضعيف         | ضعيف                |

يشير الجدول السابق إلى إجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة توجد علاقة ارتباطية إيجابية أثر التخطيط

الاستراتيجي في ادارة الأزمات على أداء العاملين بالتطبيق على هيئة الهلال الأحمر السعودي إذ تراوحت المتوسطات

الحسابية لهذا المتغير بين ٣٩,٦٧ الى ١٠ فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي ٣٩,٦٧ وانحراف معيار ٦,٧٤ وبنسبة ٤٠٪ وبدرجة أهمية عالية تلاها بعد ذلك درجة (موافق) بمتوسط حسابي ٢٨ وانحراف معيار ٨,٣٩ وبنسبة ٢٨٪ وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقا) بمتوسط حسابي ١٠ وانحراف معيار ٣,٥٨ وبنسبة ١٠٪ وبدرجة أهمية ضعيف.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين أثر التخطيط الاستراتيجي في ادارة المشاريع تعزي لمتغيرات النوع والعمر والمستوى التعليمي والمسعى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة. من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول



### المحور الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية يوضح مدى كفاءة وفاعلية التخطيط الاستراتيجي

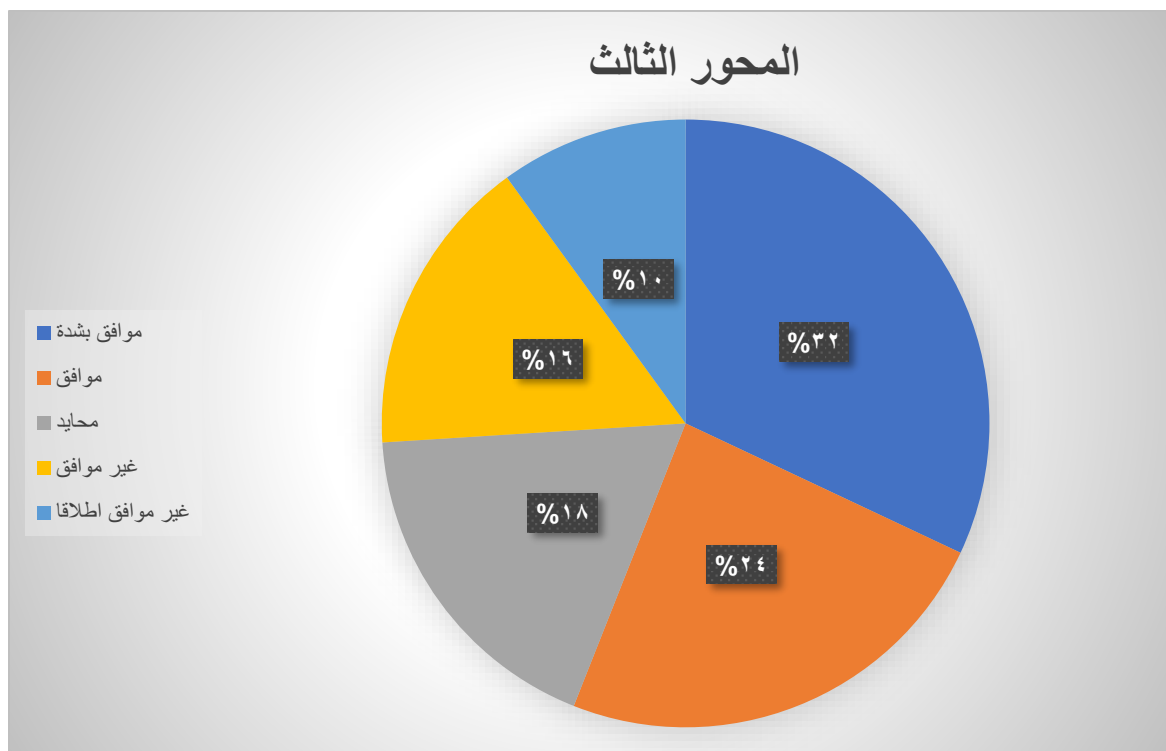
في إدارة الأزمات على أداء العاملين بالتطبيق على هيئة الهلال الأحمر السعودي.

