

التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الأداء العالي بحث تحليلي لآراء عينة من قيادات أمانة بغداد

م.م. حيدر طه عبدالله

رئاسة جامعة الأنبار

Haideralmuslehi88@gmail.com

م.م. طارق كاظم شلاكة

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة سومر

tareq8120@gmail.com

المستخلص:

سعى البحث إلى تشخيص العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرسالة، الأهداف، التحليل، الخيار الاستراتيجي) والأداء العالي بأبعاده (القيادة، الاستراتيجية، الهيكل والعمليات، الثقافة) في أمانة بغداد، إذ تمثلت مشكلة البحث في تدني مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمة المبحوثة بشكل عام وهذا يعود إلى حاجة المنظمة إلى دعم فاعلية عمليات التخطيط الاستراتيجي كأساس مهم لتحقيق معدلات عالية من الأداء لمواجهة المشكلات التي تواجهها، صمم الباحث استبانة تكونت من (32) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة البحث المكونة من (71) فردا من المدراء ومعاوني المدراء ورؤساء الأقسام، استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات لاستخراج: الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط الخطي البسيط (سبيرمان). وتوصل البحث إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية احصائيا بين التخطيط الاستراتيجي والأداء العالي، كما أوصى البحث بضرورة وضع خطط استراتيجية لمواجهة المشكلات المحتملة ومراقبة وتقييم هذه الخطط وفقا للمستجدات والإحداث البيئية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الأداء العالي، أمانة بغداد.

Strategic planning and its role in achieving high performance: Analytical Research of the views of a sample of the leaders of the Municipality of Baghdad

Abstract:

The research sought to diagnose the relationship of between strategic planning and its dimensions (Message, goals, analysis, strategic choice) And High performance in its dimensions (leadership, strategy, structure and processes, culture) In the Municipality of Baghdad, The problem of research In the low level of services provided by the Organization in question, This may be due to the need of the Organization To support the effectiveness of strategic planning processes As an important basis for achieving high rates of performance To face the problems they face , The researcher designed a questionnaire consisting of (32) paragraphs to collect preliminary data from the research sample consisting of (71) Individual, managers' assistants and heads of departments in the organization, Statistical program (SPSS) was used in data analysis to extract: The mean, standard deviation, simple linear correlation coefficient (Spearman), The research found that is a statistically significant correlation relationship Between strategic planning and high performance, The research also recommended the need to develop strategic plans to address potential problems And to monitor and evaluate these plans in accordance with environmental developments and events.

Keyword: Strategic Planning, High Performance, Municipality of Baghdad.

المقدمة

يعد التخطيط الاستراتيجي عملية مهمة تقوم بها المنظمات لتحديد استراتيجيتها أو اتجاهها واتخاذ القرارات بشأن تخصيص الموارد لتحقيق هذه الاستراتيجية لاسيما في البيئة السريعة والمتغيرة، فالمنظمات الخدمية يجب ان تكون مستعدة ومنهينة بشكل جيد لمواجهة الظروف والمتغيرات البيئية، لذا يتعين على المنظمات العمل على ايجاد طرق واساليب جديدة تساعد في رفع قدرتها على تقديم الخدمات المتفوقة عبر مواكبة وممارسة أساليب حديثة لمعالجة الاخفاقات في الأداء ودراسة المتغيرات المستقبلية والاستعداد لها، لذا فمفهوم التخطيط الاستراتيجي من اهم الاساليب التي تساعد المنظمات بشتى أنواعها على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية بالتالي الى زيادة فاعلية المنظمات وكفاءتها ورسم الخطوات المستقبلية والاستعداد لكل حدث متوقع الحدوث في المستقبل. وتضمن البحث اربعة مباحث تناول الاول على منهجية البحث واستعراض المبحث الثاني الجانب النظري، وتضمن المبحث الثالث الجانب العملي من البحث بينما تضمن المبحث الرابع اهم الاستنتاجات والتوصيات التي خرج بها البحث.

المبحث الاول/منهجية البحث

١. **مشكلة البحث:** تتجلى مشكلة البحث في تدني الأداء بشكل عام الذي تعاني منه المنظمات العراقية بشتى انواعها وعجزها عن تقديم الحد المقبول من الخدمات للمجتمع، لذا فهي بحاجة الى اعطاء اهمية خاصة للتخطيط الاستراتيجي الذي يمكن المنظمة من استشراف المستقبل والتنبؤ بمتغيراته وتطوير الانشطة والعمليات اللازمة وبما يمكنها من تحقيق اداء عال لتقديم أفضل الخدمات للمواطنين، وهذ يتضح جليا في اداء المنظمة المبحوثة (امانة بغداد)، ويمكن صياغة مشكلة البحث في الاجابة عن التساؤلات الاتية:

- أ. ما مدى تبني المنظمة المبحوثة لمنهج التخطيط الاستراتيجي كونه توجهها حديثا يسهم في تحقيق اداء عال.
- ب. ما مدى اهتمام المنظمة بتخصيص الموارد اللازمة للوصول للأداء العالي وفي الخدمات التي تقدمها.
- ج. ما هو المدى الذي يسهم فيه التخطيط الاستراتيجي في تحقيق اداء العالي للمنظمة المبحوثة.

٢. أهمية البحث:

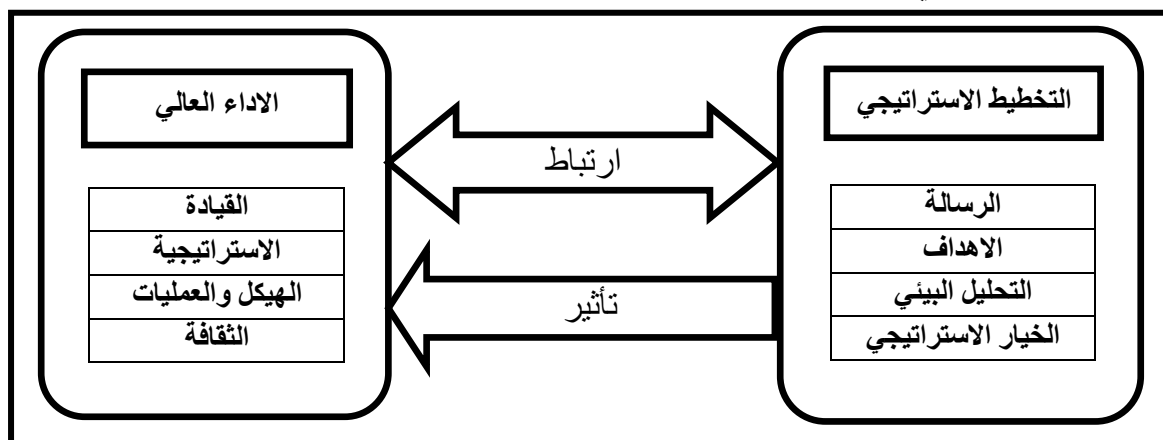
- أ. أهمية المتغيرات المبحوثة كظواهر إدارية مهمة في اداء المنظمات، من خلال التركيز على تبني التخطيط الاستراتيجي من اجل الارتقاء بأداء المنظمة.
- ب. أهمية المنظمة المبحوثة لأن لها ارتباط مباشر بحياة افراد المجتمع من خلال الخدمات التي تقدمها.
- ج. تمكين المنظمة المبحوثة من التعامل مع المتطلبات المستقبلية عبر تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
- د. تشخيص المشكلات والعقبات المتعلقة بمتغيرات البحث التي تعاني منها المنظمة المبحوثة وامكانية ايجاد الحلول المناسبة لها.

٣. أهداف البحث:

- أ. تشخيص واقع التخطيط الاستراتيجي والأداء العالي في المنظمة المبحوثة.
- ب. قياس علاقة الارتباط والتأثير بين التخطيط الاستراتيجي والأداء العالي.

ج. تحديد نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة، وتشخيص مواطن الضعف في اليات التخطيط وتقديم التوصيات معالجته أو التقليل منها.

٤. مخطط البحث الفرضي:



الشكل (١) مخطط البحث الفرضي

٥. فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء العالي. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- يوجد ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرسالة والأداء العالي بأبعاده.
- يوجد ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأهداف والأداء العالي بأبعاده.
- يوجد ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحليل البيئي والأداء العالي بأبعاده.
- يوجد ارتباط ذات دلالة معنوية بين الخيار الاستراتيجي والأداء العالي بأبعاده.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء العالي، وينبثق منها ثلاث فرضيات فرعية هي:

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرسالة المنظمة في الأداء العالي.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للأهداف في الأداء العالي.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتحليل البيئي في الأداء العالي.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للخيار الاستراتيجي في الأداء العالي.

