

أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد بالمؤسسات الحكومية الخدمية العراقية: الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات¹

أ.د. نبيل محمد مرسي خليل
أستاذ إدارة الأعمال
كلية الأعمال - جامعة الإسكندرية
جمهورية مصر العربية
nmorsi@Alexu.Edu.eg

أ. أنمار سعدون محمد
باحث بقسم إدارة الأعمال
كلية الأعمال - جامعة الإسكندرية
جمهورية مصر العربية
Anmarabawy83@Alexu.Edu.eg

د. عبير احمد شرف الدين
مدرس إدارة الأعمال
كلية الأعمال - جامعة الإسكندرية
جمهورية مصر العربية
Abeer.sharaf@Alexu.Edu.eg

ملخص البحث

تهدف الدراسة الحالية إلى دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد بالمؤسسات الحكومية الخدمية، والتي تتضمن كلا من أداء الموارد البشرية، وأداء القدرات التنظيمية)، وكذلك دور تكنولوجيا المعلومات كمتغير وسيط في التأثير على هذه العلاقة، وقد تم تطبيق الدراسة الحالية في مؤسسة ديوان محافظة نينوى في جمهورية العراق، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. كما تم جمع البيانات من خلال قوائم الاستقصاء الإلكترونية على موقع (Google form)، إذ تمثلت عينة الدراسة في (200) مفردة من العاملين داخل أقسام وشعب المؤسسة، والمتمثلة في (قسم التخطيط الاستراتيجي والمتابعة، قسم إدارة الموارد البشرية، قسم هندسة إدارة المشاريع، قسم تكنولوجيا المعلومات) بالإضافة إلى الإدارات العليا لهذه الأقسام. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامجي (SPSS. v. 25) و (AMOS. v. 22)، وقد أظهرت نتائج الدراسة، وجود تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية بين المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي، والمتغير التابع (تحسين أداء الموارد والذي يشمل على: أداء الموارد البشرية، وأداء القدرات التنظيمية)، وكذلك ظهور تأثير سلبي لتكنولوجيا المعلومات كوسيط على تحسين أداء الموارد، (أداء الموارد البشرية، وأداء القدرات التنظيمية)، بينما هناك تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتكنولوجيا المعلومات.

الكلمات الدالة

التخطيط الاستراتيجي، أداء الموارد البشرية، القدرات التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات.

¹ تم تقديم البحث في 2023/12/17، وتم قبوله للنشر في 2024/1/18.

(1) المقدمة

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من الأساليب التي تساعد المؤسسات الحكومية بشتى أنواعها على التكيف مع بيئتها الخارجية؛ إذ أنه الوسيلة التي توضح مسار المنظمة المستقبلية والدليل لتوجيه المنظمة نحو الكفاءة والفاعلية، كذلك تعد عملية التخطيط الاستراتيجي نقطة انطلاق تجاه إدارة استراتيجية ناجحة؛ إذ من خلالها تحدد المنظمات توجهاتها المستقبلية وتضع اللبنة الأولى نحو خارطة طريق واضحة لتحقيق أهدافها، والوصول إلى مستويات تحسين الأداء المنشودة، وقياسها بسهولة، وذلك من خلال توليفة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تعبر عن مدى براعة المنظمة في بناء أهدافها واستراتيجياتها وتنفيذها كما هو مخطط دون معوقات (Guenther, Titus & Endrikat, 2020).

تم تعريف التخطيط الاستراتيجي بطرق مختلفة من قبل الباحثين، ومع ذلك توجد عناصر رئيسية مشتركة تشمل: الرؤية، والرسالة، والأهداف الاستراتيجية، وخطط العمل؛ حيث توضح العديد من دراسات التخطيط الاستراتيجي أن الاستراتيجية الجيدة يجب أن تكون قادرة على تحديد الفرص والتهديدات، وتطوير سياسة للتعامل معها، ووضع خطة عمل لتنفيذ تلك السياسة وتحقيق الأهداف، مدعومة بفكرة أن الاستراتيجية ولدت من خلال تحليل متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية، والذي سيحقق النجاح للمؤسسات من خلال مراحل عملية التخطيط، والتي تتضمن: تحديد أهداف المؤسسة، ومسح البيئة الخارجية، وتنظيم القضايا الاستراتيجية الداخلية، واتخاذ الخيارات الاستراتيجية، وصياغة الخطط والتدابير للتنفيذ والمراقبة، وتم تأكيد الرأي القائل بأن التخطيط الاستراتيجي له تأثيرات إيجابية ومهمة على أداء المؤسسات من خلال العديد من الدراسات مثل دراسة (الدليبي، 2022)، ودراسة (ديبلو ويسري، 2021).

وبعد التخطيط الاستراتيجي من ضمن المفاهيم الإدارية التي حظيت بالاهتمام والانتشار في السنوات الأخيرة تتابعا مع التطورات الكبيرة الحاصلة في مختلف مجالات الحياة، وعلى كافة المستويات، وتعتبر عملية التخطيط الاستراتيجي استعدادا من أجل مواجهة التغيرات التي قد تحدث في المستقبل، وهو نشاط جماعي من أجل بلوغ الأهداف المحددة بعناية، بالإضافة إلى أنه يشمل تهيئة الظروف المناسبة من أجل استيعاب التغيير، وإدارته لصالح تلك الأهداف؛ مما يؤدي لنتائج ذات مردود إيجابي (Aguinis, Edwards & Bradley, 2016).

وبما أن عملية التخطيط الاستراتيجي تعتمد على التنبؤ بالمستقبل وإدراكه من خلال تحليل معطيات الحاضر في البيئة الخارجية للمنظمة، وتغيرها المستمر وتعقيدها، وتهيئة البيئة الداخلية لتتكيف مع جميع المتغيرات فقد اتجهت المنظمات نحو الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات؛ لتصبح أداة تسهل عملية الحصول على المعلومات الدقيقة والشاملة التي تصل في الوقت المناسب، والتي تعد المرتكز لعملية صنع القرارات الرشيدة (Dasan, 2019).

ويعتبر تحسين أداء الموارد البشرية هو عملية تحسين أداء الموظفين في المنظمة من خلال تطوير المهارات والقدرات والتحفيز؛ حيث يمكن تحقيق ذلك من خلال مجموعة متنوعة من الممارسات، بما في ذلك التدريب والتطوير، وإدارة الأداء، والمكافآت والحوافز، إذ يمكن للمنظمة تحسين أداءها وتحقيق أهدافها من خلال التدريب والتطوير والذي يساهم في مساعدة الموظفين على اكتساب المهارات والقدرات التي تساعدهم على أداء وظائفهم بشكل فعال.

كما تلعب القدرات التنظيمية أهمية كبرى في تحسين قدرات المنظمة على تحقيق أهدافها، وذلك من خلال الإبداع والمرونة التنظيمية، مما يساهم في تحسين كفاءة المنظمة بالإضافة لتحسين جودة الخدمات للعملاء.

(2) مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في وجود نقص في الدراسات التي تناولت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الموارد بالمؤسسات الخدمية، وكذلك لوجود فجوة بين الأداء الفعلي للموارد وبين مستوى الأداء المستهدف من جانب المؤسسات، كما تكمن مشكلة الدراسة في ضرورة التوجه نحو التخطيط الاستراتيجي في عملية تكاملية تعتمد على المعلومات الدقيقة التي توفرها تكنولوجيا المعلومات للمؤسسة (سعادة، 2021).

ومع التأكيد على أهمية الأداء المؤسسي نجد أن هناك دراسات عديدة تناولت الأداء المؤسسي من عدة جوانب مختلفة حسب دراسة المنظمة العربية للتنمية الإدارية (الكبيسي، 2008).

كذلك ومن خلال مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة لوحظ انخفاض اهتمام الباحثين بممارسات إدارة موارد المؤسسة ومنها الموارد البشرية، والقدرات التنظيمية مجتمعة معاً و أثرها على زيادة مستوى الأداء لدى الموظفين في المؤسسات الخدمية؛ لذلك كان اهتمام الباحثين بضرورة وضع برامج تدريب وتطوير لجميع الموظفين، وتحديد العقبات المحتملة في تنفيذ مثل هذه البرامج والآثار العملية للتدريب والتطوير على الأداء (Engetou, 2017).

كذلك فقد أوصت دراسات عديدة بالدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي ومدى الارتباط بين عمليات التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في: (الرسالة، الغايات، الأهداف، الإدارة، النطاق المؤسسي، الموارد المؤسسية، والخدمات)، و بين الأداء المؤسسي (الدجني، 2011).

بالإضافة إلى تناول العديد من الدراسات السابقة أهمية تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها على تحسين كفاءة الموارد البشرية وتغيير الإدارة في المؤسسة وجعل متخصصي الموارد يطورون كفاءات جديدة، وبناءً على مقترحات الباحثين، والتي لم تولي اهتماماً كافياً لاختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء موارد المؤسسة ومنها: (الموارد البشرية، والقدرات التنظيمية) مجتمعة معاً، ودراسة تكنولوجيا المعلومات كعمز لهذه العلاقة، وأيضاً لوحظ أهمية تكرار الدراسات التي تختبر هذه المتغيرات في بيئات مختلفة، إضافة إلى أن معظم الدراسات تم تطبيقها في مؤسسات صناعية مع تجاهل المؤسسات الخدمية (Tørstena, Goga, & Jashari, 2020).

أيضاً أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية الأولية التي قام بها الباحث في بعض أقسام وشعب مؤسسة ديوان محافظة نينوى على عينة من الموظفين ومدراء الاقسام ومسؤولي الشعب والمكونة من (30) مفردة. واستخلاص بعض العوامل التي تشير إلى وجود قصور في عمل إدارة الموارد البشرية والقدرات التنظيمية في المؤسسات الحكومية الخدمية وعدم إدراك الإدارات العليا للدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي، من خلال استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات وتأثيره على كفاءة أداء الموارد والقدرات الإبداعية للموظفين والتي يمكن من خلالها استخلاص بعض العوامل كالآتي:

- عدم تقديم الدعم المستمر من قبل الإدارة العليا لبرامج التدريب والتطوير والتي ترتقي بكفاءة أداء الافراد العاملين.
- قلة الاهتمام بوضع نظام عادل للتعويضات والحوافز والذي يساهم في تشجيع وتحفيز الموظفين على سرعة تنفيذ المهام ورفع إنتاجية العمل.
- عدم اهتمام الإدارة بوضع برامج لتقييم أداء موظفيها بشكل مستمر، والتي تساعد في الكشف عن تحديد مصادر الخلل أثناء العمل ومعالجتها.
- تجاهل إدارة المؤسسة لقدرات الابتكار والابداع التي يمتاز بها بعض الافراد العاملين واستثمارها بالشكل الذي يساهم في الارتقاء بعمل المشاريع الخدمية وتطورها.

- ضرورة تعزيز التخطيط الاستراتيجي من خلال تحديد اهداف استراتيجية، ضمن رؤية واضحة أتجاه تطوير وتنمية الموارد البشرية، والقدرات التنظيمية، ومدى تأثيرهما المباشر في تحقيق التقدم والتطور في منهجية العمل الخدمي للمؤسسة.
- عدم الفهم الشامل من قبل القيادات الادارية أتجاه الدور الذي تلعبه الوسائل التكنولوجية في تغير عمل إدارة الموارد البشرية من خلال أتمته العديد من المهام وسرعة الوصول للمعلومات، كذلك دورها في استثمار مهارات الابداع والابتكار لدى الموظفين والذي يمكنها من مواجهة التحديات والتغيرات في بيئة العمل وبما ينعكس على مهارة المشاريع الخدمية وتطورها. وبناءً على نتائج الدراسات السابقة (Sabherwal, Sabherwal, Havakhor, & Steelman, 2019) (chu, chi, wang & Luo, 2019) ونتائج الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث فإن الدراسة الحالية تسعى إلى اختبار أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء موارد المؤسسة، واختبار أثر تكنولوجيا المعلومات كمتغير وسيط بين التخطيط الاستراتيجي وأداء موارد المؤسسة وذلك بالتطبيق على المؤسسات الحكومية الخدمية بالعراق (ديوان محافظة نينوى)، ومن ثم يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة البحثية التالية:
 - هل يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة؟
 - هل يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي على أداء القدرات التنظيمية في المؤسسة؟
 - هل يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي على تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة؟
 - هل يوجد أثر لتكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في المؤسسة؟
 - هل يوجد أثر لتكنولوجيا المعلومات على أداء القدرات التنظيمية في المؤسسة؟
 - هل يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي و تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في المؤسسة؟
 - هل يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي و تكنولوجيا المعلومات على أداء القدرات التنظيمية في المؤسسة؟

(3) أهداف الدراسة

هناك بعض الأهداف التي تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقها وهي كالاتي:

- (1-3) التعرف على ممارسات التخطيط الاستراتيجي (الرؤية والأهداف الاستراتيجية) في مؤسسة ديوان محافظة نينوى بالعراق.
- (2-3) التعرف على مستويات التحسن والتقدم في أداء موارد المؤسسة (الموارد البشرية، والقدرات التنظيمية).
- (3-3) دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الموارد البشرية.
- (4-3) دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي، وأداء القدرات التنظيمية (الإبداع التنظيمي والمرونة التنظيمية).
- (5-3) التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على تكنولوجيا المعلومات.
- (6-3) دراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات على أداء موارد المؤسسة (الموارد البشرية، والقدرات التنظيمية).
- (7-3) التعرف على التأثير المباشر لتكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية.
- (8-3) التعرف على التأثير المباشر لتكنولوجيا المعلومات على أداء القدرات التنظيمية.
- (9-3) التعرف على تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد (الموارد البشرية، والقدرات التنظيمية) من خلال تكنولوجيا المعلومات.

(4) أَهْمِيَّة الدِّرَاسَةِ

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الإسهامات التي تتوقع أن تقدمها على المستويين النظري أو العملي وذلك على النحو التالي:

(1-4) الأهمية النظرية أو العلمية

- تسهم الدِّرَاسَةُ الحالية في تسليط الضوء على تأثير التَّخْطِيطِ الاستراتيجيِّ على أداء مَوَاردِ المُؤَسَّسَةِ (الموارد البشرية، والقدرات التنظيمية)، وما يرتبط بهما من مفاهيم تؤدي إلى تصحيح مسار الأعمال للمؤسَّسات الحكومية.
- تسهم الدِّرَاسَةُ الحالية في تحسين وتطوير المعرفة في مجال التَّخْطِيطِ الاستراتيجيِّ وعلاقته بمَوَاردِ المُؤَسَّسَةِ للباحثين والدارسين في هذا المجال.
- توسع الدِّرَاسَةُ الحالية قاعدة المعرفة لباحثين آخرين لتناول الموضوع من جوانب مختلفة.
- تسهم الدِّرَاسَةُ الحالية في توضيح دور وسائل تكنولوجيًّا المَعْلُومَاتِ الحديثة على الأداء العام لمَوَاردِ المُؤَسَّسَةِ وخاصة المُؤَسَّسات الخدمية؛ مما يؤدي إلى النهوض بتلك المَوَاردِ وتنميتها واستغلالها بالشكل الَّذِي ينعكس على واقع المشاريع الخدمية بكافة مجالاتها.
- تسهم الدِّرَاسَةُ الحالية من خلال اختبارها للعلاقات في دولة العراق حيث اختبرت الدراسات السابقة تلك العلاقات في دول أخرى.

(2-4) الأهمية العملية

- تسهم الدِّرَاسَةُ الحالية في تقديم بعض الاقتراحات والإرشادات التي تفيد الممارسين والمديرين عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الخدمية من خلال الآتي:
- تسهم الدِّرَاسَةُ الحالية في تحسين أداء المُؤَسَّسات الخدمية بما تقدمه من مَعْلُومَاتِ ومعارف حول التَّخْطِيطِ الاستراتيجيِّ ودوره في تحسين الأداء لمَوَاردِ المُؤَسَّسات الخدمية.
- تسهم الدِّرَاسَةُ الحالية في دعم الأفراد العاملين في المُؤَسَّسات الخدمية من خلال تحفيزهم على الالتزام بلوائح وقواعد العمل الخاصة بالمحافظة على المَوَاردِ وفق البرامج والخطط الموضوعة، وبما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسَّسات بنجاح.
- تسهم الدِّرَاسَةُ الحالية في مساعدة أصحاب القرار بالإدارات العليا في توضيح دور وأهميَّة التَّخْطِيطِ الاستراتيجيِّ في النجاح وتحقيق الأهداف.
- تسهم الدِّرَاسَةُ الحالية في تحفيز الإدارة العليا لاستخدام الوسائل التكنولوجيَّة بغرض تطوير أداء المَوَاردِ في المُؤَسَّسات الخدمية.

(5) حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة الحالية على معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية)، في تحسين أداء الموارد البشرية بأبعاده (المشاركة في صنع القرار، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، تقييم الأداء)، والقدرات التنظيمية بأبعاده (الإبداع التنظيمي، المرونة التنظيمية)، بالمؤسَّسات الحكومية

- الخدمية العراقية من خلال الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات بأبعادها (الأجهزة، الموارد البشرية المؤهلة، قواعد البيانات، الشبكات والاتصالات).
- الحدود البشرية: تشتمل الدراسة الحالية على عينة من الموظفين ومدراء الأقسام ومسؤولي الشعب لأقسام المؤسسات الخدمية التابعة لمؤسسة ديوان محافظة نينوى والمتمثلة بقسم التخطيط الاستراتيجي، وقسم إدارة الموارد البشرية، وقسم هندسة إدارة المشاريع، وقسم تكنولوجيا المعلومات.
- الحدود التطبيقية: يقتصر تطبيق الدراسة الحالية على أقسام المؤسسات الحكومية الخدمية العراقية في ديوان محافظة نينوى جمهورية العراق.

(6) الإطار النظري للدراسة

(1-6) التخطيط الاستراتيجي

فرضت العولمة على المنظمات وما تبعها من تحديات أن تعيد النظر ليس فقط في محتوى ومضمون خططها، وإنما في عملية التخطيط بأكملها لتتوجه نحو التخطيط الاستراتيجي مستندة على التفكير الاستراتيجي في رؤيتها للمكانة المرغوبة لمستقبلها على الأمد البعيد؛ إذ أضى هذا التعاضد بين كل من التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي ضرورة ملحة، خاصة في ظل شح الموارد والتوجهات الإدارية الحديثة، وتسارع التغير التكنولوجي. (Bamford, Hoffman, Hunger & wheelen, 2018).

تم تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه ذلك الإطار الفكري العام والمتكامل والذي تشارك فيه جميع مستويات الإدارة من خلال التحليل للبيئة الحالية والمستقبلية، وتقييم القدرات الذاتية، وصياغة رسالة المنظمة، وأهدافها العامة، ونتائج التقييم والتحليل، واختيار الاستراتيجية العامة، والاستراتيجيات الفرعية، ووضع السياسات والبرامج والخطط القادرة على تحقيق أهداف ورسالة المؤسسة في ظل افتراضات تخطيطية محددة (Abu Amuna, Al Shobaki & Abu-Naser, 2016). أيضاً يعتبر التخطيط الاستراتيجي مرحلة التفكير التي تسبق أي عمل وتنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم، فالتخطيط هو سلسلة من القرارات المتعلقة بالمستقبل، حيث أنه يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل (مرسي، 2008). كذلك يعد التخطيط الاستراتيجي عملية تطوير وبناء لخطط طويلة وقصيرة الأمد بالشكل الذي يمكن المنظمة من استغلال الفرص الموجودة في بيئتها الخارجية ومواجهة التحديات والتحديات من خلال الاستفادة من مصادر قوة المنظمة وعلاج نقاط الضعف، (Wheelen & Hunger (2012). إضافة إلى ذلك فالتخطيط الاستراتيجي يساهم في تحديد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتحديد المشاريع والخطط التنفيذية التي تساهم في تحقيق تلك الأهداف؛ ذلك لأن التخطيط الاستراتيجي يرتبط بتحديد الأهداف، ومن ثم الاتفاق على مشاريع وبرامج مرتبطة بتلك الأهداف وتساعد على تحقيقها، (Polanen, 2017).

ولقد تباينت وتعددت الآراء حول تعريف التخطيط الاستراتيجي، ورغم ذلك يوجد اتفاق على جوهر ومضمون التخطيط. إذ يرى (الحسيني، 2016) أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية نظامية توافق من خلالها المنظمة على الأولويات الضرورية لتحقيق أهدافها، وتستجيب في نفس الوقت للبيئة المحيطة بها، ويوجه التخطيط الاستراتيجي بأهمية امتلاك الموارد وتخصيصها باتجاه تحقيق تلك الأولويات.

وترى (الديراوي، 2017) أن التخطيط الاستراتيجي نظرة للمستقبل تقي المنظمة من التقلبات والتغيرات المستقبلية، كما تشمل في طياتها العديد من الخطط البديلة التي تقي المنظمة من العوامل الخارجية، ومن الواضح أن التخطيط الاستراتيجي يتعامل مع المستقبل الطويل نسبياً (3-5 سنوات) ويحدد التوجهات المستقبلية التي ستكون مصدراً للخطط التشغيلية

ويرتبط بالتخطيط الاستراتيجي تحديد البدائل والبرامج بناءً على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، والهدف من ذلك تحقيق الأهداف ومواجهة التغيرات وكيفية التعامل معها، كما عرف (الأكلي، 2017). التخطيط الاستراتيجي بأنه: "مجموعة من القرارات التي تتخذها الإدارة في إطار خطة المؤسسة لاستغلال جميع مواردها بالشكل الذي يمكنها من اقتناص الفرص المتاحة في بيئة العمل، وزيادة قدرتها على مجابهة التحديات التي تعترض المؤسسة"

أيضاً يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه تلك العملية التي يتم من خلالها تحقيق التكامل بين أهداف وسياسات، ونشاطات المنظمة، والعمل على دمجها معاً بشكل واحد متماسك.

كذلك عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه العملية التي تهدف إلى تحديد أغراض المنظمة وأهدافها الكلية، وتحديد كيفية تحقيقها. (David, Creelman & Wiraeus, 2018).

فالتخطيط الاستراتيجي هو عملية مستقبلية تهدف إلى تحقيق انتقال منظم من موقف حال إلى موقف مستقبلي مستهدف يفوقه قيمة، ويفوقه قدرة على الأداء، إذ هو الدليل الذي تسترشد به المنظمة للوصول إلى الهدف المنشود، مع مراعاة التغيرات المستمرة في بيئتها (ME, 2018).

وقد اختلفت وجهات النظر للتخطيط الاستراتيجي في ميدان الإدارة، فهناك من ينظر إليه باعتباره عملية إدارية تهدف إلى تغيير وتحويل نظام العمل داخل المؤسسات بطريقة تحقق الكفاية والفاعلية، وهناك من يعتبر التخطيط الاستراتيجي مجرد فلسفة تحدد طريقة ومناهج حل المشكلات الإدارية في النظم المختلفة (Hines, 2006).

كما تتضح أهمية التخطيط الاستراتيجي في أنه يساعد المؤسسة على تحديد أسباب المشاكل وحلها؛ حيث يساعد التخطيط الاستراتيجي على التركيز بشكل واضح على الأمور والمسائل المهمة بشكل استراتيجي، ومساعدة المدير على التفكير الاستراتيجي، والتمكين بشكل واضح من مواجهة القيود والتحديات التي تواجه المنظمة، والتأقلم مع المتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء المؤسسة، وتحسين المركز التنافسي في الأجل الطويل، وتقديم المنطق الصحيح والسليم من خلال تقييم الموازنات التي يتم تقديمها، والعمل على توجيه وتكامل كافة الأنشطة الإدارية والتنفيذية، والعمل على تخصيص الجيد للموارد المتاحة وتحديد سبل استخدامها (Jackson; Finn & Featherston, 2012). وقد اتفقت العديد من الدراسات، ومنها دراسة (Goetsch & Davis, 2014)، (Johnsen, 2022)، على تحديد أبعاد التخطيط الاستراتيجي ويمكن تناول أهم هذه الأبعاد على النحو التالي:

- الرؤية الاستراتيجية: وتعني الرؤية تلك التصورات أو التوجهات أو الطموحات لما يجب أن يكون عليه حال المؤسسة؛ أي تحديد إلى أين تتجه المؤسسة، وبالتالي فإنها صورة ذهنية للمستقبل المتوقع، وتشير إلى ما تطمح المؤسسة إلى تحقيقه والوصول إليه في المستقبل، ويعمل المخططون سواء من داخل المؤسسة، أو مستشارين من خارج المؤسسة على تحديد الرؤية بصورة دقيقة. واعتبر أداماس & سيترفيلد (Adams & setterfiled, 2016) أن وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الأساس أو الزاوية من خلال بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة.

- الأهداف الاستراتيجية: تعتبر الأهداف بمثابة النتائج المطلوب الوصول إليها من خلال المخرجات التي تتولى المؤسسة تقديمها بمواصفات معينة تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف أو النتائج، وبالتالي فإنها تشير إلى العمليات النهائية للأنشطة (Goetsch & Davis, 2014).

(2-6) أداء مَوَارِدِ المُوَسَّسَةِ

عَرَفَ دافت (Daft, 2010) أداء المُوَسَّسَةِ بأنه "المحصلة للنتائج الَّتِي تحققها المنظمة مقابل الجهود المبذولة؛ حيث تعبر عَن مدى نجاح إدارة المُوَسَّسَةِ في تحقيق مفهومي الكفاءة والفعالية معا"، كما عَرَفَ (العلي، قنديلجي، العمري: 2009) الأداء العام على "انه الاهتمام بالعناصر الفريدة الَّتِي تميز المنشأة عَن غيرها من المنشآت الأخرى الَّتِي تعتبر محورًا للتقييم، وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية، وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة؛" حيث تشمل الجوانب المتسعة للأداء المُوَسَّسِي على الاستراتيجيات والعمليات والمَوَارِدِ البشرية والنظم. كذلك عرف (الداوي، 2010) "الأداء المُوَسَّسِي بأنه انعكاس لكيفية استخدام المُوَسَّسَةِ للمَوَارِدِ البشرية، والقدرات التنظيمية وكيفية استغلالها بكفاءة وفاعلية بالصورة الَّتِي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".