| م                 | العبارة                                                                            | درجة الموافقة |       |       |              |                     |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|---------------------|
|                   |                                                                                    | موافق<br>جدا  | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير موافق<br>اطلاقا |
| 1                 | يقوم الهيئة باستثمار موارده المتاحة بكفاءة عالية.                                  | 44            | 20    | 16    | 10           | 10                  |
| 2                 | تتحقق أهداف الهيئة طويلة الأجل بشكل واضح.                                          | 20            | 22    | 24    | 16           | 18                  |
| 3                 | يؤمن العاملون الهيئة بان الانجاز بشكل سريع يجعله قادر على مواجهة المنافسين.        | 36            | 38    | 12    | 10           | 4                   |
| 4                 | تمنح ادارة الهيئة اهتماما كبيرا لابتكار أساليب وطرق جديدة لتقديم الخدمة أو المنتج. | 28            | 24    | 14    | 32           | 2                   |
| 5                 | تؤمن إدارة الهيئة بأهمية تحقيق الإبداع في منتجاتها لتعزيز مركزها التنافسي          | 44            | 20    | 16    | 10           | 10                  |
| ٦                 | يتم تحسين جودة الخدمات من خلال تدريب العاملين لإكسابهم المعرفة والمهارات المطلوبة. | 20            | 22    | 24    | 16           | 18                  |
| الإجمالي          |                                                                                    | 192           | 146   | 106   | 94           | 62                  |
| الانحراف المعياري |                                                                                    | 11.0          | 6.9   | 5.1   | 8.5          | 6.7                 |
| النسبة            |                                                                                    | 32%           | 24%   | 18%   | 16%          | 10%                 |
| الوسط الحسابي     |                                                                                    | 32.0          | 24.3  | 17.7  | 15.7         | 10.3                |
| الأهمية النسبية   |                                                                                    | عالية         | عالية | متوسط | متوسط        | ضعيف                |

يشير الجدول السابق إلى إجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة توجد فروق ذات دلالة إحصائية في افراد العينة حول درجات أثر التخطيط الاستراتيجي في ادارة الأزمات على أداء العاملين بالتطبيق على هيئة الهلال الأحمر

السعودي يعزى إلى السمات الشخصية والوظيفية مثل الجنس والعمر والمؤهل العلمي والرتبة الوظيفية وعدد سنوات الخبرة لعينة الدراسة بهيئة الهلال الأحمر السعودي، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير ٢١ بين ٣٢ إلى ١٠,٣ فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي ٣٢ وانحراف معيار ١١ وبنسبة ٣٢٪ وبدرجة أهمية عالية تلاها بعد ذلك درجة (موافق) بمتوسط حسابي ٢٤,٣ وانحراف معيار ٥,١ وبنسبة ٢٤٪ وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقاً) بمتوسط حسابي ١٠,٣ وانحراف معيار ٦,٧ وبنسبة ١٠٪ وبدرجة أهمية ضعيف.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في افراد العينة حول درجات أثر التخطيط الاستراتيجي في ادارة المشاريع في تحليل بيئتين الداخلية والخارجية في تحديد نقاط القوة والضعف للهيئة ودورة حياة الهيئة من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول



### ثالثاً: نتائج الدراسة

من خلال الدراسة النظرية والميدانية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج نوردتها على النحو التالي:

- بيئة العمل الداخلية تمثل إحدى التحديات الرئيسية التي ينبغي لأي مؤسسة مواجهتها بغض النظر عن نشاطها أو نطاق عملها.
- تزايد التأكيد على ضرورة الاهتمام بإدارة المشاريع الإستراتيجية تطبيقاً على أساس مقاييسها ومتغيراتها للنهوض بالاستراتيجية الكلية للشركة السعودية للاتصالات.
- أن تصورات العاملين في هيئة الهلال الأحمر السعودي لمستوى التخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة مرتفعة.
- أن تصورات العاملين في هيئة الهلال الأحمر السعودي لمستوى استراتيجيات العمليات وإدارة المشاريع جاءت بدرجة مرتفعة.
- وجود أثر إيجابي ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي في استراتيجيات العمليات وإدارة المشاريع الاستراتيجية.
- تمحورت الاهتمامات المعاصرة لإدارة المشاريع الاستراتيجية بأبعاد وعوامل تفوق تتمثل بالوقت والموارد ومراقبة التكلفة والجودة والتركيز على خدمة احتياجات وتوقعات المستهلكين (الجمهور).
- تحسين قدرة ادارة المشاريع في ضوء استغلال الفرص وتحويل التهديدات الى فرص واستغلال جوانب القوة وتحويل جوانب الضعف الى قوة
- برزت أهمية استراتيجية العمليات من خلال إعطائها بعداً استراتيجياً في إطار تحقيق الأهداف المتمثلة بالكلفة والجودة والمرونة والتسليم مما يعني انها الأكثر وعياً بالقدرات المميزة داخل هيئة الهلال الأحمر السعودي.
- ان الدراسة المنهجية لاستراتيجية العمليات تحقق القدرة على تنفيذ الخطط الجديدة التي تحتاجها المنظمة من خلال عمليات ذات بعد استراتيجي تؤثر في ادارة المشاريع الاستراتيجية.

- العمل على تطوير استراتيجية العمليات لتساعد على كشف امكانات العمليات وتوجيه القدرات بما يضمن انجاز اهداف العمليات التي تدعم ادارة المشاريع الاستراتيجية.
- كشفت نتائج التحليل الوصفي عن تركيز استجابة عينة الدراسة في الموافقة والموافقة بشدة على محاور الدراسة الثلاث الرئيسية.

#### رابعاً: توصيات ومقترحات:

- أولاً: أهمية اعتماد أنموذج استراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الاستراتيجية بشكل مخططات تقييم في ضوءها أنشطة استراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية وفق متغيراتها الرئيسية والفرعية.
- ثانياً: ففقدرة ادارة المشاريع الإستراتيجية لا يمكن ان تتم بمعزل عن تحليل تلك المتغيرات وتشخيص طبيعة كل عنصر من هذه المتغيرات والذي لا يمكن ان يتم إلا من خلال استراتيجية العمليات وأولوية الأهداف.
- ثالثاً: العمليات قد تؤثر في ادارة المشاريع الإستراتيجية لذا يوصي الباحثون بضرورة اكتشاف وتشخيص هذه العناصر بدقة ودراستها الى جانب هذه المتغيرات وعناصرها وتحديد وتشخيص تأثيرها على إدارة المشاريع الإستراتيجية.
- رابعاً: محاولة تسخير مؤشرات إدارة المشاريع الإستراتيجية (الزمن الكلفة الجودة المستهلك (الجمهور) والموارد من خلال الآراء في الموافقة والموافقة بشدة وذلك من خلال اتاحة فرص التعبير الحقيقي حول كيفية تحقيق إستراتيجية عمليات للخدمات والمنتجات بما يفيد الهيئة وينسجم مع تصوراتها المستقبلية.
- خامساً: متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي بالإمكان استعمالها لكونها تشغل أكثر العناصر أهمية من خلال ترابطها المنطقي مما يعزز قوتها التأثيرية.
- سادساً: العمل على تطوير المهارات والقدرات الفردية للموظفين واستغلالها في إيجاد قيادات إدارية وخلق بيئة تنظيمية صحية لتعزيز مفهوم التخطيط الاستراتيجي والتي تؤثر إيجابيا على كفاءة وفاعلية الهيئات الصحية في تحقيق أهدافها وضرورة العمل على تنظيم دورات تدريبية حول التخطيط الاستراتيجي وأليات تفعيله في المشاريع وضرورة اختيار القادة الإداريين بناء على معايير وأسس موضوعية تؤهلهم من القيام بأدوارهم ومهامهم على النحو المنشود وفق متطلبات العمل.
- سابعاً: دعم أنشطة التطوير وتنشيط أساليب البحث العلمي في الهيئات الصحية وفتح المجال أمام الباحثين للحصول على المخصصات المناسبة من أجل تجسيد وتفعيل مبادئ الإبداع، والتوجه نحو زيادة المعرفة وإيجاد حلول للمشاكل التي تواجهها مثل هذه الشركات.

