

دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي  
(دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرء الاقسام ومسؤولي الشعب في المديرية العامة لتربية  
محافظة ديالى)

**The role of strategic planning in achieving organizational excellence**

م.م عمار فرحان جبر

**M. Ammar Farhan Jaber**

المديرية العامة لتربية ديالى

[amaar1817@gmail.com](mailto:amaar1817@gmail.com)

تاريخ استلام البحث 2022/4/2 تاريخ قبول النشر 2022/5/18 تاريخ النشر 2022/8/1

<https://doi.org/10.34009/aujeas.2022.178747>

**المستخلص**

يهدف هذا البحث الى تحديد مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل ويشمل ابعاده ( الرسالة ، والاهداف ، والخيار الاستراتيجي والتحليل الاستراتيجي ) في تحقيق التفوق التنظيمي كمتغير تابع ويشمل ابعاده ( الابتكار ، الكفاءة ، الفاعلية ) وذلك في المديرية العامة لتربية ديالى ، شملت عينة الدراسة المستويات الإدارية العليا (معاون مدير عام، ومدرء الأقسام)، والادارة الوسطى (مدرء الشعب) .

تم اختيار عينة مكونة من ( 45 ) مدير ومسؤول شعبة إلا ان عدد الاستبيانات المعادة كانت ( 41 ) استبانة ، كما صيغت الفرضيات الرئيسية والفرعية فيما يخص علاقات الارتباط والتأثير بين التخطيط الاستراتيجي والتفوق التنظيمي ، وقد تم اعتماد الاستبانة اداة القياس لجمع البيانات اللازمة ، وعدد من الاساليب الاحصائية باستخدام التحليل الاحصائي (spss) المتمثلة ( بالوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ، معامل الارتباط البسيط ، معامل الانحدار المتعدد ، النسبة المئوية ) ، توصلت الدراسة الى ان جميع فرضيات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسية والفرعية هي قوية وذات دلالة معنوية ، وان من اهم النتائج التي توصل اليها الباحث ان مديرية تربية ديالى تتبع اسلوب يتوافق مع اهدافها الاستراتيجية التي وضعتها الادارة العليا ، ومتوافقة مع متطلبات وتحقيق اهدافها مما يعزز ذلك تحقيق التفوق التنظيمي للمديرية.

الكلمات المفتاحية :- التخطيط الاستراتيجي ، التفوق التنظيمي ، المديرية العامة لتربية ديالى

**Abstract**

This research aims to determine the extent of the impact of strategic planning as an independent variable and includes its dimensions (message, objectives, strategic choice and strategic analysis) in achieving organizational excellence as a dependent variable and includes its dimensions (innovation, efficiency, effectiveness) in the General Directorate of Education in Diyala, the study sample included administrative levels Senior (assistant general manager, department managers), and middle management (people's managers).

A sample consisting of 45 directors and division officials was selected, but the number of returned questionnaires was (41) questionnaire. The main and sub-hypotheses were formulated regarding the relationship and influence between strategic planning and organizational excellence. The questionnaire was adopted as a measurement tool to collect the necessary data, and a number of Statistical methods using statistical analysis (spss) represented by (arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, simple correlation coefficient, multiple regression coefficient, percentage) The study concluded that all the hypotheses of the correlation and influence between the main and sub-variables are strong and of significant significance. Directorate organizational excellence.

**key words :-** Strategic Planning - Organizational Excellence - Diyala General Directorate of Education

### المقدمة :-

في عصر التطورات والتكنولوجيا والمتغيرات الخاصة في بيئة الاعمال ، يعتمد بقاء المنظمات ونجاحها في قدرتها على التكيف مع هذه التحديات والمتغيرات وما ينتج عنها من تعقيدات وازمات يتطلب من المنظمات السيطرة عليها واحتوائها او تغيير مسارها بما يتلاءم مع تطلعاتها المستقبلية وأهدافا، ويعد التخطيط الاستراتيجي أحد المعايير التي يتم على اساسها رسم طريق المنظمة نحو التميز في بيئة ديناميكية، ولأنه الركيزة الاساسية لنجاح المنظمة ، وبالمقابل بات التفوق التنظيمي يمثل سمة أساسية للمنظمات المعاصرة في البيئة الديناميكية، وبالتالي زاد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب في تحقيق التفوق التنظيمي والتكيف مع التغيرات المفاجئة وغير القابلة للتوقع المسبق، وان اهمية البحث تعد محاولة جادة لإدراك المديرين في مديرية تربية ديالى لمفهوم التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق التفوق التنظيمي ، ويمكن ان نتلمس ان مشكلة البحث التي تكمن في تطبيق الاجراءات الحقيقية المتمثلة بالتخطيط الاستراتيجي والتوجيه المستقبلي في تحقيق التفوق التنظيمي في مديرية تربية ديالى .

لذا يحاول البحث الحالي التعرف على التخطيط الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق التفوق التنظيمي لدى عينة من المديرين في المديرية العامة لتربية محافظة ديالى عينة البحث. وتعبيراً عن ذلك قام الباحث بتصميم نموذج افتراضي للبحث يعالج المتغير المستجيب الذي يتمثل في التفوق التنظيمي، والمتغير المستقل الذي يتمثل في التخطيط الاستراتيجي.