وذكر (حيمر وحمود، 2019) أن تحسين الأداء هو النظام الَّلَّذِي يحدد الأداء الجيد مَعَ إمكانية التطور بحيث يكون بإمكان المُوَسَّسَةِ تحديد الأشخاص وإعدادهم للمناصب المهمة وبطرق متعددة، إن نظام تحسين الأداء يعتمد على مقاييس لقياس الأداء الحالي وقياس مدى تطابق النتائج المتحققة مَعَ الهدف المخطط، ثم قياس مستوى الانحراف الحاصل عَن الأداء المرغوب به (المخطط) بالاعتماد على التغذية العكسية الدقيقة لتوافر هذه المَعْلُومَاتِ وعرضها على العاملين لغرض تصحيح الانحرافات من ثم تطبيق مدخلات تحسين الأداء.

كما عرف (الصبري، في، 2008) أداء المَوَارِدِ بأنه قياس إنتاجية المَوَارِدِ سواء أكانت مَوَارِدِ بشرية، أو قدرات تنظيمية خِلال فترة معينة، وبيان مدى مساهمتها في تحقيق أهداف المُوَسَّسَةِ؛ فتقييم الأداء هو محاولة لتحليل نتائج أداء مَوَارِدِ المُوَسَّسَةِ بكل ما يتعلق بها من خصائص تنظيمية، أو مهارات فنية أو تكنولوجية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف لمَوَارِدِ المُوَسَّسَةِ والعمل على تعزيز الأولى وعلاج الثانية، وذلك لضمان تحقيق فاعلية المُوَسَّسَةِ الآن وفي المستقبل. و عَرَفَ (الشعبان والأبعج، 2014) تحسين أداء المَوَارِدِ على أنه القيام باتِّخَاذِ الإجراءات والممارسات الَّتِي من شأنها تصحيح الأخطاء والانحرافات الَّتِي تم الكشف عنها أثناء عملية تقييم الأداء، كما يعرف تحسين أداء المَوَارِدِ بأنه عملية وضع البرامج لتطويرها وتنمية كفاءتها تحت إشراف وتوجيه المسؤُولين عَن إدارة المَوَارِدِ بالمُوَسَّسَةِ، بهدف معالجة النتائج السلبية الَّتِي تم الكشف عنها أثناء تقييم أداء المَوَارِدِ. بعد عرض مفاهيم أداء موارد المؤسسة، وتوافقاً مع الغرض الرئيسي للدراسة الحالية، فإنه سوف يتم تناول الموارد البشرية، والقدرات التنظيمية بشيء من التفصيل.

(1-2-6) أداء المَوَارِدِ البشرية

تعتبر إدارة المَوَارِدِ البشرية أحد أهم الإدارات فِي أي مُوَسَّسَةِ؛ حيث تلعب دورًا أساسيًا فِي نجاح المُوَسَّسَةِ من خِلال استقطاب وتطوير وإدارة أفضل الكفاءات البشرية. إذ تم تعريفها على أنها نظام يعمل على التحفيز والجذب والتطوير والاحتفاظ بالموظفين بشكل فعال يضمن بقاء واستمرار المُوَسَّسَةِ ويحقق لها ميزة تنافسية (Tan& Nasurdin, 2011).

كما تعرف إدارة المَوَارِدِ البشرية على أنها "عملية التطبيق والتصميم لنظام التحفيز والجذب، والاحتفاظ بالأفراد العاملين فِي المُوَسَّسَةِ وذلك نظرا للدور الرئيسي الَّلَّذِي تلعبه المَوَارِدِ البشرية فِي تحقيق الأهداف التنظيمية من خِلال الالتزام من قبل المساهمين والموظفين داخل المُوَسَّسَةِ" (Hassan, 2016).

وقد تم تناول ممارسات إدارة المَوَارِدِ البشرية من قبل العديد من الدراسات، إذ صنفت دراسة تكليميك، تيسما وسوتير (Teclmichael, Teesema & Soeters, 2006)، إدارة المَوَارِدِ البشرية إلى: الاختيار والتعيين، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، المنافع، الشكاوى، الترقية، الضمان الاجتماعي، فِي حين تم تصنيفها من قبل شهزاد (Shahzad, 2008) إلى: الترقية، تقييم الأداء، المنافع، أما دراسة إولاه (Ullah, 2013)، فقد اعتمدت فِي تصنيفها ممارسات إدارة المَوَارِدِ البشرية على: (التدريب

والتطوير، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، المشاركة في صنع القرار، المنافع والتعويضات)، وقد اعتمد الباحث في الدراسة الحالية على تصنيف أولاده (Ullah, 2013)، باعتباره أكثر توافقاً مع متغير إدارة الموارد البشرية وتمثلت ابعاد الموارد البشرية فيما يلي:

- المشاركة في صنع القرار

وهي مشاركة الموظفين العاملين في المؤسسة بعملية صنع القرار لغرض تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ أن المشاركة في اتخاذ القرار تعبر عن الانعكاس الفكري والعاطفي والذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف للمؤسسة والأفراد خصوصاً إذا ما توفر مناخ تنظيمي يدعم تلك الأهداف ويمنح الموظفين التفويض باتخاذ القرارات وحجم المسؤولية الموكلة إليهم؛ مما يؤدي إلى زيادة فاعلية أداء المنظمة، (Irawanto, 2015).

- التدريب والتطوير

قد أوضح جاوتام، تارا، براساد، بوديال وسانتوش (Tara, Prasad, Poudyal, Santosh & Gautam, 2018) أن التدريب والتطوير يعتبر من العناصر المهمة في إدارة الموارد البشرية فالتدريب هو نشاط هدفه نقل التعليمات لتحسين أداء المتدرب ومهاراته، ويشير التطوير إلى الأنشطة التي تمكن الأفراد من اكتساب المهارات والمعرفة الجديدة لتطويرهم الوظيفي والاحترافي، ولتطوير التدريب والتعليم للأفراد العاملين في المنظمات، والذي يُعد جزءاً مهماً لتحسين كفاءة القوى العاملة وزيادة فرص التطور الوظيفي.

- التعويضات والحوافز

تدعم التعويضات تحقيق أهداف المنظمات وتعالج القضايا طويلة الأجل والمرتبطة بكيفية تقييم الأشخاص لمهاراتهم وقدراتهم والتي تكون متكاملة مع الوظائف المعنية بتنمية الموارد البشرية (Kelechi, Akpa Nnorom, Goodluck, Akintaro, Shonubi & Herbertson 2016)، أما الحوافز فهي مجموعة الأساليب المتبعة من قبل المؤسسة لتشجيع الموظفين على العمل بمعنويات أعلى، وكذلك طرق أخلاقية لتلبية رغبات الأفراد العاملين بالمؤسسة. (Kefay, Kibru, Kero, Chalchissa, & Mentie, 2019).

- تقييم الأداء

وهو التقييم لمجموعة من المعايير المحددة مسبقاً باستخدام مؤشرات مالية وغير مالية، والتي تقوم بها المؤسسة لتقييم نشاط أو مجموعة من الأنشطة، إذ تحدد المنظمات أهدافاً منتظمة بجوانب محددة يتم من خلالها مراقبة أدائها وتقييمه (Staronova, 2017)، حيث ان تقييم الأداء يشكل عملية متكاملة ومنتظمة بين المشرفين والموظفين وتتم عملية تقييم الأداء بعد الانتهاء من اي مهمة أو مشروع تقوم به المنظمة (Fredie, 2015).

ويؤثر تقييم الأداء في زيادة الإنتاجية لدى الموظفين وهذا بدوره يحسن من الأداء التنظيمي كما يعزز النمو المهني من خلال الإشارة إلى تحسين الأداء ويحفز الموظفين على زيادة الالتزام. مما يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل وتحسين الشفافية أكثر في العمل من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية (Hassan, 2016).

(2-2-6) أداء القدرات التنظيمية

هي مجموعة مركبة من المهارات والمعارف المتراكمة التي تستخدمها المنظمة لإدارة مواردها بكفاءة وفاعلية، حيث أن القدرات التنظيمية تشمل كل ما يحقق للمنظمة التطوير وتحسين مركزها التنافسي إضافة إلى التمايز بتقديم الخدمات بصورة تحقق الميزة التنافسية والبقاء والاستمرار للمنظمة (De Sousa, 2013).

ولقد عرف دوتشيك 2020, Duchek القدرات التنظيمية على أنها "الأصول الاستراتيجية غير الملموسة التي تعتمد عليها المؤسسة لإنجاز العمل، وتنفيذ استراتيجيتها أعمالها، وإرضاء عملائها" كذلك أوضح دوتشيك 2020, Duchek أن المنظمات في الأوقات شديدة التقلب وعدم الاستقرار تحتاج إلى تطوير قدراتها على الصمود والتي تمكنها من التعامل بفعالية مع الأحداث غير المتوقعة والتعافي من الأزمات، بغرض تعزيز النجاح في المستقبل. كما أن للقدرات التنظيمية دور مهم وأساسي في تحقيق أهداف المنظمة، حيث إنها تجمع بين المهارات والأصول والأفراد والعمليات التي تستخدمها المنظمة أثناء عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات (Tibon, 2015).

وقد تناولت الدراسات السابقة العديد من التصنيفات لأبعاد القدرات التنظيمية، حيث صنفها (De Sousa, 2013). إلى "قدرات تطبيق الاستراتيجيات، قدرات تسويقية، قدرات تكنولوجية، قدرات إدارية". ووصف كل من (Jiang & Yang, Guo, 2014) القدرات التنظيمية إلى ثلاث مستويات على النحو التالي "المستوى العالي من القدرات، المستوى المتوسط، المستوى المنخفض".

وصنف (Ulrich & Smallwood, 2004) القدرات التنظيمية إلى "الإبداع التنظيمي، المرونة التنظيمية". وقد أعتمد الباحث في الدراسة الحالية تصنيف (Ulrich & Smallwood, 2004).

(1-2-2-6) الإبداع التنظيمي

أوضح كيزيلوغلو (Kiziloglu, 2015) الإبداع التنظيمي على أنه عملية خلق لأفكار جديدة واستثمارها، وكذلك المعلومات والمعارف ذات الفائدة والتي تقدم للموظفين العاملين في المؤسسة الذين يمتلكون قدرات معرفية مختلفة، والأنشطة التي تزود المنظمة بموارد تمكنها من ابتكار قدرات جديدة؛ إذ أن هدف الإبداع هو تحويل المعارف إلى فوائد اقتصادية واجتماعية إذ يشتمل الإبداع على المجالات الآتية: الإبداع في الخدمات، والإبداع في العمليات، والإبداع في النظام، والإبداع الاجتماعي (Popa, Preda & Boldea 2010).

كذلك تم تعريف الإبداع التنظيمي على أنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن ترتقي بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة للفرد أو المؤسسة أو المجتمع أو العالم، حيث يتطلب الإبداع مجموعة من الخصائص الشخصية التي يجب أن تتوفر في بيئة ملائمة (خيرالله، 2009).

(2-2-2-6) المرونة التنظيمية

عرف بريان (Bryan, 2011) المرونة على أنها "مجموع القدرات التي تمتلكها المؤسسة، والتي تمكنها من تحقيق الأهداف المطلوبة عن طريق الدمج وإعادة التشكيل للمهارات الداخلية والخارجية والكفاءات الوظيفية لتتوافق مع المتطلبات للبيئة المتغيرة بالشكل الذي تكون قادرة على التكيف معها" فالنظام المرن هو الذي يمتلك قدرة عالية لتمكين العاملين، بحيث يصبح لديهم القدرة على التكيف مع التحولات المرتبطة باستراتيجياتها، فمواجهة التحديات المحيطة تتطلب قدرات ومهارات هائلة، قدرة على إحراز مزايا تنافسية في ظل التغيرات المحيطة. كما عرف إيمولا (Ilmola, 2016) المرونة التنظيمية على "أنها القدرة التي تمتلكها المنظمة في مواجهة مجمل التحديات والتغيرات البيئية، وكذلك قدرتها على التعامل مع حالة عدم التأكد والتعقيد والتكيف مع المفاجآت التي تحدث في البيئة الخارجية وغير المخطط لها".

(3-6) تكنولوجيا المعلومات

عَرَفَ بور إيل، وريتشاردز (Pour-El & Richards, 2017) تكنولوجياً المعلومات على أنها مجموعة من التقنيات التي يتم استخدامها لتمكين المؤسسات من إدارة أعمالها من خلال البنية التحتية والمتمثلة بالبرمجيات والمعدات، والشبكات إضافة

إلى القيام بالتدريب اللازم لمستخدمي هذه التكنولوجيات، وذلك بهدف الوصول إلى الغايات والنتائج المرجوة على صعيد تقديم الخدمات، وغيرها من الأهداف الواجب تحقيقها على مستوى المؤسسة، في حين ذكّر فيرهوف، كوج، والمشي (Verhoef, Walk & Kooge, 2016) أن التكنولوجيات تعني تلك الوظائف والطرق المستخدمة في الأعمال بطرق معرفية من خلال الاتصال المتبادل بين الأقسام والأفراد ضمن المؤسسات الخدمية، بالإضافة إلى علاقة هذه المؤسسات مع العملاء، ويتم هذا الاتصال من خلال استخدام مجموعة من المكونات المادية والشبكات والبرمجيات وقواعد البيانات سعياً لتقديم أسرع الخدمات. يتضح مما سبق أن تكنولوجيات المعلومات تعد عاملاً رئيساً يتم الاعتماد عليه من قبل المؤسسات الخدمية في تسيير أعمالها وإنجاز مهامها، باعتبارها الأداة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التكامل بين أنظمتها ووظائفها المختلفة، إذ تعتمد المنظمات في الوقت الحالي على تكنولوجيات المعلومات من أجل الحصول على المعلومات والمعرفة، والتي تشكل الأساس للعمل في هذا الزمن، وذلك بالاعتماد على البرمجيات والأجهزة والموارد البشرية المؤهلة؛ حيث أصبح باستطاعة المنظمات نتيجة استخدام التكنولوجيا تجميع البيانات وتحويلها إلى معلومات ذات قيمة وتخزينها في قواعد بيانات منظمة ومتاحة لكافة المستخدمين، لتكون بدورها المرجعية التي يتم الاعتماد عليها أثناء قيام المؤسسة بعملية التخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرارات. (Dasan, 2019).

(7) الدراسات السابقة واشتقاق الفروض

يتضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة، حيث يمكن تصنيف الدراسات السابقة وفقاً للدراسات التي تناولت علاقة متغيرات الدراسة مع بعضها البعض، والتي تم بناء عليها استخلاص فروض الدراسة الحالية وفيما يلي عرض لهذه الدراسات:

(1-7) دراسات تناولت أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية

أظهرت بعض الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء موارد المؤسسة مثل:

دراسة كي-لون، وثيام- يونغ، سينج فوك، (2013: Thiam Seng-Fook؛ Kee-Luen Yong)، ودراسة كيلاهيكو (Kylaheiko, 2016)، حيث ركزت تلك الدراسات على البحث في تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسة، وتوصلت إلى أن معدلات البقاء والاستمرار وأداء المؤسسات الصغيرة التي تتكيف مع عمليات التخطيط الاستراتيجي كانت أعلى من تلك الخاصة بالمؤسسات غير التخطيطية، كما يوجد العديد من الدراسات التي تناولت متغير الموارد البشرية:

وكان الهدف من دراسة الهاجري (2017) إلقاء الضوء على مدى إدراك العاملين لأهمية التخطيط الاستراتيجي، ومدى قياس دور التخطيط وارتباط ممارسته فعلياً بأداء الموارد البشرية في المستشفى العام بجامعة الكويت، وقد تضمنت أداة الدراسة المتضمنة لمحاوير التخطيط الاستراتيجي على عينة قوامها (194) من العاملين في المستشفى العام بجامعة الكويت أن المستوى العام للتخطيط الاستراتيجي مرتفع بالنسبة لتصورات العاملين بالمستشفى العام لجامعة الكويت، بما يدل على موافقتهم على أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين بيئة الأداء للعاملين بالمستشفى العام لجامعة الكويت، وتوصلت الدراسة إلى أن المستوى العام للتخطيط الاستراتيجي مرتفع بالنسبة لتصورات العاملين بالمستشفى العام لجامعة الكويت بما يدل على موافقتهم على أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية. وبموجب النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة فيما يخص العلاقة بين (التخطيط الاستراتيجي) وتحسين أداء موارد المؤسسة (الموارد البشرية)

أما دراسة الحارثي والمعمري (2018: Almaamari & Al-Harethi)، فقد اختلفت أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية الخاصة في ماليزيا. بالإضافة إلى اختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية والرسالة والأهداف) والأداء المؤسسي بأبعاده (المالية، العملاء، الطلاب)، العملية الداخلية، التعلم والنمو). وقد تضمنت

عينت الدراسة 92 قائمة استقصاء على معظم رؤساء أقسام الجامعة والكليات في الجامعة المعنية ومجموعة متنوعة من الموظفين، بنسبة ردود تصل إلى 89%. وقد أظهرت الدراسة وجود ضعف في صياغة وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي لتحسين أدائها، بالإضافة إلى عدم فهم الصعوبات والتحديات التي تواجه المؤسسات قبل تنفيذ التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة وأكدت الدراسة أن الجامعة قيد الدراسة تولي اهتماماً كبيراً بالتخطيط الاستراتيجي ككل. كما تبين أن الأداء المؤسسي كان مرتفعاً من حيث تصور الموظفين، وقد أظهرت نتائج الدراسة الوصفية أن تركيز الجامعة المدروسة لكل متغير مستقل "التخطيط الاستراتيجي" كان منخفضاً جداً بينما كان المتغير التابع "الأداء المؤسسي" مرتفعاً.

كما تمكنت دراسة أحمد، وأحمد. (2019) Ahmad & Ahmad من فحص التأثير الوسيط للتخطيط الاستراتيجي على العلاقة بين مهارات العمل وأداء الموارد البشرية للمؤسسات المتوسطة (MEs) اعتماداً على طريقة البحث الكمي، استثمرت الدراسة الحالية في التأثير الوسيط للتخطيط الاستراتيجي على العلاقة بين مهارات الأعمال وأداء المشاريع الصغيرة في البنجاب، باكستان. تم جمع البيانات من خلال التقنيات الكمية من العاملين بشركة الشرق الأوسط وبلغت العينة (138) موظف. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير إيجابي على العلاقة بين مهارات العمل وأداء الموارد البشرية في مؤسسة الشرق الأوسط في البنجاب، باكستان.

وقد ذكرت دراسة جورج، ووكر ومونستر (2019) George, Walker & Monster أن التخطيط الاستراتيجي هو نهج إداري معتمد على نطاق واسع في المنظمات المعاصرة، حيث يعمل التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء للموارد البشرية، وقد تناولت هذه الدراسة تحليل 87 ارتباطاً من 31 مؤسسة في مدينة نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر إيجابياً على أداء الموارد البشرية ويكون أقوى عندما يتم قياس الأداء على أنه فعالية وعندما يتم قياس التخطيط الاستراتيجي كتخطيط استراتيجي رسمي وينطبق هذا التأثير عبر القطاعات (الخاصة والعامة).

وتناولت دراسة الطيب (2019) فعالية التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية بوزارة العمل والإصلاح الإداري بالسودان، وركزت على توضيح أهمية التخطيط الاستراتيجي بكافة خطواته ومستوياته؛ من أجل تحقيق إطار مفاهيمي لتنمية الموارد البشرية بمكوناتها المختلفة، واشتملت الدراسة على الجوانب المرتبطة بالتخطيط وكذلك التوجهات والسياسات ذات التأثير بمكونات الموارد البشرية، وقد بلغت عينة الدراسة 200 فرد من العاملين بالوزارة، ولاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. كذلك تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، تحديد الأهداف، تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، السياسات)، وبين تنمية الموارد البشرية.

أما دراسة Colak & Dayan, Chaib Lababidi, (2020) فقد أختبرت أثر تطوير التوافق بين هيكل الشركة وعدم اليقين البيئي على العلاقة بين عملية التخطيط الاستراتيجي واداء الموارد البشرية في دولة الإمارات، تم جمع البيانات، عن عينة (100) فرداً من كبار المسؤولين التنفيذيين والمديرين المشاركين في صياغة عمليات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات دولة الإمارات العربية المتحدة، وتم تحليلها باستخدام تحليل الانحدار المتعدد الذي يتضمن الاعتدال المعتدل، وقد توصلت الدراسة إلى أن عمليات التخطيط الاستراتيجي الناشئة والمخططة ترتبط بشكل إيجابي بأداء الموارد البشرية، كما توصلت الدراسة إلى ضعف المرونة في عملية التخطيط الاستراتيجي الخاصة بها مما يشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي في وضع ناشئ، كما أظهرت النتائج أنه من الضروري على المديرين الانخراط في التخطيط التفصيلي الذي يؤكد على أهداف وغايات واضحة مع التركيز على الالتزام الصارم بالأهداف الرسمية. إذ أنه في مثل هذه الظروف السياقية، قد تكون هناك حاجة أقل لتعديل عمليات التخطيط الاستراتيجي أثناء صياغتها أو تنفيذها. كما تؤكد النتائج على أنه لكي يتمكن المديرين من جني فوائد التخطيط الاستراتيجي، فإنهم بحاجة إلى فهم السياق بوضوح ومواءمة عملية التخطيط الاستراتيجي الخاصة بهم.

كما اختبرت دراسة الحركة (2020) أثر التَّخْطِيطِ الاستراتيجيِّ على تحسين أداء المَوَاردِ البشرية، وتمحورت مشكلة الدراسة حول دور تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المَوَاردِ البشرية في شركة أوتوباش؛ بالسودان. بهدف توضيح كيف يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يحسن من أداء المَوَاردِ البشرية، وتم اتباع أسلوب العينة العشوائية في سحب عينة قدرها 185 عامل من العاملين بالمؤسسات الحكومية وتوصلت الدراسة إلى وجود دور للأبعاد المتعلقة بممارسات التَّخْطِيطِ الاستراتيجيِّ وهي (اهتمام ودعم الإدارة العليا للتَّخْطِيطِ الاستراتيجيِّ، تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، وجود خطة استراتيجيَّة، وجود قرارات تحسينية) على كل أبعاد أداء المَوَاردِ البشرية المتمثلة في (الإنتاجية، الفاعلية، الكفاءة، التقليل من إهدار المَوَاردِ، التعويضات، التعيين، التمكين)

وقد اختبرت دراسة ديبلو و يسري (2021) أثر التَّخْطِيطِ الاستراتيجيِّ للمَوَاردِ البشرية على تحسين أداء الأفراد في مُؤَسَّسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي بالجزائر، واستخدمت في ذلك تحليل البيانات ببرنامج SPSS. V 25 و اشتملت عينة الدراسة على 52 استمارة، وذلك اعتماداً على المنهج التحليلي الوصفي؛ حيث أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية معنوية يُنَّ التَّخْطِيطِ الاستراتيجيِّ للمَوَاردِ البشرية وتحسين أداء الأفراد بمُؤَسَّسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي بالجزائر، وذلك من خلال عدة أبعاد وهي: "رسالة المُؤَسَّسة، تحديد أهداف المُؤَسَّسة، تحليل البيئة، تحديد الطلب".

وركزت دراسة جونسون (2022)، Johnsen، على اختبار أثر التَّخْطِيطِ الاستراتيجيِّ الرسمي ومشاركة أصحاب المصلحة وتفاعلاتهم على أداء الموارد البشرية في النرويج، وتكونت عينة الدراسة من (150) فرداً، واستخدمت الدراسة تحليل الانحدار المتعدد والإحصاء الوصفي، وتم استخدام برنامج (SPSS. V. 24)، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها أن التَّخْطِيطِ الاستراتيجيِّ ومشاركة أصحاب المصلحة كان لهما تأثيرات إيجابية؛ كما أظهرت التحليلات مع البيانات الخاصة بالأداء القليل من الآثار الإيجابية الهامة للتَّخْطِيطِ الاستراتيجيِّ على أداء الموارد البشرية من خلال مشاركة أصحاب المصلحة.

أما دراسة الدليمي (2022)، فقد ركزت على اختبار أثر التخطيط الاستراتيجي للمَوَاردِ البشرية في تحقيق الرضاء الوظيفي لدى العاملين بالشركات السياحية العراقية، وتحديد مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في هذه الشركات، وارتباطه بتحقيق أهداف الشركات ومدى إمكانية التنافس والبقاء في السوق، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات عن موضوع الدراسة وتفسيرها، وقد تم توزيع استمارة الاستبيان إلكترونياً لعدم إمكانية التواصل المباشر مع العاملين في شركات السياحة بسبب جائحة كورونا، وقد بلغ حجم عينة الدراسة (131)، فرداً واستخدم الباحث برنامج (SPSS. V. 24)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير إيجابي للتخطيط الاستراتيجي على المَوَاردِ البشرية من حيث الرضاء الوظيفي في الشركات السياحية من وجهة نظر العاملين، مما يدل على الدور الحيوي للتخطيط الاستراتيجي بمحاوره المختلفة.

وتشتمل على دراسة بلحاج (2023) التي تمكنت من اختبار اثر التَّخْطِيطِ الاستراتيجيِّ على تحسين الأداء المُؤَسَّسي وإداء الموارد البشرية في إدارة الخدمات الصحية في ليبيا، حيث استخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات. وقد تم توزيع الاستبيان على (63) موظف، وبلغت الاستبيانات المستردة (58) استمارة بنسبة استرداد قدرها (92%)، ولتحليل بيانات الدراسة تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي من حزمة البرمجيات الواردة في (SPSS)، ووفقاً للنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وحساب معامل سيبر مان وتحليل الانحدار الخطي البسيط، وقد توصلت إلى العديد من النتائج أهمها أن مستوى أبعاد التَّخْطِيطِ الاستراتيجيِّ في إدارة المَوَاردِ البشرية للخدمات الصحية كان ضعيفاً بينما مستوى ابعاد التخطيط الاستراتيجي للأداء المُؤَسَّسي في إدارة الخدمات الصحية كان متوسطاً، وكذلك توجد علاقة تأثير موجبة يُنَّ أبعاد التَّخْطِيطِ الاستراتيجيِّ ومستوى تحسين الأداء المُؤَسَّسي في إدارة الخدمات الصحية.

أما دراسة ميرزالييف، مصطفىيفا، شينيت، كالتايفا، ومتالييفا & Myrzaliyev, Mustafayeva, Shinet, Mutaliyeva, & Kaltayeva, 2023، فقد سلطت الضوء على حقيقة متطلبات تطوير التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات الزراعية، كازاخستان، وتم استخدام تحليل الانحدار، طريقة التنبؤ، طريقة التقييم. وبلغت عينة الدراسة (167) من العاملين بمجمع القطن في كازاخستان، وقد تم التعرف على مشاكل تنظيم السمات المحددة للتخطيط الاستراتيجي في الإنتاج الزراعي، وتم وضع مخطط لتقييم مدى توافق المحتوى الرأسي للاستراتيجيات لمشاكل التخطيط الاستراتيجي؛ وقد أظهرت الدراسة أنه يوجد مشاكل متعددة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسات التنمية الزراعية، وقد أوصت الدراسة بضرورة تحديث الإنتاج الزراعي وعملية التخطيط الاستراتيجي للتنمية الزراعية، مما سيحقق تطوراً على المدى البعيد.

