

علاقة بعض العوامل التنظيمية بتنفيذ الخطة الاستراتيجية في مؤسسات الأعمال-دراسة

حالة

The Relationship of Some Organizational Factors with the Implementation of the Strategic Plan in Business Enterprises- a Case Study

صافر خديجة *	زوهري جليمة
جامعة جيلالي ليابس سيدي بلعباس، الجزائر	جامعة جيلالي ليابس سيدي بلعباس، الجزائر
مخبر إدارة الابتكار والتسويق	مخبر إدارة الابتكار والتسويق
khadidja.safer@univ-sba.dz	Zouhri615@gmail.com

تاريخ القبول: 2024/01/20

تاريخ الاستلام: 2023/09/30

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة بعض العوامل التنظيمية في المؤسسة والمتمثلة في دعم والتزام الإدارة العليا، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا المستخدمة، بتنفيذ الخطة الاستراتيجية لمؤسسة شي علي للأنابيب بسيدي بلعباس، ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم بناء وتطوير استبانة اجمع المعلومات، وقد وزعت على عينة الدراسة البالغ عددها (115) فردا. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج نذكر منها: وجود تأثير وعلاقة ايجابية بين العوامل التنظيمية بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا المستخدمة) وتنفيذ الخطة الإستراتيجية.

كلمات مفتاحية: عوامل تنظيمية، خطة إستراتيجية، تنفيذ خطة إستراتيجية.

Abstract:

This study aims to identify the relationship of some organizational factors for the enterprise, represented by support and commitment of top management, organizational culture, organizational structure, and technology used, with the implementation of strategic plan of the Chiali Pipeline in Sidi Bel Abbas., To achieve this objective has been to build and develop a questionnaire to collect data, it was distributed on a study sample consisting of 115 individuals.

This study found a number of results, including the following: There is a influence and positive relationship between organizational factors and their dimensions (support and commitment of top management, organizational culture, organizational structure, and technology used) and the implementation of strategic plan.

Keywords: organizational factors, Strategic Plan, implementation of strategic plan.

*المؤلف المرسل



تشهد بيئة الأعمال الحالية عدة تطورات وتغيرات مست جميع المجالات، لذا أصبح من الضروري على المؤسسات الالتزام بتنفيذ خططها الإستراتيجية المصاغة من أجل استمرارها وبقاءها وتحقيق ميزة تنافسية، بحيث نجد أن أي مؤسسة تحتاج إلى صياغة وتطوير خطط إستراتيجية وذلك قصد معرفة اتجاهها الاستراتيجي وكيفية الوصول إلى أهدافها. وتعتبر الخطة الإستراتيجية أداة مهمة كونها توفر إطارا تنظيميا لاتخاذ القرار وتعمل على مساعدة المؤسسة في تحقيق الأداء الفعال، إلا أنها تبقى مجرد وثيقة ولن تحقق أي قيمة إذا لم يتم تنفيذها، فحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق رؤيتها المستقبلية لابد أن تهتم بعملية التنفيذ الاستراتيجي، وقد أكدت الأبحاث والدراسات على أن الرؤساء التنفيذيين لا يعطون اهتمام أكبر لهذه العملية مقارنة بعملية الصياغة وأن أكثر من 50% من المؤسسات لا تنفذ استراتيجياتها ومنها من تفشل في تنفيذها، وهذا راجع إلى عدة عوامل خارجية وتنظيمية تعيق أو تعزز عملية التنفيذ، لذلك ينبغي على المؤسسة أن تقوم بتهيئة البيئة المناسبة من أجل تنفيذ خططها الإستراتيجية بشكل فعال.

1.1 إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية في السؤال الرئيسي التالي:

- ما مدى تأثير العوامل التنظيمية في تنفيذ الخطة الإستراتيجية في مؤسسة شي علي للأنايب بسيدي بلعباس؟

ومن أجل توضيح السؤال الرئيسي قمنا بطرح الأسئلة التالية:

- ما أثر دعم الإدارة العليا والتزامها على تنفيذ الخطة الإستراتيجية؟
- هل تؤثر الثقافة التنظيمية على تنفيذ الخطة الإستراتيجية؟
- هل يؤثر الهيكل التنظيمي على تنفيذ الخطة الإستراتيجية؟
- هل تؤثر التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة على تنفيذ الخطة الإستراتيجية؟

2.1 فرضيات الدراسة:

وللإجابة على السؤال الرئيسي قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ارتباط إيجابية بين العوامل التنظيمية (دعم والتزام الإدارة العليا، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا) وتنفيذ الخطة الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة؛
- تؤثر العوامل التنظيمية (دعم والتزام الإدارة العليا، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا) على تنفيذ الخطة الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة.

3.1 أهداف الدراسة:

وتتمثل فيما يلي:

- دراسة كيفية تأثير العوامل التنظيمية والمتمثلة في دعم والتزام الإدارة العليا، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا المستخدمة على تنفيذ الخطة الإستراتيجية؛
- فهم العلاقة بين كل من دعم الإدارة العليا والتزامها، والهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا المستخدمة، وتنفيذ الخطة الإستراتيجية.