### المبحث الاول

## منهجية البحث

### توطئة :-

يتضمن هذا المبحث منهجية البحث والتي تمثل مشكلة الدراسة ، واهميته واهدافه، اضافةً الى تحديد الفرضيات الرئيسية التي انطلق منها الباحث ، وتم تقديم نموذج فرضي للدراسة يؤطر المتغيرات المبحوثة وكما يأتي:  
اولاً: مشكلة البحث: -

يحاول البحث الحالي التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي وكما مبين في مشكلة البحث من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

1. هل هناك تصور واضح لدى مديرية تربية ديالى عن مفهوم التخطيط الاستراتيجي والتفوق التنظيمي .
  2. ما هي العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتفوق التنظيمي في مديرية تربية ديالى .
  3. هل هناك دور واثر للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي
- ثانياً: أهمية البحث:-

يكتسب هذا البحث أهميته من خلال الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في منظمات الاعمال وكذلك أهمية متغيراته والموضوع الذي يعالجه ، وذلك من خلال بناء إطار معرفي حول التخطيط الاستراتيجي والتفوق التنظيمي الذي يساعد في معرفة نقاط القوة والضعف واستغلال الفرص المتاحة ومواجهة الصعوبات والتحديات وفق اساليب حديثة واسس معرفية تساهم في تعزيز موقفها التنافسي ، فضلا عن تحديد دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي في المديرية العامة لتربية محافظة ديالى.

ثالثاً: أهداف البحث:-

تهدف هذه الدراسة الى معرفة مدى اهتمام مديرية تربية ديالى بالتخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق التفوق التنظيمي ومعرفة واقع عملها بكفاءة وفاعلية ويتفرع من هذا الهدف مايلي من الاهداف :-

1. التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي والتفوق التنظيمي.
2. بيان العوامل الأساسية التي يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.
3. يهدف البحث الحالي التعرف على اهمية التفوق التنظيمي وابعاده في مديرية تربية ديالى.
4. التعرف على كيفية اعتماد التخطيط الاستراتيجي كأداة في تحقيق التفوق التنظيمي.

رابعاً :- فرضيات الدراسة :-

استنادا الى مشكلة الدراسة ولاختبار المخطط الفرضي للبحث تمت صياغة الفرضيات التالية الرئيسية:

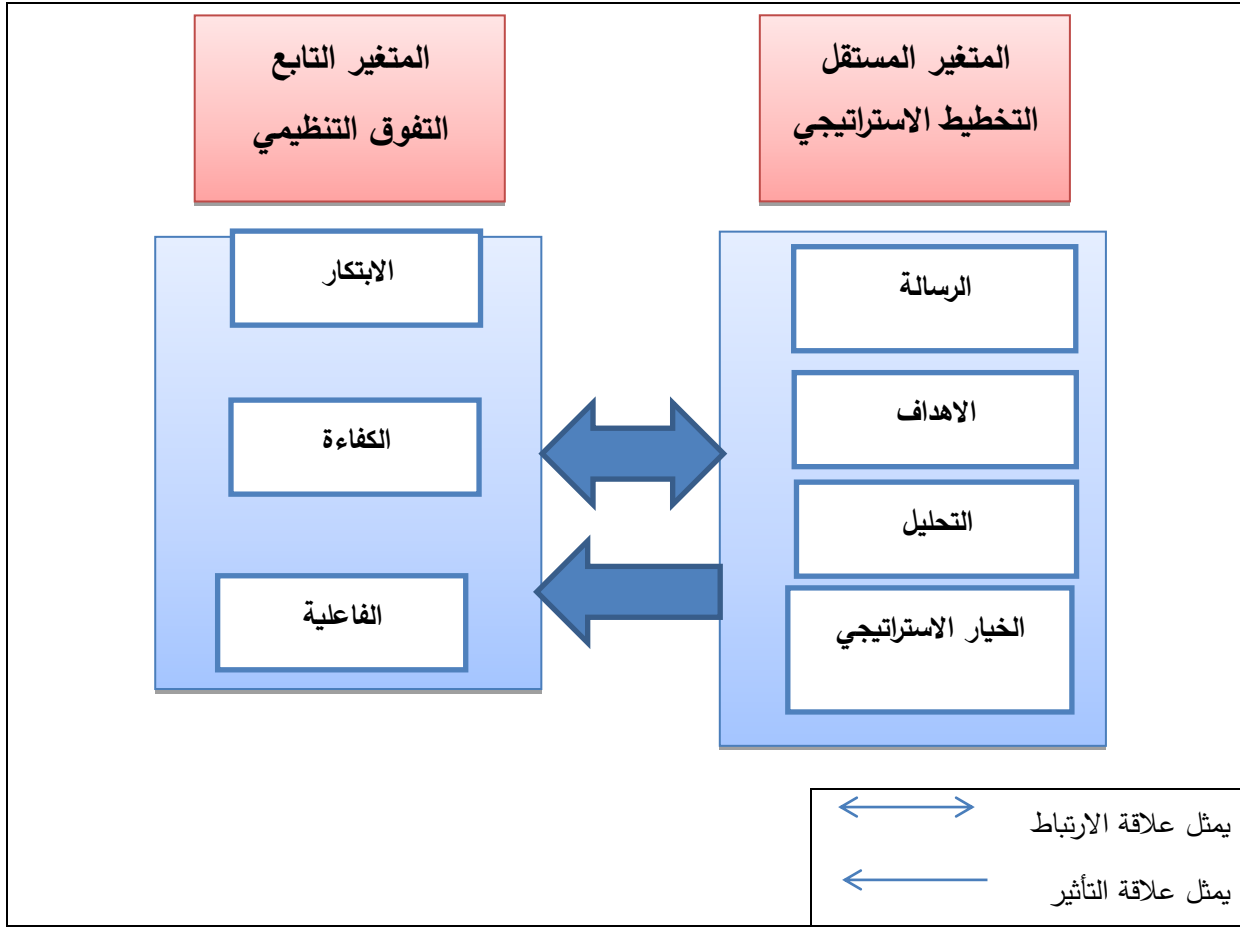
الفرضية الرئيسية الاولى :- (( فرضيات الارتباط ))

توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي من خلال ابعاده ( الرسالة ، الاهداف ، التحليل ، الخيار الاستراتيجي ) وابعاد التفوق التنظيمي

الفرضية الرئيسية الثانية :- ( فرضيات التأثير )

يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي من خلال ابعاده ( الرسالة ، الاهداف ، التحليل ، الخيار الاستراتيجي ) وابعاد التفوق التنظيمي .