دراسة علي (2023) والتي هدفت لمعرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية بالتطبيق على شركة سيرياتل للاتصالات، بسوريا، والتي هدفت إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية في بيئة جديدة وهي شركة سيرياتل وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة سيرياتل، ومن مختلف المستويات الوظيفية، وقد تم توزيع الاستبيان الكترونياً على عينة عشوائية من هؤلاء الموظفين عبر سحابة (Google Forms)، وقد بلغت عينة الدراسة 108 موظف، وتم استخدام برنامج (SPSS، V. 24)، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده الخمسة على الأداء الوظيفي في شركة سيرياتل، كما توصلت لعدم وجود فروض جوهرية في إجابات عينة الدراسة حول تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركة سيرياتل تعزي لأي من المتغيرات الديمغرافية الأربعة (الجنس، العمر، الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي) ويمكن صياغة الفرض الأول للدراسة كما يلي:

الفرض الرئيس الأول H.1:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية بالمنظمة

(2-7) دراسات تناولت أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء القدرات التنظيمية

للتخطيط الاستراتيجي دوراً هاماً في تحسين أداء القدرات التنظيمية والمتمثلة في كل من المرونة التنظيمية والإبداع التنظيمي وهي تشير إلى القدرات التي تمتلكها المؤسسة والتي من خلالها تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها المطلوبة والإبداع التنظيمي وما ينتج عنه من خلق لأفكار جديدة واستثمارها.

حيث هدفت دراسة سليمان & بهرامنية (2018)، Soleimani & Bahramnia، إلى اختبار أثر الإدارة والتخطيط الاستراتيجي على إبداع وابتكار مديري المدارس، وقد تم اختيار عينة من 120 مديراً من مديري المدارس في ماليزيا باستخدام العينة العنقودية تم تقسيم مديري المدارس إلى مجموعات منفصلة وفقاً لوحدة العمل؛ حيث تم اختيار بعضهم كعينة وتم توزيع استبيان تقييم الإبداع لهم. وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار في تحليل البيانات وأظهرت نتائج التحليل لهذه الدراسة أن كل من متغيري الإدارة والتخطيط الاستراتيجي يمكنهما التنبؤ بالإبداع والابتكار التنظيمي؛ أي أن هناك علاقة تأثير إيجابية لكل من الإدارة ومتغيرات التخطيط الاستراتيجي على التنبؤ بالإبداع والابتكار من قبل مديري المدارس.

في حين اهتمت دراسة زكي (2019) باختبار أثر المرونة التنظيمية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والتعرف على التأثير بين أبعاد المرونة التنظيمية، والأبعاد الخاصة بالأهداف الاستراتيجية. وتم اختيار العاملين بالشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح كمجتمع لعينة الدراسة، وتم اتباع أسلوب العينة العمدية وفقاً لشروط ومتطلبات خاصة؛ حيث تم توزيع 260 استمارة استبيان، وقد بلغ عدد الردود 87%. وأوضحت الدراسة أن تبني المرونة التنظيمية داخل الشركة يساهم في تنفيذ الخطط بشكل صحيح وترتيب الأولويات وتحديد الأدوار والمسؤوليات بما يضمن تحقيق أهداف الشركة، أيضاً توصلت لوجود تأثير لجميع أبعاد المرونة التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

وهذا يؤكد أن الأبعاد المستخدمة للمرونة التنظيمية يمكنها تفسير قدرة الشركة محل الدراسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وقد قامت دراسة رحمن، محمد وأيوب (2019) Rehman, Mohamed & Ayoub باختبار دور التخطيط الاستراتيجي على القدرات التنظيمية في شرح العلاقة بين تأثير نظام الرقابة الإدارية (MCS) على تحسين أداء المنظمة، إذ تم جمع البيانات من المديرين العاملين وكبار المسؤولين الماليين من صناعة النسيج في باكستان لاختبار فرضيات هذه الدراسة تجريبياً؛ حيث تم استخدام 160 استبانة في التحليل باستخدام تقنية نمذجة معادلة المربعات الصغرى، وقد أوضحت النتائج تأثيراً مهماً للتخطيط الاستراتيجي على القدرات التنظيمية وكذلك للمكافآت والتعويضات والضوابط الإدارية تأثيراً إيجابياً على الأداء التنظيمي، وقد تم الوصول إلى نفس النتائج مع المكافآت والتعويضات الثقافية، والسيبرانية، والتخطيط، والضوابط الإدارية مع القدرات التنظيمية

هدفت دراسة احمد، (2021) إلى التعرف على مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة التقنية الوسطى، فضلاً عن تحديد دور التخطيط الاستراتيجي وابعاده الفرعية المتمثلة ب(الرؤية والرسالة والاهداف، والتحليل الاستراتيجي، والخيار الاستراتيجي) في تعزيز القدرات الابداعية للعاملين في الجامعة المبحوثة، وبلغت عينة الدراسة (60) فرد من المدرسين والموظفين العاملين في الجامعة التقنية الوسطى في بغداد- جمهورية العراق. وقد خلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة تأثير إيجابية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده في تعزيز القدرات الابداعية.

أما دراسة علي، وعليوي (2021) فقد هدفت لمعرفة أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الابداع التنظيمي وتعزيز أهميته في مديرية تربية الكرخ الثانية والتي تعد من اهم الدوائر الحكومية للدور الذي تلعبه من حيث التعليم، إذ اشتملت عينة الدراسة على (50) موظفاً من المديرية في جمهورية العراق ومن مختلف المستويات التنظيمية. وأظهرت نتائج التحليل الاحصائي للدراسة إلى وجود علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين متغير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومتغير الابداع التنظيمي.

وهدف دراسة حسان، سعيد، وفرحات (2022) الى اختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وسلسلة القيمة في شركات الغزل والنسيج بمدينة العاشر من رمضان في جمهورية مصر العربية، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فروض الدراسة وأعمادا على قائمة استقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، مقدمة إلى السادة المديرين ورؤساء الأقسام والإحصائيين العاملين على الأداء الاستراتيجي للموارد البشرية بالشركات محل الدراسة؛ حيث بلغ حجم المجتمع (5480) مفردة، وكانت العينة العشوائية الطبقية (360) مفردة وإجراء التحليل الإحصائي للقوائم باستخدام الباحث برنامج spss. وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على القدرات التنظيمية مثل (المرونة التنظيمية والابتكار)، حيث إن التخطيط الجيد للموارد البشرية يساهم في تحسين أداء القدرات التنظيمية للمنظمة.

كما تناولت دراسة الخالدي (2022) تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية الاستراتيجية وتنمية القدرات الابداعية للعاملين بوزارة الكهرباء والماء بدولة الكويت. حيث تناولت الدراسة مفهوم التخطيط الاستراتيجي، ومفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، كما اختبرت الدراسة أيضاً مفهوم وأهمية وأنواع الإبداع، والنظريات التي تدور حول الإبداع، والممارسات الإدارية التي تؤثر في القدرات الابداعية، ثم معوقات القدرات الابداعية في المنظمات، وسياسات التخطيط الاستراتيجي في بناء المنظمة الابداعية، وتصنيفات القدرات الابداعية، وأساليب تنميتها في المنظمات، ومقوماتها وذلك من خلال إعداد استبيان مكونة من (384) من العاملين بمستوى الإدارة الوسطي وكذلك مستوى الإدارة

التنفيذية، وقد تم إجراء التحليل الإحصائي عن طريق معامل الارتباط ألفا، والتحليل الإحصائي، والارتباط البسيط، وتحليل التباين أحادي الاتجاه، والارتباط والانحدار المتعدد، وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها وجود علاقة تأثير موجبة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين محل الدراسة، أيضاً وجود علاقة تأثير موجبة بين التخطيط الاستراتيجي لاستقطاب الموارد البشرية وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين، وكذلك وجود علاقة تأثير موجبة بين التخطيط الاستراتيجي لتدريب وتنمية الموارد البشرية وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين، ووجود علاقة تأثير موجبة بين التخطيط الاستراتيجي لتعويض ومكافأة الموارد البشرية وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين، وأخيراً وجود علاقة تأثير موجبة بين التخطيط الاستراتيجي لقياس وتقييم الموارد البشرية وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين.

بينما اختبرت دراسة الوكيل (2022) أثر ممارسات التخطيط الاستراتيجي على تحقيق المرونة التنظيمية في البنوك المصرية الحكومية واختبار معنوية التأثير باستخدام تحليل السيناريو بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي والمرونة التنظيمية، وقد اعتمدت هذه الدراسة في جمع البيانات على (280) عينة من المسؤولين والموظفين من إدارة الموارد البشرية والتطوير الإداري والهيكل والخدمات والعلاء في بنك مصر بمحافظة القاهرة والجيزة. وأظهرت الدراسة وجود تأثير إيجابي بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي والمرونة التنظيمية، أيضاً أكدت نتائج الدراسة أن ممارسات التخطيط الاستراتيجي تؤثر بنسبة 65% في تحقيق المرونة التنظيمية بالبنوك الحكومية.

كما أكدت دراسة عويس (2023) Awais, أن للتخطيط الاستراتيجي قدرة تنظيمية مهمة لتعزيز الابتكار وتحسين الأداء التنظيمي لقدرات المنظمة في بيئات الأعمال غير المؤكدة والمضطربة والمتغيرة باستمرار، وقد سعت الدراسة إلى اختبار الدور الوسيط للابتكار في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والسياسات التشغيلية في هذا السياق، وبالاعتماد على وجهات نظر القدرة الديناميكية والمعتمدة على الموارد التنظيمية للمؤسسة، تم تطوير نموذج توضيحي واختباره من خلال تطبيق نهج نمذجة المكونات ذات الترتيب الأعلى PLS-SEM باستخدام بيانات عينة من 184 منظمة في باكستان، ووضحت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يرتبط بشكل إيجابي مع الابتكار والعمليات التشغيلية حيث أنها تؤثر تأثيراً إيجابياً على أداء قدرات المنظمة.

وبناءً على ما تم عرضه في الدراسات السابقة نشق الفرض الرئيسي الثاني للدراسة:

الفرض الرئيسي الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على أداء القدرات التنظيمية بالمنظمة

(3-7) الدراسات التي تناولت أثر التخطيط الاستراتيجي على تكنولوجيا المعلومات

تناولت العديد من الدراسات أثر التخطيط الاستراتيجي على تكنولوجيا المعلومات ومن أهمها:

دراسة، الزعي (2004)، التي ركزت على اختبار مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي للتكنولوجيا المتبعة في المنظمات، ومستوى العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وعوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجياً، وكذلك التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون تبني خطة استراتيجية للتكنولوجيا، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع منظمات صناعة الأدوية والمستحضرات الطبية الأردنية البالغ (17) مصنعاً عاملاً لإنتاج الأدوية والمستحضرات الطبية. أما عينة الدراسة فقد شكلت ما نسبته (58%) من المجتمع الكلي، لقد حددت الدراسة مراحل تطبيق التخطيط الاستراتيجي بما يلي: مرحلة التحليل البيئي، مرحلة وضع الأهداف، مرحلة تعريف رسالة المنظمة، مرحلة تطوير وتشكيل الاستراتيجيات. وقد أتضح من نتائج الاختبارات أن هناك علاقة ارتباط إيجابية ومتوسطة بين التخطيط الاستراتيجي بجميع عناصره وعوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجياً.

كما أكدت دراسة سيلفا، فاغر، جانرو، و جانو موريرا سوزا (2018) Wagner, Silva. Janeiro & Jano Moreira على أن تكنولوجيات المعلومات (IT) تعتبر أمراً حتمياً عند رسم سياسات التخطيط الاستراتيجي لإدارة المؤسسات، على الرغم من أن العديد من الشركات تفتقر إلى حوكمة تكنولوجيات المعلومات والتخطيط، والعاملين المهرة، والأساليب والإجراءات المؤسسية، والضوابط والمؤشرات الداخلية، والهياكل لمستويات وأمن المعلومات وقد بلغت عينة الدراسة 178 من الشركات العاملة في البرازيل. وقد توصلت الدراسة إلى أن الخطة الاستراتيجية لتكنولوجيات المعلومات (ITSP) تهدف إلى اكتشاف الموارد وتكنولوجيا المعلومات في المنظمة، لتوجيه البنية التكنولوجية والمعلوماتية نحو أهدافها الاستراتيجية.

وأظهرت دراسة زيوش، هيبية (2019) دور الاتصال الداخلي لتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الاستشفائية العمومية في الجزائر: وقد تشكلت عينة الدراسة من جميع العمال الإداريين بالمؤسسة، والذي بلغ عددهم 44 موظفاً، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة، وكذا المنهج الإحصائي، كما اعتمد على أداة الاستبيان في جمع المعلومات، ومن أهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة هو: افتقار المؤسسة لتكنولوجيا الاتصال الحديثة وقدم وسائلها مما أدى إلى عرقلة الاتصال الداخلي وانخفاض مستوى الأداء الوظيفي - معظم الموظفين بالمؤسسة هم ذوي خبرة ومستوى تعليمي عالٍ، وهو ما يمكنهم من تفعيل الاتصال الداخلي؛ مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة.

دراسة مارتن (2020)، Martin، والتي هدفت إلى معرفة مدى تأثير التكنولوجيا على عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث اتجه القطاع العام في الآونة الأخيرة إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات ومنه تغيرت المؤسسات الحكومية نحو الابتكار والنمو في عملياتها الاستراتيجية، وقد بلغت عينة الدراسة (138) من المستويات الإدارية للعاملين بجامعة ولاية كارولينا الشمالية في بيمبروك بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى توضيح مدى نمو التخطيط الاستراتيجي من خلال التطورات التكنولوجية الهائلة في السنوات الأخيرة؛ حيث وفرت هذه التطورات إمكانيات لا حصر لها من ارتفاع كفاءة الموارد البشرية والقدرات التنظيمية وجودة الخدمة والشفافية والمشاركة إذًا تم استخدامها بشكل صحيح.

كما أكدت دراسة بن مجذوب (2021) بمعرفة أثر تكنولوجيا المعلومات في دعم التخطيط الاستراتيجي في جامعة برج بوعريش، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات تم توزيع الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من المسؤولين الإداريين في جامعة برج بوعريش، وكان عدد الاستبانة الخاضعة للتحليل 36 استبانة، شكلت نسبة 90% من الاستبانة الموزعة وباستخدام الاختبارات الاحصائية المناسبة، أظهرت نتائج الدراسة أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يؤثر بالإيجاب وذو دلالة احصائية على التخطيط الاستراتيجي على مستوى جامعة برج بوعريش.

وقد اهتمت دراسة منزاد، أكبرزاده (2022) Moinzad, Akbarzadeh بكيفية تحسين فعالية التخطيط الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وتحليل المخاطر والنضج، ودراسة حالة تكنولوجيا المعلومات الصحية حيث أن هذه الدراسة وضعت إطاراً لدمج تحليل المخاطر والنضج في عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الصحية في نيويورك، وقد قدمت هذه الدراسة إطاراً متكاملاً يعتمد على بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وأهداف التحكم في المعلومات والتقنيات ذات الصلة (COBIT). كما تم استخدام إطار مركز الإنتاجية والجودة الأمريكي COBIT في هذا النموذج لتحديد عمليات وأنشطة مؤسسات تكنولوجيا المعلومات الصحية (HIT)، وقد تشكلت عينة الدراسة من جميع العمال الإداريين بالمؤسسة، والذي بلغ عددهم (100) موظفاً، ويتم عرض نتائج الدراسة من خلال استراتيجيات صنع القرار لتنفيذ تكنولوجيا المعلومات بنجاح، وعمل رؤية أعمق لصانع القرار من خلال دمج تحليل المخاطر والنضج في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث أن هذه الاستراتيجيات تساعد المستثمرين على اتخاذ القرار بشأن تخصيص الموارد بناءً على القدرة على تحمل المخاطر واليقين ونتائج عدم اليقين للخطة.

وبناءً على ما تم عرضه في الدراسات السابقة تم اشتقاق الفرض الثالث للدراسة.

الفرض الرئيس الثالث: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على تكنولوجيا المعلومات بالمنظمة

(4-7) دراسات تناولت أثر تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية

تساهم تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي، من خلال سرعة الوصول للمعلومات، ودعم اتخاذ القرار، وخفض عدد المعاملات الورقية، وسرعة إنجاز المعاملات، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، وتحسين فعالية المنظمات، وهذا ما أكدته دراسة (علي، 2017) في معرفة دور تكنولوجيا المعلومات واستخدامها في اتخاذ القرارات الإدارية وكذلك تطوير أداء إدارة الموارد البشرية في قطاع المصارف السودانية، وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من عينة غير احتمالية (ميسرة) وزعت (135) استبانة، بنسبة استرداد (96.2) وتم معالجة البيانات احصائياً عن طريق معادلة النمذجة البنائية (SMART PLS)، تم عمل نموذج مقترح لدور تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات وتطوير أداء إدارة الموارد البشرية، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يساعد في اتخاذ القرارات وتطوير أداء إدارة الموارد البشرية في المصارف السودانية.

بينما هدفت دراسة خلفاوي، (2019) إلى توضيح الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في تطوير طاقات الموارد البشرية بالجزائر، والتعريف بأهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير تلك الطاقات، بالإضافة إلى التعرف على السبيل الأمثل لتحريك دافعية الموارد البشرية، وقد اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على المقابلات الشخصية وقائمة الاستقصاء، من خلال عينة قدرها (31 فرداً) بنسبة 10% من المجتمع الكلي. وتوصلت الدراسة إلى أن تكنولوجيا المعلومات تلعب دوراً هاماً في تجديد وتطوير الموارد البشرية، إذ تعمل المؤسسة على الرفع من قدرات موظفيها وتجديد طاقاتهم عبر إدخال العديد من تكنولوجيا المعلومات بالإضافة لتحديث أساليب العمل وتقديم خدمات متميزة لعملائها وخلق بيئة عمل متكاملة في مصلحة الموارد البشرية من خلال استغلال كل ما هو متطور ومتعلق بوسائل التكنولوجيا الحديثة.

وبحثت دراسة ترستينا، وجوجا (2020) Jashari, Tërstena & Goga. كيفية تأثير تكنولوجيا المعلومات على تحسين كفاءة الموارد البشرية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة تأثير إيجابية قوية بين التكنولوجيا، وبين كفاءة الموارد البشرية، تم إجراء الاستطلاع على (20) موظفاً بالمنشآت الصناعية في كوسوفو ممن لديهم اطلاع جيد على دور الموارد البشرية بشكل عام وتأثيرها على كفاءة تكنولوجيا المعلومات. وأظهرت نتائج الدراسة التجريبية أن استخدام تكنولوجيا المعلومات الجديدة يحسن من كفاءة الموارد البشرية ويعزز أداء المؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أيضاً علاقة إيجابية قوية جداً بين التكنولوجيا، وتأثيرها على عدم التنشئة الاجتماعية. وأظهرت الدراسة أن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات تؤثر في وظائف الموارد البشرية و ممارستها وتجعل متخصصي الموارد البشرية يطورون كفاءات جديدة، وكذلك مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات على تغيير عمليات الإدارة في المؤسسة.

كما تمكنت دراسة قاطر وحناشي (2021) من اختبار واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمؤسسة، والأثر الذي أحدثته على الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية من تخطيط الموارد البشرية وتنظيمها، واشتملت عينة الدراسة على (64) استمارة قابلة للتحليل والاختبار ولتحقيق أهداف الدراسة ولاختبار فرضياتها تم استخدام برنامج SPSSV22، وقد توصلت الدراسة لوجود أثر لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية بمؤسسة تبسة بالجزائر بصفة عامة بنسبة (15.3%).

كما اختبرت دراسة فهديات (Vahdat, 2022) دور التقنيات القائمة على تكنولوجيات المعلومات في إدارة الموارد البشرية في فترة كورونا؛ حيث أظهرت تلك الفترة إبداع الموارد البشرية (HR) المبتكر، خاصة أنه ساعد على انتشار وتنفيذ تكنولوجيات المعلومات (IT)؛ والاهتمام بتكنولوجيات المعلومات، وخاصة بعد الإغلاق الوطني الناجم عن COVID-19، حيث تم العمل عن بعد واستخدام تكنولوجيات المعلومات، وقد واجهت تطبيق التكنولوجيات على الموارد البشرية صعوبات ومزايا للعمال وأصحاب العمل، وقد تكونت عينة الدراسة من (32) شركة عبر الانترنت في النرويج، وقد توصلت الدراسة إلى أهمية التحقيق في بعض النتائج الرئيسية الناتجة عن تأثير COVID-19 على أدوار إدارة الموارد البشرية المتعددة، وكيف تعمل التكنولوجيات على تمكين وتعزيز إدارة الموارد البشرية من خلال تطبيقاتها، وكذلك أهمية التنبؤات القائمة على كيفية تعامل المؤسسات ومسار أعمالها في بيئة ما بعد الجائحة.

أما دراسة فورنيتس، (Vrontis, 2022) فقد اختبرت كيفية تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات والمتمثل في (الذكاء الاصطناعي والروبوتات) في دولة قبرص، كما هدفت هذه الدراسة إلى تنظيم تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الخدمية، وتوضيح مساهماتها الرئيسية والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية. وقد استخدمت الدراسة 45 مقالة تدرس الذكاء الاصطناعي والروبوتات وغيرها من التقنيات المتقدمة ضمن إعدادات إدارة الموارد البشرية، كما أظهرت النتائج أن تكنولوجيا المعلومات تشكل نهجاً جديداً لإدارة الموظفين وتعزيز أداء الشركة، وبالتالي توفر العديد من الفرص لإدارة الموارد البشرية ولكن أيضاً تواجه تطبيقاتها تحديات كبيرة على المستوى التكنولوجي والأخلاقي، إذ تم تحديد تأثير هذه التقنيات للتركيز على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وهي استبدال الوظائف، والتعاون بين الإنسان الآلي والذكاء الاصطناعي، وصنع القرار وفرص التعلم، وأنشطة إدارة الموارد البشرية، (وهي التوظيف والتدريب والأداء الوظيفي). كذلك توصلت النتائج إلى وجود علاقة تأثير إيجابية بين تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات على إدارة الموارد البشرية.

كما أشارت دراسة منير، وجيلاني (Munir & Djaelani 2022)، إلى أن التطورات التكنولوجية لها تأثير على تطوير الأعمال وتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الإندونيسية، حيث يجب تقريبا على جميع الوظائف إجراء تغييرات لتوقعاتها. ومن الأمثلة الملموسة التي تُظهر تأثير التطورات التكنولوجية على عالم الأعمال تطوير VoIP (بروتوكول نقل الصوت عبر الإنترنت)، استجابة لذلك، يعد تحول الأعمال أمراً ملجأً للقيام به، وقد بلغت عينة الدراسة (27) مؤسسة في أندونيسيا. وقد توصلت الدراسة إلى التحول في دور إدارة الموارد البشرية في العديد من المفاهيم الجديدة عند ممارسة إدارة الموارد البشرية المعاصرة.

دراسة بركات و مصطفى (2023) من خلال اختبار مدى اهتمام الهيئات العامة المصرية بتكنولوجيات المعلومات والاستفادة منها في تحسين أداء الموارد البشرية، وتطوير الخدمات العامة، واختبار أثر تكنولوجيات المعلومات على الأداء المؤسسي للموارد البشرية للهيئات العامة، من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة تضم 162 مبحوثاً من العاملين في عدد من الهيئات العامة الخدمية في جمهورية مصر العربية، وقد أوضحت الدراسة أن تكنولوجيات المعلومات تساهم في بناء وتطوير القدرات المؤسسية وزيادة قدرة الهيئات على تحقيق أهدافها، استدامة الأنشطة والمشروعات، وعقد اتفاقيات التعاون والشراكة المجتمعية، مع زيادة رضا العملاء، وسرعة الاستجابة لاحتياجاتهم، وتحسين نوعية الخدمات، وزيادة قدرة الهيئات العامة على المساهمة في التنمية وتحقيق الأهداف المجتمعية.

وبناءً على ما تم عرضه في الدراسات السابقة تم اشتقاق الفرض الرئيسي الرابع للدراسة.

الفرض الرئيس الرابع H4: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية بالمنظمة

(5-7) دراسات تناولت أثر تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء القدرات التنظيمية

تلعب قدرات تكنولوجيا المعلومات دورًا حاسمًا في تحفيز البراعة التنظيمية والمرونة وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، وهذا ما أكدته دراسة نايدو، وهوكو ومحمد (Naidoo, Hoque; Muhammad, 2018)، التي تناولت الأهمية الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات. وقد استخدمت الدراسة النظرية القائمة على الموارد التنظيمية للمؤسسة لاختبار ما إذا كانت تكنولوجيا المعلومات موردًا تنافسيًا، من خلال فحص الدور الذي تلعبه بين القدرة على الابتكار وأداء الشركة، كما أجريت الدراسة على عينة من 292 موظفًا من مختلف القطاعات جنوب أفريقيا، ولتحقيق أهداف الدراسة ولاختبار فرضياتها تم استخدام برنامج SPSSV22. توصلت الدراسة لوجود علاقة تأثير إيجابية قوية إحصائيًا بين تطبيق تكنولوجيا المعلومات والابتكار وأداء الشركة، بالإضافة إلى وجود علاقة تأثير معنوية وذات دلالة إحصائية بين قدرة تكنولوجيا المعلومات والقدرة على الابتكار.

وأشارت دراسة ميكاليف (Mikalef, 2019) إلى أنه مع تزايد تطبيق تكنولوجيا المعلومات من خلال تحليلات البيانات الضخمة بسرعة إذ ركز الأكاديميون والممارسون على الوسائل وذلك بالاعتماد على القدرات التنظيمية للمنظمة والتي تمكنهم من استخدام تكنولوجيا المعلومات في استراتيجياتهم التنافسية. بالاعتماد على وجهة النظر القائمة على الموارد، وعرض القدرات الديناميكية، والأدبيات الحديثة حول استخدام تكنولوجيا المعلومات، ومعرفة العلاقة بين كل من قدرات الابتكار التدريجي والجدري، وتعزيز القدرات الديناميكية للمنظمة، والتي بدورها تؤثر بشكل إيجابي على قدرات الابتكار المتزايدة والجدرية، وكانت عينة الدراسة 175 من كبار مسؤولي المعلومات ومديري تكنولوجيا المعلومات العاملين في الشركات اليونانية، وقد توصلت الدراسة أن القدرات الديناميكية تتوسط بشكل كامل في التأثير على كل من قدرات الابتكار الإضافية والجدرية، وقد توصلت الدراسة أن القدرات الديناميكية تتوسط بشكل كامل في التأثير على كل من قدرات الابتكار الإضافية والجدرية.