4.1 أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع، بحيث تعتبر عملية تنفيذ الخطة الإستراتيجية من المواضيع المهمة، بالإضافة إلى قلة الأبحاث التي درست مرحلة التنفيذ الاستراتيجي وعلاقته بالعوامل التنظيمية، كما تعد هذه الدراسة محاولة من المحاولات العلمية التي تسعى إلى التعرف على العوامل التنظيمية المؤثرة على تنفيذ الخطة الإستراتيجية في المؤسسة الجزائرية وذلك من أجل جعلها أكثر قدرة على تحقيق أدائها بفعالية.

1.5 منهج الدراسة:

للتحقق من صحة أو عدم صحة الفرضيات اعتمدت الباحثتان في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف متغيرات الدراسة وكذلك أسلوب دراسة حالة لتحليل البيانات الميدانية واستخلاص النتائج وذلك من خلال الاعتماد على أدوات التحليل الملائمة.

6.1 الدراسات السابقة:

دراسة (Salum, 2017) ، مقال بعنوان:

The Influence of Top Management and Organisation Resources on Implimentation of Strategic Plans in Public Sector: A Case of Selected Tanzania's Executive Agencies.

كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة تأثير الإدارة العليا والموارد التنظيمية، على تنفيذ الخطط الإستراتيجية في القطاع العام، تم إجراء الدراسة في خمس وكالات تنفيذية في تنزانيا، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي وأسلوب دراسة حالة، تمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي الوكالات وبلغ حجم العينة 50 مفردة، استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أنّ هناك تأثير ودعم من الإدارة العليا على تنفيذ الخطط الإستراتيجية، وأنّ الموارد أساسية في تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

دراسة (Ninrew, Senaji, & Kinyanjui, 2017) ، مقال بعنوان:

An Investigation Into Factors Influencing Implimentation of Strategic Plans in Non-Governmental Organisations in South Sudan-Juba.

هدفت إلى دراسة العوامل التي تؤثر على تنفيذ الخطة الإستراتيجية في المؤسسات غير الحكومية في جنوب السودان، تم فحص تأثير كل من الاتصال والثقافة التنظيمية والقيادة والرقابة الإستراتيجية على تنفيذ الخطة الإستراتيجية، تمثل مجتمع الدراسة في 1230 مؤسسة غير حكومية في جنوب السودان تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات ووزع على 113 موظف، توصلت إلى أنّ كل من الاتصال والقيادة والثقافة والرقابة تؤثر على تنفيذ الخطط الإستراتيجية في المؤسسات غير الحكومية في جنوب السودان.

دراسة (Kihara, Bwisa, & Kihoro, 2016) ، مقال بعنوان:

The Role of Technology Strategy Implimentation and Performance of Manufacturing in Small and Medium Firms in Thika, Kenya.

هدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين التكنولوجيا وتنفيذ الإستراتيجية وأداء المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة (SME) في ثيكا بكينيا، تم استخدام استبيان لجمع البيانات حيث تم توزيعه على 115 مؤسسة من أصل 165 مؤسسة صناعية صغيرة ومتوسطة الحجم في مقاطعة ثيكا الفرعية في كينيا، أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية

وذاذ دلالة إحصائية بين الاهتمام بالمتطلبات التكنولوجية أثناء عملية تنفيذ الإستراتيجية وأداء المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة.

دراسة (Rajasekar, 2014) ، مقال بعنوان:

Factors Affecting Effective Strategy Implementation in Service Industry: A Study of Electrecity Distribution Companies in The Sultanate of Oman.

بحثت هذه الدراسة في عمليات تنفيذ الإستراتيجية المتبعة في صناعة الخدمات في سلطنة عمان، اقترحت الدراسة سبعة عوامل تؤثر على التنفيذ. تم توزيع حوالي 150 استبانة على المسؤولين التنفيذيين في شركة كهرباء مزون وشركة كهرباء مجان وشركة مسقط لتوزيع الكهرباء وشركة كهرباء المناطق الريفية وشركة الكهرباء القابضة، تقع جميع هذه الشركات القائمة على الخدمات في سلطنة عمان، تم استرجاع 125 استبانة صالحة للتحليل، وتوصلت إلى أنّ القيادة هي العامل الأكثر فاعلية في ضمان التنفيذ الناجح، تليها الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي.

7.1 هيكل الدراسة:

قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث أجزاء، تناول الجزء الأول المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة، أما الجزء الثاني تضمن الطريقة والإجراءات، والجزء الثالث تم تخصيصه لدراسة وتحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة.

2. الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

يعد تنفيذ الخطط الإستراتيجية ثاني مرحلة بعد مرحلة صياغة الخطة الإستراتيجية، إلا أنّها تشكل تحدي صعب أمام المدراء التنفيذيين، حيث يواجهون مشاكل وصعوبات أثناء عملية التنفيذ، وهذا بسبب عوامل كثيرة سواء كانت هذه العوامل خارجية كعدم التأكد، والتعقيد...، أو عوامل تنظيمية كالهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية... وغيرها من العوامل. ويتضمن هذا الجزء المفاهيم ذات الصلة بمتغيرات الدراسة حيث سنتطرق إلى مفهوم كل من العوامل التنظيمية وعملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية، ودراسة اثر هذه العوامل التنظيمية على هذه العملية.