خامساً :- مخطط البحث الفرضي :-



تم صياغة المخطط الفرضي بما يتوافق مع مشكلة الدراسة وتحقيق اهدافه ، ويوضح الشكل رقم (1) المتغيرات والابعاد مع بيان علاقات الارتباط والتأثير فيما بينهما .

شكل (1) مخطط البحث الفرضي

خامساً:- فرضيات الدراسة :-

استنادا الى مشكلة الدراسة واختبار المخطط الفرضي للبحث تمت صياغة الفرضيات التالية الرئيسية:

الفرضية الرئيسية الاولى :- (( فرضيات الارتباط ))

توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي من خلال ابعاده ( الرسالة ، الاهداف ، التحليل ، الخيار الاستراتيجي ) وابعاد التفوق التنظيمي

الفرضية الرئيسية الثانية :- ( فرضيات التأثير )

يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي من خلال ابعاده ( الرسالة ، الاهداف ، التحليل ، الخيار الاستراتيجي ) وابعاد التفوق التنظيمي .

سادساً:- مجتمع وعينة البحث :-

تكونت عينة الدراسة من درجات وظيفية مختلفة (معاون المدير العام ، مدراء اقسام ، مسؤولين الشعب والوحدات ) بطريقة الحصر الشامل تم توزيع (45) استبانة ، وتم استرجاع (41) استمارة منها واهملت (4) استمارات لعدم صلاحيتها .

سابعاً :- خصائص عينة البحث :-

يوضح الجدول (1) الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من حيث (النوع الاجتماعي، والعمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنصب الوظيفي، نوع الوظيفة ، الاشتراك بالدورات التطويرية) . وكما يلي :-

جدول رقم (1): الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

الخصائص	الوصف	التكرارات	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	28	68.3
	أنثى	13	31.7
	العدد الكلي	41	100%
العمر	20-30 سنة	-	-
	31-40 سنة	7	17
	41-50 سنة	18	43.9
	اكثر من 50 سنة	16	39.1
	العدد الكلي	41	100%
المؤهل العلمي	اعدادية	7	17.3
	دبلوم	5	12.1
	بكالوريوس	18	43.9
	دبلوم عالي	1	2.4
	ماجستير	8	19.5
سنوات الخدمة	دكتوراه	2	4.8
	العدد الكلي	41	100%
	اقل من 6 سنوات	-	-
	6-10 سنوات	-	-
	11-15 سنة	11	26.8
	16-20 سنة	12	29.2

19.5	8	21-25 سنة	
24.5	10	25 سنة فأكثر	
100%	41	العدد الكلي	
-	-	مدير عام	المنصب الوظيفي
2.4	1	معاون مدير	
24.5	10	مدير قسم	
73.1	30	مسؤول شعبة	
100%	41	العدد الكلي	
73.1	30	اداري	نوع الوظيفة
26.9	11	فني	
100%	41	العدد الكلي	
68.2	28	نعم	هل اشتركت خلال عملك الوظيفي في دورات تطويرية
31.8	13	لا	
100%	41	العدد الكلي	

المصدر من اعداد الباحث

نلاحظ من الجدول رقم (1) الآتي: حسب التنوع الاجتماعي: أن ما نسبته (68.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وأن (31.7%) هم من الإناث. وتشير تلك النتيجة إلى أن غالبية العاملين في مديرية تربية ديالى هم من الذكور. ، اما الخصائص الأخرى ( العمر ، المؤهلات العلمية ، عدد سنوات الخدمة الوظيفية ) جاءت النتائج متناسبة مع الغاية الأساسية للبحث من حيث الخبرة والمعرفة في أنشطة أعمال المديرية وذلك يجعل الإجابة على الاستبانة مقبولة وصحيحة ، اما بخصوص نوع الوظيفة : أن غالبية أفراد العينة هم من الذين يعملون عمل اداري وان ما نسبته (73.1% ) من اجمالي افراد عينة الدراسة هم الذكور وان ما نسبته ( 26.9% ) هم من الاناث ، وتشير تلك النتائج أن العاملين غالبيتهم هم الذكور.

## المبحث الثاني

### الاطار النظري للتخطيط الاستراتيجي

أولاً:- مفهوم التخطيطي الاستراتيجي :-

يعتبر التخطيط الاستراتيجي على وجه الخصوص من أهم الوظائف الإدارية لأنه يعد أساساً لهذه الوظائف، بل هو أول وظائف الإدارة ( التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة)، فالتخطيط هو المعيار الأساسي للقيام بهذه الوظائف ( زكية، 2016 : 55) ، ولذلك فإن هذه الدراسة سوف تركز على هذه المفاهيم، والجدول ( 2 ) الآتي يستعرض مفاهيم التخطيط الاستراتيجي لمجموعة من الكتاب والباحثين .