بينما ركزت دراسة فيلو، المأمون، كانيسان، حياة، وجوبيناثان، و Velu، & Kanesan، Al Mamun، Hayat، Gopinathan، (2019) على دراسة تأثير التواصل والكفاءة والمجتمع والاتصال على عناصر نظام المعلومات وتأثير عناصر نظام المعلومات على المرونة التنظيمية بين الشركات الماليزية الصغيرة والمتوسطة، وقد تم جمع البيانات من 252 موظف في المنظمات المسجلة في المؤسسة الاقتصادية الرقمية الماليزية، وأكدت نتائج الدراسة أن التصور الجماعي لموظفي المنظمة تجاه الالتزام التنظيمي والتواصل والمجتمع والكفاءة والاتصال على عناصر نظام المعلومات والتنسيق له تأثير كبير على المرونة التنظيمية.

وهذا ما أكدته دراسة ألتيناوي وكوسي وأوغلو (Altinay, & Köseoglu (2020) في اختبار الجوانب الرئيسية الثلاثة لتطبيق تكنولوجيا المعلومات على الإبداع التنظيمي وتوسع النموذج المعتدل للمرونة التنظيمية في البيئات غير المؤكدة، وقد تم جمع البيانات من 174 مدير في فنادق خمس نجوم في تركيا. وتم اختبار صحة الفروض باستخدام AMOS 26.0، وأظهرت النتائج أن المرونة التنظيمية تخفف من الآثار السلبية لعدم تطبيق تكنولوجيا المعلومات على الإبداع التنظيمي، وقد أوضحت الدراسة إلى أن تطبيق تكنولوجيا المعلومات يؤثر بالإيجاب على زيادة الإبداع التنظيمي والأداء. كما أظهرت النتائج أن سهولة المرونة التنظيمية تخفف من الآثار السلبية لعدم تطبيق تكنولوجيا المعلومات على الإبداع التنظيمي. كما أشارت النتائج إلى أنه في البيئات المعقدة يجب على المؤسسات أن تقلل من البيروقراطية لإدارة تحديات تطبيق التكنولوجيا فيها.

وهدفت دراسة بن زردة، وشاوش (2021) إلى إيضاح مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التأقلم مع بيئة الأعمال الحديثة المتغيرة وتأثيرها على مرونة تدفق المعلومات واستخدامها وتبادلها بشكل أسرع وأدق من أجل الاستجابة لمتطلبات

التغيرات المحيطة، أيضًا هدفت للكشف عن المشاكل التي تعانيها موارد مؤسسة سفيتال بالجزائر في مواكبة التطورات التكنولوجية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وعلى أداة استبانة تم توزيعها على 29 فرد؛ ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام برنامج SPSS22، وقد تم جمع البيانات من 174 مدير في فنادق خمس نجوم. وتم اختبار صحة الفروض باستخدام AMOS 26.0، كما توصلت الدراسة إلى أن تكنولوجيات المعلومات والاتصال تؤدي إلى تنمية مهارات وقدرات الأفراد العاملين بالمؤسسة، ويساهم استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال في تكيف الموارد البشرية وسرعة استجابتهم في ممارسة الوظائف الإدارية. في حين أن بعض الدراسات قد اختبرت النظرية القائمة على الموارد للمنظمة والأعمال الحديثة المتعلقة بتطبيق تكنولوجيات المعلومات في الأداء التنظيمي لقدرات المنظمة، وهي تحدد الموارد التنظيمية الخاصة بتكنولوجيات المعلومات ومعرفة العلاقة بين قدرة تطبيق تكنولوجيات المعلومات والإبداع والأداء التنظيمي للمنظمات. وهذا ما أكدته دراسة هوا و تريو (2023) Hoa & Trieu والتي سعت إلى استكشاف كيف يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة الاستفادة من تكنولوجيات المعلومات للتغلب على الأزمات، والاستفادة من الفرص المبتكرة، والتكيف مع ظروف السوق المتغيرة، ودفع مبادرات تنافسية جديدة. واستخدمت هذه الدراسة نموذج المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لتحليل البيانات التي تم جمعها من (247) شركة صغيرة ومتوسطة في فيتنام، وأظهرت النتائج أن قدرات تكنولوجيات المعلومات تلعب دورًا حاسمًا في تحفيز البراعة التنظيمية والمرونة وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة وبالإضافة إلى ذلك أكدت الدراسة على الأثر المحتمل للدعم الحكومي في تعزيز المرونة التنظيمية وقد وفرت هذه النتائج أدلة تجريبية تدعم نظرية قاعدة الموارد من خلال عرض القدرات الديناميكية، وتقديم التوجيه للشركات الصغيرة والمتوسطة حول تخصيص الموارد بشكل فعال والاستفادة من الدعم الحكومي.

وبناءً على ما تم عرضه في الدراسات السابقة تم اشتقاق الفرض الرئيسي الخامس للدراسة.

الفرض الرئيسي الخامس H5: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيات المعلومات على أداء القدرات التنظيمية للمنظمة.

(6-7) دراسات تناولت أثر كل من التخطيط الاستراتيجي وتكنولوجيات المعلومات على تحسين

أداء الموارد البشرية

بفحص هذه الدراسات تم اختبار أثر كل من التخطيط الاستراتيجي وتكنولوجيات المعلومات على أداء الموارد البشرية، وقد ركزت دراسة أبو بكر (2004) على اختبار التخطيط الاستراتيجي ودراسة أهم العوامل المؤثرة على الموارد البشرية (العامل التكنولوجي) في الأردن، وبلغت عينة الدراسة (179) موظفًا في المؤسسات الحكومية، وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تعمل حاليًا في بيئة تتصف بدرجة عالية من التغير التكنولوجي تواجه ضغوطًا أكبر في التعامل مع الفرص والقيود أو التهديدات التي تواجه المنظمات بالمقارنة بحالة المنظمات العاملة في بيئة ذات خصائص فنية وتكنولوجية تقليدية وبسيطة ومستقرة نسبيًا.

أما دراسة داسان (2019) Dasan فقد هدفت إلى معرفة تأثير تكنولوجيات المعلومات على تنفيذ الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية، وقد هدفت الدراسة لمعرفة مشكلة تنفيذ الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية داخل المؤسسات العامة السعودية، استخدم الباحث أداة الإحصاء الآلية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). بلغت عينة الدراسة (203) من العاملين بالمؤسسات العامة السعودية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لتنفيذ الخطط الاستراتيجية على تحسين أداء الموارد البشرية، وكان العامل الأساسي لهذه الخاصية تنفيذ الخطط الاستراتيجية ومحرك تكنولوجيات المعلومات (IT). وتوصلت الدراسة أن عوامل أتمتة العمليات (عملية الأعمال والدعم) لها تأثير أكبر على التنفيذ.

وركزت دراسة أبو زيد، (2019) على معرفة أثر الخطط الاستراتيجية للتدريب على رفع المستوى التقني للعاملين بالمجال الزراعي في منظمات التدريب الزراعي والتوصل لأهم المشكلات والعوائق التي تواجه المديرين في العملية التدريبية ومعرفة العوامل المفعلة لنجاح عملية التدريب، وتكونت عينة الدراسة من (28) منظمة عاملة في مجال التدريب الزراعي، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أهمية تنفيذ خطة طموحة للتغلب على جميع المشكلات لمواجهة التقادم التكنولوجي في مصر، والكشف عن مدى تأثير فعاليات الخطط الاستراتيجية للتدريب في رفع المستوى التقني باستخدام التكنولوجيا في منظمات التدريب الزراعي، إضافة إلى معرفة التباين في تأثير فعاليات الخطط الاستراتيجية للتدريب في رفع المستوى التقني باستخدام التكنولوجيا في منظمات التدريب الزراعي.

أما دراسة ساهروال، ساهروال، هافاخور، وستيلمان (2019) Sabherwal, Sabherwal, Havakhor & Steelman. فهدفت لمعرفة مدى التطابق بين الأعمال وتكنولوجيا المعلومات، ومعرفة القدرة التي قد تمكن أو تمنع الاستفادة من استثمارات تكنولوجيا المعلومات في التأثير على تحسين أداء الموارد البشرية للمؤسسة، وقد تم اختبار نموذج البحث من خلال تحليلات البيانات الجماعية من 1999-2008، بما في ذلك 758 ملاحظة من 242 شركة في كينيا؛ وأظهرت الدراسة أن كل من التخطيط الاستراتيجي وتكنولوجيا المعلومات يؤثران على تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، كما يزداد تأثير التفاعل بين التخطيط الاستراتيجي وتكنولوجيا المعلومات على أداء الشركة مع زيادة الديناميكية البيئية أو التعقيد وينخفض أثناء الرخاء البيئي ونجد أيضاً أن تأثير التفاعل بين التخطيط الاستراتيجي وتكنولوجيا المعلومات يمكن أن يكون سالباً في بعض البيئات على وجه التحديد، كما تشير النتائج إلى أنه: في البيئات الديناميكية والمعقدة والمعادية، يعكس التخطيط الاستراتيجي القدرة التي تعزز التأثير الإيجابي لتكنولوجيا المؤسسات على أداء الشركة، ولكن في البيئات المستقرة والبسيطة يكون التأثير أقل على أداء الشركة، إذ تكون النتائج قوية في ظل مجموعة متنوعة من الموصفات والتقديرية الإحصائية.

أما دراسة مجواتي و سانتيا (2019) Santia & Megawaty فناقشت تقييم درجة التوافق بين الأعمال وتكنولوجيا المعلومات في المنظمات والتخطيط الاستراتيجي لها ومدى تأثيرهما على تحسين أداء الموارد البشرية، البشرية، وقد تم إجراء الدراسة التجريبية على CV Jaya Technology لتقييم التوافق في مجال الاتصالات، ومجال قياس (الكفاءة/القيمة)، ومجال الحوكمة، والشراكة، والنطاق، والهندسة المعمارية، والمهارات. وتم إجراء تقييم مستوى نضج تكنولوجيا المعلومات واستراتيجية العمل في CV Jaya Technology أندونيسيا في تقنية جمع البيانات باستخدام استبيان للإدارة المعينة حسب صلاحياتها والبالغ عددها (20) مؤسسة،، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توافق التخطيط الاستراتيجي للأعمال وتكنولوجيا المعلومات في CV Jaya Technology في أندونيسيا ضمن المستوى الثالث لعمليات المنشأة، ومدى انعكاس تأثير ذلك التوافق على عمل إدارة الموارد البشرية في المنشأة من خلال استخدام المجالات المختلفة لتكنولوجيا المعلومات والخطط الاستراتيجية للعمل، وقد أكدت الدراسة عدم تأثير تكنولوجيا المعلومات على المؤسسات الخدمية بالدرجة الكبيرة في المجتمعات الشرقية.

أما دراسة أنتوني، جي، وأباريشي (2020) Antoni, Abareshi & Jie فقد تناولت معرفة العوامل المؤثرة على قدرة تكنولوجيا المعلومات لتحسين الرؤية الاستراتيجية للشركة، في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الإندونيسي. وكان الغرض الأساسي من هذه الدراسة تطوير إطار عمل بحثي يمكن أن يكون الأساس في كيفية فهم ما تؤدي إليه تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء البيئي، وكذلك دراسة القدرات المؤثرة لتكنولوجيا المعلومات والتي من خلالها يتم تحسين الأداء البيئي للمنظمة؛ وقد اشتملت عينة الدراسة على (265) من المستويات الإدارية بمؤسسة إندونيسيا لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبناءً على القائمة المقدمة من قبل وزارة التجارة في جمهورية إندونيسيا وقد توصلت الدراسة إلى أن التخطيط

الاستراتيجي الجيد يتأثر بشكل إيجابي بالجودة التي تتميز بها البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وكذلك الكفاءة التي تتمتع بها الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات وكفاءة تكنولوجيا المعلومات البيئية.

بينما ركزت دراسة سعادة، (2021) على اختبار أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة والمتملة في: (الرؤية، الرسالة، والمسح البيئي، والأهداف، والاستراتيجيات) على الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وتتضمن: (التعلم والنمو، والعمليات الداخلية، ورضا الزبائن، والأداء المالي) في شركة مياه اليرموك في المملكة العربية السعودية. إضافة إلى اختبار تأثير تكنولوجيا المعلومات على تعديل أثر التخطيط الاستراتيجي، إذ تألف مجتمع الدراسة من شركة مياه اليرموك بفرعها (10) في المحافظات الشمالية الأربعة، واشتملت وحدة المعاينة على (56) من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والوحدات بمستوياتها المختلفة، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركة مياه اليرموك، وكذلك أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن قد ازداد في ظل وجود تكنولوجيا المعلومات كمتغير معدل للعلاقة.

كما ركزت دراسة عزيزي، الأطلسي، زبابور، عباس، ونعيمي (2021)، Azizi, Atlasi, Ziapour, Abbas, & Naemi، على اختبار التخطيط الاستراتيجي الجيد واستخدام تكنولوجيا المعلومات في ظل جائحة كورونا؛ حيث أدى هذا الوباء إلى الاضطراب وعدم اليقين والتعقيد والغموض في جميع المنظمات؛ وحيث إن الموارد البشرية هي الأساس لأي منظمة ولكن في ظل وباء كورونا واجهت الموارد البشرية صعوبات كثيرة مما أدى إلى الاتجاه إلى التخطيط الاستراتيجي الجيد، وتكونت عينة الدراسة من 484 استبانة الكترونية من مجموعة من الموظفين عبر البريد الإلكتروني بالبرازيل، كما تم استخدام AMOSv24 لاختبار فرضيات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى تسبب جائحة كورونا في العديد من العواقب السلبية، مثل الصدمة الاقتصادية، والأزمة الصحية العالمية، والتغيير في السلوكيات الاجتماعية، والتحديات على مستوى المنظمة لمواصلة العمليات التجارية. إلى جانب ذلك، تضمنت الاستراتيجيات (المرونة، وتعزيز الكفاءة الداخلية، واكتساب المواهب) وإجراء تغييرات مبتكرة على أساس التقييم التنظيمي والاحتياجات لأنشطة الأعمال السلسلة.

أما دراسة يو وزانج Yu & Zhang, (2021) فاستنادًا إلى وجهة النظر القائمة على الموارد ونظرية القدرة التنظيمية، فقد هدفت الدراسة إلى فحص تأثير تكنولوجيا المعلومات (IT) على أداء الشركة من خلال تكامل سلسلة التوريد (SCI) من منظور المنبع والمصب لسلسلة التوريد بأكملها. واستنادًا إلى البيانات التي تم جمعها من 296 شركة للتجارة الإلكترونية عبر الحدود (CBE) في الصين، تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام LISREL لاختبار النموذج المفاهيمي، وأظهرت النتائج أن تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالموردين والعملاء تعزز بشكل كبير نظام الموردين والعملاء وتكامل العمليات، ونظام الموردين وتكامل العمليات يعززان الأداء التشغيلي، وفي الوقت نفسه تؤثر تكنولوجيا المعلومات بشكل غير مباشر على الأداء المالي من خلال الأداء التشغيلي. حيث إن تكامل نظام العملاء له آثار إيجابية على الأداء التشغيلي والمالي، مع تأثير غير مباشر على الأداء المالي من خلال الأداء التشغيلي، ومع ذلك فإن تكامل عملية العميل لا يؤدي إلا إلى تحسين الأداء المالي. كما تشير النتائج إلى توافر رؤى إدارية مهمة لشركات البنك المركزي للحفاظ على مزاياها التنافسية من خلال تحسين أدائها من خلال ممارسات تكنولوجيا المعلومات وSCI في جميع مراحل سلسلة التوريد التي تعتمد على البيانات في المنبع والمصب.

حيث هدفت دراسة أبو نصار (2022) إلى الكشف عن تأثير التخطيط الاستراتيجي وتكنولوجيا المعلومات على تدريب الموارد البشرية في المنظمات الأهلية في محافظات الجنوب الفلسطيني؛ حيث تم تصميم الاستبيان واستخدامه لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وقد قامت بتنفيذ طريقة العينة العشوائية، بعدد (254) استبانة بنسبة استجابة (79.92٪).

وأضح وجود علاقة تأثير إيجابية قوية بين التخطيط الاستراتيجي، وتكنولوجيا المعلومات من خلال الذكاء الاصطناعي، على هندسة الموارد البشرية.

أما دراسة الحمد، الشريدة، العمري، كوردي، الزويبي، هموشه، & الهواري، AlHamad, Alshurideh, Alomari, Kurdi (2022) فقد هدفت إلى معرفة تأثير استخدام التخطيط الاستراتيجي لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات ومدى تأثيرها على إدارة الموارد البشرية الإلكترونية و الصحة التنظيمية للمنظمة، إذ ركزت على شركات الاتصالات العاملة في الأردن، كما سلطت الدراسة الضوء على أهمية التركيز بشكل أكبر على عملية التدريب والتطوير الإلكتروني من أجل رفع القدرات العملية للأفراد، الأمر الذي ينعكس في إبداعهم، وتم جمع البيانات بشكل أساسي من خلال الاستبيانات الرقمية على عينة (376) من كبار المديرين عبر البريد الإلكتروني، كما تم استخدام AMOSv24 لاختبار فرضيات الدراسة. وتظهر نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي باستخدامه تطبيقات تكنولوجيا المعلومات يؤثر إيجابياً على إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ومدى انعكاسها على الصحة التنظيمية للمنظمة.

وبناء على ما تم عرضه في الدراسات السابقة تم اشتقاق الفرض الرئيسي السادس للدراسة.

الفرض الرئيسي السادس H.6: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية غير مباشر للتخطيط الاستراتيجي وتكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية.

(7-7) دراسات تناولت أثر التخطيط الاستراتيجي وتكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء القدرات التنظيمية

وهذا ما سلطت عليه الضوء دراسة هوانغ، أويانغ، بان، تشو (Huang, Ouyang, Pan & Chou 2012) على تأثير تكنولوجيا المعلومات على قدرات المنظمة من خلال التخطيط الاستراتيجي الجيد؛ حيث تم الحصول على موارد تكنولوجيا المعلومات ونشرها وجمعها وإعادة تدويرها لدعم وتعزيز التخطيط الاستراتيجي للأعمال وإجراءات العمل، واستخدام الموارد لدعم تكنولوجيا المعلومات، وتعزيز أهداف العمل، من خلال دراسة حالة شركة هاي، أكبر منتج للأجهزة المنزلية في الصين، من خلال إجراء استبيان لـ 120 استبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن رؤية المنظمة تؤدي لتطوير استراتيجية تكنولوجيا المعلومات وتكامل تكنولوجيا المعلومات والأعمال والتخطيط الاستراتيجي؛ حيث تمكن إدارة المنظمة من فهم قيمة تكنولوجيا المعلومات. وهذا ما تناولته دراسة باشير، صيام، أون، حسن (Basheer, Siam, Awn & Hassan (2016) من التوصل إلى كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي وتكنولوجيا المعلومات على قدرات المنظمة كمفهوم ثلاثي الأبعاد (البنية التحتية، وامتداد الأعمال، والموقف الاستباقي). حيث تمثل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات قدرة المنظمة على نشر منصات الأجهزة وأنظمة البرامج ذات الصلة، علاوة على ذلك يوضح نطاق أعمال تكنولوجيا المعلومات قدرة المنظمة على دعم أهداف العمل بشكل فعال من خلال موارد تكنولوجيا المعلومات وقد أجريت الدراسة على عينة من (20) من شركات النسيج في باكستان. ولتحقيق هدف البحث، تم استخدام Smart PLS-3 لتحليل البيانات التي تم جمعها من شركات النسيج في باكستان. وتوصلت الدراسة إلى أن الموقف الاستباقي لقدرة المنظمة على العمل في مجال الاستكشاف والبحث عن حلول وابتكارات تكنولوجيا المعلومات وإيجاد طرق جديدة لتعزيز استخدام التخطيط الاستراتيجي وتكنولوجيا المعلومات وتأثيرهما المباشر على قدرات المنظمة بشكل استباقي للموارد الحالية لتكنولوجيا المعلومات لخلق فرص عمل جديدة.

ولقد هدفت دراسة تشو، تشي، وانغ ولوه (Chu, Chi, Wang & Luo (2019) إلى التعرف على نقاط القوة والضعف في التخطيط الاستراتيجي للمنظمات، وأثر تكنولوجيا المعلومات على القدرات التنظيمية للمؤسسة عند تنفيذ مجموعة من المنصات المشتركة مثل: (المكونات المادية، والشبكات، وقواعد البيانات، والبرمجيات، والمهارات الاجتماعية)، وإلى أي مدى

تكون المنظمة جيدة في إدارة هذه المجموعة من المنصات المشتركة، من خلال إجراء استبيان لـ (138) شركة صناعية صينية، اعتمدت هذه الدراسة كلاً من التحليل المقارن النوعي الغامض (fsQCA) ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لدراسة العلاقات بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي والأداء الابتكاري، وقد توصلت الدراسة إلى أنه تم تمكين التخطيط الاستراتيجي وتكنولوجيا المعلومات في الشركات من التعرف على ما يحدث في البيئة الخارجية، وتحديد كيفية معالجة البيانات الواردة لتحسين البيئة الخارجية ومنه التأثير الإيجابي على قدرات المنظمة.

وقد تناولت دراسة دانا، كابوتو وراشيك، (2020) DAña, Caputo & Ráček كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي وتكنولوجيا المعلومات على قدرات المنظمات؛ حيث يعد الذكاء التنظيمي أمراً حيوياً لإعداد المنظمة لإنشاء منظمات حديثة يشير إليها الباحث على أنها تحتوي على ذاكرة منظمها، وتكونت عينة البحث (120) من العاملين بشركة Data Products LLC في روسيا والقائمين على تطوير تقنيات فعالة لجمع وإدارة وتحليل البيانات الضخمة المعقدة للشبكات الموزعة والتي تمثل تحدياً للعديد من المنظمات بما في ذلك المجتمع العلمي، وقد توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي وتكنولوجيا المعلومات لهما تأثير على قدرات الموظفين في الشركات الذكية؛ إذ يعتبر الموظفون أصل المنظمات الذكية، وتعمل تكنولوجيا المعلومات على تحقيق الذكاء التنظيمي، كما يؤثر التخطيط الاستراتيجي على قدرات المنظمة من خلال تحليل أبعادها.

أما دراسة إسماعيل والأسعد، (2020) ISmail, Al-Assa'ad. فقد هدفت إلى معرفة أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على المرونة التنظيمية من خلال التطبيق الجيد للتخطيط الاستراتيجي؛ حيث ركزت على أن الرؤية الاستراتيجية تحدد حاجة المنظمة الاستراتيجية إلى نظرية أو مفهوم، وطبقت الدراسة على العاملين في مستويات الإدارة العليا والمتوسطة في المصارف الخاصة السورية في مدينة دمشق، وتم اختيار عينة إجمالية بلغت 160 موظفاً. ولتحقيق هدف البحث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وقد أوضحت الدراسة أن تطوير رؤية استراتيجية لتكنولوجيا المعلومات تسعى إلى إيجاد طرق لاحتضان التكنولوجيا الجديدة التي تساهم في تطوير وتعزيز البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والتأثير الإيجابي على المرونة التنظيمية للمنظمة.

أما دراسة جاليرز، ليدنر، سيميونوفا، أغاروال، سامبامورثي Galliers, Leidner, Simeonova, Agarwal & Sambamurthy (2020) فقد أوضحت العلاقة بين قدرة تكنولوجيا المعلومات والتخطيط الاستراتيجي وخصوصية الأصول للوصول إلى مرونة استراتيجية لتحسين قدرة المنظمة على زيادة استراتيجيات تحييد التهديدات؛ حيث إن فهم كيفية حدوث ذلك سيكون له آثار مهمة على تطوير قدرات تكنولوجيا المعلومات ذات الصلة والاستفادة منها. وتم جمع البيانات من عينة مكونة من (224) موظفاً في مناصب إدارية مختلفة في شركات التجارة الإلكترونية بنيويورك. وتم تطبيق عملية الماكرو v3.5 لمعالجة البيانات التي تم جمعها، وأظهرت النتائج إنشاء وتوسيع البنية التحتية الكامنة وراء قدرات تكنولوجيا المعلومات؛ فتعتبر ما تهتم به المؤسسة من أهم العوامل التي تؤثر في الحفاظ على الميزة التنافسية للشركة في عصر الحداثة والتقدم التكنولوجي لفتح أبواب أخرى لمورديها وعملائها لمزيد من المعرفة والتواصل في الوقت الحاضر، كما يتم إعطاء أهمية كبيرة لقدرات تكنولوجيا المعلومات؛ حيث تتعرض تكنولوجيا المعلومات للعديد من التقليد والاستنساخ من قبل المنافسين والشركات الأخرى.

وتبحث دراسة تشيجي، وسونتو (2020) Chege & Suntu في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والابتكار التكنولوجي وأداء قدرات الشركات في كينيا من خلال اختبار تأثير التخطيط الاستراتيجي وابتكار رواد الأعمال على هذه الرابطة. وكيف يعمل التخطيط الاستراتيجي وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) على خلق فرص العمل الحديثة من خلال مواقع الشبكات التي تمكن الأفراد من التفاعل من خلال الابتكار، وتم استخدام عينة مكونة من 240 مؤسسة ونمذجة المعادلات الهيكلية في التحليل، وقد توصلت الدراسة إلى اختلاف استيعاب وتنفيذ الخطط الاستراتيجية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بسبب

عوامل معتدلة مثل ابتكار رواد الأعمال، مما يعزز كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي و الابتكار التكنولوجي على أداء القدرات للمنظمات.

وبناءً على ما تم عرضه في الدراسات السابقة تم اشتقاق الفرض الرئيسي السابع للدراسة.

الفرض الرئيسي السابع للدراسة H.7: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية غير مباشر للتخطيط الاستراتيجي و تكنولوجياً المعلومات على أداء القدرات التنظيمية.

ويمكن استعراض فروض الدراسة كما يلي:

الفرض الرئيس الأول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية بالمنظمة.

الفرض الرئيس الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على أداء القدرات التنظيمية بالمنظمة.