1.2 مفهوم العوامل التنظيمية:



يقصد بها العناصر والصفات التي تحدد طابع المؤسسات، وتعد فلسفة التنظيم وقيمه ومصالحه، وهي تؤثر على سلوكيات القادة والعاملين...، كما أنها تساعد في الفهم الدقيق للبيئة الداخلية للمؤسسة وتجعل خياراتها الإستراتيجية واقعية وقابلة للتنفيذ (الخليخي، 2016، صفحة 7).

ومن خلال اطلاع الباحثان على بعض الدراسات ذات الصلة بموضوع العوامل التنظيمية تم إيجاد عدة تصنيفات، إلا أنه تم الاعتماد في هذه الدراسة فقط على أربعة أبعاد والمتمثلة في:

- دعم والتزام الإدارة العليا؛

- الثقافة التنظيمية؛

- الهيكل التنظيمي؛

- التكنولوجيا المستخدمة.

2.2 مفهوم تنفيذ الخطة الإستراتيجية:

تعتبر مرحلة تنفيذ الخطة الإستراتيجية من المراحل التي تشكل تحدي رئيسي أمام المؤسسات وذلك لصعوبتها وتعقيدها، وتعتبر هذه المرحلة مهمة بالنسبة للمؤسسات، وذلك لمساهمتها في تحقيق ميزة تنافسية لها.

ويمكن تعريف تنفيذ الخطة الإستراتيجية بأنها "عملية ديناميكية ومكررة تتكون من أنشطة مختلفة من أجل تحويل الخطط الإستراتيجية إلى إجراءات قصد تحقيق الأهداف الإستراتيجية" (Tawse & Tabesh, 2021, p. 02)

3.2 أثر العوامل التنظيمية على تنفيذ الخطة الإستراتيجية:

فيما يلي سنوضح أثر بعض العوامل التنظيمية على تنفيذ الخطة الإستراتيجية:

1.3.2 أثر دعم والتزام الإدارة العليا على تنفيذ الخطة الإستراتيجية:

تقوم الإدارة العليا بتحديد الكيفية التي يتم من خلالها جمع المعلومات وكيفية فهم وتفسير البيئة وكيفية تخصيص موارد المؤسسة بالإضافة إل أنها تؤثر أيضا على كيفية اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية أي أنها تؤثر على الخيار الإستراتيجي (Kabiru & Tshibangu, 2021, p. 84).

ويمكن أن تؤثر الإدارة العليا تأثير سلبي على نجاح عملية التنفيذ، بسبب نقص القيادة من طرفها ويكون هذا نتيجة التحديد غير الكامل أو الخاطئ لمسؤولياتهم ووظائفهم أثناء عملية التنفيذ، وعدم وجود مشاركة كافية من العاملين في الاجتماعات والتقييم لعملية التنفيذ، بالإضافة إلى عدم القدرة على اتخاذ القرار المناسب عندما تكون هناك مواقف غير متوقعة (Rojas-Arce, Gelman, & Suárez-Rocha, 2012, p. 254)، كما أنّ المصلحة الذاتية داخل المؤسسة والمستوى المحدود لمسؤوليات المديرين على كيفية مشاركة المعلومات كلها تؤثر في عملية التنفيذ الاستراتيجي، مما يعني أنّ عدم التزام الإدارة العليا اتجاه تنفيذ خطتها الإستراتيجية سيؤدي إلى فشل هذه الأخيرة، وهذا ما أثبتته colvin & charaw 1999 حيث أنهما أشارا إلى أنّ 70% من الاستراتيجيات تفشل بسبب سوء التنفيذ وقدر باحثون آخرون أنّ معدل الفشل بين 50% و 90% (الجنوبي، 2020، صفحة 103).

2.3.2 أثر الثقافة التنظيمية على تنفيذ الخطة الإستراتيجية:

هناك ارتباط قوي بين ثقافة المؤسسة والإدارة الإستراتيجية، حيث يتم إدارة المؤسسة ويتم اتخاذ القرارات بنفس القيم والمبادئ المحددة من خلال الثقافة التنظيمية، فنجد أنّ الخطة الإستراتيجية تحدد الاتجاه وتضع الخطط والبيئة الرسمية للموظفين لفهم أهداف المؤسسة، بينما تساعد الثقافة في تحقيق الأهداف من خلال تضمينها في القيم والمعتقدات المشتركة للمؤسسة، ولا يمكن تنفيذ الخطة الإستراتيجية إلا إذا كانت مدعومة بثقافة المؤسسة، أي يجب أن تكون الخطة الإستراتيجية ثابتة مع الثقافة وتتوافق معها (Caratas, Spataru, & Trandafir, 2018, p. 406).