جدول ( 2 ) مفاهيم التخطيط الاستراتيجي حسب وجهة نظر الباحثين والاكاديميين

ت	اسم الباحث والسنة والصفحة	مفهوم التخطيط الاستراتيجي حسب الباحث
1	نجاتي ، عمر احمد ، 2019، 4 :	هو نشاط اداري تنظيمي يستخدم لتحديد الاوليات وتركيز الطاقة والموارد وتعزيز العمليات لتحقيق اهداف مشتركة .
2	عواد، و محمود، 2018 :147 .	هو عملية تحديد اختيار وتنفيذ الانشطة التي من شأنها تعزز اداء المنظمة على المدى الطويل لتحقيق اهدافها .
3	<b>Radomska,2014:260</b>	عملية ادارية تشمل جميع اجزاء المنظمة لتحديد مصير المنظمة مستقبلاً بناءً على معلومات متوفرة شاملة عن المنظمة وبيئتها ، لتحديد متطلباتها المستقبلية وتطوير الاهداف الاستراتيجية .
4	النعيمة، الاشرفي ، 2021 :787	هو عملية متكاملة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة لاعداد خطة تهدف الى تحقيق اهداف المنظمة .

ثانياً :- أهمية التخطيط الاستراتيجي :-

يعد التخطيط الاستراتيجي من اهم وظائف الادارة ونجاحها لانه يحدد المسار المستقبلي الذي تتجه اليه المنظمة وتحديد اهدافها ورسم الخطط وتخطيط الاحتياجات المالية والبشرية للمنظمة الذي تمكنها من تحقيق اهدافها . ويمكن نبين اهميته بالنقاط الآتية حسب رأي ( عبد الحميد ، 2020 : 67) .

- 1- توضيح مستقبل المنظمة وتعزيز قدرتها على رؤية المستقبل والتنبؤ بالاحداث التي سوف تواجهها .
- 2- تحديد الخيارات الافضل للمنظمة من خلال الاساليب والادوات المتبعة لتحديد الخيار الافضل .
- 3- تحسين اداء المنظمة من خلال استغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات .
- 4- توسع معارف المنظمة وتطوير ملاكاتها من خلال التجارب الممارسة في الظروف الراهنة .

ثالثاً:- اهداف التخطيط الاستراتيجي :-

يتحتم على منظمات الاعمال للوصول الى الاهداف المنشودة هو اعتناق التخطيط الاستراتيجي كوظيفة اساسية لتحقيق رسالتها والغاية منها لانه يمثل منهاج العمل ويعالج مشكلاته ، حيث حدد ( زيتون ، 2018 : 669) مجموعة اهداف للتخطيط الاستراتيجي وكالاتي :-

- 1- تحديد المتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية .
- 2- تحديد المخاطر والتهديدات واستثمار الفرص المتاحة للمنظمة .

- 3- تمكين العاملين بالمنظمة من تحديد احتياجاتهم من الخطط الاستراتيجية المستقبلية .  
4- تحليل بيئة العمل التي تعمل بها المنظمة لمعرفة المنافسين وتحديد موقفها التنافسي .

رابعاً:- ابعاد التخطيط الاستراتيجي :-

اختلف الباحثين والاكاديميين حول ابعاد التخطيط الاستراتيجي ، من خلال وجهة النظر لكل منهم ، الا ان اغلب الباحثين اتفقوا على ان ابعاد التخطيط الاستراتيجي هي ( الرسالة والاهداف والتحليل والخيار الاستراتيجي ) ومنهم ( Robbins,1994) و( عباس ، 2005) و( العاني ، 2002 ) . والتي سوف نبينها فيما يلي :-

1-الرسالة :-

هي سبب وجود اي منظمة وهي تعتبر الموجه لانشطة المنظمة وما تسعى الى تحقيقه مستقبلا ، وهي الغايات والاهداف الاساسية للمنظمة والتي تتميز عن غيرها من المنظمات . ( عواد ، محمود ، 2018 : 147 ) .

2-الاهداف :-

هي النتائج التي تسعى المنظمات تحقيقها من خلال قيامها بمجموعة من الانشطة والاعمال التي تمارسها ، لذلك على الادارات العليا تحقيق تلك الاهداف من خلال وضع خطط مستقبلية وتنفيذها بصورة صحيحة ، لذلك فيمكن قياس الاهداف وتحديدها واستخدام المعايير الملائمة لتحقيقها .

3-التحليل الاستراتيجي :-

ان عنصر التحليل مهم جداً لجميع المنظمات ، يجب القيام بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لتشخيص التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات ، كذلك تحديد مصادر القوة والضعف في البيئة الداخلية مما يساعد ذلك على تحقيق الاهداف التنظيمية المطلوبة . ( Thompson, 1997:37 )

4-الخيار الاستراتيجي :-

وهو الخيار الافضل من عدة خيارات بناءً على مجموعة من المعايير لاستخدام البديل المناسب من بين البدائل المتاحة ، والغاية هو تحقيق الاهداف المطلوبة من خلال استغلال الفرص المتاحة وعناصر القوة وتجنب التهديدات . ( التميمي ، 2009: 42 ) .

### المبحث الثالث

### التفوق التنظيمي

اولاً:- مفهوم التفوق التنظيمي :-



يعتبر التفوق التنظيمي إطار منهجي للتطوير والتحسين بالاعتماد على عدد من المعايير التي تطورت مع تطور المدارس الفكرية فهو بداية هادفة ومقصودة لخلق وتعزيز ونشر التغيير من أجل تحسين فاعلية المنظمة (يوسف، 2020 : 208) ، ولقد ازداد الاهتمام بمصطلح التفوق التنظيمي في الفكر الإداري كإعادة التفكير بأهداف الزبائن والانتاجية لاستمرارية بقاء المنظمة فلا بد من استخدام الريادة والابتكار والكفاءة والتي تتمثل بالتفوق التنظيمي (احمد ، 2018:317) ولذلك فإن هذه الدراسة سوف تركز على هذه المفاهيم، والجدول (2) الآتي يستعرض مفاهيم التفوق التنظيمي لمجموعة من الكتاب والباحثين .