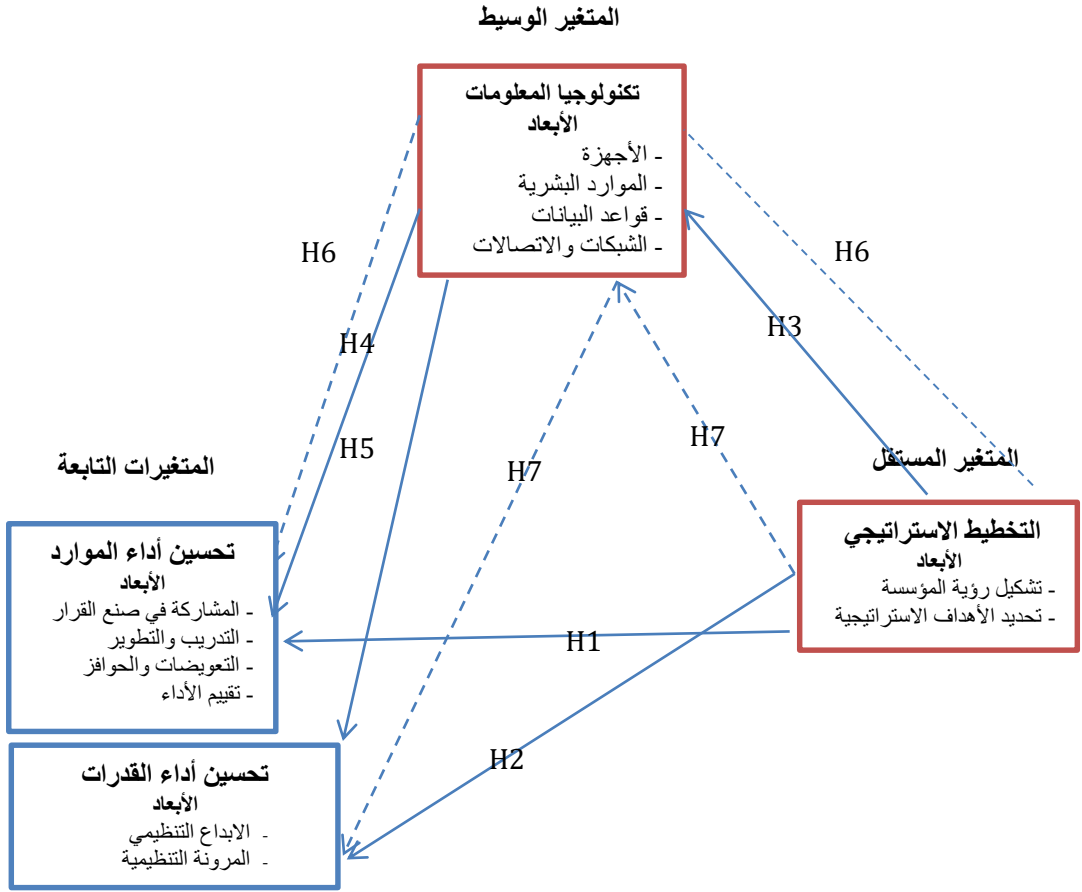
الفرض الرئيس الثالث: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على تكنولوجياً المعلومات بالمنظمة.

الفرض الرئيس الرابع: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتكنولوجياً المعلومات على أداء الموارد البشرية بالمنظمة.

الفرض الرئيس الخامس: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتكنولوجياً المعلومات على أداء القدرات التنظيمية بالمنظمة.

الفرض الرئيس السادس: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية غير مباشر للتخطيط الاستراتيجي و تكنولوجياً المعلومات على أداء الموارد البشرية.

الفرض الرئيس السابع للدراسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية غير مباشر للتخطيط الاستراتيجي و تكنولوجياً المعلومات على أداء القدرات التنظيمية.



(8) منهجية الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، إذ يعتمد هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها بدقة ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، إذ تم جمع البيانات وتحليلها لغرض كشف العلاقات بين متغيراتها وتفسير النتائج ثم استعراض مجموعة الاستنتاجات والتوصيات.

(1-8) أساليب قياس متغيرات الدراسة

(1-1-8) التخطيط الاستراتيجي

عند قياس التخطيط الاستراتيجي تم الاعتماد على بعدين هما (الرؤية الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية)، اعتماداً على دراسة (على، 2019). وأُشتمل هذا المقياس على (5) عبارات على مقياس ليكرت الخماسي، والذي يتراوح ما بين (اتفق بشدة = 5، ولا اتفق بشدة = 1). وتتضمن العبارات التي تقيس بعد الرؤية الاستراتيجية ما يلي: تقوم المؤسسة بتحديد ما تحتاج إليه من الموارد البشرية والتكنولوجية والقدرات التنظيمية الضرورية وفقاً لخطة تطوير طموحة. تسعى المؤسسة الحكومية لزيادة كفاءة موظفيها من خلال مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة. لدى المؤسسة الحكومية رؤية لصياغة مشاريع تحفز

البيئة المادية والتكنولوجية. تعزز المؤسسة الحكومية زيادة قدرات موظفيها من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية والتكنولوجية. لدى المؤسسة الحكومية رؤية لتحديد أولوياتها لتوفير احتياجات موظفيها من الموارد المادية والتكنولوجية. وتتضمن العبارات التي تقيس بعد الأهداف الاستراتيجية ما يلي: لدى المؤسسة الحكومية المحلية أهداف لمشاريع خدمية استراتيجية تسعى لتحقيقها. تضع المؤسسة الحكومية أهداف محفزة لمهارات وقدرات موظفيها لغرض تحسين مستويات أدائها. تلتزم إدارة المؤسسة بالبرامج والتوقيتات الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها الخدمية. تتميز أهداف المؤسسة الحكومية بالمرونة والقدرة على مواجهة التغيرات غير المتوقعة وإيجاد الحلول المناسبة لها. تولي إدارة المؤسسة اهتماماً بمشاركة موظفيها لوضع الخطط المتعلقة بالمشاريع الخدمية.

(2-1-8) أداء الموارد البشرية

تم قياس متغير الموارد البشرية من خلال الأبعاد التالية (المشاركة في صنع القرار، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، تقييم الأداء) اعتماداً على دراسة الراوي، (2017). وأشتمل المقياس على (5) عبارات على مقياس ليكرت الخماسي والذي يتراوح ما بين (اتفق بشدة = 5، ولا اتفق بشدة = 1). وتتضمن العبارات التي تقيس بعد المشاركة في صنع القرار ما يلي: تقوم المؤسسة بمشاركة الموظفين في القرارات المتخذة. تمتلك المؤسسة ثقافة لتحفيز الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات. تسهم المشاركة في اتخاذ القرارات في زيادة رضا الموظفين تجاه عمل المؤسسة. تسهم مشاركة الموظفين في اتخاذهم القرارات على المساعدة في تحسين مستوى أدائها. وتتضمن العبارات التي تقيس بعد التدريب والتطوير ما يلي: تتبع المؤسسة خطة سنوية لتدريب وتطوير موظفيها. تعمل المؤسسة على الاستعانة بالخبرات التخصصية عند تطبيقها للبرامج التدريبية الخدمية. تقوم المؤسسة بتصميم برامج تدريبية وفقاً لحاجتها بهدف تطوير وزيادة خدمات موظفيها. تخصص المؤسسة موازنة مستقلة موجهة لبرامج التدريب والتطوير لديها. وتتضمن العبارات التي تقيس بعد التعويضات والحوافز ما يلي: تقدم المؤسسة منافع لموظفيها بالشكل الذي يتناسب مع توقعاتهم. لدى المؤسسة سياسة للحوافز والتعويضات على أساس الخبرة ومعدلات إنجاز العمل. تعمل المؤسسة على تحديد تعويضات الموظفين وفقاً لنظام تقييم الأداء. تقارن المؤسسة النظام الخاص بالمنافع والتعويضات مع منافسيها من المؤسسات الأخرى. وتتضمن العبارات التي تقيس بعد تقييم الأداء ما يلي: تعتمد إدارة المؤسسة طريقة الملاحظة المباشرة أثناء تقييم أداء موظفيها. تمتلك المؤسسة برامج تقييم أداء الموظفين تتسم بالدقة والسهولة والسرعة. يعمل نظام تقييم الأداء بالمؤسسة على توضيح مستوى إنجاز العمل لكل موظف. تقوم المنظمة بجمع المعلومات التي تسمح لها بتقييم أداء موظفيها.

(3-1-8) أداء القدرات التنظيمية

تم الاعتماد على دراسة الراوي، (2017) لقياس متغير القدرات التنظيمية من خلال أبعاده (الإبداع التنظيمي، المرونة التنظيمية). وأشتمل المقياس على (5) عبارات على مقياس ليكرت الخماسي والذي يتراوح ما بين (اتفق بشدة = 5، ولا اتفق بشدة = 1). وتتضمن العبارات التي تقيس بعد الإبداع التنظيمي ما يلي: تعتمد المؤسسة في تحسين مستوى خدماتها على خبرة وكفاءة الموظفين لديها. تسعى المؤسسة إلى خلق قيم جديدة من خلال تشجيعها لابتكارات ومقترحات موظفيها. تتبع المؤسسة الطرق العلمية الحديثة لتصميم العمليات باستخدام التكنولوجيا. لدى المؤسسة قناعة بأهمية الإبداع التنظيمي وتتخذة بعداً تنافسياً لها. تقوم المؤسسة بتصميم عمليات مبتكرة تتناسب مع حاجة العملاء. وتتضمن العبارات التي تقيس بعد المرونة التنظيمية ما يلي: لدى المؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المختلفة. تمتلك المؤسسة القدرة على إحلال مواردها لتصل إلى أقل تكلفة ممكنة. تمتلك المؤسسة القدرة على وضع استراتيجيات استباقية بغرض التعامل مع

التغيرات البيئية. تتصف البرامج الخدمية التي تضعها المؤسسة بأنها ذات أغراض وفوائد متعددة. لدى المنظمة قدرة كبيرة على التكيف مع تحركات المنظمات المنافسة.

(4-1-8) تكنولوجيا المعلومات

تم قياس متغير تكنولوجيا المعلومات من خلال الأبعاد التالية (الأجهزة، الموارد البشرية المؤهلة، قواعد البيانات، الشبكات والاتصالات) اعتماداً على دراسة خريس، (2011). وأشتمل المقياس على (5) عبارات على مقياس ليكرت الخماسي والذي يتراوح ما بين (اتفق بشدة = 5 ، ولا اتفق بشدة = 1). بشدة. وتتضمن العبارات التي تقيس بُعد الأجهزة ما يلي: تتوافق نوعية أجهزة الحاسوب المستخدمة في المؤسسة مع احتياجات العمل الضرورية. يسهم وجود الحاسوب في توفير قاعدة للمعلومات ذات فاعلية يمكن الرجوع إليها سريعاً. تقوم المؤسسة بتوفير أجهزة الحاسوب حسب متطلبات واحتياجات الأقسام. تعمل المؤسسة على تحديث مواصفات الأجهزة بالشكل الذي يتوافق مع متطلبات العمل وتطوره. تقوم المؤسسة بتوفير آلات طباعة ذات جودة ومواصفات عالية حسب حاجة الأقسام. وتتضمن العبارات التي تقيس بُعد الموارد البشرية المؤهلة ما يلي: تمتلك المؤسسة المرونة الكافية في تأدية المهام وحل المعوقات التي تواجه المراجعين من خلال البرامج المستخدمة. تقوم المؤسسة بتوفير الموارد البشرية الملائمة من أجل التعامل مع تكنولوجيا المعلومات. تهتم إدارة المؤسسة بتعزيز علاقة الثقة بينها وبين موظفيها من خلال منحهم المزيد من الصلاحيات. تقوم المؤسسة ببناء الجسور بين الأقسام والآخر بإقامة دورات تدريبية يشارك فيها جميع موظفيها وبشكل دوري. يقوم المسؤولون بالمؤسسة بالتخطيط للأعمال الخدمية المطلوب تنفيذها بين فتره وأخرى. وتتضمن العبارات التي تقيس بُعد قواعد البيانات ما يلي: تساعد قواعد البيانات المستخدمة في تحسين أداء مختلف أعمال المؤسسة. تسهم قواعد البيانات في سرعة اتخاذ القرارات بمختلف الجوانب الخدمية في المؤسسة. يساعد استخدام قواعد البيانات المؤسسة على توفر المعلومات بأقل كلفة ممكنة. تعمل المؤسسة على تجديد قواعد البيانات لديها وتحديثها بشكل مستمر. تتصف قواعد البيانات في المؤسسة بالشمولية والدقة في معلوماتها. وتتضمن العبارات التي تقيس بُعد الشبكات والاتصالات ما يلي: تستخدم المؤسسة شبكات حواسيب داخلية تربط بين مختلف أقسامها ودوائرها. تمتاز عملية استخدام الشبكات والاتصالات بالسهولة والسرعة أثناء تنفيذ العمل. تعتمد المؤسسة على المعلومات التي توفرها الشبكات في مختلف عملياتها الخدمية. تشمل شبكات الاتصال المستخدمة من قبل المؤسسة جميع أقسام ومديريات المؤسسة. تعمل المؤسسة على استخدام شبكات حواسيب تربطها مع المؤسسات الخدمية الأخرى.

(2-8) مجتمع وعينة الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة التي تم عرضها، ولتحقيق أهدافها، فقد تطلب قياس المتغيرات محل الدراسة التطبيق على مؤسسة خدمية ذات حجم كبير وتاريخ قديم، وتمتلك المقومات اللازمة لتطبيق المتغيرات المراد دراستها، لذلك جرى اختيار إحدى المؤسسات الخدمية المتمثلة في مؤسسة حكومية عراقية وهي ديوان محافظة نينوى باعتبارها ثاني أكبر محافظة في جمهورية العراق، وتتكون من حوالي 1000 موظف وموظفة، وعدد من الدوائر والمعاونيات، ويرتبط بكل دائرة من هذه الدوائر والمعاونيات مجموعة من الأقسام والشعب بالإضافة إلى حوالي 8 أفضية موزعة على الرقعة الجغرافية لمحافظة نينوى كل قضاء يرتبط به واحد أو أكثر من النواحي الإدارية، وهذه الأفضية والنواحي تتكون من حوالي 800 موظف حكومي، وقد تم استهداف أقسام محددة ضمن إطار المؤسسة وهي (قسم التخطيط الاستراتيجي والمتابعة، وقسم إدارة الموارد البشرية، وقسم هندسة إدارة المشاريع، وقسم تكنولوجيا المعلومات)، حيث وصل عدد العاملين في تلك الأقسام المستهدفة، بالإضافة إلى المدراء ومسؤولي الشعب والوحدات، والإدارة العليا للمؤسسة، 400 موظف، ويرجع السبب وراء اختيار الباحث لمجتمع

الدراسة هذا، لمعرفة المسبقة بطبيعة عمل أقسام وشعب المؤسسة كونه أحد الأفراد العاملين بها، الشيء الذي أدى إلى سهولة الحصول على بيانات الدراسة بشكل أكثر دقة ووضوح.

واعتمد الباحث على استخدام أسلوب العينات العشوائية الطبقية لجمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة، وفي ضوء حجم مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (400) مفردة من العاملين، وعند مستوى ثقة 95٪ وحدود خطأ +5٪، تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون (Steven K. Thompson, 2012).

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[(N-1) \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

n: حجم العينة 200

N: حجم المجتمع ويساوي 400

z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة، 95 وتساوي 1.96

d: نسبة الخطأ وتساوي 0.05

p: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي 5.0

والتي بلغت 200 مفردة وقد قام الباحث عن طريق النشر على الموقع الإلكتروني (المؤسسة ديوان محافظة نينوى)، وبالإستعانة بالموقع الإلكتروني (Google. Form): لنشر الاستبيان على أفراد العينة، حتى بلغت 200 مفردة إذ تم قفل استقبال الردود بعدها، وقد تم توجيه نشر أسئلة الاستبيان لكل متغير من متغيرات الدراسة من قبل الموقع الإلكتروني للمؤسسة، والذي قام بدوره بنشر الأسئلة التي تخص كل قسم على حدة إذ تمت الإجابة من قبل أفراد العينة على الأسئلة التي تتضمن اختصاص كل شخص ويعرض الجدول (1) التوزيع التكراري، والتكراري النسبي لعينة الدراسة.

جدول 1: تحليل المَعْلُومَات الديمغرافية للدراسة

Column N %	Count		
2.00%	4	المحافظ	المنصب والموقع الوظيفي
16.00%	32	مدير قسم	
21.50%	43	مَسْؤُولُ شعبة	
8.50%	17	معاون المحافظ	
12.50%	25	معاون مدير قسم	
34.00%	68	موظف	
5.50%	11	نائب المحافظ	
100%	200	Total	
81.50%	163	ذكر	الجنس
18.50%	37	أنثى	
100.00%	200	Total	
22.50%	45	من 20-30	العمر
39.00%	78	من 31-40	
31.50%	63	من 41-50	
7.00%	14	أكثر من 50	

Column N %	Count	
100.00%	200	Total
1.50%	3	غير ذلك
37.00%	74	بكالوريوس
24.00%	48	دبلوم عالي
26.00%	52	ماجستير
11.50%	23	دكتوراه
100.00%	200	Total
13.50%	27	من 5-1 سنوات
20.50%	41	من 6-10 سنوات
45.00%	90	من 11-15 سنوات
21.00%	42	أكثر من 15 سنة
100.00%	200	Total

التحصيل الدراسي

عدد سنوات الخدمة

يتضح من خلال الجدول رقم (1)، أنه فيما يتعلق بأعداد المناصب التي تم اختيارها في مؤسسة ديوان محافظة نينوى، فقد جاءت النسبة الكبرى للموظفين و مسؤولي الشعب التي بلغت (34٪)، (21.5 ٪) على التوالي. أما فيما يخص النوع، فقد كشفت النتائج أن غالبية عينة الدراسة من الذكور بنسبة بلغت (81.50 ٪)، و (18.50٪) من الإناث. أما فيما يتعلق بعمر المستقصى منهم نجد أن الفئة من 31-40 سنة، والفئة من 41-50 سنة بلغت النسبة (39.00٪)، (31.50٪) على التوالي. أما النسبة الأقل كانت ضمن فئة الاعمار التي تزيد عن 50 سنة، وقد كانت بنسبة مقدارها (7.00٪) فقط، هذا يعني أن اغلب المستجيبين كانت من الفئات العمرية المتوسطة.

وفيما يتعلق بالتحصيل الدراسي، فقد تبين أن غالبية المستجيبين من الحاصلين على شهادة البكالوريوس والماجستير بنسبة (37.00 ٪)، (26.00 ٪)، هذا يعني زيادة التخصصات العلمية لدى الموظفين. بينما فيما يتعلق بسنوات الخدمة، فقد كانت النسبة الأعلى لمن يعمل بالمؤسسة فترة تتراوح من (11-15) سنة بنسبة (45.00٪)، تليها فئة من لديه خدمة أكثر من (15) سنة بنسبة (21.00 ٪)، و تليها فئة من لديه خدمة (6-10) سنة بنسبة (20.50٪)، أما اقل نسبة فقد كانت لمن لديه خدمة (1-5) سنة بنسبة (13.50 ٪)، و هذا يعني انخفاض اعداد المستجيبين ذوي فترة الخدمة الأقل.

(3-8) أساليب جمع البيانات

اعتمد الباحث عند جمع البيانات على قوائم الاستقصاء الإلكترونية وقد تم التأكد من دقة الترجمة لمقاييس المتغيرات من اللغة الأجنبية إلى اللغة العربية، إضافة إلى ترجمة القائمة مرة أخرى من العربية إلى اللغة الأجنبية ترجمة عكسية (Bak Translation)، وذلك لأجل التحقق من مطابقة الأسئلة العربية التي تم استخدامها ومدى سلامة صياغتها ووضوحها، ومن ثم تم عرضها على محكمين متخصصين، لغرض التأكد من الصدق الظاهري لقائمة الاستقصاء، وقد أجريت التعديلات من قبلهم وأخذ ملاحظاتهم في الاعتبار وتم إعداد قائمة الاستقصاء والتي تضمنت جزئين هما: الجزء الأول من القائمة تضمن المعلومات الديموغرافية وهي المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وتشمل: المنصب أو الموقع الوظيفي، الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، عدد سنوات الخدمة. والجزء الثاني من القائمة تضمن الأسئلة التي من خلالها تم قياس متغيرات الدراسة إذ شملت (56) فقرة موزعة على (4) متغيرات بأبعادها وهما: التخطيط الاستراتيجي، والموارد البشرية، والقدرات التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات.

(4-8) الأساليب الإحصائية المستخدمة

- تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS. v. 25)، وكذلك برنامج (AMOS. V. 22) لغرض تحليل البيانات التي تم جمعها، والذي تضمن مجموعة من الأساليب الإحصائية:
- الأساليب الإحصائية الوصفية (Descriptive Statistics) والتي تقوم بوصف خصائص عينة الدراسة، وكذلك البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، بالاعتماد على التكرارات، والنسب المئوية، والوسيط، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المعياري ومعامل الالتواء.
 - أساليب التحليل العاملي التوكيدي (CFA) Confirmatory factor analysis، لغرض اختبار الصدق التطابقي للمقاييس، إضافة إلى متوسط التباين المستخرج (AVE) Average Variance وذلك لاختبار الصدق البنائي لفقرات المقاييس المستخدمة في قائمة الاستقصاء؛ أي نسبة المعلومات المستخلصة، والتي يجب أن تتجاوز نسبة (50%).
 - اختبارات معامل كرومباخ ألفا (Cronbach alpha) ومعامل الثبات المركب (Composite Reliability) لقياس الاتساق الداخلي لفقرات المقياس؛ والتي تشير إلى مدى تناسق المكونات الداخلية للمقياس.
 - نموذج المعادلات الهيكلية (Structural Equation Model)، والذي يستخدم لاختبار صحة الفروض الخاصة بالدراسة، واختبار مدى توافق الجانب القياسي والجانب البنائي لنموذج الدراسة عن طريق حساب مؤشرات جودة المطابقة (Goodness of Fit Index).

(9) اختبار ثبات وصدق المقاييس المستخدمة

(1-9) اختبار ثبات المقاييس المستخدمة

يشير ثبات المقياس إلى الاتساق الداخلي لفقرات المتغيرات، وإلى أي مدى يمكن أن يعطي الاختبار نتائج مقارنة في ظل ظروف مماثلة، وخلال فترات زمنية متفاوتة، وهو يعبر عن ملائمة المقاييس ودقة التحليل وإمكانية تعميم النتائج (Saunders, Lewis & Thornhill (2019). وقد استخدمت الدراسة الحالية معامل كرومباخ ألفا لكل متغير من متغيرات الدراسة، وذلك للتحقق من ترابط العبارات التي تقيس هذا المتغير مع بعضها البعض؛ أن الحد الأدنى لمعامل كرومباخ ألفا هو (0.7)، وكذلك تم استخدام (Item- total corrected correlation)، والذي بدوره يقيس كل فقرة من فقرات المقياس في المتغير الأساسي ومدى ارتباطها مع الفقرات الأخرى، أو يقيس مدى ارتباط الفقرة بالمتغير نفسه، ويتم إلغاء أي فقرة يكون ارتباطها أقل من (0.40) والإبقاء على الفقرات التي يكون ارتباطها أكبر من ذلك (pallant, 2016). و يتبين من الجدول التالي رقم (2) انه تم استبعاد العبارة رقم (14) من العبارات التي تقيس متغير الموارد البشرية، والعبارة رقم (38) من العبارات التي تقيس متغير تكنولوجيا المعلومات لانهما يؤثران سلباً على ثبات المقياس، وارتباطهما عكسي مع العبارات الأخرى.

جدول 2: ملخص نتائج الصدق والثبات للمتغيرات وللأبعاد الفرعية

معامل الثبات المركب	التحليل العاملي التوكيدي		معامل كرونباخ	العبارات	المتغير
	AVE%	معامل التحميل			
Composite Reliability	CFA		Cronbach's Alpha		
0.921	85.35%	0.592	0.851	Q_1	تشكيل الرؤية
		0.585		Q_2	
		0.615		Q_3	
		0.695		Q_4	
		0.589		Q_5	
		0.589		Q_6	التخطيط الاستراتيجي
		0.644		Q_7	
		0.652		Q_8	
		0.652		Q_9	
		0.609		Q_10	
0.960	85.82%	0.709	0.902 (0.897)	Q_11	المشاركة في صنع القرار
		0.735		Q_12	
		0.534		Q_13	
		0.266		Q_14	
		0.594		Q_15	التدريب والتطوير
		0.490		Q_16	
		0.549		Q_17	
		0.635		Q_18	
		0.687		Q_19	
		0.638		Q_20	
0.732	Q_21				
0.757	Q_22				
0.726	Q_23				
0.687	Q_24	تقييم الأداء			
0.635	Q_25				
0.616	Q_26				
0.595	Q_27				
0.990	98.10%	0.688	0.852	Q_28	الإبداع التنظيمي
		0.517		Q_29	
		0.577		Q_30	
		0.561		Q_31	
		0.664		Q_32	أداء القدرات التنظيمية
		0.661		Q_33	
		0.617		Q_34	
		0.613		Q_35	
		0.522		Q_36	
		0.617		Q_34	

المتغير	العبارات	معامل كرونباخ	التحليل العاملي التوكيدي	معامل الثبات المركب
CFA				
		Cronbach's Alpha	معامل التحميل	Composite Reliability
الأجهزة	Q_37	0.629 (0.623)	0.496	0.947
	Q_38		0.312	
	Q_39		0.821 0.599	
	Q_40		0.526	
	Q_41		0.574	
الموارد البشرية المؤهلة	Q_42	0.664	0.583	0.904
	Q_43		0.614	
	Q_44		0.673	
	Q_45		0.432	
	Q_46		0.616 0.876	
تكنولوجيا المعلومات	Q_47	0.696	0.571 (0.876)	0.948
	Q_48		0.491	
	Q_49		0.449	
	Q_50		0.594	
	Q_51		0.598	
قواعد البيانات	Q_52	0.678	0.494	0.940
	Q_53		0.514	
	Q_54		0.519	
	Q_55		0.562	
	Q_56		0.630	

ويتضح من جدول (2)، أن نتائج ثبات جميع المتغيرات والفقرات المكونة لها معاملات كرونباخ ألفا وثبات المركب أعلى من 0.70، مما يعني أنها مستقرة. كما تشير النتائج إلى أن جميع المتغيرات والفقرات المكونة لها معاملات تحميل أعلى من 0.50، مما يعني أنها ذات صلة بالمفهوم المراد قياسه.