ومن بين ما تم توصيته لتحقيق ذلك الاهتمام بما يأتي:

- (١) تدعيم استراتيجية المنافسة وتلافي مبدأ التكلفة الأقل.
- (٢) انشاء وحدة مستقلة يلقي على عاتقها الحصول على المعلومات من السوق لغرض تطوير افكار ابداعية لتطوير الخدمات المنتجات.
- (٣) دراسة مبدأ إستراتيجية المنافسة على أساس التميز بتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة.

## المراجع والمصادر:

١. أبو ضيف الله، م والشعار ٢٠١٧ أثر نظم تخطيط موارد الشركات في أداء سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية الأردنية.
٢. الدكتور وليد حامد راشد العامري ٢٠١٦ م تقييم وتطوير نظام تقييم أداء الموظفين عمان الأردن
٣. الشعار، إسحق ٢٠١٤ أثر تكامل سلسلة التوريد من خلال استجابة سلسلة التوريد للأداء لتشغيلي في الصناعات الأردنية كبيرة ومتوسطة الحجم:
٤. القحطاني، مهدي سعيد علي، عبود، عبد العليم محمد، ٢٠١٩ م دور التخطيط في مواجهة الأزمات الصحية من وجهة نظر العاملين في مستشفى عسير المركزي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،
٥. المزوغي، رمضان عقيلة علي، ٢٠١٧ م. دور التدريب في تحقيق كفاءة إدارة الأزمات في هيئة الهلال الأحمر الليبية، بحث منشور، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد الثامن، العدد الرابع.
٦. الملقى، مشعل نهار، ٢٠١٧. واقع تطبيق إدارة الأزمات في هيئة الهلال الأحمر الحكومية الكويتية،
٧. ميا، علي، شيخ ديب، صالح، ٢٠١٨ م التخطيط الاستراتيجي ودوره في زيادة فعالية العاملين - دراسة ميدانية على موظفي مديرية التربية بمحافظة البريمي بسلطنة عمان
٨. نوجي، النور، ٢٠١٨ م، أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات - دراسة حالة مؤسسات القطاع العام، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٩.

- 16-Mazzinian, (2021). Management of Covid-19 Crisis in Tehran University of Medical Sciences Hospitals: Challenges and Strategies, Journal of School of Public Health and Institute of Public
- 17-Castro Martinez, and Diaz Morilla, (2020). Management of internal and external communication in private hospitals in Spain during the COVID19 crisis, Revista de Comunicaciones Salud

# الملاحق

عنوان البحث

أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات على أداء العاملين بالتطبيق على هيئة  
الهلال الأحمر السعودي

إعداد الطالب/

خالد مصبح سليمان الحازمي ٢٤١٠٠١١٧٥

إشراف/

. د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي:

٢٠٢٤

## نموذج الاستبانة

"أثر التخطيط الاستراتيجي في ادارة الأزمات على أداء العاملين بالتطبيق على هيئة

### الهلال الأحمر السعودي

السادة موظفي هيئة الهلال الأحمر السعودي

من اجل الوقوف على دراسة " أثر التخطيط الاستراتيجي في ادارة الأزمات على أداء العاملين بالتطبيق على هيئة الهلال الأحمر السعودي تفضلوا بالإجابة والمشاركة الفاعلة والبناءة والتي تمثل موردا مهما في إتمام تلك الدراسة لذلك ارجو تعاونكم بشكل كبير في تزويدنا بالبيانات المطلوبة واللازمة والضرورية من ملاء الاستبانة والإجابة على جميع النقاط لما لذلك من أثر كبير في الوصول إلى نتائج دقيقة وسليمة يمكن الاعتماد عليها ويمكن تطبيقها سيتم معاملة هذا الاستبيان بشكل سري وأيضا سيتم عمل دراسة احصائية للنتائج أخيرا نقدم الشكر والتقدير لكل من ساهم في تلك الاستبانة وساهم بذلك في اثراء البحث العلمي ببلادنا.