٦. أساليب جمع البيانات:

أ. الجانب النظري: تم الاستعانة بالمصادر العربية والاجنبية التي تناولت متغيرات البحث بالإضافة الى ما وفرته شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) من مقالات وبحوث ورسائل وأطاريح عربية واجنبية ذات العلاقة بموضوع البحث.

ب. الجانب العملي: صمم الباحث استبانة بشكل يخدم هدف البحث ومتطلباته وقد تألفت من (32) فقرة غطت متغيرين بواقع (16) سؤال لأبعاد التخطيط الاستراتيجي و (16) لأبعاد الأداء العالي، وقد اعتمدت الاجابة على فقرات الاستبانة بمقياس (ليكرت الخماسي) ضمن الاوزان المتدرجة من (٥، ٤، ٣، ٢، ١) بعبارات (أتفق تماماً، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماماً) ويمكن توضيح من خلال الجدول (١).

الجدول (١) الأبعاد والمقاييس المعتمدة

المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	الفقرات	المقياس المعتمد
التخطيط الاستراتيجي	الرسالة	٤-١	(مظفر، ٢٠١٦) نقلا عن (Shahin, 2011) (El- Mobayed, 2006)
	الأهداف	٨-٥	
	التحليل البيئي	١٢-٩	
	الخيار الاستراتيجي	١٦-١٣	
الأداء العالي	القيادة	٢٠-١٧	الجادر (٢٠١٦)
	الاستراتيجية	٢٤-٢١	
	الهيكل والعمليات	٢٨-٢٥	
	الثقافة	٣٢-٢٩	

٧. وصف مجتمع وعينة البحث: اختيرت أمانة بغداد كمجتمع لإجراء البحث الحالي، أما عينة البحث فقد تم اختيار عينة تمثل بالملاكات المتقدمة في المنظمة، بلغ عددهم (71) فردا بواقع (٣٤) رئيس قسم و (٢٨) مسؤول شعبة و (٩) مدير عام ومعاون مدير، كونهم الأكثر قدرة للتعامل مع فقرات الاستبانة باعتبارهم الجهة المعنية بوضع ومناقشة الخطط الاستراتيجية اللازمة.

٨. صدق المقياس وثباته:

أ. الصدق الظاهري: وذلك من خلال عرض فقرات الاستبانة على مجموعة من الخبراء الاختصاص، إذ تم إعادة صياغة بعض الفقرات لتكون مفهومة أكثر من قبل أفراد العينة.

ب. اختبار الثبات: جرى استخدام طريقة التجزئة النصفية (Split-Half) وهي طريقة تعتمد على أسلوب إيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية والزوجية في الاستبانة، ويجري تصحيح معامل الارتباط هذا بمعادلة (Sperman-Brown) وأشار (calingo, 1989) إلى أن قيمة معامل الثبات المقدرة (0.67) أو أكثر تعد نسبة كافية للبحوث التي تعتمد الاستبانة كأداة رئيسة لها (الزبيدي، ٢٠٠٧: ١٥). بلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (0.86) وهي نسبة تجاوزت (0.67) مما يدل على ثبات عالي للاستبانة، وهذا يشير على إمكانية التوصل الى ذات النتائج عند استعمالها على نفس الأشخاص وبأوقات مختلفة.

المبحث الثاني/الجانب النظري

أولاً. التخطيط الاستراتيجي Strategic planning

١. مفهوم التخطيط الاستراتيجي: في مطلع الستينات من القرن العشرين ونتيجة للتطورات البيئية المتسارعة تطور مفهوم التخطيط طويل الأجل الى التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning) وان اول من اشار الى هذا المفهوم هو العالم (I.Ansoffe) في أوائل الستينات، ليحتل التخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة ومتزايدة في البحث والتطبيق والدعم في العديد من المجالات الإدارية والاقتصادية والسياسية في دول اقتصاديات السوق المتقدمة (معروف، ٢٠٠٩: ٣١). ان تبني مفهوم وممارسة التخطيط الاستراتيجي في العديد من دول العالم في القطاعات المختلفة بسبب مساهمته في الفعالية التنظيمية، إذ اتخذت منظمات اليوم في كل من القطاعين العام والخاص ممارسة التخطيط الاستراتيجي على محمل الجد باعتباره الأداة التي يمكن استخدامها لتحسين الأداء (Arasa & Obonyo, 2012: 201). ويوضح الجدول الاتي مفهوم التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مجموعة من الباحثين.

الجدول (٢) مفهوم التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر بعض الباحثين

المفهوم	الباحث/السنة/الصفحة
عملية يتم من خلالها تحديد الأهداف المهمة للمنظمة وبيان الطرق والاليات التي تستخدم لتحقيق هذه الاهداف.	Keilitz, et. al., 1999, 29
عملية تتضمن تكوين رؤية استراتيجية وصياغة الاهداف ورسم استراتيجيات مناسبة وتطبيقها وتنفيذها، واجراء التعديلات المناسبة واللازمة لتصحيح الرؤية والاهداف والاستراتيجيات وتنفيذها.	(Thompson&trikland,1996 :6)
العملية التي يقوم بهاء المديرين لتحديد واختيار الأهداف ومسارات العمل التي تناسب المنظمة، وخطة العمل التي تنتج من عملية التخطيط تحدد أهداف المنظمة، وتوضح اساليب تحقيق الأهداف	(Jones&George,2003,251)
العملية التي يمارسه أعضاء المنظمة لرسم مستقبل المنظمة ووضع وتطوير الإجراءات والعمليات للوصول الى لذلك المستقبل.	(Drivas,2006: 8)
عملية تتضمن صنع القرارات الأساسية وإيجاد نشاطات الاساسية تبين ما تسعى اليه المنظمة، وما الذي تقوم به، ولماذا تقوم بذلك، وفي الوقت نفسه تركز باستمرار على المستقبل.	Atos, 2008, 8
العملية التي تتعلق بتحديد الأنشطة الضرورية واليات تنفيذها والتي تسهم في تعزيز أداء المنظمة على المدى الطويل من خلال تحديد الاتجاهات وإيجاد التوافق المستمر بين عوامل البيئة الداخلية والتغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة.	Basel,2011:13

ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي على انه "العملية التي تمكين المنظمة من التعامل مع متغيرات البيئة، لتشخيص الفرص والتهديدات وتخصيص الموارد اللازمة التي تضمن تحقيق اداء عال يحقق اهداف المنظمة ورسالتها.

٢. اهمية التخطيط الاستراتيجي: يعد التخطيط الاستراتيجي بمثابة عملية توثيق لاستراتيجية المنظمة كونه يوضح تفاصيلها وإيصالها إلى أفراد المنظمة، وكذلك الاحتفاظ بها وامكانية الرجوع لها مستقبلاً، وتشكل عملية توثيق الاستراتيجية العلاقة بين صياغة الاستراتيجية وتطبيقها (Thompson, et. al., 1996, 80). كما ويعد التخطيط الاستراتيجي ضرورة وليس ترفاً لأنه يؤدي الى الكفاءة في الأداء وهذا ما تجمع عليه كل المنظمات العالمية التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي، وتجدر الإشارة الى وجود عدد من المتطلبات التي يمكن ان تؤدي الى نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي، (هاريسون، ٢٠١٢: ٢٣٨-٢٣٩). وهناك اتفاق واسع النطاق بين قادة المنظمات غير الهادفة للربح بأن التخطيط الاستراتيجي هو عنصر حاسم في الإدارة الجيدة، إذ يساعد على ضمان إن المنظمة لا تزال تستجيب لاحتياجات مجتمعتها، ويساهم في الاستقرار التنظيمي والنمو، وإنه يسهل تطوير البرامج الجديدة، ويمكن المنظمة من البحث في المستقبل بطريقة منظمة ومنهجية (1: Mckay, 2001).