تشير النتائج بشكل عام، إلى أن المقياس المستخدم في الدراسة هو مقياس مستقر وصالح لقياس جميع المتغيرات الأربعة في مجتمع الدراسة.

وبصفة عامة يوضح معامل الثبات الداخلي كرونباخ ألفا للمتغيرات الأربعة الرئيسية أنه لم يقل عن 0.85 كما أوضح معامل الثبات المركب والذي لم يقل عن 0.9 أن المتغيرات تتمتع بدرجة جيدة من الثبات مع ملاحظة أن تلك النتائج بعد استبعاد كل من العبارات Q14، Q38 حيث أوضح التحليل العاملي التوكيدي أن لكل منهما معامل تحميل يقل عن 0.4 وباستبعادهم بغرض تحسن درجة الصدق للمتغير تحسنت أيضاً درجة ثبات المتغير "أداء الموارد البشرية" ليصبح معامل الثبات 0.902 بدلاً من 0.897 بينما لم يؤثر حذف العبارة الثانية علي ثبات المتغير كما يوضح جدول (2)، ومن الشائع في البحوث الاجتماعية أنه كلما زادت نسبة معامل ألفا كرونباخ عن 0.6 كلما تميز المقياس بالثبات. (Tavakol and Dennick, 2011)

(2-9) الصّدق البنائيّ

يعبر الصّدق البنائيّ عن مدى صدق البناء الكامن لمقاييس الدّراسة من خلال قدرة المقياس المستخدم على قياس المفهوم المصمم لقياسه حيث استخدم لقياسه نوعان من الصّدق وهما: الصّدق التمايزي، والصّدق التّطابق. (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017)

(2-9-1) اختبار الصّدق التمايزي بطريقة (فورنل لاركر)

يقصد بالصّدق التمايزي تمايز المتغير عن المتغيرات الأخرى، وبالتالي عدم وجود ما يسمى التعدد الخطي (Multicollinearity) والذي يشير إلى أن كل متغير يمثل نفسه ولا يوجد تشابه بين المتغيرات (Hair, Babin, Black & Anderson, 2010) وبحسب الصّدق التمايزي من خلال الجذر التربيعي لمتوسط التباين المفسر (Average variance extracted (AVE)؛ حيث أشار مجموعة من الباحثين إلى أنه يجب أن يكون الجذر التربيعي لمتوسط التباين المفسر لكل متغير أكبر من معامل الارتباط بينهم، (Hair et al. 2010; Fornell & Larcker, 1981) ويوضح جدول (3) الصّدق التمايزي لمتغيرات الدّراسة بطريقة فورنيل ولاركر.

جدول 3: الصّدق التمايزي لمتغيرات الدّراسة بطريقة فورنيل ولاركر

تكنولوجيا المعلومات	أداء القدرات التنظيمية	أداء الموارد البشرية	التخطيط الاستراتيجي	AVE	
			0.924	85.35%	التخطيط الاستراتيجي
		0.926	.871**	85.82%	أداء الموارد البشرية
	0.990	.900**	.864**	98.10%	أداء القدرات التنظيمية
0.905	.760**	.759**	.732**	81.84%	تكنولوجيا المعلومات

*معاملات الارتباط عند مستوى معنوية > 0.01

**معاملات الارتباط عند مستوى معنوية > 0.05

ويوضح جدول رقم (3) الصّدق التمايزي لمتغيرات الدّراسة بطريقة فورنيل & لاركر. والذي يشير إلى وجود درجة مقبولة للتمايز بين متغيرات الدّراسة حيث يقل معامل الارتباط بين أي متغيرين عن الارتباط الداخلي لكل متغير على حدى، مما يؤكد أن أفراد عينة الدراسة كان لديهم القدرة على التمييز بين المتغيرات الأربعة للدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط بين متغيري التخطيط الاستراتيجي و أداء الموارد البشرية (**0.871)، وهو أقل من الارتباط الداخلي لكل متغير على حدى، وبلغ معامل الارتباط بين متغيري أداء الموارد البشرية و أداء القدرات التنظيمية (**0.900)، وهو أقل أيضا من الارتباط الداخلي لكل متغير على حدى، وكذلك بلغ معامل الارتباط بين متغيري أداء القدرات التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات (**0.760)، وهو أقل من الارتباط الداخلي لكل متغير على حدى.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية

يوضح جدول رقم (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمتغيرات وأبعادها الفرعية

جدول 4: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمتغيرات وأبعادها الفرعية

Maximum	Minimum	Skewness	Std. Deviation	Median	Mean	N		
						Missing	Valid	
5.00	1.80	-1.331	0.57576	4.2000	4.0690	0	200	تشكيل الرؤية الاستراتيجية
5.00	1.60	-1.534	0.61636	4.0000	3.9490	0	200	تحديد الأهداف الاستراتيجية بالمحافظة
5.00	1.00	-1.482	0.71130	4.0000	3.9783	0	200	المشاركة في صنع القرار
5.00	1.75	-1.228	0.54931	4.0000	4.0088	0	200	التدريب والتطوير
5.00	1.25	-1.415	0.73730	4.0000	3.8563	0	200	التعويضات والحوافز
5.00	1.50	-1.534	0.74169	4.2500	3.9550	0	200	تقييم الأداء
5.00	1.80	-1.268	0.61569	4.0000	3.9350	0	200	الإبداع التنظيمي
5.00	1.80	-1.234	0.63545	4.0000	3.9320	0	200	المرونة التنظيمية
5.00	1.25	-1.644	0.57871	4.0000	4.0700	0	200	الأجهزة
5.00	2.00	-1.107	0.53766	4.0000	3.9870	0	200	الموارد البشرية المؤهلة
5.00	1.20	-1.748	0.54616	4.2000	4.0800	0	200	قواعد البيانات
5.00	1.40	-1.519	0.56281	4.0000	3.9750	0	200	الشبكات والاتصالات
5.00	1.90	-1.581	0.56106	4.1000	4.0090	0	200	التخطيط الاستراتيجي
5.00	2.00	-1.517	0.60763	4.1250	3.9496	0	200	أداء الموارد البشرية
5.00	2.00	-1.317	0.58364	4.0000	3.9335	0	200	أداء القدرات التنظيمية
5.00	1.56	-1.664	0.46293	4.0813	4.0280	0	200	تكنولوجيا المعلومات

يوضح جدول (4) بعض المقاييس الوصفية لمتغيرات الدراسة الأربعة، "التخطيط الاستراتيجي"، و"أداء الموارد البشرية"، و"أداء القدرات التنظيمية"، و"تكنولوجيا المعلومات" للدراسة الحالية. حيث تبين إن متغير تكنولوجيا المعلومات كان الأكثر تقارب في درجة التقييم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وذلك وفقاً للوسط الحسابي والبالغ نسبته (4.0280)، والقيمة الوسطى بنسبة (4.0813)، والانحراف المعياري بنسبة (0.46239)، والذي يشير إلى وجود إجماع بالاتفاق على درجة التقييم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ومعامل الالتواء بنسبة (-1.664)؛ أي أن المتغير يتبع للتوزيع الطبيعي التقاربي.

أما بالنسبة لمتغير التخطيط الاستراتيجي والذي يلي متغير تكنولوجيا المعلومات في درجة التقييم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ الوسط الحسابي (4.0090)، والقيمة الوسطى (4.1000)، والانحراف المعياري بنسبة (0.56106)، مما يعني أن هناك تقارب في درجة التقييم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ومعامل الالتواء بنسبة (-1.581)، والذي يشير إلى أن متغير التخطيط الاستراتيجي يتبع للتوزيع الطبيعي التقاربي.

أما متغير القدرات التنظيمية كان أدناهم في درجة التقييم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.9335)، والقيمة الوسطي (4.0000)، والانحراف المعياري بنسبة (0.58364)، بناءً على وجهة نظر أفراد العينة تبين أن هناك إجماع بالتقييم بمستوى أدنى من بقية متغيرات الدراسة، ومعامل الالتواء (-1.317)، مما يدل على أن متغير القدرات التنظيمية يتبع التوزيع الطبيعي التقاربي.

(10) اختبار فروض الدراسة المباشرة وغير المباشرة

(1-10) اختبار فروض الدراسة المباشرة

تم اختبار النموذج البنائي (Structural Model) للعلاقات المباشرة، وكذلك للعلاقات غير المباشرة من خلال المتغير الوسيط، حيث أوضح هذا الاختبار درجة ارتباط وتأثير تلك المتغيرات على بعضها البعض، وكذلك تم اختبار فروض الدراسة من خلال اختبار تحليل المسار (Path Analysis). بأعتبره اختباراً مناسباً عند اختبار نماذج الدراسة التي تحتوي على متغيرات وسيطة أو تفاعلية أو الاثنين معاً، كذلك فإنه يقيس المتغيرات الكامنة وهذا ما يتناسب مع الدراسة الحالية. وتم بعد ذلك التعرف على نتائج العلاقات المفترضة وفقاً لفروض الدراسة. من خلال استخدام التقديرات الاحتمالية القصوى (Likelihood Estimates Maximum) لل (SEM) ويوضح الجدول رقم (5) نتائج اختبار فروض الدراسة.

جدول 5: ملخص نتائج اختبارات الفروض حول تأثير التخطيط الاستراتيجي وتكنولوجيا المعلومات (كمتغير وسيط) على أداء القدرات التنظيمية وأداء الموارد البشرية

القرار	تحليل إضافي		التحليل الأساسي									
	نتائج التحليل باستخدام إعادة المعاينة Bootstrap				نتائج التحليل اعتماداً على طريقة الامكان الاكظم Likelihood Estimates Maximum							
	P_value for Standardized Regression Weights Estimate	P_value for Regression Weights Estimate	Upper	Lower	Standardized Regression Weights Estimate	P Value	C.R.	S.E.	Regression Weights Estimate	Direct Effects		
H1 يوجد تأثير إيجابي ومعنى	0.023	0.026	1.332	0.821	0.829	***	3.737	0.272	1.018	أداء الموارد البشرية	...	التخطيط
H2 يوجد تأثير إيجابي ومعنى	0.01	0.011	1.362	0.842	0.819	***	3.759	0.272	1.021	أداء القدرات	...	التخطيط
H3 يوجد تأثير إيجابي ومعنى	0.003	0.002	0.867	0.396	0.907	***	5.575	0.11	0.613	تكنولوجيا المعلومات	...	التخطيط
H4 اثر غير معنى	0.355	0.303	0.583	-0.226	0.111	0.552	0.595	0.338	0.201	أداء الموارد البشرية	...	تكنولوجيا المعلومات
H5 اثر غير معنى	0.292	0.581	-0.142	0.227	0.123	0.547	0.603	0.376	0.227	أداء القدرات	...	تكنولوجيا المعلومات

أختبر الفرض الأول للدراسة، والذي ينص على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية بالمنظمة". حيث أوضحت النتائج أن للتخطيط الاستراتيجي تأثير إيجابي على أداء الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة معامل التقدير Estimate (1.018)، والقيمة التقديرية العددية (S.E) بنسبة (0.272)، إضافة إلى القيمة الأحصائية لهذا العامل (C.R) والتي تقابل قيمة (t) في تحليل الانحدار (3.737)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، إذ بلغت قيمة P-value (0.00) ومعاملات المسار المعياري Standardized Regression Weights (0.829)، وهذا ما يؤكد ذلك التأثير الإيجابي للتخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية.

ومن خلال ما سبق تشير نتائج التحليل للعلاقات المباشرة إلى قبول الفرض الأول والذي ينص على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية بالمنظمة".

أما الفرض الثاني للدراسة، والذي ينص على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على أداء القدرات التنظيمية بالمنظمة". حيث أوضحت النتائج أن متغير التخطيط الاستراتيجي ذو تأثير إيجابي على المتغير التابع القدرات التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل التقدير Estimate (1.021)، والقيمة التقديرية العددية (S.E) بنسبة (0.272)، إضافة إلى القيمة الإحصائية (t) لهذا العامل (C.R) (3.759)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، إذ بلغت قيمة P-value (0.00) ومعاملات المسار المعياري Standardized Regression Weights (0.819)، وهذا ما يؤكد التأثير الإيجابي للتخطيط الاستراتيجي على أداء القدرات التنظيمية.

ومن خلال ما سبق تشير نتائج التحليل للعلاقات المباشرة إلى قبول الفرض الثاني والذي ينص على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على أداء القدرات التنظيمية بالمنظمة".

وتم اختبار الفرض الثالث للدراسة، والذي ينص على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على تكنولوجيا المعلومات بالمنظمة". حيث كشف النتائج أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير إيجابي على تكنولوجيا المعلومات حيث بلغت قيمة معامل التقدير Estimate (0.613)، والقيمة التقديرية العددية (S.E) بنسبة (0.11)، إضافة إلى القيمة الإحصائية (t) لهذا العامل (C.R) (5.575) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، إذ بلغت قيمة P-value (0.00)، ومعاملات المسار المعياري Standardized Regression Weights (0.907)، وهذا ما يؤكد ذلك التأثير الإيجابي للتخطيط الاستراتيجي على تكنولوجيا المعلومات.

ومن خلال ما سبق تشير نتائج التحليل للعلاقات المباشرة إلى قبول الفرض الثالث والذي ينص على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على تكنولوجيا المعلومات بالمنظمة".

وكذلك اختبر الفرض الرابع للدراسة والذي ينص على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية بالمنظمة". حيث أظهرت النتائج أن متغير تكنولوجيا المعلومات له تأثير سلبي على المتغير التابع أداء الموارد البشرية، إذ بلغت قيمة معامل التقدير Estimate (0.201) والقيمة التقديرية العددية (S.E) بنسبة (0.338)، إضافة إلى القيمة الإحصائية (t) لهذا العامل (C.R) (0.595) وهي قيمة ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أكبر من (0.05)، إذ بلغت قيمة P-value (0.552)، ومعاملات المسار المعياري Standardized Regression Weights (0.111)، هذا يشير إلى عدم تأثير تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية.

ومن خلال ما سبق تشير نتائج التحليل للعلاقات المباشرة إلى رفض الفرض الرابع والذي ينص على "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية بالمنظمة".

أما الفرض الخامس للدراسة والذي ينص على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على أداء القدرات التنظيمية للمنظمة". حيث أظهرت النتائج، أن متغير تكنولوجيا المعلومات له تأثير سلبي على المتغير التابع أداء القدرات التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل التقدير Estimate (0.227)، والقيمة التقديرية العددية (S.E) بنسبة (0.376)، إضافة إلى القيمة الإحصائية (t) لهذا العامل (C.R) (0.603) وهي قيمة ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أكبر من (0.05)، إذ بلغت قيمة P-value (0.547)، ومعاملات المسار المعياري Standardized Regression Weights (0.123)، مما يشير إلى عدم وجود تأثير لتكنولوجيا المعلومات على أداء القدرات التنظيمية.

ومن خلال ما سبق تشير نتائج التحليل للعلاقات المباشرة إلى رفض الفرض الخامس والذي ينص على "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على أداء القدرات التنظيمية للمنظمة".

(2-10) اختبار فروض الدراسة غير المباشرة

يوضح جدول (6) نتائج اختبار فروض الدراسة:

جدول 6: ملخص نتائج اختبارات الفروض حول تأثير التخطيط الاستراتيجي وتكنولوجيا المعلومات (كمتغير وسيط) على أداء القدرات التنظيمية وأداء الموارد البشرية

القرار	Bias-corrected percentile method				Standardized Estimate	Estimate	Indirect Effects
	Two Tailed Significance (BC) P Value	90% confidence intervals		S.E			
		Upper Bounds	Lower Bounds				
H6	0.232	0.289	-0.100	0.624	0.112	0.139	التخطيط الاستراتيجي <-- أداء الموارد البشرية
H7	0.317	0.278	-0.141	0.466	0.1	0.123	التخطيط الاستراتيجي <-- أداء القدرات التنظيمية

وايضاً تم اختبار فروض الدراسة للعلاقات غير المباشرة، حيث أختبر الفرض السادس للدراسة، والذي ينص على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية غير مباشر للتخطيط الاستراتيجي وتكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية بالمنظمة" حيث كشفت نتائج التحليل، وجود تأثير سلبي عند مستوى معنوية أكبر من (0.05)، وكانت قيمة معامل التقدير Estimate (0.139)، والقيمة التقديرية العددية (S.E) بنسبة (0.624)، إضافة إلى القيمة الإحصائية (t) لهذا العامل (C.R) (-0.100) وهي قيمة ليست ذا دلالة إحصائية، إذ بلغت قيمة P-value (0.232)، ومعاملات المسار المعياري Standardized Regression Weights (0.112)، مما يعني وجود تأثير سلبي للتخطيط الاستراتيجي وتكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية، أي ان الأثر السلبي لتكنولوجيا المعلومات يعمل على إضعاف العلاقة ما بين التخطيط الاستراتيجي واداء الموارد البشرية.

وبناء على ماسبق تشير نتائج التحليل للعلاقات غير المباشرة إلى رفض الفرض السادس والذي ينص على "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي وتكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية بالمنظمة".

واخيراً تم اختبار الفرض السابع للدراسة، والذي ينص على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية غير مباشر للتخطيط الاستراتيجي وتكنولوجيا المعلومات على أداء القدرات التنظيمية بالمنظمة". فقد أشارت نتيجة التحليل، وجود تأثير سلبي، عند مستوى معنوية أكبر من (0.05)، وكانت قيمة معامل التقدير Estimate (0.123)، والقيمة التقديرية العددية (S.E) بنسبة (0.466)، إضافة إلى القيمة الإحصائية (t) لهذا العامل (C.R) (-0.141)، وهي قيمة ليست ذا دلالة إحصائية، إذ بلغت قيمة P-value (0.317)، ومعاملات المسار المعياري Standardized Regression Weights (0.1)، مما يعني وجود تأثير سلبي للتخطيط الاستراتيجي وتكنولوجيا المعلومات على أداء القدرات التنظيمية، أي ان الأثر السلبي لتكنولوجيا المعلومات يعمل على إضعاف العلاقة ما بين التخطيط الاستراتيجي واداء القدرات التنظيمية.

وبناء على ماسبق تشير نتائج التحليل للعلاقات غير المباشرة إلى رفض الفرض السابع والذي ينص على "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي وتكنولوجيا المعلومات على أداء القدرات التنظيمية بالمنظمة".

(11) مناقشة وتفسير النتائج

(1-11) مناقشة النتائج المتعلقة بالتأثير المباشر للتخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية

أشارت نتائج الدراسة إلى قبول الفرض الأول والذي ينص على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية بالمنظمة". وهذا يعني أنه مع زيادة مستوى التخطيط الاستراتيجي، يتحسن مستوى أداء الموارد البشرية، من خلال تشكيل رؤية واضحة للمؤسسة وتحديد الهدف الذي يجب أن تحققه في المستقبل وتحديد القيم الأساسية الخاصة بها والذي سيساعد على وجود رؤية واضحة للتوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف موظفيها. وكذلك تحديد الأهداف الاستراتيجية، إذ بمجرد أن يكون لدى المؤسسة رؤية، فإن المؤسسة بحاجة إلى تحديد أهداف محددة من شأنها أن تساعد على تحقيق نجاحها. أيضاً يشير قبول الفرض الأول إلى ضرورة مشاركة الموظفين في صنع القرار: إذ من المرجح أن يلتزم الموظفون بتحقيق أهداف المؤسسة إذا شعروا أن لديهم صوتاً في صناعة هذه القرارات، كذلك أهمية إخضاع جميع الموظفين في دورات متخصصة في التخطيط الاستراتيجي، والاستماع إلى آراءهم وملاحظاتهم. إضافة إلى ضرورة تنمية الخطط الاستراتيجية للمؤسسة الخدمية، وذلك بتوفير فرص التدريب والتطوير؛ حيث يحتاج الموظفون إلى المهارات والمعرفة لتحقيق النجاح والتميز في وظائفهم من خلال التأكد من تزويدهم بفرص التعلم والنمو، سواء في العمل أو من خلال برامج التدريب الرسمية، إضافة إلى اهتمام المؤسسة بضرورة مشاركة كافة المستويات الإدارية في متابعة تقييم وتنفيذ الخطة العامة والتي تنبثق منها الخطط التشغيلية للمشاريع الخدمية، من خلال سعي الإدارة العليا لتبني الفكر الاستراتيجي أثناء تعاملها مع الموارد البشرية وجعلها ضمن التوجهات الاستراتيجية لها، كذلك إتباع نظام للتعويضات والحوافز؛ حيث من الضروري مكافأة الموظفين مقابل عملهم لغرض تحفيزهم في الوصول لمستوى أداء جيد، كما يجب التأكد من أن برامج المكافآت والحوافز الخاصة بالمنظمة عادلة وتنافسية. وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع اغلب الدراسات السابقة التي درست العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الموارد البشرية، والتي أثبتت أن التخطيط الاستراتيجي من شأنه أن يؤدي إلى رفع كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسات. وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Chaib, Lababidi, Colak & Dayan, 2020) (Ahmad & Ahmad, 2019) (George, Walker, & Monster, 2019). بينما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسات (Al-Harethi & Al-Maamari, 2018); (Myrzaliyev, Mustafayeva, Shinet, Kaltayeva, & Mutaliyeva, 2023)

(2-11) مناقشة النتائج المتعلقة بالتأثير المباشر للتخطيط الاستراتيجي على أداء القدرات

التنظيمية

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للدراسة قبول الفرض الثاني، والذي ينص على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على أداء القدرات التنظيمية بالمنظمة". مما يوضح أنه مع زيادة مستوى التخطيط الاستراتيجي، يتحسن أداء القدرات التنظيمية، إذ يتضح ذلك من خلال وجود رؤية استراتيجية واضحة على مواءمة أهداف المنظمة مع أهداف موظفيها. سيساعد هذا في إنشاء منظمة أكثر مرونة وإبداعاً؛ حيث سيكون الموظفون أكثر استعداداً لتجربة وتنمية أفكار جديدة إذا كانوا يؤمنون برؤية المنظمة. كذلك العمل على تحديد الأهداف الاستراتيجية، إذ بمجرد أن يكون لدى المنظمة رؤية، تصبح المنظمة بحاجة إلى تحديد أهداف محددة من شأنها أن تساعد على تحقيقها حيث سيعرف الموظفون ما الذي يعملون من أجله وكيف يساهم عملهم في الأهداف العامة للمؤسسة، وهذا سيساعد أيضاً في إنشاء منظمة أكثر إبداعاً؛ إذ من المرجح أن يتوصل الموظفون إلى أفكار وحلول جديدة إذا كانوا يعرفون ما يحاولون تحقيقه، كذلك العمل على خلق ثقافة الابتكار والإبداع، إذ يجب تشجيع الموظفين على ابتكار أفكار وحلول جديدة للمشاكل، ويمكن القيام بذلك من خلال توفير

فرص التدريب والتطوير، ومكافأة الإبداع، وخلق بيئة يشعر فيها الموظفون بالأمان لتحمل المخاطر، حيث سيكون من المرجح أن يتوصل الموظفون إلى أفكار وحلول جديدة إذا ما شعروا بدعم وتشجيع من قبل إدارة المؤسسة للقيام بذلك، إضافة إلى تعزيز التنوع والاندماج في مكان العمل والذي من الممكن أن يخلق بيئة أكثر ترحيباً وداعمة لجميع الموظفين، مما يؤدي إلى منظمة أكثر مرونة وإبداعاً.

يتضح من مناقشة الفرض الثاني أن نتائج الدراسة الحالية اتفقت مع نتائج الدراسات السابقة التي توصلت إلى وجود علاقات تأثير إيجابية ومعنوية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء القدرات التنظيمية. (Georgi, 2023)، (Awais, 2018)، واختلفت مع دراسات (RehmanS, Mohamed. & Ayoup, 2019).

(3-11) مناقشة النتائج المتعلقة بالتأثير المباشر للتخطيط الاستراتيجي على تكنولوجيا

المعلومات

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي للدراسة قبول الفرض الثالث، والذي ينص على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على تكنولوجيا المعلومات بالمنظمة. والذي يشير إلى أنه مع زيادة مستوى التخطيط الاستراتيجي تتحسن وسائل تكنولوجيا المعلومات، من خلال العمل على تشكيل رؤية واضحة لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة، أي ما الذي تريد أن تحققه البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لدى المؤسسة في المستقبل؟ وما هي أهداف المنظمة الأساسية في مجال تكنولوجيا المعلومات؟ سيساعد وجود رؤية واضحة في مواءمة أهداف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات مع أهداف المؤسسة ككل و تحديد الأهداف الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات الخاصة بالمؤسسة، بالإضافة إلى اهتمام الإدارة العليا بتقوية الارتباط ما بين الاستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجية التكنولوجيا، من خلال العمل على بناء نظام معلومات متكامل يقدم المعلومات والتنبؤات اللازمة لعملية تطوير التخطيط الاستراتيجي للتكنولوجيا. أيضاً تأكيد إدارة المؤسسة على ضرورة مشاركة الموظفين في عملية صياغة الخطط الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات، والاستماع إلى آرائهم وملاحظاتهم، والذي يؤدي إلى إلزام موظفي المؤسسة بتحقيق أهداف تكنولوجيا المعلومات إذا ما شعروا أن لديهم رأي في كيفية تحديد تلك الأهداف. كذلك التوجه من قبل الإدارة العليا للمؤسسة الخدمية بضرورة عمل رؤية أعمق لصانع القرار من خلال استراتيجية تنفيذ تكنولوجيا المعلومات والتي تسهم في اتخاذ القرار بشأن تخصيص الاحتياجات من الموارد، وتوجيه البنية التكنولوجية والمعلوماتية نحو أهدافها الاستراتيجية الخاصة بالمشاريع الخدمية التي تسعى لتحقيقها. أيضاً اهتمام المؤسسة بدقة تصميم منهجية التخطيط الاستراتيجي لضمان استمرار عمل مشاريع البنية التحتية الخدمية أثناء الأزمات، من خلال الاعتماد على التكنولوجيا التي من الممكن ان تغير طبيعة الخدمات العامة مع ظهور التقدم في الإنترنت واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي.