3.3.2 أثر الهيكل التنظيمي على تنفيذ الخطة الإستراتيجية:

أشار كل من Stalker , Galbraith أنّ على المؤسسة أن تتبنى في وقت مبكر هيكل تنظيمي يتوافق مع الخطة الإستراتيجية، حيث أنّ هذا سيساهم في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة (ذيب، 2020، صفحة 64).
والجدير بالذكر أنّ العديد من الدراسات تناولت الارتباط بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي، حيث أشارت إلى أنّ أحد التحديات التي تواجه التنفيذ الاستراتيجي هو ضعف تنسيق الأنشطة، وعدم وضوح ومرونة الهيكل التنظيمي (Rajasekar, 2014, p. 172).

4.3.2 أثر التكنولوجيا على تنفيذ الخطة الإستراتيجية:



التكنولوجيا هي الأنظمة والأدوات والمعرفة والعمليات والإجراءات التي تساعد في إنتاج السلع والخدمات، وينتج التنفيذ الفعال للخطة الإستراتيجية عن تكامل وتنسيق الابتكارات التكنولوجية وعمليات الإنتاج والتسويق والتمويل.. الخ، وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة، الأمر الذي يفرض على المدراء طرح عدة تساؤلات عند صياغة الخطة الإستراتيجية منها: ما هي الإستراتيجية التي تحتاج إلى تكنولوجيا؟ وكيف يمكن اكتساب التكنولوجيا؟ وما هي الخيارات الإستراتيجية التي تحدد التقنيات؟ وغيرها من التساؤلات. (Zaribaf & Bayrani, 2010, p. 05)

على ضوء ما سبق يمكن القول أنّ هذه العوامل ممكن أن تعزز من عملية التنفيذ الاستراتيجي، في حالة ما إذا كانت تتوافق وتتناسب مع الخطط الإستراتيجية لمؤسسات الأعمال، وهذا بدوره سيساهم في نجاح عملية التنفيذ، كما أنّها ممكن أن تؤثر تأثير سلبي على عملية التنفيذ فقد تسبب قيود وتحول دون إمكانية تنفيذ الخطط الإستراتيجية بالشكل الفعال.

3. الطريقة والإجراءات

من أجل معرفة اثر العوامل التنظيمية على تنفيذ الخطة الإستراتيجية، قمنا بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها، وسنوضح في هذا الجزء مجتمع وعينة الدراسة وكذلك الأدوات التي اعتمدنا عليها في هذه الدراسة، بالإضافة إلى تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة.

1.3 مجتمع وعينة الدراسة:

نظرا لاستحالة دراسة جميع مؤسسات مجمع CHIALI فقد وقع اختيارنا على مؤسسة CHIALI TRADING بسيدي بلعباس وفرعها المتواجد بسطيف، حيث تمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي المؤسسة والبالغ عددهم 149 موظف، وقامت الباحثتان بتوزيع الاستبانة على عينة عشوائية بلغ حجمها 115 مفردة.

2.3 أدوات الدراسة:

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS IBM نسخة 23، وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومن أجل اختبار الفرضيات تم استخدام اختبار ANOVA، واختبار الانحدار الخطي البسيط.

3.3 منهجية الدراسة:

من أجل معرفة آراء المستجوبين اتجاه متغيرات البحث تم الاعتماد على الاستبيان، ومن أجل قياس مستوى توفرها في المؤسسة محل الدراسة، قمنا بتقسيم الاستبيان إلى ثلاث محاور، المحور الأول خاص بالخصائص الشخصية، المحور الثاني خاص بالعوامل التنظيمية وقسم إلى أربعة أبعاد متمثلة في دعم والتزام الإدارة العليا، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا المستخدمة ويتضمن (33) عبارة، أما المحور الثالث فهو خاص بالمتغير التابع تنفيذ الخطة الإستراتيجية ويتضمن (08) عبارات، وتم استخدام مقياس ليكارت الخماسي الذي يتكون من خمس إجابات وهي (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما).

4. دراسة نتائج وتحليل الاستبيان

بعد التعرف على مجتمع وعينة الدراسة والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة سنتناول في هذا الجزء تحليل العينة، وتحليل عبارات الاستبيان ومناقشتها.

1.4 تحليل خصائص العينة:

فيما يلي تحليل الخصائص الأساسية لعينة الدراسة:

✓ **متغير الجنس:** أظهرت لنا البيانات أنّ الغالبية السائدة في العينة المستجوبة هي فئة ذكور بنسبة 65.2% من أصل 115 مشاهدة، مقابل 34.8% بالنسبة للإناث.

✓ **متغير العمر:** أظهرت لنا البيانات أنّ الفئة العمرية ما بين 25 سنة إلى 40 سنة هي ذات الأغلبية بنسبة 65.2%، تليها بعد ذلك فئة ما بين 41 سنة إلى 55 سنة بنسبة 20%، ثم بعد ذلك الفئة العمرية أكثر من 55 سنة بنسبة 7.8% ثم بعد هنا ذلك الفئة العمرية اقل من 25 سنة بنسبة 7%، وهذا يدل على التنوع الكبير في التوزيع حسب هذا المتغير بين الشباب وكبار السن وهذا ما سيعطي للبحث تنوع في الإجابات إذ أنّها ستكون من كلا الجيلين.