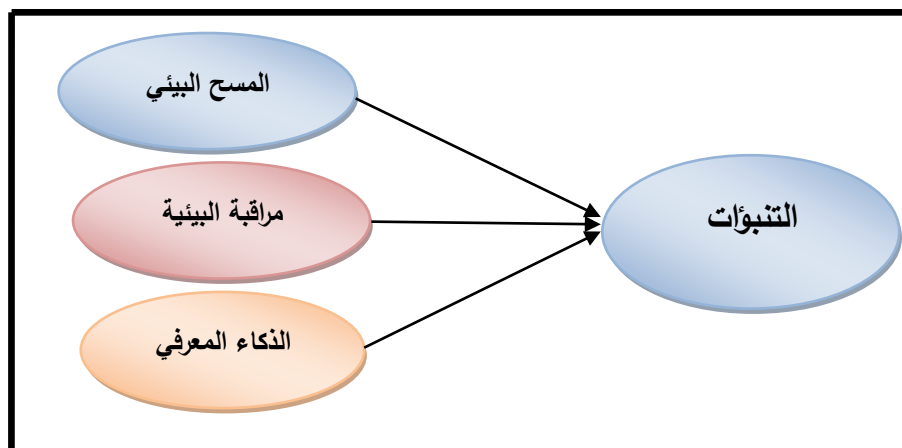
٣. ابعاد التخطيط الاستراتيجي:

أ. الرسالة Mission: تعبر رسالة المنظمة عن الغرض الكلي لها والتي تمثل قيم وتوقعات حملة الاسهم الاساسية في إطار عمل المنظمة الذي يعبر بصورة واضحة عن عملها الحالي (Johnson & Scholer, 2002: 12). وهناك من يشير الى ان الرسالة تمثل السبب او الغرض من وجود المنظمة وهي ما يميزها عن المنظمات الاخرى التي تعمل في نفس المجال التي تقدم سلع او

خدمات لأفراد المجتمع (Wheelen & Hunger, 2010: 20). وتؤثر الرسالة الجيدة في افراد المنظمة حيث يمكن من خلالها التعرف على الغرض الأساسي الذي وجدت منه اجله المنظمة وهذا ينعكس بشكل ايجابي على زيادة التزام الموظفين (Daft & Marcic, 2000: 141). وتعد الرسالة الواضحة مقياس لنجاح المنظمة كونه يسهم في تحديد معايير واضحة لاستعمال الموارد وفق منظور استراتيجي يسهم في تحقيق التميز للمنظمة (العامري والغالبى، ٢٠٠٧: ٢٦٦). ولكي تكون الرسالة جيدة ينبغي ان تتوافر فيها الخصائص الاتية (جرادات، ٢٠١٣: ١٧٦):

- واضحة ودقيقة التعبير وموجزة في الصياغة.
 - امكانية تحويلها إلى خطط وسياسات.
 - توضح ما يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، وتعمل على تحقيق التكامل بين مختلف وحدات العمل في المنظمة.
 - أن تكون منسجمة مع قيم ومعتقدات وفلسفة وتقاليده المنظمة.
 - إمكانية تطبيقها وفق الامكانيات والموارد المتاحة.
- ب. الاهداف Objectives: تعرف الأهداف بأنها "النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عبر الأنشطة والعمليات والأعمال التي تقوم بها، وعلى الإدارة العليا أن تراقب الأهداف الموضوعية وامكانية تحقيقها وتحدد المعايير المناسبة لقياس النتائج المتحققة منها" (القيسي والطائي، ٢٠١٢: ١٠٦) ويؤكد (Dess, et. al., 2007, 34) على ضرورة أن تمتاز هذه الأهداف بخصائص يمكن من خلالها التحديد الواضح للأعمال وتحقيق رسالة المنظمة، ومن هذه الخصائص:
- قابلة للقياس: لا بد وان تكون الاهداف دقيقة ويمكن قياسها من خلال مؤشر واحد على الأقل يوضح التقدم لتحقيق الأهداف.
 - التركيز: ضرورة ان تكون موجهة لأمر أساسية، ولا بد ان يختار المديرين عدد من الأهداف الرئيسية الأكثر حيوية وأهمية.
 - ملائمة: ضرورة ان تتفق الاهداف مع رؤيا ورسالة المنظمة.
 - الواقعية والتحدى: ينبغي ان تكون قابلة للتحقيق وفق امكانيات المنظمة الحالية والمستقبلية وفرصها في البيئة، وتتسم بالتحدى لتحفيز الأفراد على تقديم كل ما هو جديد.
 - الوقت: ضرورة ان يتقيد تحقيق الاهداف ببعد زمني يمكن من خلاله تشخيص مدى جدوى أنشطة وعمليات المنظمة الموجهة لبلوغ هذه الاهداف.
- ج. التحليل البيئي Environment analysis: يعد التحليل الاستراتيجي من المكونات الرئيسية لعمليات الإدارة الاستراتيجية اذ يركز على تشخيص المتغيرات البيئية داخلية ام خارجية للمنظمة وتحليلها وتحديد مواطن القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة والتي تعتمد عليها المنظمة في ممارسة فعاليتها وتحقيق اهدافها ورسالتها، وذلك من خلال قدرتها على تشخيص الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة في بيئتها، وان افضل طريقة للاستجابة للمتغيرات البيئية هي تلك التي تمكن المنظمة من تقوية وتعزيز نقاط القوة وتوظيفها في استغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المحتملة، والتقليل قدر الامكان من نقاط الضعف او تقليل اثارها الى ادنى حد ممكن بالشكل الذي يمكنها من اختيار الاستراتيجيات التي تسهم في تحسين الأداء الكلي (الحسيني، ٢٠٠٠: ١١٩).
- وأشارا (Johnson & Scholes, 1996: 17) إلى أنه فهم الوضع الاستراتيجي للمنظمة وذلك من خلال معرفة التغيرات الحاصلة في بيئتها والمدى الذي تؤثر فيه على أنشطة المنظمة ومن ثم

تحديد قدرة المنظمة على توظيف واستغلال مواردها الداخلية. ويوضح (Dess et. al., 2007: 43) ان عملية الوعي البيئي ينبغي ان تمر ثلاث مراحل وهي المسح، والرصد، وجمع المعرفة التنافسية، حيث تقودنا هذه المراحل الى القدرة على التحليل والتنبؤ.



الشكل (٢) الوعي البيئي

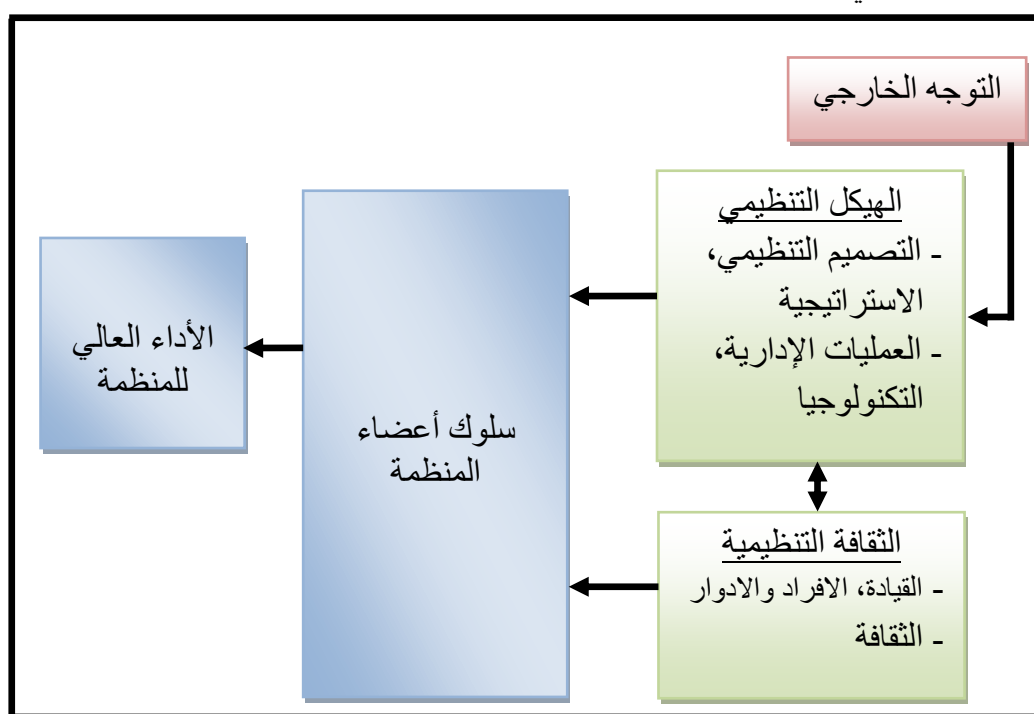
Source: Dess, Gregoey G & G S.t. Lumpkin & Alan B. Eisner, (2007), "strategic management: creating competitive advantages, p43.