جدول (3) مفاهيم التفوق التنظيمي حسب وجهة نظر الباحثين والاكاديميين

ت	اسم الباحث والسنة والصفحة	مفهوم التفوق التنظيمي حسب الباحث
1	(Kanji, 2007: 1)	هو وسيلة يساعد على رضا العاملين والزبائن وأصحاب المصالح بطريقة يحافظ على أداء المنظمة لتصبح على معرفة بتوجهات رضا أصحاب المصالح ويقود إلى نجاح أعمالها في المستقبل
2	Al-Dhaafri et al, 2016:48	هو استراتيجية تساعد المنظمة على تحسين انشطتها والتي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية ورفع مستوى ادائها التنظيمي .
3	عبد الله وعمير، 2019 :308	هو نشاط تتميز به المنظمة بأدائها يميزها عن غيرها من المنظمات من حيث الموارد المادية والبشرية وعلاقتها المتميزة مع كافة المتعاملين معها من حيث تشخيص نقاط القوة والضعف واستثمار الفرص ومواجهة التهديدات .
4	العنزلي ، 2017: 415	انه التميز او الجودة المطلوبة او الكفاءة في العمل ، او الامتياز في نوع العمل المنجز .

ثانياً :- أهمية التفوق التنظيمي :-

تتجلى أهمية التفوق التنظيمي من خلال تحقيق العديد من المنافع والمزايا كما اشار Leonard & McGuire (2007:12) بان التفوق التنظيمي يحقق المزايا الآتية :-

- 1- تحسين أنشطة أعمال المنظمة وبالتالي تحقيق المستوى الأعلى للأداء .
- 2- يساعد في مشاركة العاملين بكل فاعلية بأعمال المنظمة المتميزة .
- 3- يعتبر مقياس للنجاح المالي للمنظمة .

ولعل ما يذكر في هذا الصدد فقد أكد ( العبادي ، وعبد الله ، 2017 : 162 ) ان أهمية التفوق التنظيمي يركز على النتائج ويساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ، ويعد عاملاً لتعزيز عمل المنظمة ويجعلها تهتم بالابتكار والتطور وتحقيق رسالتها من خلال فاعلية القيادة الإدارية المتخذة لعنصر التفوق التنظيمي ، وكذلك يسمح للمنظمة معرفة مدى التحسن والتقدم من خلال التقييم الذاتي للمنظمة ، وايضا يركز التفوق التنظيمي على العنصر البشري والمالي كعنصر اساسي لتطوير المنظمة وتميزها وتفوقها .

### ثالثاً:- ابعاد التفوق التنظيمي :-

اختلف الباحثين والاكاديميين من خلال اخلائهم في ابعاد التفوق التنظيمي الا ان الابعاد التي نراها مناسبة لهذا البحث هي التي اعتمدها (فاضل، 2019: 80) و(محمود ، 2019، 667) وهي :-

#### 1- الابتكار :-

هو شيء جديد تمتاز به المنظمة عن غيرها من المنظمات في سوق المنافسة ، حيث التطورات الحاصلة في شركات معينة مثل شركة تويوتا لصناعة السيارات واستخدامها الابتكارات والتطورات تقع كلها ضمن دائرة الابتكار والتطور ، ويمكن ان يعتبر الابتكار عنصر مهم تستخدمه الشركات او المنظمات المنافسة في مجال اعمالها يميزها عن غيرها من المنظمات ويعطيها شيء فريدا من نوعه ( القيسي والطائي ، 2014: 191) لذلك فالابتكار عملية او نشاط يتطلب التفكير في خلق فكرة جديدة غير مألوفة يمكن طرحها في مجال أنشطة المنظمة لذلك فان عملية الابتكار تتطلب عدة مراحل للوصول لشيء جديد ومبتكر ومنها مرحلة ( الاعداد) وهي مرحلة تحديد المهام والأنشطة والأفكار لتحويل هذه الأفكار الى نتائج او خدمات مستقبلية ، المرحلة الثانية ( تطوير الابتكار ) يتم في هذه المرحلة تقييم وتعديل الأفكار الجديدة وغربلتها وصياغتها لغرض تحويلها الى نتائج جديدة تعم على المنظمة بالمنافع والمزايا ، وفي المرحلة الاخيرة من الابتكار هي ( تطبيق الابتكار ) يتم في هذه المرحلة استخدام افكار جديدة بتصنيع منتجات جديدة تميزها في الاسواق المنافسة (محمود ، 2019، 668) .

#### 2- الكفاءة :-

هي الاداء المستخدم من قبل العاملين باستخدام الآلات الجديدة وكافة الأنشطة المستخدمة بشكل سليم من معلومات وموارد بشرية ومالية ، وهي ايضا الاستخدام الامثل للموارد المتاحة بشكل يؤدي الى تحسين وتطوير أنشطة المنظمة وبدون خسائر، وان الكفاءة هي عبارة عن نسبة المخرجات الى المدخلات ( العنزي ، 2017: 398) .

#### 3- الفاعلية :-

تعتبر الفاعلية من المؤشرات المهمة لقياس مدى تحقيق المنظمة لاهدافها وفقا لتكيفها مع البيئة التي تعمل فيها ، من حيث استخدام الامثل لموارها ومن خلال الفاعلية يمكن ان تحقيق الاهداف وكذلك تأمين الموارد وفاعلية أنشطة اعمال المنظمة قياساً بفاعلية الافراد العاملين فيها .