✓ **متغير الخبرة:** أظهرت لنا البيانات أنّ الفئة من 6 إلى 10 سنوات لديها الأغلبية، في توزيع العينة بنسبة 33.9% من أصل 115 فرد تلقى الاستبيان، بالإضافة إلى الفئة من سنة إلى 5 سنوات لديها نسبة مئوية قدرت بـ 30.4%.



✓ **متغير المستوى التعليمي:** أظهرت لنا البيانات أن فئة جامعي لديها الأغلبية في توزيع العينة بنسبة 60% من أصل 115 شخص تلقى الاستبيان، بالإضافة إلى فئة ثانوي لديها نسبة مئوية قدرت بـ 31.3%

✓ **متغير المستوى الوظيفي:** أظهرت لنا البيانات أن فئة العمال لديها الأغلبية في توزيع العينة بنسبة 67% من أصل 115 شخص تلقى الاستبيان، بالإضافة إلى فئة رؤساء الأقسام لديها نسبة مئوية قدرت بـ 20.9% .

2.4 صدق وثبات الاستبيان:

تم الاعتماد على معامل الثبات الداخلي الفاكرونباخ cronbach's alpha من اجل ثبات صدق الاستبيان، ويوضح الجدول أدناه نتائج اختبار الفاكرونباخ.

الجدول 1: نتائج اختبار الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

المتغيرات محل الاختبار	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ	صدق الاستبيان
العوامل التنظيمية	33	0,830	0,911
تنفيذ الخطة الإستراتيجية	8	0,659	0,811
جميع عبارات الاستبيان	41	0,833	0,912

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss نسخة 23

نلاحظ أنّ قيمة معامل ألفا كرومباخ لجميع عبارات الاستبيان تساوي 0.83 وهي نسبة ثبات عالية، ممّا يدل على أنّ عبارات الاستبيان تتسم بالثبات بدرجة عالية، أي أنه إذا تم إعادة توزيع الاستبيان على عينة أخرى من نفس المجتمع وبنفس حجم العينة الأولى فإنّه بنسبة 0,83% ستكون النتائج متقاربة، بالإضافة إلى أنّ درجة صدق الاستبيان عالية جدا بنسبة 0,91% مما يعني أن العينة تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا.

3.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

فيما يلي سنوضح نتائج الوصف الإحصائي لأراء المستجوبين نحو مستويات توفر متغيرات الدراسة، وتحليلها ومناقشتها.

الجدول 2 : الوصف الإحصائي لأراء المستجوبين نحو مستويات توفر متغيرات الدراسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
بعد دعم والتزام الإدارة العليا	3.63	0.857	موافق
بعد الثقافة التنظيمية	3.52	0.847	موافق
بعد الهيكل التنظيمي	3.77	0.779	موافق
بعد التكنولوجيا المستخدمة	3.96	0.861	موافق
القيمة الكلية للمحور الثاني: العوامل التنظيمية	3.72	0.836	موافق
القيمة الكلية للمحور الثالث: تنفيذ الخطة الإستراتيجية	3.53	0.785	موافق

المصدر: من إعداد

الباحثان بالاعتماد على



يبين الجدول أعلاه المجموع الإجمالي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة، متغير العوامل التنظيمية وأبعاده، ومتغير تنفيذ الخطة الإستراتيجية، وسنتطرق إلى عرض تحليلها فيما يلي:

- **بعد دعم والتزام الإدارة العليا:** بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لبعدهم والتزام الإدارة العليا 3.63 وانحراف معياري قدره 0.857 وهو ما يقابل درجة موافق في سلم ليكارت الخماسي، كما أنّ أغلب إجابات هذا البعد تقابل عبارة موافق حيث تراوحت متوسطات الحسابية لهذا البعد بين 2.80 - 3.95 وانحرافات معيارية تراوحت بين -0.647 - 1.261، وهذا ما يدل على مدى فهم الإدارة العليا للمؤسسة محل الدراسة للأهداف الإستراتيجية ومدى التزامها اتجاه عملية التنفيذ، مما سيؤثر على نجاح هذه العملية.

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول أنّ غالبية المستجوبين اتفقوا على أنّ دعم والتزام الإدارة العليا يؤثر على تنفيذ الخطط الإستراتيجية، وهذا ما يتفق مع دراسة (Salum, 2017) والتي أشارت إلى أنّ الإدارة العليا تؤثر بشكل ايجابي على تنفيذ الخطة الإستراتيجية وذلك من خلال الدعم الذي تقدمه أثناء عملية التنفيذ وأيضاً من خلال التزامها وحرصها على تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

- **بعد الثقافة التنظيمية:** بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا البعد 3.52 وانحراف معياري قدره 0.47 وهو ما يقابل درجة موافق في سلم ليكارت الخماسي، كما أنّ إجابات هذا البعد تراوحت بين موافق ومحايد، حيث تراوحت متوسطات الحسابية لهذا البعد بين 2.96 - 4.17 وانحرافات معيارية تتراوح بين -0.576 - 1.012، وتدل هذه النتيجة على أنّ المؤسسة تتبنى ثقافة ايجابية وهذا له تأثير ايجابي على تنفيذ الخطة الإستراتيجية وهذا ما تؤكدته دراسة (Ninrew, Senaji, & Kinyanjui, 2017) حيث وجدت أنّ ثقافة المؤسسة تساعد على تنفيذ الخطة الإستراتيجية بفعالية.