- د. الخيار الاستراتيجي: بعد ان يتم تحديد موقف المنظمة وتشخيص العوامل والمتغيرات البيئية التي تؤثر في ادائها، يتم تحديد مجموعة من البدائل والخيارات التي يتم دراستها من قبل ادارة المنظمة والتي تتسجم مع المتغيرات البيئية القائمة ثم اختيار أفضل هذه البدائل والذي يسهم في تحقيق اهداف المنظمة (الحسيني، ٢٠٠٠: ١٦٢). ويعرف الخيار الاستراتيجي بأنه "الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المنظمة، والقادر على تحقيق أهدافها ومن وجهه نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن ان ينفذ بنجاح" (الغالبى وادريس، ٢٠٠٧: ٤٠١). وهناك عدة مراحل للخيار الاستراتيجي هي (الدوري، ٢٠٠٣: ٢١١-٢١٢):
- تكوين البدائل التي تسهم في سد الفجوة الاستراتيجية من خلال اقتناص الفرص ومواجهة التهديدات البيئية، وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، وتحديد ملامح الميزة التنافسية.
 - تقويم البدائل الاستراتيجية، من خلال قيام المنظمة بتشخيص المزايا وكلف المترتبة على كل بديل لتحديد مدى ملائمتها مع موقف المنظمة الاستراتيجي.
 - اختيار البديل: بعد ذلك يتم اختيار بديل استراتيجي واحد او أكثر الأفضل بين البدائل، تضمن من خلاله تحقيق رسالتها وأهدافها.

ثانيا. الأداء العالي High Performance

١. مفهوم الأداء العالي: يشير (Mcgregor, 1999: 279) الى ان الأداء العالي هو "الأداء الذي يتجاوز متوسط الأداء الاعتيادي فضلاً عن كونه يمثل سلسلة من الأداء المتفوق كذلك هو كل فعل او نشاط داخل المنظمة يساعد على تعزيز انجازات المنظمة ويتشكل من العديد من قوى العمل التي تكون هيكلها. وعرفه (wheelen, et al., 2004: 16) على انه "ناتج النشاطات التنظيمية المختلفة التي يمارسها افراد المنظمة فضلاً عن انه محصلة عمل الإدارة الاستراتيجية أو إدارة موارد المنظمة استراتيجيا. ويشير (De Waal, 2007) الى ان منظمات الأداء العالي هي

منظمات تمتلك توجه خارجي يفوق المنظمات التقليدية وتعمل بشكل مستمر الى تحسين القيمة المقدمة لزبائنهم وان ما يميز هذه المنظمات هو مرونة هيكلها وسرعة الاتصالات فيها بالإضافة الى حرصها الدائم على ازالة الحلقات التنظيمية الزائدة ولديها نظام جيد ومرن للحوافز والمكافآت وتسعى دائما الى جذب الافراد الموهوبين وتتمتع بثقافة عالية تشجع الافراد على الالتزام والولاء لها كما ان قيادة هذه المنظمات تتميز بالنزاهة وتعمل على خلق الثقة بين الافراد العاملين، كما يوضحها الشكل الاتي:



الشكل (٣) مكونات الأداء العالي

المصدر: الجادر، سهير عادل، وصيهود، احمد قاسم، (٢٠١٧)، "دور العدالة التنظيمية في تعزيز الأداء العالي"، دراسة استطلاعية في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٩، العدد ١٨، ص ٢٥٦.

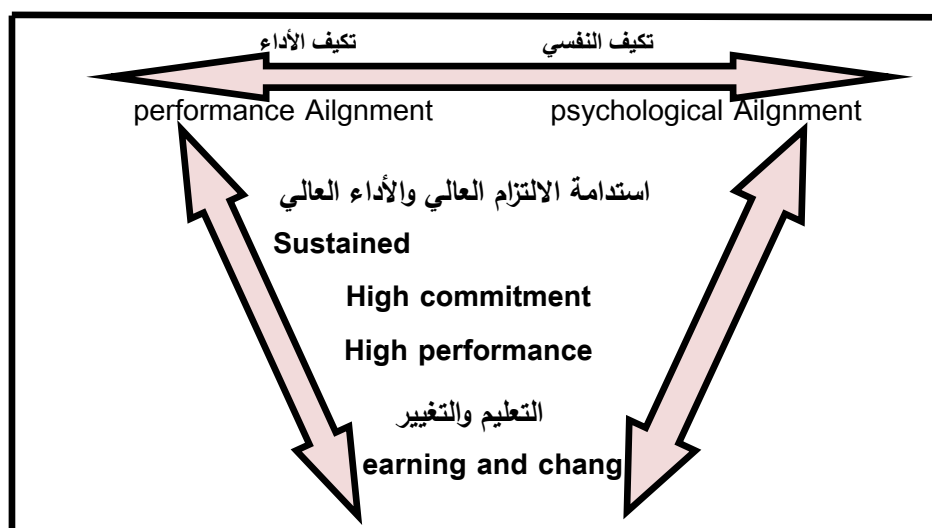
ويمكن تعريف الأداء العالي على انه " قدرة المنظمة على الاستثمار والتوظيف الفعال لمواردها البشرية والمادية لتحقيق معدلات اداء غير اعتيادية من الأداء تتناسب مع توجهات المنظمة ومتطلبات البيئة الديناميكية تمكنها من تحقيق اهدافها بطريقة متميزة.

٢. متطلبات الأداء العالي: لكي تصل المنظمات الى الأداء العالي يتوجب عليها الاهتمام بإظهار أفضل ما لدى العاملين من قدرات ومهارات، والتركيز على التصميم الجيد لها لتحقيق نتائج عالية مستدامة وان النقاط الآتية عوامل مهمة لتحقيق الأداء العالي للمنظمة كما يراها (Goessl, 2013: 1):

- النظر الى الأفراد كأصول قيمة لا خصوم وتهيئة البيئة المناسبة التي تجعلهم أكثر سعادة وتزيد من إنتاجيتهم إذا أرادت لهم أن ينجحوا في وظائفهم.
- بناء فرق العمل: وتشجيع التماسك وتعزيز العمل الجماعي هي جزء أساس وجوهري للأداء العالي.

- ج. توظيف التقنيات الحديثة في العمل: وتدريب الأفراد، والتكنولوجيا الحديثة تعزز الإنتاجية بشكل كبير للاستفادة من العاملين في المهام الأكثر أهمية.
- د. الاهتمام بالنمو والتطوير: الأداء العالي يتحقق في البيئة التي تشجع على التعلم والتقدم، وان تدريب الافراد هي الطريق الافضل لبلوغ ذلك.
- هـ. التوجه للإنجاز العالي: ممارسة تقنيات إدارة الجودة الشاملة (TQM)، إذ إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعزز التحسين المستمر والتفاني الكامل من أجل تحقيق نتائج نوعية قوية. بينما حدد (Yongmei, 2006: 508) طريقتين لتحقيق الأداء العالي وهي:
- تمكين الافراد العاملين وتحفيزهم على القيام بالأعمال ومنحهم الحوافز والفرصة لإنجاز مهامهم.
 - قياس الأداء من خلال ملاحظة دوران العمل والرضا عن العمل التي تعكس بالنهاية الى زيادة العائدات والقيمة السوقية.
٣. أبعاد الأداء العالي

أ. القيادة Leadership: تعد القيادة محوراً مهماً تركز عليه نشاطات المنظمات المختلفة، سيما في إطار العصر الحديث الذي يشهد تغيراً كبيراً في عالم الأعمال مجمل مناحي العمل المنظمي لا سيما العقد الاخير من القرن الماضي، مما استوجب وجود قيادة حكيمة تمتلك مهارات وقابليات لمواجهة متطلبات العصر سريعة التغير، ومحاولة المتابعة والاستشراف المستمر للبيئة لضمان نجاح المنظمات وبقائها. وتعرف القيادة على انها "علاقة التأثير بين القائد والافراد التابعين الذين يرغبون في احداث تغييرات حقيقية تعكس اهدافهم المشتركة (Daft & Noe, 2001: 379). ويشير (Beer, 2009: 20) إلى ان الأداء العالي والالتزام العالي، يعتمد على قدرة قيادة المنظمة على ايجاد ثلاث اعمدة اساسية والعمل على استدامة هذه الاعمدة عبر الزمن وهو ما يضمن تحقيق الأداء العالي لمنظماتهم لعقود طويلة كما في الشكل الاتي:



الشكل (٤) أعمدة الأداء العالي والالتزام العالي

Source: Beer. Micale I, (2009), High commitment, High performance, 1th ed, Printed in the United States of America, Inc.