#### رابعاً :- العلاقة بين التخطيطي الاستراتيجي والتفوق التنظيمي :-

يؤدي التخطيط الاستراتيجي دوراً حيوياً في نجاح المديرين وتقدمهم داخل المنظمات وخارجها وقد احتلت أهميته في جهود علماء الاختصاص لأجل تحديد مكوناته ، و تطبيقاته ، وللتخطيط الاستراتيجي اهمية كبيرة في تحقيق التفوق التنظيمي ، فهو يهتم بتدعيم هيكل المنظمة والافراد ورأس المال البشري والقدرات التنظيمية من اجل استثمار الفرص ومواجهة التهديدات بكافة الوسائل والادوات المتطورة ، اذ نبين طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ومتغيرات التفوق التنظيمي في الإطار النظري على وفق ما ورد من الأدبيات ذات الصلة والتي لم تنطرق للعلاقة الكلية أو حتى الجزئية بين تلك المتغيرات ومكوناتها .

لذا فإن التخطيط الاستراتيجي ومتغيراته يوفرون المعلومات والمعرفة للمديرين ، مما يعزز بذلك تحقيق التفوق التنظيمي ، واحيانا يواجه المديرين مؤثرات خارجة عن ارادتهم كالظروف السياسية و الإجتماعية و الإقتصادية تكون

أحدى الضغوط التي تؤثر على قراراتهم ، إذ إن التخطيط الاستراتيجي هو العامل المؤثر في نجاح المنظمات ، وإن التخطيط الجيد المتميز هو الذي يعكس قدرة المديرين على استثمار الفرص التنظيمية وتجنب التهديدات وبالتالي تحقيق التفوق التنظيمي التي بانته إن تسعى أغلب المنظمات للوصول إلى تحقيق أهدافها بشكل متميز وبذلك اعتماداً على ما يتوفر له من معلومات موثوقة وأدوات وتقنيات و الطرق المتبعة للوصول السهل إلى المعلومات ، وما يتوجب من وجود قدرات تحليلية من قبل المديرين من خلال استخدام التخطيط الاستراتيجي المتميز والصحيح . لذلك وبهذا الصدد فإن للتخطيط الاستراتيجي تأثير مباشر على التفوق التنظيمي وينعكس ذلك على أداء المنظمة من خلال إسهام المديرين من تغيير الوضع الراهن وتبني الطرق الإبداعية في تحقيق التفوق التنظيمي .

## المبحث الرابع

### الجانب التطبيقي

#### عرض النتائج في ضوء إجابات العينة وتحليلها

في هذا المبحث بين الباحث وصفاً للإجراءات التي أتبعها في دراسته، متضمناً أولاً عرض النتائج في ضوء إجابات العينة وتحليلها ، وثانياً اختبار فرضيات الدراسة ( الارتباط والتأثير) .

#### التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

توضح الدراسة وصف إجابات عينة الدراسة وتفسيرها التي توصلت إليها الدراسة من بيانات بخصوص الاستبانة وباستخدام الأدوات الإحصائية ( الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي ومعامل الاختلاف المعياري ) التي اعتمدت في وصف متغيرات الدراسة، وكانت النتائج عن المتغيرات الموجودة في الاستبانة بناءً على تحليل البيانات التي جمعت من مجتمع الدراسة، وكما يلي:

#### أولاً :- وصف مستوى الإجابات وتقييمها عن التخطيط الاستراتيجي :-

تضمن المتغير المستقل للدراسة ( التخطيط الاستراتيجي ) في الاستبانة على (4) أبعاد تم قياسها من خلال الدراسات السابقة للدراسة الحالية، وتحليل بياناتها والتي تم الحصول عليها من عينة الدراسة لهذه المتغيرات من أجل معرفة أي من الفرعية التي حصلت على قيمة اهتمام أعلى من قبل العاملين في المديرية ، وكما مبينة نتائجها في الجدول (4).

جدول رقم (4) إجابات أفراد عينة الدراسة للتخطيط الاستراتيجي وأبعاده

ت	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية	مستوى التقييم
1	الرسالة	3.857	0.334	8.7%	4	مرتفع
2	الأهداف	4.057	0.525	28.5%	1	مرتفع
3	التحليل	3.900	1.110	12.9%	3	مرتفع
4	الخيار الاستراتيجي	3.771	0.816	21.6%	2	مرتفع

مرتفع	-	22.8%	0.888	3.890	التخطيط الاستراتيجي
-------	---	-------	-------	-------	---------------------

تبين نتائج الجدول (4) أن مديرية تربية ديالى تستخدم التخطيط الاستراتيجي ويدعم ذلك المتوسط الحسابي اذ بلغ (3.890) وعلى مستوى الابعاد الفرعية حصلت جميعها على مستوى تقييم مرتفع حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.771-4.057), وكانت أعلى مستوى في الاهمية هو بعد (الاهداف) جاء بالمرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (4.057) وحصل بعد (الخيار الاستراتيجي) على ادى متوسط حسابي بلغ (3.771) رغم ان هذه القيمة تشكل وسط حسابي مرتفع , حيث جاء الانحراف المعياري لجميع ابعاد التخطيط الاستراتيجي (0.888) ومعامل الاختلاف اقل من (50%), وهو ما يعكس نسبة التقارب والتجانس في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى التقييم لابعاد التخطيط الاستراتيجي في مديرية تربية ديالى , ويفسر الباحث ذلك بأن المديرية تهتم بتدريب وتطوير العاملين من اجل الحصول على كفاءة وقدرات وافكار مبتكرة للعاملين , مما يسهم ذلك في تحسين سلوك العاملين وتحقيق اهداف المديرية .