- **بعد الهيكل التنظيمي:** نلاحظ أنّ القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لبعدهم الهيكل التنظيمي قدرت بـ 3.77 وانحراف معياري بلغ 0.779 وهذا ما يقابله درجة موافق في سلم ليكارت الخماسي، كما أنّ إجابات هذا البعد تقابل عبارة موافق، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين 3.43 - 4.28 وانحرافات معيارية تراوحت بين -0.640 - 0.987، ويدل هذا على أنّ المؤسسة تمتلك هيكل تنظيمي آلي وهذا راجع لوجودها في بيئة تتسم بالاستقرار ودرجة عدم تأكد منخفضة، عكس المؤسسات التي تعمل في بيئات متغيرة والتي تميل إلى الهياكل العضوية والتي تساهم في التنفيذ الفعال للخطط

الإستراتيجية، وقد أثبتت الدراسات على أنه يجب أن تكون هناك ملائمة بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية حيث أن هذا سيسمح بتحقيق أداء أفضل.

وما يمكن قوله أن أغلب الإجابات اتفقت على أن الهيكل التنظيمي يؤثر على التنفيذ الاستراتيجي واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Rajasekar, 2014).

- بعد التكنولوجيا المستخدمة: بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية لهذا البعد 3.96 و بانحراف معياري قدره 0.861 وها ما يقابله درجة موافق في سلم ليكارت الخماسي، وتراوحت إجابات هذا البعد بين موافق وموافق تماما، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين 3.57 - 4.32 و بانحرافات معيارية تراوحت بين 0,656 - 1,209، وتدل هذه النتيجة على أن المؤسسة تمتلك مستوى عالي من التكنولوجيا الحديثة وهذا يدل على سرعتها في الاستجابة للتغيرات التكنولوجية، مما سيساعدها في تنفيذ خطتها الإستراتيجية بشكل فعال، لأن الموارد التكنولوجية الحديثة تساهم وتؤثر بشكل كبير في تنفيذ الخطة الإستراتيجية حيث بفضلها يتم تسهيل أداء مهام الموظفين وبالتالي تحقيق الأداء الفعال وهذا ما تدعمه دراسة (Kihara, Bwisa, & Kihoro, 2016) والتي توصلت إلى أن التكنولوجيا تعتبر من العوامل المهمة والتي تؤثر في تنفيذ الخطط الإستراتيجية.

وبناء على ما سبق، نجد أن قيمة المتوسط الحسابي لجميع عبارات محور العوامل للتنظيمية بلغت 3.72 و بانحراف معياري قدره 0.836 وهذا ما يقابله درجة موافق حسب سلم ليكارت الخماسي، أي أن أغلب المستجوبين اتفقوا على أن العوامل التنظيمية بمختلف أبعادها تؤثر على تنفيذ الخطة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.

- تنفيذ الخطة الإستراتيجية: أمّا في ما يخص المجموع الإجمالي لقيمة المتوسط الحسابي لعبارات الاستبيان الخاصة بتنفيذ الخطة الإستراتيجية فكان قدره 3.53 و بانحراف معياري قدره ب 0.785 وهذا ما يقابله عبارة موافق في سلم ليكارت الخماسي، وأغلب إجابات هذا المحور تقابلها عبارة موافق، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين 2.92-3.99 و بانحرافات معيارية تراوحت بين 0.565-1.108، ويدل هذا على أن المؤسسة تضع خططها الإستراتيجية موضع التنفيذ ولا تحتفظ بها كمجرد وثيقة مما ساهم في زيادة حجم أعمالها، وهذا واضح من خلال تهيئة المتطلبات اللازمة والسياسات المتبناة من طرف المؤسسة من أجل أن تساعد في تنفيذ هذه العملية بفعالية وبالتالي تحقيق أداء عال.



استنادا إلى ما سبق يمكن القول أنّ اغلب إجابات المبحوثين تتفق على أنّ مؤسستهم تقوم بتنفيذ خطتها الإستراتيجية.

4.4 اختبار الفرضيات:

سنتناول فيما يلي اختبار صحة الفرضيات من خلال دراسة الارتباط والأثر.