ب. الاستراتيجية Strategy: تعرف الاستراتيجية على انها "العملية التي يتم من خلالها تحديد وصياغة العلاقة بين المنظمة وبيئتها التي تعمل فيها من خلال ايجاد غايات وأهداف واستراتيجيات للنمو وتحديد محفظة الأعمال للعمليات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة" (Kotler, 1997: 64) وتشير الاستراتيجية الى منظور المنظمة للمستقبل من حيث الهدف والغاية والموارد، والطريقة التي تتعامل بها المنظمة مع البيئة التي تعمل ضمنها، وبما يمكنها من تحقيق اهدافها، فكلما كان التجانس كبير بين خصائص المنظمة وحالة البيئة، فان ذلك سيساعدها على تحقيق اداء عال ويزيد من فاعليتها.

ج. الهيكل والعمليات processes & Structure: يشير (Katz and Kahn) الى ان الهيكل التنظيمي عبارة عن وسيلة تستخدمها المنظمة تبليغ من خلاله الأداء الفعال للأعضاء عبر تحديد المستويات التنظيمية والسيطرة على الموارد (Tran & Tiam, 2013: 229) وتتصف منظمات عالية الأداء بوجود نظام حوافز جيدة وعادل الذي يساعد على تصميم القيم الاستراتيجية للمنظمة التي تشجع على ثقافة الأداء بشكل مستمر ويسهم بتحسين عملياتها وتعزيز قدرتها على إدارة الأحداث بكفاءة وفاعلية كما يساعد على التخلص من الإجراءات غير الضرورية والزائدة في العمل، ويسهم في توضيح كيفية انجاز الأعمال ومتابعة تحقيق الاهداف وان الهدف الأساسي منه هو لتعزيز فاعلية المنظمة وكفاءتها في تحقيق أهدافها وتحقيق التكامل والموائمة بين العمليات لتتمكن من الوصول إلى أهدافها وغاياتها. (Waal, 2007: 7)

د. الثقافة Culture: إن منظمات الأداء العالي تمكن الافراد وتمنحهم الحرية في اتخاذ القرار والتصرف واعطاء اعضاء المنظمة الاستقلالية في العمل ضمن حدود واضحة، والعمل على تقاسم القيم المشتركة داخل المنظمة والتركيز على التميز العالي في كل اعمال المنظمة وتحفيز الافراد لتحقيق الأداء العالي وايجاد ثقافة تشجع على الانفتاح والثقة من خلال انشاء فهم مشترك وتبادل المعلومات وايجاد إحساس الانتماء للمجتمع وترسيخ الشعور بالتعاون وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الفردية (Waal, 2007: 9).

المبحث الرابع: الجانب العملي

المحور الاول: عرض النتائج وتحليلها في ضوء اجابات العينة المبحوثة

أولاً. التحليل الوصفي للمتغير التفسيري (التخطيط الاستراتيجي وأبعاده):

يوضح الجدول (٣) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية التي تعكس وجهة نظر العينة المبحوثة، اذ بلغ الوسط الحسابي العام (3.21) وهو اعلى من الوسط المعياري البالغ (3)، وكان الانحراف المعياري العام (0.86)، وهذا يشير الى ان اهتمام المنظمة بعملية التخطيط الاستراتيجي لكنها لم تكن بالمستوى الذي يتناسب مع حجم التحديات والمشكلات، وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية:

الرسالة: يوضح الجدول (٣) وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي (الرسالة)، اذ بلغ (3.44) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري بالغ (0.75)، وهذه تشير الى امتلاك المنظمة الى رسالة واضحة تطمح من خلالها خدمة المجتمع. أما على صعيد الأسئلة حققت الفقرة (1)، اعلى متوسط اجابة اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.81) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبانحراف معياري (1.02)، وهذا يشير الى وضوح رسالة المنظمة وفهمها من قبل جميع الاطراف، اما الفقرة (3) فقد حقق أدنى مستوى إجابة، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي

لها (2.79)، وبانحراف معياري بلغ (0.57) وهذا يوضح ان رسالة المنظمة لا تؤكد على اهمية الجوانب الفنية المتطورة والحديثة في عملية التخطيط التي تنسجم مع التطورات الحالية. الجدول (٣) الوسط الحسابي والانحراف المعياري (للتخطيط الاستراتيجي) والمتغير الفرعي (الرسالة)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	رسالة المنظمة واضحة ومفهومة للجميع.	3.81	1.02
2	رسالة المنظمة موجهة لتوظيف الإمكانيات على وفق الرؤية المستقبلية.	3.66	0.61
3	رسالة المنظمة تؤكد على الجوانب الفنية والمعرفية الحديثة في عملية التخطيط	2.79	0.57
4	تتضمن رسالة المنظمة على طموحاتها المستقبلية في توسيع أهدافها	3.52	0.80
	إجمالي الرسالة	3.44	0.75
	إجمالي التخطيط الاستراتيجي	3.21	0.86

الاهداف: حقق هذا البعد وسط حسابي عام بلغ (3.29) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري بالغ (0.91)، وهذا يشير الى اهتمام ادارة المنظمة بهذا البعد، أما على صعيد الأسئلة حققت الفقرة (5)، اعلى متوسط اجابة إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.78) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبانحراف معياري (0.88)، وهذا يشير الى حرص ادارة المنظمة على مراجعة ومتابعة اهداف المنظمة بشكل مستمر. اما الفقرة (6) فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (2.85)، وبانحراف معياري بلغ (1.07)، ان صياغة اهداف المنظمة لا يتم وفق مبدا مشاركة جميع الاطراف المعنية.

الجدول (٤) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير الفرعي (الاهداف)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5	تحرص الادارة العليا على المراجعة المستمرة لأهداف المنظمة	3.78	0.88
6	تعمل المنظمة وفق مبدأ المشاركة عند صياغة أهدافها	2.85	1.07
7	تعكس أهداف المنظمة المستقبل المرغوب فيها وتسعى جاهدة للوصول إليه	3.24	1.11
8	تتصف أهداف المنظمة بالشمولية وتراعي الأهمية النسبية للأولويات	3.31	0.59
	اجمالي الاهداف	3.29	0.91

التحليل البيئي: حقق هذا البعد وسطا حسابيا عاما بلغ (2.94) وهو اقل من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري قدرة (0.80)، وهذا يدل على أن أنشطة المنظمة المتعلقة بالتحليل البيئي تتسم بالضعف ولا تتناسب مع حاجة المنظمة لمواكبة التطورات والتغيرات البيئية المتسارعة، أما مستوى الأسئلة فقد حققت الفقرة (9) أعلى وسط حسابي بلغ (3.40)، وهو أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبانحراف معياري (0.71)، وهذا يشير الى قلة تشتت اجابات العينة واتفاقهم حرص المنظمة على التشخيص المستمر لنقاط القوة التي تتمتع بها، اما الفقرة (11) حققت أدنى وسط حسابي، بلغ قيمته (2.41)، وبانحراف معياري بلغ (0.79) وهذا يشير الى ان الاساليب المتبعة من قبل المنظمة غير كافية للتنبؤ بالمتغيرات والمستجدات البيئية.

الجدول (٥) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير الفرعي (التحليل البيئي)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
9	تقوم المنظمة بالتشخيص المستمر لما تتحلى به من نقاط قوة.	3.40	0.71
10	تعمل المنظمة بشكل مستمر لمعرفة نقاط الضعف في بيئتها الداخلية.	3.22	1.13
11	تعتمد المنظمة أساليب متنوعة لتشخيص فرص وتهديدات البيئة الخارجية	2.41	0.79
12	تستعين المنظمة بجهات استشارية متخصصة لتحليل بيئتها الداخلية والخارجية.	2.73	0.60
	اجمالي التحليل البيئي	2.94	0.80

الخيار الاستراتيجي: اذا يشير الجدول (٦) الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة التي تخص هذا المتغير، حقق هذا البعد وسطا حسابيا عاما بلغ (3.19) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري قدرة (0.80)، وهذا يشير الى ان اهتمام المنظمة بدراسة البدائل المتاحة وتشخيص البديل المناسب لها، أما مستوى الأسئلة فقد حققت الفقرة (15) أعلى وسط حسابي بلغ (3.53)، وهو أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبانحراف معياري (0.71)، وهذا يشير الى قلة تشتت اجابات العينة واتفاقهم حرص المنظمة على اساليب دقيقة في صياغة الاستراتيجية الخاصة بها، اما الفقرة (13) فقد حققت أدنى وسط حسابي، إذ بلغت قيمته (2.51)، وبانحراف معياري بلغ (0.91) وهذا يشير الى ان اختيار البدائل الاستراتيجية لا يتم بالتنسيق مع جميع فروع واقسام المنظمة وهذه حتما سوف ينعكس بشكل سلبي على اختيار البديل المناسب.