#### المتغيرات الديموغرافية

أولاً: البيانات الشخصية

| الاسم |     | الجنسية | سعودي | غير سعودي |
|-------|-----|---------|-------|-----------|
| الجنس | ذكر | انثى    |       |           |

#### بيانات العمر

| الفئة العمرية | اقل من ٣٠ | ٣١-٤٠ | ٤١-٥٠ | ٥١-٦٠ | اكثر من ٦٠ |
|---------------|-----------|-------|-------|-------|------------|
|---------------|-----------|-------|-------|-------|------------|

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|

#### بيانات المؤهل التعليمي

| المؤهل الدراسي | ثانوي | دبلوم عالي | بكالوريوس | ماجستير | دكتوراه |
|----------------|-------|------------|-----------|---------|---------|
|                |       |            |           |         |         |

#### البيانات الوظيفية لعينة الدراسة

|                      |  |
|----------------------|--|
| الإدارة - القسم      |  |
| مسمى الوظيفة الحالية |  |

#### بيانات سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة | سنة الي ٥ | ١٠-٦ | ١٥-١١ | ٢٠-١٦ | ٢١ فأكثر |
|--------------|-----------|------|-------|-------|----------|
|              |           |      |       |       |          |

برجاء وضع علامة (١) في المربع المناسب الذي يعبر عن درجة موافقتكم وأمام كل عبارة من العبارات التالية بدقة لتحقيق درجة الاستفادة المرجوة:

**المحور الاول:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرؤية التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الازمات بالتطبيق على هيئة الهلال الأحمر السعودي.

| م | العبارة                                                                                    | درجة الموافقة |       |       |           |                  |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|-----------|------------------|
|   | البيان                                                                                     | موافق بشدة    | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق اطلاقا |
| 1 | تنبثق أهداف الهيئة من رسالته التي يؤمن بها.                                                |               |       |       |           |                  |
| 2 | تسهم الأهداف الموضوعة في تحقيق الرؤية الإستراتيجية للهيئة بشكل فاعل.                       |               |       |       |           |                  |
| 3 | تعمل إدارة الهيئة على تحديد أهدافه وتحديد المسارات أو الاتجاهات اللازمة لبلوغ هذه الأهداف. |               |       |       |           |                  |
| 4 | يتم تحديد الأهداف السنوية قصيرة الأجل بالتناغم مع الأهداف طويلة الأجل.                     |               |       |       |           |                  |
| 5 | أهداف الهيئة واضحة لدى جميع العاملين فيها                                                  |               |       |       |           |                  |
| 6 | تطبق إدارة الهيئة النظريات الإدارية الحديثة فيما يتعلق بتحديد الأهداف الإستراتيجية.        |               |       |       |           |                  |

**المحور الثاني: (٢)** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأهمية التخطيط الاستراتيجي كأحد مراحل إدارة الازمات وبين أداء العاملين بالتطبيق على هيئة الهلال الأحمر السعودي..

| م | العبارة                                                                 | درجة الموافقة |       |       |           |                  |
|---|-------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|-----------|------------------|
|   | البيان                                                                  | موافق جدا     | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق اطلاقا |
| 1 | ساعد التخطيط الاستراتيجي في رفع المهارات المهنية والمعرفية لدى العاملين |               |       |       |           |                  |

|   |                                                                                                         |  |  |  |  |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 2 | هناك عمليات تقييمية لمدى توافق تنفيذ<br>الخطة الاستراتيجية بشكل يتلاءم مع<br>الخطط الاستراتيجية للهيئة. |  |  |  |  |
| 3 | تحدد الهيئة الشخص المناسب لتولي تنفيذ<br>إدارة الهيئة حسب مؤهلاته وخبراته                               |  |  |  |  |
| 4 | تراعي الهيئة خبرات وقدرات موظفيها الحاليين<br>عند وضع الاستراتيجيات                                     |  |  |  |  |
| 5 | تعمل الهيئة على تطوير القوى البشرية بشكل<br>مستمر لاكتساب مهارات جديدة                                  |  |  |  |  |
| 6 | تهتم الهيئة بتطوير قيادات قادره على توجيه<br>الجهد نحو تنفيذ الاستراتيجية                               |  |  |  |  |