1.4.4 دراسة علاقة الارتباط بين العوامل التنظيمية وتنفيذ الخطة الإستراتيجية

لدراسة العلاقة بين محاور الاستبيان يجب أن يتم اختبار الارتباط بينهم باستعمال اختبار بيرسون حيث أنّ البحث يتضمن عدة متغيرات، المتغير المستقل ويتمثل في العوامل التنظيمية ويتضمن الأبعاد التالية: دعم والتزام الإدارة العليا، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، والمتغير التابع المتمثل في تنفيذ الخطة الإستراتيجية، وذلك من خلال استخدام برنامج SPSS IBM نسخة 23 وقد تم كذلك إنشاء متغيرات مماثلة لمتغيرات البحث من خلال البرنامج.

✓ الفرضية الأولى: فرضية الارتباط

الفرض الصفري H0: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية وتنفيذ الخطة الإستراتيجية عند مستوى دلالة 5%.

الفرض البديل H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية وتنفيذ الخطة الإستراتيجية عند مستوى دلالة 5%.

تم إجراء الاختبار عند مستوى دلالة 0.05 وكانت النتائج كما يلي:

الجدول 3: نتائج اختبار بيرسون لمتغيري العوامل التنظيمية وتنفيذ الخطة الإستراتيجية

تنفيذ الخطة الإستراتيجية	العوامل التنظيمية	
0,526	قيمة الاختبار	دعم والتزام الإدارة العليا
0,000	القيمة المعنوية	
115	عدد المشاهدات	
0,384	قيمة الاختبار	

الثقافة	القيمة المعنوية	0,000
التنظيمية	عدد المشاهدات	115
الهيكل	قيمة الاختبار	0,514
التنظيمي	القيمة المعنوية	0,000
	عدد المشاهدات	115
التكنولوجيا	قيمة الاختبار	0,234
المستخدمة	القيمة المعنوية	0,000
	عدد المشاهدات	115

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS IBM نسخة 23

نلاحظ من خلال نتائج اختبار بيرسون أنّ كل معاملات الارتباط بين المتغيرات محل الارتباط موجبة وهذا يدل على أنّ هناك ارتباط طردي قوي بين العوامل التنظيمية (دعم والتزام الإدارة العليا، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا المستخدمة) وتنفيذ الخطة الإستراتيجية، كما أنّ مستوى دلالة الارتباط يساوي 0.000 أي أنّه أصغر من 0.05 وهذا يدل على أنّ درجة الدلالة المعنوية كبيرة جدا وذلك ما يجعلنا نرفض الفرض الصفري ونقبل بالفرض البديل القائل أنّه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية (دعم والتزام الإدارة العليا، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا المستخدمة) وتنفيذ الخطة الإستراتيجية عند مستوى دلالة 5%

2.4.4 دراسة فرضية الأثر من خلال اختبار التباين ANOVA الأحادي:

✓ الفرضية الثانية: فرضية الأثر

الفرض الصفري H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية وتنفيذ الخطة الإستراتيجية عند مستوى دلالة 5%.

الفرض البديل H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية وتنفيذ الخطة الإستراتيجية عند مستوى دلالة 5%.

الجدول 4: اختبار فيشر لمعرفة معنوية تأثير بين العوامل التنظيمية وتنفيذ الخطة الإستراتيجية عند مستوى دلالة 5%



المتغيرات	النموذج	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار فيشر	الدلالة المعنوية	القرار
أثر العوامل التنظيمية على تنفيذ الخطة الإستراتيجية	الانحدار	1	0,900	8,505	0.004	معنوي
	البواقي	113	0,106			
	المجموع	114				

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS IBM نسخة 23

من خلال الجدول أعلاه نجد أنّ قيمة الدلالة الإحصائية تساوي 40.00 أي أنّها أصغر من 0.05 وهذا ما يجعلنا نرفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل القائل أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية وتنفيذ الخطة الإستراتيجية عند مستوى دلالة 5%.

ولدينا أيضا:

الجدول 5: معاملات الانحدار الخطي البسيط خلال تأثير العوامل التنظيمية في تنفيذ الخطة الإستراتيجية

معامل beta	المعاملات	النموذج
0,265	3,008	المعلمة الثابتة
	0,202	معلمة المتغير المستقل

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS IBM نسخة 23

من خلال إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط عن طريق برنامج SPSS IBM نسخة 23 تم الحصول على نموذج الانحدار الخطي البسيط وذلك من خلال استبدال العوامل التنظيمية بـ X وتنفيذ الخطة الإستراتيجية بـ Y لدينا ما يلي:

$$0,202 X+Y= 3,008$$

تنفيذ الخطة الإستراتيجية = 3,008 + 0,202 العوامل التنظيمية

أظهر لنا الجدول أعلاه أنّ قيمة معامل beta بلغت 0.265 وهي تعبر على معامل الانحدار الموجب والعلاقة الايجابية بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الانحدار B للعوامل التنظيمية 0.202 ومنه فإنّه كلما تغيرت العوامل التنظيمية (دعم والتزام الإدارة العليا، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة) بوحدة واحدة يؤدي إلى التغير بقيمة 0.202 في تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

5. خاتمة:

تم التطرق في هذه الدراسة إلى بعض العوامل التنظيمية وعلاقتها بتنفيذ الخطط الإستراتيجية والتي تمثلت في دعم والتزام الإدارة العليا والثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا، وكخلاصة يمكن القول أنّ عملية التنفيذ الإستراتيجي تشكل تحدياً صعباً بالنسبة للمؤسسات لعدم تنفيذها، أو الفشل في تنفيذها يعني عدم تحقيق مستوى عالي من الأداء.