ثانياً - وصف مستوى الإجابات وتقييمها لمتغير التفوق التنظيمي :-

بين الباحث في هذا المحور على وصف إجابات أفراد عينة الدراسة وتقييمها باستخراج الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي ومعامل الاختلاف للفقرات والتي تضمنها هذا المتغير في الاستبانة على ثلاث أبعاد (الابتكار , والكفاءة , والفاعلية) ونبين أي من هذه الأبعاد التي حصلت على أهمية أعلى بعد تحليل بياناتها و كما مبينة في الجدول (5).

جدول رقم (5) إجابات أفراد العينة لمتغير التفوق التنظيمي

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الاهمية	مستوى التقييم
1	الابتكار	4.357	0.997	22.8%	1	مرتفع
2	الكفاءة	3.543	0.751	21%	2	مرتفع
3	الفاعلية	4.557	0.398	8.7%	3	مرتفع
	التفوق التنظيمي	4.276	0.992	25.5%	-	مرتفع

يتبين من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد التفوق التنظيمي , قد تراوحت ما بين (3.543-4.557) وكانت جميعها بمستوى تقييم مرتفع حيث جاء في المرتبة الأولى بعد (الابتكار) ويليه في المرتبة الثانية بعد (الكفاءة), واحتل المرتبة الثالثة والأخيرة بعد (الفاعلية) وبلغ الإنحراف المعياري لجميع الابعاد (0.992) ومعامل الاختلاف لجميع الابعاد اقل من (50%), وهذا ما يعكس تقارب وتجانس إجابات افراد العينة نحو استخدام المديرين للتفوق التنظيمي بمستوى مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي للتفوق التنظيمي بمتوسط حسابي عام بلغ (4.276), ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى ان العاملين في المديرية لديهم قدرة عالية في الابتكار والكفاءة والفاعلية في ممارسة اعمالهم .

ثالثاً :- اختبار فرضيات الدراسة ( الارتباط والتأثير )

## 1- اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

توضح هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسة الأولى بفروعها والتي تنص بأن " هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده ( الرسالة ، والاهداف ، و التحليل ، والخيار الاستراتيجي ) و التفوق التنظيمي بأبعاده ( الابتكار ، الكفاءة ، الفاعلية ) إذ يقوم برنامج (SPSS) بمقارنة (t) المحسوبة مع (t) الجدولية بشكل مباشر ولأختبار هذه الفرضيات تم استخدام اختبار بيرسون لقياس علاقة الارتباط وتظهر النتائج ما يأتي:

وجود علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده والتفوق التنظيمي، إذ تشير النتائج إلى أن جميع العلاقات تدل على انها علاقة معنوية وبمستوى (0.01) أما أعلى معامل ارتباط كان مع الاهداف (0.441) واقلها مع الخيار الاستراتيجي (0.200) وبشكل عام كانت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتفوق التنظيمي بمعامل ارتباط مقداره (0.324) وهي معامل ارتباط قوي، وتدلل هذه النتائج على اهتمام مديرية تربية ديالى بالأهداف وتوجيه سلوك العاملين نحو بيئة العمل لتحقيقها ، ويبين للباحث أن مديرية تربية ديالى تستخدم التخطيط الاستراتيجي من خلال المعلومات والتقنيات ومواكبة التغييرات الحاصلة في بيئة الاعمال لتحقيق التفوق التنظيمي المتميز ، ومن خلال النتائج تقبل الفرضية الرئيسة الأولى والمتمثلة بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي من خلال ابعاده ( الرسالة ، والاهداف ، والتحليل الاستراتيجي ، والخيار الاستراتيجي) والتفوق التنظيمي . كما موضح في الجدول (6)

الجدول (6) علاقة الارتباط بين المتغيرات الرئيسة والفرعية

المتغير المعتمد	الفاعلية	الكفاءة	الابتكار	معامل ارتباط بيرسون	
				Y3	Y1
التفوق التنظيمي	Y3	Y2	Y1	الارتباط	الرسالة
	0.52	0.268	**0.641	*0.285	
	0.756	0.119	0.000	0.097	المعنوية
	0.080	0.241	**0.739	**0.441	الارتباط
	0.649	0.164	0.000	0.008	المعنوية
	-0.066	**0.851	**0.578	-0.203	الارتباط
	0.706	0.000	0.000	0.242	المعنوية
	0.244	**0.546	**0.700	0.200	الارتباط
	0.158	0.000	0.000	0.250	المعنوية
	0.324	-	-	-	الارتباط
	0.000	-	-	-	المعنوية

## 2- اختبار فرضيات الأثر لمتغيرات الدراسة

لاختبار الفرضية الرئيسة الثانية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده على التفوق التنظيمي وكما موضح بالجدول رقم (7).

جدول رقم (7) نتائج تحليل الانحدار المتعدد

مستوى المعنوية Sig.	F المحسوبة	R2	قيمة الثابت A	مستوى الدلالة Sig	T	قيمة معامل بيتا $\beta$	ابعاد التخطيط الاستراتيجي
0.000	18.097	0.707	1.264	.000	4.068	1.065	الرسالة
				.000	-	-1.325-	الاهداف
				.782	-.279-	-.019-	التحليل
				.000	4.115	.399	الخيار الاستراتيجي

يبين الجدول (7) وجود أثر ذو دلالة معنوية لإبعاد التخطيط الاستراتيجي على التفوق التنظيمي إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (18.097) للنموذج بشكل عام عند مستوى دلالة (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك يتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية المتمثلة بوجود تأثير ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي ابعاده على التفوق التنظيمي