الجدول (٦) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير الفرعي (الخيار الاستراتيجي)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
13	تتشارك جميع الفروع والاقسام في تطوير البدائل الاستراتيجية للمنظمة	2.51	0.98
14	تقوم المنظمة بدراسة البدائل الاستراتيجية المطروحة عليها والتنبؤ بنتائجها	3.28	0.81
15	تعتمد المنظمة إجراءات خاصة ودقيقة لاختيار الاستراتيجية المناسبة لها	3.53	1.15
16	يتم اختيار الخيار الاستراتيجي الذي يتناسب مع رسالة المنظمة	3.46	1.04
	اجمالي الخيار الاستراتيجي	3.19	0.99

ثانيا. التحليل الوصفي للمتغير التابع (الأداء العالي وأبعاده)

يوضح الجدول (٧) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية التي تعكس وجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص هذا المتغير، ويوضح الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لمتغير الأداء العالي بلغ (3.06) وهو بحدود الوسط المعياري البالغ (3)، وكان الانحراف المعياري العام (0.77)، وهذا يشير الى ان المنظمة لم تعطي اهمية كافية لتحقيق معدلات عالية في الأداء لمواجهة المشكلات والعقبات التي تواجهها. وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية:

القيادة: حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً عاماً بلغ، (3.09) وهو مقارب للوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري بلغ (0.82)، وهذا يشير الى اتفاق افراد العينة الى قيادة المنظمة بحاجة الى بذل جهود اضافية ووضع سياسات واجراءات تسهم في تعزيز اداء المنظمة. أما على صعيد الأسئلة، يوضح الجدول (٧)، ان الفقرة (17)، حققت اعلى وسط حسابي إذ بلغت قيمته (3.39) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبانحراف معياري (0.64)، وهذا يشير الى

اهتمام ادارة بتحفيز العاملين والتأثير فيهم لتحقيق معدلات عالية من الأداء، اما الفقرة (19) فقد حقق أدنى وسط حسابي، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (2.62)، وبانحراف معياري بلغ (0.57) وهذه يشير الى ضعف التواصل والانفتاح بين قيادة المنظمة والافراد العاملين بالمستويات التنظيمية الاخرى وهذا ينعكس سلبا على اداء المنظمة من حيث غياب فهم واستيعاب افكار الافراد واستثمار الجيد منها.

الجدول (٧) الوسط الحسابي والانحراف المعياري (للأداء العالي) والمتغير الفرعي (القيادة)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
17	لدى قيادة المنظمة القدرة على الهام العاملين لتحقيق معدلات اداء عالية	3.39	0.64
18	تشجع ادارة المنظمة على التغيير والتحسين والسماح للتجارب والاطفاء بهدف زيادة التعلم	3.13	1.09
19	تتبع المنظمة سياسة الانفتاح بين الادارة العليا والعاملين	2.62	0.57
20	تتبع المنظمة سياسة ان الكل مسؤول عن النتائج وتعتمد الحزم تجاه المقصرين بأدائهم	3.25	1.01
	اجمالي القيادة	3.09	0.82
	اجمالي الأداء العالي	3.06	0.77

الاستراتيجية: يوضح الجدول (٨) ان هذا البعد وسط الحسابي عام بلغ (2.99) وهو أقل من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري قدرة (0.71)، وهذا يشير الى ان الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة غير قادرة على مواجهة التغيرات البيئية وتفتقر الى مقومات النجاح، أما على مستوى الأسئلة فقد حققت الفقرة (24) أعلى وسط حسابي بلغ (3.87)، وهو أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبانحراف معياري (0.71)، وهذا يشير ان اهداف المنظمة واضحة تسعى من خلالها خدمة المجتمع، اما الفقرة (22) فقد حققت أدنى وسط حسابي، إذ بلغت قيمته (2.32)، وبانحراف معياري بلغ (0.70) وهذا يشير الى ان صياغة استراتيجية المنظمة تفتقر الى مشاركة جميع الاطراف من اجل تقديم استراتيجية ناضجة تسهم في رفع كفاءة وفاعلية المنظمة.

الجدول (٨) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير الفرعي (الاستراتيجية)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
21	استراتيجيات المنظمة تتسجم مع اهدافها وفقا للمطلبات البيئية	3.36	0.48
22	تشارك جميع اقسام وفروع المنظمة في صياغة الاستراتيجية وصياغة الخطط	2.32	0.70
23	لدى المنظمة الموارد والمهارات الكافية القادرة على تنفيذ الاستراتيجية التي تحقق التميز	2.41	0.59
24	تركز المنظمة على تبني اهداف واضحة وطموحة	3.87	1.09
	اجمالي الاستراتيجية	2.99	0.71

الهيكل والعمليات: يوضح الجدول (٩) وسطا حسابيا عاما لبعد (الهيكل والعمليات) بلغ (3.05) وبمستوى متوسط وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري قدرة (0.76)، وهذا يشير الى وجود ضعف في هيكل وعمليات المنظمة من حيث التعامل مع المتغيرات البيئية وسرعة الاستجابة لها. أما يخص الأسئلة فقد حققت الفقرة (25) أعلى وسط حسابي بلغ (3.24)، وهو أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبانحراف معياري (0.63)، وهذا يشير الى ان هيكل المنظمة يسمح بالتنسيق بين اقسامها المختلفة، اما الفقرة (27) فقد حققت أدنى وسط حسابي، إذ

بلغت قيمته (2.75)، وبانحراف معياري بلغ (0.90) وهذا يدل الى ان جهود المنظمة المتعلقة بدراسة واستقراء الظروف والمتغيرات البيئية جهود غير كافية وتتسم بالضعف.

الجدول (٩) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير الفرعي (الهيكل والعمليات)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
25	يسمح الهيكل التنظيمي للمنظمة بالتعاون والتنسيق بين الاقسام والفروع المختلفة	3.24	0.63
26	الصلاحيات والمسؤوليات واضحة ومعروفة للجميع	3.10	0.81
27	يتم تنظيم الاعمال وفق التغيرات التي تحصل في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية	2.75	0.90
28	تعتمد المنظمة على التحسين المستمر في العمليات لتقليل الكلف وتحسين الأداء	3.12	0.72
	اجمالي الهيكل والعمليات	3.05	0.76

الثقافة: يوضح الجدول (١٠) وسطا حسابيا عاما لهذا البعد بلغ (3.12) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) ولكن لم يكن بمستوى عال وبانحراف معياري قدرة (0.81) وهذا يشير الى ان ثقافة المنظمة تسهم في تحقيق معدلات عالية من الأداء، أما يخص الأسئلة فقد حققت الفقرة (30) أعلى وسط حسابي بلغ (3.21)، وهو أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وبانحراف معياري (1.00)، وهذا يشير الى ان بيئة عمل المنظمة تساعد على الانفتاح وتبادل الافكار، اما الفقرة (29) حققت أدنى وسط حسابي، إذ بلغت قيمته (2.97) وانحراف معياري (0.88) وهذا يشير الى ان ادارة المنظمة لم تعطي الحرية والتمكين الكافي للأفراد لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.

الجدول (١٠) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير الفرعي (الثقافة)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
29	تشجع ثقافة المنظمة على تمكين الافراد وحرية التصرف في اتخاذ القرارات	2.97	0.88
30	تسود ثقافة (الشفافية، الانفتاح، الثقة) في بيئة عمل المنظمة	3.21	1.00
31	تحرص ادارة المنظمة على تطوير ثقافة تشجع على الالتزام والإخلاص وتحقيق معدلات عالية في الأداء	3.18	0.78
32	تسعى المنظمة الى ايجاد هوية مشتركة واحساس كبير بالمجتمع	3.15	0.60
	اجمالي الثقافة	3.12	0.81

المحور الثاني: اختبار فرضيات البحث

١. اختبار فرضيات الارتباط:

يوضح الجدول (١١) علاقات الارتباط التي افترضتها الفرضية الرئيسة الاولى، اذ يتضح ان قيمة معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والأداء العالي بلغت (**0.726). وبلغت قيمة (t) المحسوبة (5.695) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.32) بمستوى دلالة (0.01) وهذا يؤكد وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء العالي. اما قيمة معامل الارتباط بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي وابعاد الأداء العالي (القيادة، الاستراتيجية، الهيكل والعمليات، الثقافة) بلغت (**0.582; *0.694; **0.565; **0.788). على التوالي. وبناءً على ذلك نتحقق الفرضية الرئيسة الأولى.