**المحور الثالث: (3)** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية يوضح مدى كفاءة وفاعلية التخطيط الاستراتيجي في إدارة  
الأزمات على أداء العاملين بالتطبيق على هيئة الهلال الأحمر السعودي.

| العبارة                                                                               | درجة الموافقة |       |       |              |                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|---------------------|
|                                                                                       | موافق<br>جدا  | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير موافق<br>اطلاقا |
| البيان                                                                                |               |       |       |              |                     |
| يقوم الهيئة باستثمار موارده المتاحة بكفاءة<br>عالية.                                  |               |       |       |              |                     |
| تتحقق أهداف الاستراتيجية طويلة الأجل بشكل<br>واضح.                                    |               |       |       |              |                     |
| يؤمن العاملون الهيئة بان الانجاز بشكل سريع<br>يجعله قادر على مواجهة المنافسين.        |               |       |       |              |                     |
| تمنح ادارة الهيئة اهتماما كبيرا لابتكار أساليب<br>وطرق جديدة لتقديم الخدمة أو المنتج. |               |       |       |              |                     |
| تؤمن إدارة الهيئة بأهمية تحقيق الإبداع في<br>خدماتها لتعزيز مركزها التنافسي           |               |       |       |              |                     |
| يتم تحسين جودة الخدمات من خلال تدريب<br>العاملين لإكسابهم المعرفة والمهارات المطلوبة. |               |       |       |              |                     |

## المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي (وضوح التخطيط الاستراتيجي، تم استخدام الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، والتي تم تطبيقها على عينة الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (١٠٠) استبياناً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن تصورات العاملين في هيئة الهلال الأحمر السعودي لمستوى التخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة مرتفعة. أن تصورات العاملين في هيئة الهلال الأحمر السعودي لمستوى استراتيجيات العمليات في ظل الالتزام وزيادة مستوى الاداء جاءت بدرجة مرتفعة. وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج فإن الدراسة توصي بعدة توصيات كان أبرزها، العمل على تطوير المهارات والقدرات الفردية للموظفين واستغلالها في إيجاد قيادات إدارية وخلق بيئة تنظيمية صحية لتعزيز مفهوم التخطيط الاستراتيجي بالإضافة إلى ضرورة العمل على تنظيم دورات تدريبية حول التخطيط الاستراتيجي وآليات تفعيله.

## Abstract

This study aims to identify the reality of strategic planning (clarity of strategic planning, the researchers used the descriptive analytical approach, which was applied to the study sample and to achieve the study objectives, a questionnaire was developed for the purpose of collecting data, and the number of valid questionnaires for analysis was (100) questionnaires, and the study reached a set of results, the most prominent of which were: that the perceptions of employees in the Saudi Red Crescent Authority of the level of strategic planning came at a high degree. that the perceptions of employees in the Saudi Red Crescent Authority of the level of operations strategies in light of crises and increasing the level of performance came at a high degree. In light of the results reached, the study recommends several recommendations, the most prominent of which was working on developing the individual skills and capabilities of employees and exploiting them in creating administrative leaderships and creating a healthy organizational environment to enhance the concept of strategic planning in addition to the necessity of working on organizing training courses on strategic planning and mechanisms for activating it.

Midocean University



College of Management

Department of Management

Title in English

**The impact of strategic planning in crisis management on the performance of  
application employees at the Saudi Red Crescent Authority**

Prepared by:

Supervised by:

Dr. Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Faisal Ali Jarad

Year:2024