وبناءً على ما سبق يمكن استخلاص وجود تأثير قوي للتخطيط الاستراتيجي على تكنولوجيا المعلومات وهذا ما يتماشى مع الدراسات السابقة التي أوضحت التأثير الإيجابي والمعنوي للتخطيط الاستراتيجي على تكنولوجيا المعلومات، حيث اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع بعض نتائج الدراسات السابقة. (Munir & Djaelani, 2022)

(4-11) مناقشة النتائج المتعلقة بالتأثير المباشر لتكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية بالمنظمة

بينت نتائج التحليل الإحصائي للدراسة رفض الفرض الرابع، والذي ينص على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية بالمنظمة". أثبتت النتائج الإحصائية إلى أن تكنولوجيا المعلومات هي مؤشر ضعيف نسبيًا لأداء الموارد البشرية، وبشكل عام، تشير أوزان الانحدار إلى أن تكنولوجيا المعلومات ليس لها تأثير ذو دلالة إحصائية على أداء الموارد البشرية، وقد اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع بعض نتائج الدراسات السابقة التي توصلت إلى وجود علاقات تأثير إيجابية ومعنوية بين تكنولوجيا المعلومات وأداء الموارد البشرية مثل دراسات (Tärstena, Goga, & Jashari, 2020)، (Vahdat, 2022). إذ يرجع السبب في اختلاف نتيجة الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة إلى عدة أسباب منها، عدم اهتمام المؤسسات الخدمية باستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات بالشكل الذي يمكنها من إنشاء بيئة عمل أكثر تعاونًا من خلال تزويد الموظفين بسهولة الوصول إلى بعضهم البعض وإلى تبادل المعلومات المشتركة التي من الممكن أن تؤدي إلى تحسين عملية اتخاذ القرار، كذلك نتيجة للظروف الاقتصادية الصعبة والتي أدت إلى ندرة الإمكانيات لدى المؤسسات الخدمية في إدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة في عمل إدارة الموارد البشرية، والذي أدى بدوره إلى انعدام المعرفة لدى الأفراد العاملين في كيفية التعامل مع الوسائل التكنولوجية، وكذلك عدم الفهم للدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في أتمتة العديد من المهام التي يؤديها عادةً موظفو الموارد البشرية، مثل معالجة كشوف المرتبات والتعويضات والحوافز وتقييم الأداء وسرعة الوصول للمعلومات ودعم اتخاذ القرار، وسرعة إنجاز المعاملات وتحسين فعالية الهيئات الحكومية الخدمية من خلال مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية وتطوير القدرات المؤسسية وتحقيق الأهداف الخدمية للمجتمع. إضافة إلى الافتقار للضمم الشامل من قبل الحكومات المحلية لتأثيرات استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية لدى المؤسسات الخدمية.

كما يتضح من مناقشة الفرض الرابع أن نتائج الدراسة الحالية قد اتفقت مع نتائج الدراسات السابقة التي أشارت إلى ضعف تأثير تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية مثل دراسة (قاطر و حناشي، 2021).

(5-11) مناقشة النتائج المتعلقة بالتأثير المباشر لتكنولوجيا المعلومات على أداء القدرات التنظيمية بالمنظمة

أشارت نتائج الدراسة إلى رفض الفرض الخامس، والذي ينص على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على أداء القدرات التنظيمية للمنظمة". إذ أثبتت نتائج التحليل إلى أن لتكنولوجيا المعلومات تأثير ضعيف على أداء القدرات التنظيمية، مما يعني أن تأثير تكنولوجيا المعلومات على أداء القدرات التنظيمية ليس ذا دلالة إحصائية، وقد اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع بعض نتائج الدراسات السابقة التي توصلت إلى وجود علاقات تأثير إيجابية ومعنوية بين تكنولوجيا المعلومات وأداء القدرات التنظيمية، ويرجع السبب في اختلاف نتيجة الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة إلى عدة عوامل منها، عدم تضمين الحكومات المحلية في برامجها الخدمية على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والتي من الممكن أن تساعد في رفع المهارات الإبداعية لدى الموظفين، وتحسين الاتصال والتعاون من خلال تزويد الموظفين بسهولة الوصول إلى بعضهم البعض وإلى المعلومات المشتركة، والذي يمكن أن يؤدي إلى زيادة المرونة التنظيمية؛ حيث سيتمكن الموظفون من مشاركة المعلومات والأفكار بسهولة أكبر، والتكيف مع التغيير بسرعة أكبر، كذلك قلة الاهتمام من قبل إدارة المؤسسة في توظيف وسائل تكنولوجيا المعلومات لتقديم برامج التدريب والتطوير للموظفين بتدسيقات متنوعة، والتي يمكن أن تؤدي إلى زيادة الإبداع التنظيمي. إضافة إلى التحديات التي تواجه الإدارة العليا في المؤسسة والمتمثلة في عدم توفر الدعم الكافي لاستخدام

تكنولوجيا المعلومات نظراً للظروف الاقتصادية، التي أدت إلى الصعوبة في مواكبة التطورات في الوسائل التقنية الحديثة، التي قد تسهم في زياد قدرات الابتكار والأبداع لدى موظفيها، والذي ينعكس بدوره على الأداء العام لقدرات المؤسسة في تنمية وتطوير المشاريع الخدمية الحيوية. كذلك عدم إسهام الحكومات المحلية في انتاج رؤى جديدة لمدى قدرة تطبيق وسائل تكنولوجيا المعلومات، وانعكاسها الإيجابي على زيادة الإبداع والأداء في تنفيذ مختلف مشاريع البنية التحتية بمواصفات متطورة.

يتضح من مناقشة الفرض الخامس أن نتائج الدراسة الحالية قد اختلفت مع معظم الدراسات السابقة التي أكدت على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لتكنولوجيا المعلومات على أداء القدرات التنظيمية مثل دراسات (Hoa, & Trieu, 2023) (Ho, & Mamun, Kanesan, Hayat, & Gopinathan, 2019). أيضاً عدم وجود دراسات اتفقت مع نتائج الدراسة الحالية، ويرجع السبب في ذلك إلى أن أغلب الدراسات طبقت في بيئات تدعم التقدم التكنولوجي بما يمكنها من تنمية قدرات الابتكار والأبداع لدى موظفيها، على عكس البيئة التي طبقت بها الدراسة الحالية والتي تفتقر إلى الدعم والتشجيع في استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات لرفع كفاءة أداء قدرات الابتكار والأبداع لدى موظفيها بالشكل الذي ينعكس على مجمل أعمالها الخدمية.

(6-11) مناقشة النتائج المتعلقة بتأثير التخطيط الاستراتيجي وتكنولوجيا المعلومات على أداء

الموارد البشرية

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للدراسة رفض الفرض السادس، والذي ينص على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي وتكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية بالمنظمة". ويمكن تفسير ذلك بأن التخطيط الاستراتيجي كان يؤثر تأثيراً إيجابياً على أداء الموارد البشرية (الفرض الأول)، ولكن بدخول متغير تكنولوجيا المعلومات، كوسيط، فقد تحولت العلاقة الإيجابية إلى سلبية من خلال انخفاض تأثير التخطيط الاستراتيجي مع تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية. وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة التي توصلت إلى وجود علاقات تأثير إيجابية ومعنوية لكل من التخطيط الاستراتيجي وتكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية، ومنها دراسة كلا من (Dasan, 2019) (AlHamad, Alshurideh, Alomari, Kurdi, Alzoubi, Hamouche, and Al-Hawary, 2022) إذ يرجع السبب في اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة إلى العديد من العوامل منها، عدم تضمين تكنولوجيا المعلومات عند رسم الخطط الاستراتيجية الخدمية الخاصة بمؤسسة ديوان محافظة نينوى، والذي ينعكس بدوره على كفاءة أداء الموارد البشرية وتطويرها بالشكل الذي يسهم في تتبع بيانات الأداء وإدارة التعويضات والحوافز وتوفير التدريب والتطوير. كذلك ضعف تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية (HRIS) لجمع وتحليل بيانات الموارد البشرية، والذي يساعد المؤسسة على تتبع أداء الموارد البشرية وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها. بالإضافة إلى أن معظم الدراسات السابقة التي اختلفت مع الدراسة الحالية، قد طبقت في بيئات تختلف في العديد من العوامل منها الاقتصادية والأمنية المستقرة عن بيئة الدراسة الحالية التي تعترضها الكثير من المشاكل والمعوقات سواء على المستوى الاقتصادي أو الأمني والتي انعكست سلباً على واقع المؤسسات الخدمية بعدم قدرتها على استخدام الوسائل التكنولوجية التي تسهم في تطوير الخطط الاستراتيجية للمشاريع ورفع كفاءة أداء الموارد البشرية.

يتضح من مناقشة الفرض السادس أن نتائج الدراسة الحالية اتفقت مع نتائج دراسة مجواتي و سانتيا و (Megawaty & Santia, 2019) التي أشارت إلى عدم وجود تأثير للتخطيط الاستراتيجي وتكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية.

(7-11) مناقشة النتائج المتعلقة بتأثير التخطيط الاستراتيجي وتكنولوجيا المعلومات على أداء

القدرات التنظيمية

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي للدراسة رفض الفرض السابع، والذي ينص على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي وتكنولوجيا المعلومات على أداء القدرات التنظيمية بالمنظمة. ويمكن تفسير ذلك بأن دخول متغير تكنولوجيا المعلومات كوسيط أدى إلى تحول العلاقة من إيجابية إلى سلبية، الفرض الثاني، (والتي تشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر إيجابي ومعنوي على أداء القدرات التنظيمية)، أي انخفاض تأثير التخطيط الاستراتيجي مع تكنولوجيا المعلومات على أداء القدرات التنظيمية. وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة التي توصلت إلى وجود علاقات تأثير إيجابية ومعنوية لكل من التخطيط الاستراتيجي و تكنولوجيا المعلومات على أداء القدرات التنظيمية، ومنها دراسة كل من دانا، كابوتو وراشيك، (DAña, Caputo & Ráček, 2020) ودراسة تشيحي، وسونتو (Chege, & Suntu, 2020)

تُعزى الدراسة الحالية أسباب الاختلاف مع الدراسات السابقة إلى عدة عوامل منها، عدم اهتمام الإدارة العليا للمؤسسة باستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات أثناء وضعها للخطة الاستراتيجية لمشاريع البنية التحتية الخدمية، مما ينعكس على أداء القدرات التنظيمية في تتبع البيانات التنظيمية وإدارة المعرفة وتقديم التدريب والتطوير بمختلف القطاعات الخدمية، كذلك عدم تطوير استراتيجيات تكنولوجيا تنسجم مع احتياجات وأهداف ديوان محافظة نينوى، إذ يجب أن تركز هذه الاستراتيجيات على مجالات مثل المرونة التنظيمية والابتكار التنظيمي. أيضاً إفتقار المؤسسة لتطبيق نظام معلومات تنظيمي (OIS) لجمع وتحليل بيانات القدرات التنظيمية. والذي من الممكن أن يساعد إدارة المؤسسة على تتبع أداء القدرات التنظيمية وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها. إضافة إلى أن الدراسات السابقة قد تم تطبيقها في بيئات تختلف في العديد من العوامل منها الاقتصادية والأمنية والتي تتمتع بمزيد من الاستقرار والانتعاش، مقارنة مع البيئة التي تم تطبيق الدراسة الحالية فيها والتي تعتبر غير مستقرة على المستوى الاقتصادي والأمني، مما أنعكس سلباً على عدم اكتساب المعرفة الكافية في تطبيق تكنولوجيا المعلومات عند وضع الخطط الاستراتيجية للمشاريع الخدمية، ومدى تأثيرها على أداء قدرات الموظفين في الأبداع والابتكار لمختلف الأعمال.

يتضح من مناقشة الفرض السابع أن نتائج الدراسة الحالية اتفقت مع نتائج الدراسات السابقة التي أشارت إلى التأثير السلبي للتخطيط الاستراتيجي وتكنولوجيا المعلومات على أداء القدرات التنظيمية، ومنها دراسة كل من (Basheer et al., 2016; Lu & Ramamurthy, 2011).

(12) التوصيات

لتحقيق الاستفادة التطبيقية من نتائج الدراسة الحالية، فإنه يمكن صياغة بعض التوصيات التي تتعلق ببعض الجوانب التي يمكن أن تؤخذ في الاعتبار من قبل مديريات وأقسام مؤسسة ديوان محافظة نينوى من أجل استخدام تكنولوجيا المعلومات لزيادة مستويات ادائها:

- أبرزت نتائج الدراسة الحالية التأثير السلبي في العلاقة المباشرة لتكنولوجيا المعلومات على كل من أداء الموارد البشرية والقدرات التنظيمية، والعلاقة الغير مباشرة للتخطيط الاستراتيجي وتكنولوجيا المعلومات على أداء كل من الموارد البشرية والقدرات التنظيمية. لذلك توصي الدراسة بما يلي:

- يجب على الإدارة العليا للمؤسسة زيادة دعمها لتعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى كافة الأقسام والوحدات الإدارية التابعة لها، وتشجيع ثقافة الإبداع والابتكار التنظيمي.
- تحديد أهداف تنظيمية واضحة وقابلة للقياس والتي تدعم الرؤية الاستراتيجية، وتعزيز المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف مع التغييرات والتحديات التي تواجه المؤسسة.
- العمل على تطوير الوسائل التي تيسر نجاح عمليات تنفيذ الخطط الاستراتيجية لمشاريع البنية التحتية مثل: استخدام وسائل تقنية المعلومات والاتصالات الحديثة، وتصميم نظم للحوافز والمكافآت المشجعة، مما ينعكس على رفع كفاءة أداء الأفراد العاملين، والذي من شأنه أن يؤثر في تحقيق مستوى أداء جيد للموارد البشرية في المؤسسات الخدمية.
- ضرورة التوجه إلى توعية المؤسسات الحكومية الخدمية في العراق التي مازالت تفتقر إلى أهمية تأثير استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات ومساهمتها الرئيسية في مواجهة التحديات التي تعيق عمل أنشطة إدارة الموارد البشرية، والتي تنعكس على أداء الأعمال الخدمية بالمؤسسة.
- الاتجاه إلى التدريب الإلكتروني، والتحول إلى ما يسمى بالمؤسسات الذكية التي تتطلب حوسبة جميع العمليات داخل هذه المؤسسات بما فيها الجوانب الإدارية.
- ضرورة التوجه نحو الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية.
- ضرورة قيام المؤسسة الخدمية بعقد الندوات والمحاضرات لتعزيز التحول الرقمي وتقبل التغيير من قبل جميع إدارات الأقسام والوحدات داخل المؤسسة.
- قيام المؤسسة بعقد دورات تدريبية لرفع كفاءة الأداء للموارد البشرية وتأهيلهم بالشكل الذي يتناسب مع كيفية التعامل مع أجهزة الحاسب وامتلاكهم الكفاية المعرفية اللازمة للتعامل مع برامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- تضمين الأهداف التكنولوجية في الخطط الاستراتيجية: بمعنى ضرورة تحديد أهداف تكنولوجية محددة في الخطط الاستراتيجية للمؤسسة.
- ضرورة اهتمام الإدارة العليا للمؤسسة بتبني الفكر الاستراتيجي أثناء تعاملها مع الموارد البشرية، من خلال مشاركة جميع الموظفين في دورات تدريبية متخصصة في التخطيط الاستراتيجي، إضافة إلى مشاركة كافة المستويات الإدارية في متابعة وتنفيذ الخطة العامة والتي تنبثق منها الخطط التشغيلية للمشاريع الخدمية.

(13) حدود الدراسة والبحوث المستقبلية

- تمثلت الغالبية العظمى من المستجيبين من أقسام المؤسسة من هم بمنصب موظف حيث بلغت (34.00%). إذ يرجع السبب في ذلك إلى صعوبة تجميع البيانات من الأفراد على مستوى الإدارة العليا، نظراً لكثرة أعباء العمل والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم مما شكل عائقاً أمام البعض منهم للإجابة عن الاستقصاء.
- تمثلت حدود الدراسة الحالية في اقتصار عملية جمع البيانات على الأفراد العاملين في أقسام ووحدات خدمية محددة لمؤسسة ديوان محافظة نينوى، والتي تشمل قسم التخطيط الاستراتيجي والمتابعة، وقسم إدارة الموارد البشرية، وقسم هندسة إدارة المشاريع، وقسم تكنولوجيا المعلومات (IT). لم تأخذ الدراسة الحالية في الاعتبار بقية الأقسام والمديريات الخدمية الأخرى، إذ يمكن للدراسات المستقبلية اختيار عينة ممثلة لكافة الأقسام والوحدات الإدارية التابعة للمؤسسة.

أُجريت الدراسة الحالية على عينة مكونة من (200) مفردة من موظفي أقسام ديوان محافظة نينوى. لذا يوصى بإجراء دراسات مستقبلية عبر عدد أكبر من المستجيبين تضم جميع الأقسام والمديريات نظراً لأن المؤسسة تحتوي على عدد كبير من الأقسام والمديريات.

إجراء مزيد من الدراسات الأخرى مشابهة للدراسة الحالية تطبق في مؤسسات وقطاعات مختلفة مثل: القطاع الصناعي، أو القطاع الصحي كونها من القطاعات الكثيفة بالموارد البشرية، والقدرات التنظيمية.

تقترح الدراسة أنه من الممكن دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على متغيرات تابعة أخرى مثل تحسين الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الخدمية في دولة العراق.

References

- Abu Bakr, M. (2004). Reference on Strategic Thinking and Strategic Management, AL Dar ALgamaahi. Alexandria, 211. (In Arabic)
- Abu Nassar, W. I. M. (2022). The Impact of Strategic Intelligence on Maintaining Human Resources in Civil Society Organizations in the Southern Palestinian Governorates.(PhD dissertation), Al-Quds University, Palestine. (In Arabic)
- Abu Zaid, M. (2019). Training Strategies and Their Relationships to Raising the Technical Level of Workers In Agricultural Technology, an Applied Study in The Field of Agricultural Training. (Phd Dissertation), *Institute of Environmental Studies and Research*, Sadat City University. (In Arabic)
- Adams, V. M. & Setterfield, S. A. (2016). Approaches To Strategic Risk Analysis and Management of Invasive Plants: lessons learned from managing gamba grass in northern Australia. *Pacific Conservation Biology*, 22(2), 20-32.
- Aguinis, H., Edwards, J. R., & Bradley, K. J. (2017). Improving our Understanding of Moderation and Mediation in Strategic Management Research *Organizational Research Methods*, 20(4), 665-685.
- Ahmad, I., & Ahmad, S. B. (2019). The Mediation Effect of Strategic Planning on The Relationship Between Business Skills and Firm's Performance: Evidence from medium enterprises in Punjab, Pakistan. *Option: Journal of Human and Social Sciences*, 5(24), 700-745.
- Ahmed, S. I., (2021). The Role of Strategic Planning in Enhancing Creative Capabilities: an Analytical Exploratory Study of a Sample of Teachers and Employees at the Middle Technical University. *Journal of Business Economics for Applied Research, University of Fallujah, Iraq*. 10(3), 212-217 (In Arabic)
- Al Shobaki, M. J., Abu Amuna, Y. M., and Abu-Naser, S. S. (2016). The Impact of Top Management Support for Strategic Planning on Crisis Management: Case study on UNRWA-Gaza Strip. *International journal of Academic Research and Development*, 10, (2), 20-25.
- Al-Wakeel, I. M. A., (2022). The Role of Strategic Planning in Achieving Organizational Agility for Public Institutions: An applied study on some Egyptian government banks, Higher Institute for Pyramid Studies, Arab

- Republic of Egypt. *Arab Journal of Management*,42.(1), 255-277.
(In Arabic)
- Al-Aklabi, A. (2017). Requirements for Activating the Strategic Planning Approach in Higher Education Institutions in the Kingdom of Saudi Arabia: a field study on Shaqra University in the period from 2014 to 2016 AD, *Journal of Administrative Research, Sadat Academy for Administrative Sciences*,35 (1).111-122. (In Arabic)
- Al-Ali, A.S, & Al-Omari, G. (2008). The Joint Use of Information Technology and Knowledge Management to Achieve High Value for the Business of Jordanian Commercial Banks. *Journal of Economic and Administrative Sciences*، 14(50), 123-139. (In Arabic)
- Al-Ali, A. S. Al-Ali; Qandalji, A. I. & Al-Omari, G. (2009). Introduction to Knowledge Management. Dar Al-Masirah Publishing House, second edition, Amman. 223. (In Arabic)
- Al-Dajani, I. (2011). The Role of Strategic Planning In The Quality of Institutional Performance, PhD thesis University of Damascus. (Master's thesis). Curriculum and Instruction. Damascus university. College of Education, Damascus - Syria (In Arabic)
- Al-Dawi, Sheikh (2010). Analysis of the theoretical foundations of the concept of performance, (Al-Bahith Magazine), issue (7), year (3), Institute of Educational Studies, Cairo University. (In Arabic)
- Al-Dirawi, G. (2017). The Impact of Strategic Planning on the Performance of Civil Society Organizations in the Gaza Strip, (Unpublished Master's Thesis), Islamic University، Gaza - Palestine. (In Arabic)
- Al-Dulaimi, Q. A. A. (2022). Strategic Management of Human Resources and its Impact on Enhancing Job Satisfaction for Workers in Tourism Companies in Iraq. (PhD dissertation), Mansoura University, Faculty of Tourism and Hotels, Department of Tourism Studies, Mansoura, Arab Republic of Egypt. (In Arabic)
- Al-Hajri، S. H. S. B., Abdul Salam, M. Al-Falah، H., & Ali H., (2016). The role of strategic planning in improving the performance environment among employees of public institutions in the State of Kuwait. (Master's thesis), Sadat City University, Institute of Environmental Studies and Research.
- AlHamad, A., Alshurideh, M., Alomari, K., Kurdi, B., Alzoubi, H., Hamouche, S., & Al-Hawary, S. (2022). The effect of electronic human resources

- management on organizational health of telecommunications companies in Jordan. *International Journal of Data and Network Science*, 6(2), 429-438.
- Al-Harethi, A. A. M. & Almaamari, Q. (2018). The impact of strategic planning on improving institutional performance at Limkokwing university of creative technology in Malaysia. *International Journal of Psychology and Cognitive Science*, 4(3), 112-129.
- Al-Harika, A. A. (2020). Strategic Planning Program to Improve Human Resources Performance: Application to Autobash Automotive Company Limited in Sudan in the period (2016-2019 AD). (PhD dissertation), Al-Nilein University, Sudan. (In Arabic)
- Al-Husseini, F. (2016). Strategic management - its concepts - its approaches - its contemporary operations. Amman: Dar Al-Fikr. (In Arabic)
- Ali, A. I. H. (2017). The Role of Information Technology on the Performance of Human Resources in Banks, the Mediating Role of Decision-Making, (PhD dissertation), College of Graduate Studies, Al-Nilein University, Sudan.
- Ali, M. A. W. (2019). The impact of strategic planning on the quality of services in Jordanian telecommunications companies. (Master's thesis), College of Business. (In Arabic)
- Ali, S. A. & Aliwi, H. Q. (2021) .The Impact of Strategic Planning For Human Resources In Achieving Organizational Creativity. *Al-Mustansiriya Journal of Arab and International Studies*, College of Science, (Master's thesis) Al-Mustansiriya University, Baghdad, Iraq. 11(5), 159-181. (In Arabic)
- Al-Khalidi, K. Saad N. (2022). The Role of Strategic Human Resources Management in Developing the Creative Capabilities of Employees: An Applied Study on The Ministry of Electricity and Water in The State of Kuwait, (Doctoral thesis) - Menoufia University. Commerce College. Department of Business Administration. Egypt. (In Arabic)
- Al-Kubaisi, A. K. (2008). An Introduction to Performance Development Governments, Arab Organization for Administrative Development, Research and Studies, Cairo, Egypt. (In Arabic)
- Al-Rawi F. Q. (2017). The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Capabilities. (Master's Thesis), Middle East University, Jordan. (In Arabic)

- Al-Shaabani, M. J. & Al-Abaj, M.S., (2014). Human Resources Management in Light of the Use of Modern Scientific Methods, Dar Al-Radwan for Publishing and Distribution, first edition, Amman, Jordan. (In Arabic)
- Al-Sirafi, H. (2008). Measuring and Evaluating Employee Performance, Horus International Publishing and Distribution Foundation, Alexandria, Egypt. (In Arabic)
- Al-Tayeb, N. M. (2019). The Effectiveness of Strategic Planning in Human Resources Development: Application to the Ministry of Labor, Administrative Reform and Human Resources Development, (PhD dissertation), Al-Nilein University, Sudan. (In Arabic)
- Al-Zoabi, Ma. R. (2004). Strategic Planning and Building Technologically Distinct Organizations: An Applied Study on Jordanian Pharmaceutical Industry Organizations, (PhD dissertation), Amman Arab University, College of Business, Jordan. (In Arabic).
- Antoni, D., Jie, F., & Abareshi, A., (2020). Critical factors in information technology capability for Enhancing Firm's Environmental Performance: Case of Indonesian ICT sector. *International Journal of Agile Systems and Management*, 13(2), 159-181.
- Ashmawy, M. A. W. H., (2014). Strategic Management in Human Resources, United Arab Marketing and Supplies Company, Cairo, Egypt. (In Arabi)
- Awais, M. & Amanat A. (2023). Strategic Flexibility and Organizational Performance: Mediating Role of Innovation .<https://doi.org/10.1177/215824402311814>
- Azizi, M. R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J., & Naemi, R. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. *Heliyon*, 7(6), 33-72.
- Bamford, C., Hoffman, A., Hunger, D. & Wheelen, T. (2018). Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability. Harlow, United Kingdom. Pearson Education Limited, vol.13(42), 34-38.
- Barakat, Kh. M., & Mustafa, Kh (2023). The impact of information technology on institutional performance: A field study of Egyptian public service bodies, *Journal of the Faculty of Economics and Political Science*, 24(95), 241-266. (In Arabic)

- Basheer, M. F., Siam M. R. A., Awn A. M., & Hassan S. G. (2016). Exploring the role of TQM and supply chain practices for firm supply performance in the presence of information technology capabilities and supply chain technology adoption: A case of textile firms in Pakistan. *Uncertain Supply Chain Management*, 7(2), 275–288.
- Belhaj, I. B., (2023). The role of strategic planning in institutional performance: a field study in the Management Of Health Services in Al-Zawiya. *Journal of Economic Studies*, 6(2), 1-31. (In Arabic)
- Bin Zarda, S., & Shawsh, H. (2021). The relationship of the use of information and communication technology to organizational flexibility. *Algerian Journal of Security and Development*, Mouloud Mammeri University Tizi Ouzou 10(1), 211-232. (In Arabic)
- Bryan, T. K. (2011). Exploring the dimensions of organizational capacity for local social service delivery organizations using a multi-method approach. (Doctoral Dissertations), Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Chaib, L., H., Lababidi, R., Colak, M., & Dayan, M. (2020). Contingency effects of firm structure and environmental uncertainty on strategic planning process and firm performance: Evidence from UAE enterprises. *Strategic Change*. Mustafa Colak, Social Sciences University of Ankara, School of Political Sciences, Department of Business Administration, Altında g-Ulus, Ankara, Turkey. 29(2), 241-252.
- Chege, S. M., Wang, D., and Suntu, S. L. (2020). Impact of information technology innovation on firm performance in Kenya. *Information Technology for Development*, 26(2), 316-345.
- Chu, Y., Chi M., Wang W., and Luo B. (2019). The impact of information technology capabilities of manufacturing enterprises on innovation performance: Evidences from SEM and fsQCA. *Sustainability*, 11(21), 46-59. <https://doi.org/10.3390/su11215946>
- Creelman, J., Wiraeus, & David (2018). *Agile Strategy Management in the Digital Age: How Dynamic Balanced Scorecards Transform Decision Making, Speed and Effectiveness*. New York: United States: Springer, 1(10) 45-66.
- Daft, R. L. (2010). *The Executive and the Elephant: A Leader's Guide for Building Inner Excellence*.