الجدول (١١) قيم معامل ارتباط (Spearman) وقيم (t) المحسوبة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأبعاد الأداء العالي

	اجمالي ابعاد الأداء العالي (Y)		الثقافة Y4		Y3 الهيكل والعمليات		Y2 الاستراتيجية		Y1 القيادة		الأداء العالي التخطيط الاستراتيجي
	r	t	r	t	r	t	r	t	r	t	
r =.726 t= 5.695	.582**	4.180	.599**	3.810	.569**	4.205	.512**	5.461	.446**	4.451	الرسالة X1
	.694**	4.996	.745**	6.065	.603**	3.890	.710**	5.217	.479**	3.642	الأهداف X2
	.565**	3.521	.541**	3.143	.498**	2.900	.555**	3.311	.567**	3.490	التحليل البيئي X3
	.788**	6.745	.671**	6.219	.738**	6.918	.819**	7.105	.752**	4.912	خيار استراتيجي X4
	0.726**	5.695	0.589**	4.898	0.741**	4.668	0.672**	5.521	.634**	4.528	اجمالي التخطيط الاستراتيجي X
(N=71)					قيمة (T) الجدولية بمستوى دلالة (0.01) =2.32					علاقة الارتباط بمستوى معنوية (0.01)	

اما فيما يتعلق بالفرضيات الفرعية يوضح الجدول (١١) مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الفرعية وكل ما يأتي:

أ. الفرضية الفرعية الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرسالة والأداء العالي بأبعاده (القيادة، الاستراتيجية، الهيكل والعمليات، الثقافة)، ويوضح الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين الرسالة وبين ابعاد الأداء العالي، اذ بلغت معامل الارتباط (,.569** ,.599**). وبلغت قيمة (t) المحسوبة (4.451, 5.461, 4.205, 3.810) على التوالي. وبلغت قيمة (t) المحسوبة (4.451, 5.461, 4.205, 3.810) على التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.32) بمستوى دلالة (0.01). وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الاولى.

ب. الفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاهداف والأداء العالي بأبعاده (القيادة، الاستراتيجية، الهيكل والعمليات، الثقافة)، ويوضح الجدول (١١) وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين الاهداف وابعاد الأداء العالي اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (,.745** ,.479** ,.710** ,.603**). على التوالي. وبلغت قيمة (t) المحسوبة (3.890, 6.065, 5.217, 3.642) على التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.32) بمستوى دلالة (0.01). وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الثانية.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة التي تقول (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحليل البيئي والأداء العالي بأبعاده (القيادة، الاستراتيجية، الهيكل والعمليات، الثقافة)، يوضح الجدول (١١) وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين التحليل البيئي وبين ابعاد الأداء العالي اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (,.567** ,.555** ,.498** ,.541**). على التوالي. وبلغت قيمة (t) المحسوبة (3.490, 3.311, 2.900, 3.143) على التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.32) بمستوى دلالة (0.01). وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

د. الفرضية الفرعية الرابعة التي نصت على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الخيار الاستراتيجي والأداء العالي بأبعاده (القيادة، الاستراتيجية، الهيكل والعمليات، الثقافة)، يوضح الجدول (١١) وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين الخيار الاستراتيجي وبين ابعاد الأداء العالي

اذ بلغت قيمة معامل الارتباط ($.752^{**}$, $.819^{**}$, $.738^{**}$, $.671^{**}$) على التوالي. وبلغت قيمة (t) المحسوبة (4.912, 5.521, 4.668, 4.868) على التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.32) بمستوى دلالة (0.01). وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

٢. اختبار فرضيات التأثير

تم التحليل باستخدام فرضيات التأثير البسيط (Simple Regression Analysis)، وفيما يأتي سيتم توضيح اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية كالاتي:

الفرضية الرئيسية الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء العالي) جرى اختبار هذه الفرضية من خلال استخدام تحليل الانحدار البسيط، اذ تم صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير المستجيب (الأداء العالي) والذي تم ترميزه بالرمز (Y) والمتغير التفسيري الرئيسي (التخطيط الاستراتيجي) وتم إعطائه الرمز (X)، ويوضح الجدول الاتي تحليل التباين الذي يوضح معنوية الانموذج على وفق اختبار (f) حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة (50.045) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (12.3) بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%) وهذا يثبت ان للتخطيط الاستراتيجي تأثير في الأداء العالي وهذا يؤكد ان منحني الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين، كما تشير قيمة (R^2) التي تعد مقياسا وصفيًا يفسر الفائدة من معادلة الانحدار في تقدير القيم ويمثل نسبة الاخطاء في استعمال معادلة الانحدار، وكانت قيمة (R^2) (608). وهو يدل ان ما مقداره (608) من التباين الحاصل في (الأداء العالي) هو تباين مفسر بفعل (التخطيط الاستراتيجي) الذي دخل الانموذج وان ما مقداره (392). هو تباين مفسر بفعل عوامل عشوائية لم تدخل انموذج الانحدار. كما اشار الجدول (١٢) الى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.000) في مخرجات البرنامج الاحصائي، وهو تأكيد على وجود تأثير للتخطيط الاستراتيجي في الأداء العالي. وبهذا تتحقق الفرضية الرئيسية الثانية.

والآتي اختبار الفرضيات الفرعية.

الجدول (١٢) تحليل تأثير ابعاد التخطيط الاستراتيجي في الأداء العالي

المتغير التفسيري وأبعاده	قيمة معامل التحديد R^2	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (P) مستوى المعنوية	المتغير المستجيب
التخطيط الاستراتيجي (X)	.608	50.045	.000	الأداء العالي (Y)
الرسالة (X1)	.594	31.261	.000	
الاهداف (X2)	.481	26.702	.000	
التحليل البيئي (X3)	.601	43.130	.000	
الخيار الاستراتيجي (X4)	.587	22.063	.000	
قيمة (F) الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = 12.3		N=71		

تم صياغة علاقة دالية بين قيمة المتغير المستجيب الحقيقية (الأداء العالي) وتم اعطائه رمز (Y) والمتغيرات الفرعية التفسيرية (الرسالة، الاهداف، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي) اذا اعطت الرموز (X1, X2, X3, X4) على التوالي. ويوضح الجدول (١٢) قيمة (f) المحسوبة للمتغيرات (X1, X2, X3, X4) بلغت قيمتها (22.063, 43.130, 26.702, 31.261) على التوالي، اذ كانت هذه القيم اكبر من قيمتها الجدولية (12.3) بمستوى دلالة (0.01)، وهذا يؤكد

وجود تأثير لهذه الابعاد الفرعية التفسيرية في المتغير المستجيب (الأداء العالي) مما يشير الى ان منحني الانحدار جيد لوصف العلاقة بين هذه المتغيرات. وتبين قيمة معامل التحديد (R^2) الموضحة بالجدول (١٢) التي بلغت قيمتها للمتغير (X1 الرسالة) (594). وهذا يعني ان ما مقداره (594) من التباين الحاصل للمتغير المستجيب (الأداء العالي) هو تباين مفسر بفعل المتغير التفسيري الفرعي (X1 الرسالة) الذي دخل الانموذج، وان ما مقداره (406) هو تباين مفسر من قبل عوامل اخرى لم تدخل انموذج الانحدار. كما تشير قيمة معامل التحديد (R^2) التي بلغت قيمتها للمتغير (X2 الاهداف) (481). وهذا يعني ان ما مقداره (481) من التباين الحاصل للمتغير المستجيب (الأداء العالي) هو تباين مفسر بفعل المتغير التفسيري الفرعي (X2 الاهداف) الذي دخل الانموذج، وان ما مقداره (519) هو تباين مفسر من قبل عوامل اخرى. وتوضح قيمة معامل التحديد (R^2) التي بلغت قيمتها للمتغير (X3 التحليل البيئي) (601). وهذا يعني ان ما مقداره (601) من التباين الحاصل للمتغير المستجيب (الأداء العالي) هو تباين مفسر بفعل المتغير التفسيري الفرعي (X3 التحليل البيئي) الذي دخل الانموذج، وان ما مقداره (399) هو تباين مفسر من قبل عوامل اخرى لم تدخل انموذج الانحدار، كما توضح قيمة معامل التحديد (R^2) التي بلغت قيمتها للمتغير (X4 الخيار الاستراتيجي) (587). وهذا يعني ان ما مقداره (587) من التباين الحاصل للمتغير المستجيب (الأداء العالي) هو تباين مفسر بفعل المتغير التفسيري الفرعي (X4 الخيار الاستراتيجي) الذي دخل الانموذج وان ما مقداره (413) هو تباين مفسر من قبل عوامل اخرى لم تدخل انموذج الانحدار، كما يوضح الجدول (١٢) ان مخرجات النظام الاحصائي بينت معنوية بلغت (0.000) لجميع الابعاد وهذا يؤكد وجود تأثير للمتغيرات التفسيرية الفرعية في المتغير المستجيب (الأداء العالي) وبناءً على الاختبارات السابقة الذكر يمكن القول ان جميع الفرضيات الفرعية قد تحققت.

المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

١. كشفت نتائج التحليل الاحصائي ان اهتمام ادارة المنظمة في تبني عملية التخطيط الاستراتيجي لم يكن بمستوى الطموح لمواجهة المشكلات وايجاد الحلول المناسبة لها.
٢. اظهرت النتائج ان رسالة المنظمة لا تؤكد على اهمية مواكبة التطورات الحديثة في مجال التخطيط والافادة منها.
٣. ضعف عملية المشاركة والتفاعل بحسب اراء عينة البحث بين جميع الاطراف المعنية عند صياغة اهداف المنظمة ووضع استراتيجية مناسبة لضمان تحقيق معدلات عالية من الأداء.
٤. تدل النتائج على ان أنشطة المنظمة الموجهة لدراسة وتحليل المتغيرات البيئية بهدف مواجهتها والتفوق عليها كان ضعيفة ولا تتسجم مع مستوى التحديات التي تواجه المنظمة.
٥. ان عملية اختيار ودراسة البدائل المتاحة للمنظمة لا تتم وفق اسلوب تشاركي يمكن من خلاله تحديد الخيار المناسب الذي يمكن المنظمة من تحقيق اهدافها، بالإضافة الى عدم اعطاء الافراد الحرية الكافية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.
٦. بينت نتائج البحث ان المنظمة لم تحقق معدلات عالية في الأداء يتناسب مع حجم المشكلات التي تواجهها.

٧. اظهرت نتائج البحث هناك علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط الاستراتيجي وأبعاده وبين متغير الأداء العالي.

ثانيا. التوصيات:

١. لمعالجة المشكلات المتكررة التي تتعرض لها المنظمة يتعين على ادارتها اعطاء اهمية أكبر لعملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة وجميع دوائرها وفروعها، ومراقبة وتقييم هذه الخطط وفقا للمستجدات والإحداث البيئية.
٢. ضرورة التركيز على مواكبة التطورات الحديثة والاستعانة بالتقنيات المتطورة في عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال الاستعانة بالمنظمات العالمية في هذا المجال.
٣. ضرورة اشراك جميع الاقسام والاطراف في وضع اهداف المنظمة وصياغة استراتيجياتها.
٤. الاستفادة من الكوادر المتخصصة في عملية التخطيط الاستراتيجي واعطائها صلاحيات مناسبة لوضع خطط ناجحة تمكن المنظمة من التغلب على المشكلات الواسعة التي تواجهها.
٥. القيام بالمسوحات البيئية المناسبة لجمع المعلومات ودراستها بهدف القيام بعملية التحليل البيئي واختيار البدائل المناسبة من خلال التفكير المشترك بين جميع أطراف المنظمة لاختيار البديل المناسب.
٦. ضرورة اطلاع المدراء في المستويات الدنيا والموظفين كافة تفاصيل التخطيط الاستراتيجي من اجل تنفيذه بالصورة الصحيحة وتقليل الغموض حوله.
٧. الاهتمام بإقامة الدورات التدريبية المتخصصة وورش العمل التي تسهم من رفع كفاءة وفاعلية الافراد العاملين ويسهم برفع معدلات انتاجيتهم.

المصادر

أولا. المصادر العربية

الكتب

١. معروف، هوشيار، (٢٠٠٩)، **التخطيط الاستراتيجي**، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٢. هاريسون، ديفيد، (٢٠١٢)، **الإدارة الاستراتيجية**، ط١، نقله للعربية ناطوريه، علاء الدين، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٣. جرادات، ناصر محمد سعود، (٢٠١٣)، **الإدارة الاستراتيجية منظور تكاملي حديث**، ط١، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
٤. العامري، صالح مهدي محسن، الغالبي، طاهر محسن منصور، (٢٠٠٧)، **الإدارة والأعمال**، ط١، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
٥. القيسي، فاضل حمد، والطائي، علي حسون، (٢٠١٤)، **الإدارة الاستراتيجية نظريات مداخل أمثلة وقضايا معاصرة**، ط ١، دار صفاء للنشر والطباعة عمان، الاردن.
٦. الحسيني، فلاح حسن، (٢٠٠٠)، **الإدارة الاستراتيجية/ مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة**، ط١، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
٧. الغالبي، طاهر محسن منصور، ادريس، محمد صبحي، (٢٠٠٧)، **الإدارة الاستراتيجية من منظور منهجي متكامل**، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٨. الدوري، زكريا مطلق، (٢٠٠٣)، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، ط١، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

البحوث والدوريات

٩. الجادر، سهير عادل، وصيهود، احمد قاسم، (٢٠١٧)، دور العدالة التنظيمية في تعزيز الأداء العالي دراسة استطلاعية في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٩، العدد ١٨، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار.

ثانياً. المصادر الأجنبية

BOOKS:

1. Beer, Micalael, (2009), High commitment, High performance, 1th ed, Printed in the United States of America, Inc.
2. Dess G. Gregory, Lumpkin G. T., Eisner B. Alan, (2007), Strategic Management- Creating Competitive advantages, 3rd ed., Irwin, McGraw-Hill, USA.
3. Daft, Rachard & Marcic, Dorothy, (2000), Understanding management, 3^{ed}, Harcourt inc, USA.
4. Daft, R.L. & Noe, R.A., (2001), Organizational behavior, Harcourt college publishers.
5. Johnson, G. and Scholes, K., (1996), "Exploring Corporate Strategy: Text and Cases", 3rd ed., Prentice-Hall, New York.
6. Jones R. Gareth & George M. Jennifr, (2003), Contemporary Management, 3rd ed., Companies, McGraw-Hill, USA.
7. Johnson G., & Scholes, K., (2002), "Exploring Corporate Strategy", 6th Ed., prentice-Hall, Financial.
8. Kotler, P., (1997), "Marketing Management: Analysis Planning, Implementation and Control", 9th ed., Prentice-Hall, Inc, New Jersey.
9. Thompson JR. Arthur, Strickland A. J. and Kramer Tracy, (1995), Reading in Strategic Management, 5th ed., Printed, Irwin. McGraw-Hill, USA. Beer, Micalael, (2009), High commitment, High performance, 1th ed, Printed in the United States of America, Inc
10. Wheelen, L., & Hunger, D., (2010), "Concepts in strategic Management and Business policy", 12th Ed., Dorling Kindersley, (india) pvt., ltd.
11. Wheelen, Thomas L., & Hunger., David J., (2004), "Strategic Management" and Business policy concepts., 9th ed., New. Jersey: Pearson Prentic Hall.

periodicals & journal & thesis

1. Arasa, Robert & Obonyo, Peter K., (2012), The Relationship between Strategic Planning and Firm Performance, International Journal of Humanities and Social Science, Nairobi-Kenya, Vol. 2, No. 22.
2. Atos, (2008), Sector For Strategic Planning, Aid Coordination and European Integration, <http://www.mpr.Gov.ba/userfiles>.
3. Basel, Shahn, (2011): "Evaluating the effectiveness of strategic planning withen the middle eastern public sector" thesis doctor in business administration, Victoria university, Australia.
4. Drivas, Aimee E., (2006), Strategic Planning in Education: A Case Study of the Chippewa Falls Wisconsin Area Unified School District, A Research Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master of Science Degree in Training and Development, The Graduate School, University of Wisconsin-Stout.
5. Goessl, Leigh., (2013), "What is a high-performance organization (HPO)?", September 09, 2013. <http://www.helium.com/items/802036-an-overview-of-the-high-performance-organization>.

6. Keilitz Ingo, Davis Denise and Benedict L. Jerry, (1999), Strategic planning, For Success, The Court Manager, Vol. 14, No. 2.
7. McGregor, B., (1999), "Public Service Status Review the Excellence Agend", Public Administration, Vol. 54, No. 3, pp. 296-301.
8. Tran, Quangyen & Tiam, Yezhuang, (2013), Organizational Structure: Influencing Factors and Impact on a Firm, American Journal of Industrial and Business Management, 3, 229-236, <http://dx.doi.org/10.4236/ajibm.2013.32028>.
9. Yongmei, L., James, C., Hall, A., Ketchen, D., How Much Do High Performance Work Practices Matter? Ameta-Analysis of Their Effectis on Organizational Permance, (2006).
10. Waal, A.A. de., (2007), The Characteristics of a High Performance Organization, Published in Business Strategy Series, volume 8, number 3.