## المبحث الخامس

### الإستنتاجات و التوصيات

أولاً :- الإستنتاجات :-

- 1- تبين وجود علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط الاستراتيجي والتفوق التنظيمي في مديرية تربية ديالى وكانت علاقة الارتباط قوية.
  - 2- ظهر قيام مديرية تربية ديالى باستخدام التخطيط الاستراتيجي في تعزيز تفوقها التنظيمي .
  - 3- تبين ان مديرية تربية ديالى تمكنت من استخدام التحليل الاستراتيجي في أنشطة اعمالها لتحقيق التفوق التنظيمي
  - 4- يتضح وجود تأثير ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على التفوق التنظيمي في المديرية .
  - 5- يتضح من خلال النتائج التي ظهرت ان المديرية تتبع اسلوب يتوافق مع اهدافها الاستراتيجية التي وضعتها الادارة العليا ، ومتوافقة مع متطلبات وتحقيق اهدافها مما يعزز ذلك تحقيق التفوق التنظيمي للمديرية.
- ثانياً : التوصيات :-

- 1- ضرورة اهتمام المديرية بمبادئ التخطيط الاستراتيجي والعمل بكل شفافية بتوجيه سلوك العاملين نحو الجوانب البيئية ، من خلال برامج التوظيف و التدريب والتطوير والتي من خلالها تتفوق وتتميز عن المنظمات الأخرى
- 2- ضرورة العمل على زيادة توفر متغير التفوق التنظيمي في مديرية تربية ديالى لتعزيز مكانتها .
- 3- حتمية اهتمام المديرية بمتغير الابداع والابتكار لتحديد توجهها المستقبلي بكفاءة وفاعلية من خلال حث العاملين ببذل أقصى الجهود وتقدم أقصى الطاقات والامكانيات المهارية .
- 4- يجب ان تقوم الادارة العليا بوضع خططا استراتيجية لتحديد اهدافها ومتطلبات البيئة ، من خلال الاستخدام الامثل لمواردها البشرية وبالتالي تحقيق التفوق التنظيمي لها .
- اعداد برامج تدريبية وارشادية متطورة تسهم في اكساب العاملين في المديرية الخبرة والكفاءة والقدرات التي تمكنهم في مواجهة الضغوطات والمواقف الصعبة مما يضيفي تميزاً ايجابياً في تحقيق التفوق التنظيمي

### المصادر :-

- 1- التميمي ، محمد ياسين رحيم ،(2009) ، ( العلاقة بين الخيارات الاستراتيجية والقيادة التحويلية وتأثيرهما في النجاح التنظيمي ، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد .
- 2- العبادي ، هاشم فوزي ، وحمد الله ، اسامة علاء ، 2017 ، ( تأثير ادوار مدير الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنظيمي ) مجلة العلوم الادارية والاقتصادية ، العدد (102) المجلد (24).
- 3- العنزلي ، سعد علي ، 2017، (نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي) ، مكتبة السيسان للنشر والتوزيع ، العراق - بغداد .
- 4- النعمي ، افراح عبد الخالق ، والاشرفي ، رياض احمد اسماعيل ، 2021 ( تقييم التخطيط الاستراتيجي لشعب النشاطات الرياضية في الجامعات العراقية الحكومية من وجهة نظر ملاكاتها )، مجلة ابحاث كلية التربية الاساسية ، مجلد 17 عدد(1) .
- 5- احمد ، جنان شهاب ، 2018 ، ( القابلية الامتصاصية للمعرفة : اداة الادارة في تحقيق التفوق التنظيمي ) ، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية /جامعة بابل ، المجلد 10 عدد 3 .
- 6- زيتون ، ايمن احمد ، 2018 ، ( التخطيط الاستراتيجي لدور المؤسسات الوقفية في تطوير التعليم العالي ) ، العدد (22) ص 669 .

- 7- زكية ، بوقندورة ، 2016 ، (مهارات القائد الإداري ودورها في التخطيط الاستراتيجي) ، جامعة العربي بن مهيدي ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ، رسالة ماجستير (منشورة) .
- 8- عواد ، خالد روكان ، ومحمود ، زيد خوام ، 2018 ، (التخطيط الاستراتيجي وتأثيره في الذكاء الاقتصادي (مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد (55)
- 9- عبد الله ، حيدر طه ، و عمير ، عراك عبود ، 2019 ، ( دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي (مجلة دنانير ، العدد (15) .
- 10- نجاتي ، عمر احمد محمد ، 2019 ، (العلاقة التبادلية بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين اداء الهيكل التنظيمي في الجامعات العراقية ) ، مجلة ادارة الجودة العدد (20) ص 4 .
- 11- عبد الحميد ، محمد عبد الحميد يوسف ، 2020 ، ( اثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات ) ، جامعة بنغازي ، كلية الاقتصاد ، رسالة ماجستير (منشورة) .
- 12- يوسف ، سناء خضر ، 2020 ، ( دور الذكاء الاستراتيجي للقيادات العليا في تعزيز التفوق التنظيمي ) ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، مجلد (16) عدد (50) .
- 13- Radomska, Joanna, (2014), Linking the Main Obstacles to the Strategy Implementation with the Company's Performance, , Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 150.
- 14-Leonard, Denis, and Mc ,Guire, Mac,2007, The Executive Guide to Understanding and Implementing the Baldrige Criteria: Improve Revenue and Create Organizational Excellence, asq Quality, Press Milwaukee, USA
- 15-Thompson,John (1997)Strategic Management, A Wareness and Change,3 edtion ,International Thompson ,Publishing CO.,U.K.
- 16-Kanji, Gopalk, (2007), Performance Measurment: A System Approach for Excellence, <http://www>.
- 17-AL-Dhaafri,Hassan Saleh,AL-SwidiN Abdullah Kaid .AL-Ansi, Ali,. 2016 Organizational Excellence as the Driver for Organizational Performance: A Study on Dubai Police, , International Journal of Business and Management , Vol ,,11,,No.2,PP (47\_ 52) .