- DAña, J., Caputo, F., Ráček, J. (2020). Complex network analysis for knowledge management and organizational intelligence. *Journal of the Knowledge Economy*, 11(2), 123-127 <https://doi.org/10.1007/s13132-018-0553-x>
- Darvishmotevali, M., Altinay, L., and Köseoglu, M. A. (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. *International journal of hospitality management*, 11(2), 87-96.
- Dasan, R. A., (2019). The Impact of Information Technology on Strategy Implementation in Public Sector Organizations in Saudi Arabia. university of Liverpool for the degree of doctor of business administration, <https://livrepository.liverpool.ac.uk.pdf>
- De Sousa, & Batista P. C. (2013). Organizational Capabilities, Strategic Orientation, Strategy Formulation Quality, Strategy Implementation and Organizational Performance in Brazilian Textile Industries.
- Diplo, A., Qasimi, R., Qasimi, Y. (2021). Strategic planning for human resources and its impact on improving the performance of individuals in the economic institution: A case study of the Electricity and Gas Distribution Corporation in the Valley, People's Democratic Republic of Algeria, (Master's thesis), Ministry of Higher Education and Research and Management Sciences, Department of Management Sciences, (In Arabic)
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization . *Business research*, 13(1), 215-246.
- Endrikat, J., Guenther, T. & Titus, R. (2020). Consequences of Strategic Performance Measurement Systems: A Meta-Analytic Review. *Journal of Management Accounting Research*, 1(32), 103–136.
- Engetou, Enga. (2017). The impact of training and development on organizational performance, Case study: National Financial Credit Bank Kumba, 2-23 <https://www.academia.edu>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Fredie, N. (2015). Factors affecting the implementation of the performance appraisal system in Rwanda: a CASE of Nyamasheke District Local Government. (Doctoral dissertation) Jomo Kenyatta, University of Agriculture and Technology.

- Galliers R. D., Leidner D. E., Simeonova B., Agarwal R., & Sambamurthy V. (2020). Principles and models for organizing the IT function. In *Strategic information management* 18(1), 243–260. <https://doi.org/10.4324/9780429286797-11>
- Gautam, Tara, Prasad, Poudyal, & Santosh. R., (2018). Human resource planning, selection and training practices of Nepalese pharmaceutical companies of Nepal. *Journal of Multidisciplinary Research (NJMR)*, 1(1), 58 – 70.
- George, B., Walker, R. M., and Monster, J., (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta analysis". Ghent University, and Erasmus University Rotterdam, 79(6), 810-819.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B., (2014). *Quality management for organizational excellence*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Guo, C., Jiang, C. X., and Yang, Q., (2014). The Development of Organizational Capabilities and Corporate Entrepreneurial Processes: The Case of Chinese Automobile Firms. *Thunderbird International Business Review*, 56(6), 483-500.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis (6th ed.)*: Pearson Education Limited.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. & Sarstedt, M., (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 2nd Edition, Sage Publications Inc., Thousand Oaks, CA.
- Hassan, M. A. W., Saeed, S. H., & Farhat, M., (2022). The relationship between the philosophy of strategic performance of human resources and the value chain (a field study applied to textile companies in 10th of Ramadan City). *Scientific Journal of Business and Environmental Studies*, 13(1).122-140. (In Arabic)
- Hassan, S. (2016). Impact of HRM Practices on Employee's Performance. *International Journal of Academic Research in Accounting Finance and Management Sciences*, 6(1), 15-22.
- Hemer, H. (2019). Competency development and its role in improving the performance of human resources in the organization: a case study of some Algerian economic organizations, (PhD dissertation), Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, Setif University, Algeria. (In Arabic)

- Hines, A. (2006). Strategic foresight: The state of the art. *The Futurist*, 6 (40), 18–21.
- Ho, D.X., & Trieu, (2023). Information technology capabilities and organizational ambidexterity facilitating organizational resilience and firm performance of SMEs. Author links open, *Asia Pacific Management Review*. Available online 3 April 2023. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.03.004>.
- Huang P. Y., Ouyang T. H., Pan S. L., & Chou T. C., (2012). The role of IT in achieving operational agility: A case study of Haier, China. *International Journal of Information Management*, 32(3), 294–298
- Ilmola-S, L., (2016). Organizational Resilience—How Do You Know If Your Organization Is Resilient or Not? In: *Resource Guide on Resilience*, International Risk Governance Center, 1-6 Lausanne.
- Irawanto, D. W., (2015). Employee participation in decision-making: Evidence from a state-owned enterprise in Indonesia. *Management-Journal of Contemporary Management* 20(1)• 159-172.
- ISmail H., & Al-Assaad N., (2020). The impact of organizational intelligence on organizational agility: An empirical study in Syrian private banks. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(2). 44-69
- Jackson, S., Finn, M., & Featherston, P. (2012). Aquatic resource use by Indigenous Australians in two tropical river catchments: The Fitzroy River and Daly River. *Human Ecology*, 2(40), 893–908.
- Johnsen, Å., (2022). Impacts of strategic planning and management in municipal government: An analysis of subjective survey and objective production and efficiency measures in Norway. (Master's thesis), In *Toward a More Strategic View of Strategic Planning Research* Routledge. Norway.
- Kee-Luen, W., K. Thiam, Y., & Seng-Fook O., (2013) .Strategic planning and business performance: A study of SMEs in Malaysia. in *Proceedings of 3rd Asia-Pacific Business Research Conference*, (Master's thesis), Kuala Lumpur, Malaysia. 25 - 26 February. Kuala Lumpur, Malaysia.
- Kefay, K., K., Chalchissa, A. & Mentie. (2019). The effect of nonfinancial incentive scheme on employee's motivation: in case of commercial bank of Ethiopia in Jimma., *International journal of commerce and finance*, 5(2), 76 – 86

- Kelechi, N., Goodluck, A. V.O, Akintaro A.A., Shonubi A.O & Herbertson. (2016). The effect of compensation administration on employee productivity. *Arabian Journal of Business and Management Review (OMAN)*, 5(8), 40-47.
- Khairallah, J., (2009). Administrative Creativity, Dar Osama for Publishing and Distribution, Amman, Jordan, 123. (In Arabic)
- Khalaf Allah, F. and Majzoub, S. (2021). The Role of the Strategic Information System in Supporting Strategic Planning, (Master's thesis), Mohamed Bashir Ibrahim University, Algeria - Master of Business Administration.
- Khalfawi, S. D., (2019). Information technology and its role in renewing human resources in Algeria, *Africa Science Magazine*, 16. (In Arabic)
- Kharis, N. Hussein, (2011). The use of information technology and its impact on performance in civil service agencies in Jordan, (Master's thesis), Middle East University, Jordan, (In Arabic)
- Kiziloglu, M. (2015). The Effect of Organizational Learning on Firm Innovation Capability: An Investigation in the Banking Sector. *Global Business and Management Research*, 7(3), 17.
- Kylaheiko, (2016). Strategic planning and firm performance: a comparison across countries and sectors. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 8(3), 280-295.
- Martin, K. (2020). The Influence of Technology on the Strategic Planning Process. Section DOI: 10.4018/978-1-7998-3473-1.ch057, In book: Encyclopedia of Organizational Knowledge Publisher: IGI Global 5: Law, <https://www.researchgate.net>
- ME, A., (2018). Analysis of the Impact of Strategic Management on the Business Performance of SMEs in Nigeria. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(1), 1-20.
- Megawaty, D. A., & Santia, D. (2019). Assessment of The Alignment Maturity Level of Business and Information Technology at CV Jaya Technology. *International Conference on Computer Science, Information Technology, and Electrical Engineering (ICOMITEE)* 1(12). 54-58.
- Mikalef, P., & Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its

- impact on organizational creativity and firm performance. *Information & Management*, 58(3), 103434.
- Mikalef, P., Boura, M., Lekakos, G., & Krogstie, J. (2019). Big data analytics capabilities and innovation: the mediating role of dynamic capabilities and moderating effect of the environment. *British Journal of Management*, 30(2), 272-298.
- Moinzad, H., Mohammad, H. & Akbarzadeh (2022). How to improve information technology strategic planning effectiveness using balanced scorecard, risk and maturity analysis, case study health information technology? A qualitativestudy, *Health Sci Rep*. 5(6)212-127 <https://www.calculator.net/sample-size-calculator.html>
- Munir, M., and Djaelani, M. (2022). Information Technology and Repositioning of Human Resource Management Functions. *Journal of Social Science Studies (JOS3)*, 2(2), 50-55.
- Myrzaliyev, B., Mustafayeva, B., Shinet, G., Kaltayeva, S., and Mutaliyeva, A. (2023). Features of Strategic Planning in Agricultural Production in Kazakhstan. *Reviews in Agricultural Science*, 2(11), 1-19.
- Naidoo, I. P., Hoque & Muhammad (2018). Impact of information technology on innovation in determining firm performance. University of Kwa-Zulu Natal Master of Business Administration University in Beira, South Africa. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 1– 11.
- Pallant, J. (2016). *SPSS Survival Manual*, 6th ed., Open University Press, McGraw-Hill education
- Polanen, R., (2017) .Relationships between strategic performance measures, strategic planning and organizational performance". *Public Administration Review*, 19 (5), 725-746.
- Popa, I. L., Preda, G., and Boldea, M. (2010). A Theoretical Approach of the Concept of Innovation. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 3(1), 151-156.
- Pour-El, M. B., & Richards, J. I.(2017). *Computability in analysis and physics* (1). Cambridge University Press.
- Qutar, F. & Hanachi, T. (2021). The role of information and communication technologies in improving the administrative functions of human resources

- management at the Tebessa Cement Corporation, (published master's thesis), *Majma' Al-Ma'rifa Magazine*. 7(1), 122(In Arabic)
- Rehman, S. U., Mohamed, R., & Ayoup, H., (2019). The mediating role of organizational capabilities between organizational performance and its determinants. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 1-23.
- Saada, A. H. H. (2021). The Impact of Strategic Planning on Organizational Performance Using the Balanced Scorecard: The modifying role of technology Information, *Amman Arab University Research Journal - Administrative Research Series, Amman*. 4(20), 22-27. (In Arabic)
- Sabherwal, R., Sabherwal, S., Havakhor, T., and Steelman, Z. (2019). How does strategic alignment affect firm performance? The roles of information technology investment and environmental uncertainty. *MIS quarterly*, 43(2), 453-474.
- Saunders, M., Lewis, P. H. I. L. I. P., & Thornhill, A. D. R. I. A. N., (2019). Research methods. Business Students 8th edition Pearson Education Limited. England. *International Journal*.43(2), 453-474.
- Shahzad, K., Bashir, S., & Ramay, M. I., (2008). Impact of HR practices on perceived performance of university teachers in Pakistan. *International review of business research papers*, 4(2), 302-315.
- Silva, W., Janeiro, & Souza, J. M., (2018). Strategic Planning for Information Technology: A Collaborative Model of Information Technology Strategic Plan for the Government Sector, <https://www.researchgate.net>
- Soleimani, T., & Bahramnia, S., (2018). The impact of strategic management and planning on creativity and innovation of school managers. *Journal of Advanced Pharmacy Education & Research* | Oct-Dec, 8(S2).
- Staronova, Katarina. (2017). Performance appraisal the EU member states and the European commission, European Institute of Public Administration...
- Steven, K. and Thompson, (2012). Sampling. Third. Edition.
- Swanson, R. A. (1999). The Foundation of Performance Improvement and Implication for Practice. *The Foundation of Performance Improvement*, 1(1), 1-25.
- Swanson, R. A. (2008). Analysis for improving performance. Tools for Diagnosing Organizations and Documenting Workplace Expertise4(2), 302-315..

- Tan, C. L., & Nasurdin, A. M. (2011). Human resource management practices and organizational innovation.: assessing the mediating role of knowledge management effectiveness. *Electronic Journal of Knowledge Management*.9(2), 155-167.
- Tan, C. N. L., (2016). Enhancing knowledge sharing and research collaboration among academics: The Role of Knowledge Management. Higher education, 71(4), 525-556.
- Tavakol, M., & Dennick, R., (2011). Making Sense of Cronbach's Alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55. <http://dx.doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>.
- Teclmichael, Tessema, M., & Soeters, J. L., (2006).Challenges and prospects of HRM in developing countries: testing the HRM–performance link in the Eritrean civil service. *The international journal of human resource management*, 17(1), 86-105.
- Tärstena, A., Goga, A. J., & Jashari, B., (2020).Improving the efficiency of human resources with the use of new technologies and reorganization process. *International Journal of Research in Business and Social Science* . 9(1), 31-38.
- Tibon, M. V. P., (2015). The Influence of Organizational Capabilities on Environmental Strategies in the Restaurant Sector: SME Xperience. *International Journal of Entrepreneurship*, 19(40) 54-60.
- Ullah, I., (2013). The influence of human resource practices on internal customer satisfaction and organizational effectiveness "Acta Universitatis Danubio's. Administration, 5(1).
- Ulrich, D., & Smallw, N., (2004). Capitalizing on capabilities. Harvard business review, 119-128.
- Vahdat, S., (2022). The role of IT-based technologies on the management of human resources in the COVID-19 era. *Kybernetes*, 51(6), 2065-2088.
- Velu, S. R., Al Mamun, A., Kanesan, T., Hayat, N., and Gopinathan, S., (2019). Effect of information system artifacts on organizational resilience: A study among Malaysian SMEs. Sustainability, Faculty of Entrepreneurship and Business, University Malaysia Kelantan 11(11), 31-77.
- Verhoef, P.C., Kooge, E., & Walk, N., (2016). Creating Value with Big Data Analytics: Making Smarter Marketing Decisions, London, Routledge.

- Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., and Trichina, E. (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1237-1266.
- Wheelen, T. L. & Hunger, J. D., (2012). Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability. 13th ed., Pearson Education, Inc., U.S.A.
- Yu, Y., Huo, B., and Zhang, Z. J., (2021). Impact of information technology on supply chain integration and company performance: evidence from cross-border e-commerce companies in China. *Journal of Enterprise Information Management*, 34(1), 460-489.
- Zaki, M. H. (2019). Organizational flexibility and its role in achieving the organization's strategic goals: A field study on the Holding Company for Drinking Water and Wastewater in Matrouh Governorate. *Scientific Journal of Economics and Trade*. 20(3), 120-115. (In Arabic)
- Ziyoush, W., (2019). The role of internal communication in improving job performance in public hospital institutions. (PhD dissertation). Mohamed Boudiaf University, Faculty of Humanities and Social Sciences, Algeria. (In Arabic)

الملاحق

جامعة الإسكندرية
كلية الأعمال
قسم إدارة الأعمال

استمارة الاستبانة

الأستاذ المحترم: تحية طيبة وبعد،،،

تعد الاستمارة التي بين أيديكم جزء لا يتجزأ من متطلبات إعداد البحث بعنوان:

"أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين أداء الموارد بالمؤسسات الحكومية الخدمية العراقية: الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات - دراسة ميدانية في ديوان محافظة نينوى".

إذ تعتبر هذه الاستمارة مقياساً يعتمد عليه لغرض الحصول على بيانات لإعداد رسالة الماجستير، وأن تفضلكم بالإجابة المناسبة على الأسئلة يسهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق أهداف البحث، علماً بأن الإجابة تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، ودون الحاجة لذكر بيانات شخصية.

ملاحظات هامة:

يأمل الباحث من شخصكم الكريم قراءة العبارات جميعها أولاً، ثم البدء بتأشير كل منها ضمن سلم الإجابة وبما يعبر عن موقفكم الدقيق.

يرجى عدم ترك أي سؤال دون إجابة لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتخيل

شاكرين تعاونكم معنا ،،

أنمار سعدون محمد الحمداني
طالب دراسات عليا/ ماجستير

الجزء الأول: مَعْلُومَات تعريفية عامة

1- المنصب أو الموقع الوظيفي

- المحافظ
- نائب المحافظ
- معاون المحافظ
- مدير قسم
- معاون مدير قسم
- مَسْؤُول شعبية
- موظف

2- الجنس

- ذكر
- أنثى

3- العمر

- من 20 - 30
- من 31 - 40
- من 41 - 50
- أكثر من 50

4- التحصيل الدراسي

- دكتوراه
- ماجستير
- بكالوريوس
- دبلوم عالي
- غير ذلك

5- عدد سنوات الخدمة

- من 1 - 5 سنوات
- من 6 - 10 سنوات
- من 11 - 15 سنوات
- أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: مقاييس مُتَعَرِّات البحث
أولاً: التخطيط الاستراتيجي

لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	العبارات
(1) الرؤية الاستراتيجية					
					1. تقوم المؤسسة بتحديد ما تحتاج إليه من الموارد البشرية والتكنولوجية والقدرات التنظيمية الضرورية.
					2. تسعى المؤسسة الحكومية لزيادة كفاءة موظفيها من خلال مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة.
					3. لدى المؤسسة الحكومية رؤية لصياغة مشاريع تحفز البيئة المادية والتكنولوجية.
					4. تعزز المؤسسة الحكومية زيادة قدرات موظفيها من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية والتكنولوجية.
					5. لدى المؤسسة الحكومية رؤية لتحديد أولوياتها لتوفير احتياجات موظفيها من الموارد المادية والتكنولوجية.
(2) صياغة الأهداف الاستراتيجية					
					1. لدى المؤسسة الحكومية المحلية أهداف لمشاريع خدمية استراتيجية تسعى لتحقيقها.
					2. تضع المؤسسة الحكومية أهداف محفزة لمهارات وقدرات موظفيها لغرض تحيين مستويات أدائهم.
					3. تلتزم إدارة المؤسسة بالبرامج والتوقيتات الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها الخدمية.
					4. تتميز أهداف المؤسسة الحكومية بالمرونة والقدرة على مواجهة التغيرات غير المتوقعة وإيجاد الحلول المناسبة لها.
					5. تولي إدارة المؤسسة اهتماماً بمشاركة موظفيها لوضع الخطط المتعلقة بالمشاريع الخدمية.

ثانياً: تحسُّين أداء مَوارِد المُؤسَّسة

1- المَوارِد البَشَريَّة

لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	العبارات
* المشاركة في صنع القرار					
					1. تطبق المؤسسة سياسة مشاركة الموظفين في مختلف القرارات التي يتم اتِّخاذها.
					2. تمتلك المؤسسة ثقافة لتحفيز الموظفين على المشاركة في اتِّخاذ القرارات.
					3. المشاركة في اتِّخاذ القرارات تسهم في زيادة رضا الموظفين تجاه عمل المؤسسة.
					4. تسهم مشاركة الموظفين في اتِّخاذهم القرارات على المساعدة في تحسُّين مستوى أدائهم.
* التدريب والتطوير					
					1. تتبع المؤسسة خطة سنوية لتدريب وتطوير موظفيها بشكل مستمر.
					2. تعمل المؤسسة على الاستعانة بالخبرات التخصصية عند تطبيقها لبرامج التدريبية الخدمية.
					3. تقوم المؤسسة بتصميم برامج تدريبية وفقاً لحاجتها بهدف تطوير وزيادة خدمات الموظفين.
					4. تخصص المؤسسة موازنة مستقلة موجهة لبرامج التدريب والتطوير لديها.
* التعويضات والحوافز					
					1. تقدم المؤسسة منافع بالشكل الذي يتناسب مع توقعات موظفيها.
					2. لدى المؤسسة سياسة للحوافز والتعويضات تمتاز بالمرونة على أساس الخبرة ومعدلات إنجاز العمل.
					3. تعمل المؤسسة على تحديد تعويضات الموظفين بالرجوع إلى نظام تقييم الأداء لديها.
					4. تقارن المؤسسة مقارنة للنظام الخاص بالمنافع والتعويضات مع منافسيها من المؤسسات الأخرى.
* تقييم الأداء					
					1. تعتمد إدارة المؤسسة طريقة الملاحظة المباشرة أثناء تقييم أداء موظفيها.
					2. تمتلك المؤسسة برامج تقييم لأداء الموظفين تتسم بالدقة والسهولة والسرعة.
					3. يعمل نظام تقييم الأداء بالمؤسسة على توضيح مستوى إنجاز العمل لكل موظف.
					4. قيام المؤسسة بتوفير المعلومات له الأثر على مستوى تقييم الأداء فيها.

2- القدرات التنظيمية

لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	العبارات
* الإبداع التنظيمي					
					1. تعتمد المؤسسة في تحسين مستوى خدماتها بالاعتماد على خبرة وكفاءة الموظفين لديها.
					2. تسعى المؤسسة إلى خلق قيم جديدة من خلال تشجيعها لابتكارات ومقترحات موظفيها.
					3. تتبع المؤسسة الطرق العلمية الحديثة لتصميم العمليات باستخدام التكنولوجيا.
					4. لدى المؤسسة قناعه بأهمية الإبداع التنظيمي وتتخذة بعداً تنافسياً لها.
					5. تقوم المؤسسة بتصميم عمليات مبتكرة تتناسب مع حاجة العملاء.
* المرونة التنظيمية					
					1. لدى المؤسسة المحلية القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المختلفة.
					2. تمتلك المؤسسة القدرة على التغيير في استخدام مواردها بأقل تكلفة ممكنة.
					3. تمتلك المؤسسة القدرة على وضع استراتيجيات استباقية بغرض التعامل مع التغيرات البيئية.
					4. تتصف البرامج الخدمية التي تضعها المؤسسة بأنها ذات أغراض وفوائد متعددة.
					5. لدى المؤسسة قدرة كبيرة على التفاعل مع تحركات مؤسسات أخرى منافسة.

ثالثاً: تكنولوجيا المعلومات

لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	العبارات
* الأجهزة					
					1. تتوافق نوعية أجهزة الحاسوب المستخدمة في المؤسسة مع احتياجات العمل الضرورية.
					2. يسهم وجود الحاسوب في توفير قاعدة للمعلومات ذات فاعلية يمكن الرجوع إليها سريعاً.
					3. تقوم المؤسسة بزيادة أجهزة الحاسوب حسب متطلبات واحتياجات الأقسام.
					4. تعمل المؤسسة على تحديث مواصفات الأجهزة بالشكل الذي يتوافق مع متطلبات العمل وتطوره.
					5. تقوم المؤسسة بتوفير آلات طباعة ذات جودة ومواصفات عالية حسب حاجة الأقسام.
* الموارد البشرية المؤهلة					
					1. تمتلك المؤسسة المرونة الكافية في تأدية المهام وحل المعوقات التي تواجه المراجعين من خلال البرامج المستخدمة.

				2. تقوم المؤسسة بتوفير الموارد البشرية الملائمة من أجل التعامل مع تكنولوجيات المعلومات.
				3. تهتم إدارة المؤسسة بتعزيز علاقة الثقة بينها وبين موظفيها من خلال منحهم المزيد من الصلاحيات.
				4. تقوم المؤسسة بين الحين والآخر بإقامة دورات تدريبية يشارك فيها جميع موظفيها وبشكل دوري.
				5. يقوم المسؤولين بالمؤسسة بالتخطيط للأعمال الخدمية المطلوب تنفيذها بين فترة وأخرى.
* قواعد البيانات				
				1. تساعد قواعد البيانات المستخدمة في تحسين أداء مختلف أعمال المؤسسة.
				2. تساهم قواعد البيانات في سرعة اتخاذ القرارات بمختلف الجوانب الخدمية في المؤسسة.
				3. يساعد استخدام قواعد البيانات المؤسسة على توفير المعلومات بأقل كلفة ممكنة.
				4. تعمل المؤسسة على تجديد قواعد البيانات لديها وتحديثها بشكل مستمر.
				5. تتصف قواعد البيانات في المؤسسة بالشمولية والدقة في معلوماتها
* الشبكات والاتصالات				
				1. تستخدم المؤسسة شبكات حواسيب داخلية تربط بين مختلف أقسامها ودوائرها.
				2. تمتاز عملية استخدام الشبكات والاتصالات بالسهولة والسرعة أثناء تنفيذ العمل.
				3. تعتمد المؤسسة على المعلومات التي توفرها الشبكات في مختلف عملياتها الخدمية.
				4. تشمل شبكات الاتصال المستخدمة من قبل المؤسسة جميع أقسام ومديريات المؤسسة.
				5. تعمل المؤسسة على استخدام شبكات حواسيب تربطها مع المؤسسات الخدمية الأخرى.

The impact of strategic planning in improving resource performance in Iraqi government service institution: the mediating role of information technology

Anmar Saadoun Mohamed

Prof. Nabil Mohamed Morsi Khalil

Dr. Abeer Ahmed Sharaf Eldin

Abstract

The current study aims to study the impact of strategic planning on improving resource performance in government service institutions (which includes both human resources performance and organizational capabilities performance), as well as the role of information technology as an intermediary variable in influencing this relationship. The current study was applied in the De And that Nineveh Governorate in the Republic of Iraq, using the descriptive analytical approach. Data were also collected through electronic survey lists on the Google Form website. The study sample consisted of (200) individuals working within the organization's departments and divisions, which are (the Strategic Planning and Follow-up Department, the Human Resources Management Department, the Project Management Engineering Department, Information Technology Department) in addition to the senior departments of these departments. The data was analyzed using (SPSS. v. 25) and (AMOS. v. 22) programs, and the results of the study showed that there was a positive, statistically significant effect between the independent variable, strategic planning, and the dependent variable (improving resource performance, which includes: resource performance human resources and organizational capabilities performance), as well as the emergence of a negative effect of information technology as a mediator on improving resource performance (human resources performance and organizational capabilities performance), while there is a positive, statistically significant effect between strategic planning and information technology.

Keywords

Strategic planning, human resources performance, organizational capabilities, information technologies.

التوثيق المقترح للدراسة وفقا لنظام APA

محمد، أنمار سعدون، خليل، نبيل محمد مرسي، شرف الدين، عبير احمد (2024). أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد بالمؤسسات الحكومية الخدمية العراقية: الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية الأعمال، جامعة الإسكندرية (1)، 276-211.