وحتى تتمكن هذه المؤسسات من تحويل رؤيتها إلى واقع ملموس من الضروري أن تأخذ في عين الاعتبار كل العوامل التي تؤثر على الخطط الإستراتيجية، وتعمل على تهيئة المتطلبات والمستلزمات الضرورية من أجل تسهيل عملية تجسيدها وترجمتها وبالتالي تحقيق رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية بشكل فعال.

1.4 النتائج:

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ العوامل التنظيمية والمتمثلة في دعم والتزام، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا المستخدمة لها علاقة وتأثير ايجابي في تنفيذ الخطط الإستراتيجية؛



- ✓ بيئة المؤسسة تدعم ممارسات التنفيذ وتحدد الأهداف بوضوح؛
- ✓ تمتلك المؤسسة ثقافة ايجابية تدعم تنفيذ الخطة الاستراتيجية؛
- ✓ تقوم الإدارة العليا للمؤسسة بتفويض جزء من سلطاتها الأمر الذي يجعلها تهتم أكثر بالمسائل المهمة من خلال تخفيف العبء عنها؛
- ✓ تمتلك المؤسسة بنية تحتية تكنولوجية ذات مستوى عال تسمح بتنفيذ الخطة الاستراتيجية بشكل فعال.

2.5 الاقتراحات:

- على ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة يمكن عرض بعض الاقتراحات فيما يلي:
- ✓ على المؤسسة الاهتمام أيضا بعملية التخطيط الاستراتيجي، فوجود خطة إستراتيجية ممتازة مع تنفيذ جيد يساهم في تحقيق أداء عال للمؤسسة؛
- ✓ على المؤسسة أن تسمح للموظفين بالمشاركة في عملية صنع القرار، حيث أنّ مشاركتهم ستزيد من التزامهم أثناء عملية التنفيذ؛
- ✓ على المؤسسة إعادة النظر في مسألة الهيكل التنظيمي، حيث أنّ الهياكل البيروقراطية تصعب من انتقال المعلومات إلى الإدارة العليا؛
- ✓ يجب أن تكون خطة المؤسسة مرنة حتى تتمكن من إجراء التعديلات عليها؛
- ✓ على المؤسسة خلق ثقافة التغيير وإدارته حتى تتجنب مقاومة التغيير من طرف الموظفين.

6. قائمة المراجع:

- الجنوبي منصور بن عبد الرحمن. (2020). مدى انطباق مراحل التخطيط الاستراتيجي وعمليات التخطيط التشغيلي على مستوى الكلية الجامعية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية. مجلة علوم الانسان والمجتمع ، 9 (1)، 307-352.
- الخليخي عبد الرزاق إبراهيم. (2016). دور بعض العوامل التنظيمية في تحديد استراتيجيات ادارة الموهبة (بحث ميداني في عدد من مدارس الموهوبين في العراق). مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، 22 (90).

ذيب هيثم. (2020). *أصول التخطيط الاستراتيجي*. عمان، الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

Caratas, M. A., Spatariu, E. C., & Trandafir, R. A. (2018). Organization Culture Impact on Stratgic Management. Oviduis University Annals Economic Science Series , XVIII, 405-408.

Kabiru, K., & Tshibangu, G. M. (2021). Factors Affecting Strategy Implementation among Small Business Organizations: a Case of Second-Hand Car Dealors in Selecten Show Rooms in Nairobi County. Impact:Journal Formation , 4 (2), 80-94.

Kihara, P., Bwisa, H., & Kihoro, J. (2016). The Role of Technology in Strategy Implementation and Performance of Manufacturing Small and Medium Firms in Thika, Kenya. International Journal of Business and Social Science , 7 (7), 156-165.

Ninrew, J. K., Senaji, T. A., & Kinyanjui, M. (2017). An Investigation Into Factors Influencing Implementation of Strategic Plans in Non-Governmental Organisations in South Sudan-Juba. International Journal of Business Management & Finance , 1 (26), 446-459.

Rajasekar, J. (2014). Factors affecting Effective Strategy Implementation in a Service Industry: A Study of Electricity Distribution Companies in the Sultanate of Oman. International Journal of Business and Social Science , 5 (9), 169-183.



Rojas–Arce, J., Gelman, O., & Suárez–Rocha, J. (2012). The Methodology for Strategic Plan Implementation. *Journal of Applied Research and Technology* , 10, 242–261.

Salum, V. S. (2017). The Influence of Top Management and Organisation Resources on Implimentation of Strategic Plans in Public Sector: A Case of Selected Tanzania’s Executive Agencies. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* , 7 (7), 101–124.

Tawse, A., & Tabesh, P. (2021). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal* , 39, 22–33.

Zaribaf, M., & Bayrani, H. (2010). An Effective Factors Pattern Affecting Implementation of Strategic Plans. 1–23.