المجلة العلمية لجامعة جيهان – السليمانية
المجلد (8) – العدد (2)، كانون الأول 2024
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)
ص: 584-613

دور عوامل النجاح الحرجة في التنفيذ الاستراتيجي
دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤوساء الأقسام في كليات الجامعات الخاصة في مدينة أربيل/إقليم كوردستان-العراق

احلام ابراهيم ولي[1]، هاوبەش مصطفى عبدالله[2]

[1,2]كلية الادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، اربيل، العراق

Email: ahlam.wali@su.edu.krd[1], haubash@yahoo.com[2]

الملخص:

تهدف البحث إلى تشخيص عوامل النجاح الحرجة في الجامعات الخاصة في مدينة اربيل والمتمثلة ب(تكنولوجيا المعلومات، دعم الادارة العليا، تمكين العاملين) و تحليل علاقتها وتاثيرها في أبعاد التنفيذ الاستراتيجي في أطار تحليل نموذج ماكنزي للتنفيذ الاستراتيجي والمتمثل بـ(الاستراتيجية، الهيكل، الانظمة، الانماط الادارية، القيم المشتركة، المهارات، الافراد).

يتمثل الإطار العام للبحث بالمشكلة الفكرية والتي حددت بأثاره تساؤلات عدة حول طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغير المستقل(عوامل النجاح الحرجة) والمتغير المعتمد(التنفيذ الاستراتيجي) ولأجل ذلك تم تصميم مخطط فرضي عبر عن فرضيتين رئيسيتين، ولأجل التأكد من صحتهما خضعت لأختبارات متعددة وقد استخدم البحث استمارة الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات.

انتهج البحث المنهج الوصفي التحليلي، اذ تم وصف المتغيرات الرئيسة والفرعية، وكذلك تم تحليل العلاقات والتأثير بين المتغيرات، تمثل مجتمع البحث بكافة أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل إقليم كوردستان العراق و بلغ عددهم(348) عضواً. اما عينة البحث فبلغ عددهم(136) عضواً، اذ بلغت نسبة العينة(39.1٪) من المجتمع وهي نسبة كافية للتحليل في العلوم الانسانية. تم أختبار الفرضيات من خلال مجموعة من الأختبارات الاحصائية بواسطة البرنامج الحاسوبي(SPSS V.23).

توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقات ارتباط عالية وتأثيرات قوية بين المتغيرات الرئيسية والفرعية، على المستوى الكلي والجزئي. واقترح البحث مجموعة من المقترحات في ضوء الاستنتاجات ومنها، ضرورة تسخير العلاقات القوية بين المتغيرين وتوجهها نحو خدمة الجامعات المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: عوامل النجاح الحرجة، التنفيذ الاستراتيجي، الجامعات الخاصة.

پوختە:

ئامانجی لێکۆڵینەوەکە دەستنیشانکردنی فاکتەرە گرنگەکانی سەرکەوتنە لە زانکۆ ئەهلییەکانی شاری هەولێر، کە بە (تەکنۆلۆژیای زانیاری، پاڵپشتی بەڕێوەبەرایەتی باڵا، بەهێزکردنی فەرمانبەران) نوێنەرایەتی دەکرێن، هەروەها شیکردنەوەی پەیوەندی و کاریگەرییان لەسەر ڕەهەندەکانی جێبەجێکردنی ستراتیژی لە چوارچێوەی شیکردنەوەی مۆدێلی ماکینزی بۆ جێبەجێکردنی ستراتیژی، کە نوێنەرایەتی دەکرێت بە (ستراتیژ، پێکهاتە، سیستەم، شێوازە کارگێڕییەکان، بەها هاوبەشەکان، لێهاتوویی، تاکەکان).

چوارچێوەی گشتی توێژینەوەکە بە کێشەی فیکرییەوە نیشان دەدرێت، کە بە وروژاندنی چەند پرسیارێک سەبارەت بە سروشتی پەیوەندی و کاریگەری نێوان گۆڕاوە سەربەخۆکە (فاکتەرەکانی سەرکەوتنی گرینگ) و گۆڕاوە وابەستە (جێبەجێکردنی ستراتیژی) دەستنیشانکرا. بۆ ئەم مەبەستە دیاگرامێکی گریمانەیی داڕێژرا کە دوو گریمانەی سەرەکی دەربڕی و بۆ ئەوەی ڕەوایەتییان پشتڕاست بکرێتەوە، چەندین تاقیکردنەوەیان بۆ کرا. توێژینەوەکە پرسیارنامەیەک وەک ئامرازی سەرەکی بۆ بەدەستهێنانی زانیاری بەکارهێناوە.

توێژینەوەکە ڕێبازی شیکاری وەسفکەری گرتەبەر، وەک چۆن گۆڕاوە سەرەکییەکان و گۆڕاوە لاوەکییەکان باسکراون، و پەیوەندی و کاریگەرییەکانی نێوان گۆڕاوەکان شیکرانەوە. کۆمەڵگەی توێژینەوەکە بە نوێنەرایەتی سەرجەم ئەندامانی ئەنجوومەنی کۆلێژەکان لە زانکۆ ئەهلیەکانی شاری هەولێر لە هەرێمی کوردستان ئەنجامدرا و ژمارەیان گەیشتە (348) ئەندام. نمونەی

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.2.28

Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

توێژینەوەکە ژمارەیان (١٣٦) ئەندام بووە، لەگەڵ ڕێژەی نمونەکە گەیشتووەتە (٣٩.١%)ی کۆمەڵگاکە، کە ڕێژەیەکی بەسە بۆ شیکاری لە زانستە مرۆییەکان. گریمانەکان لە ڕێگەی کۆمەڵێک تاقیکردنەوەی ئامارییەوە بە بەکارهێنانی بەرنامەی کۆمپیوتەر (SPSS V.23) تاقیکرانەوە.

توێژینەوەکە گەیشتە کۆمەڵێک ئەنجام کە گرنگترینیان بوونی پەیوەندییە بەرزەکان و کاریگەرییە بەهێزەکانە لە نێوان گۆڕاوە سەرەکییەکان و گۆڕاوە لاوەکییەکان، لە ئاستی ماکرۆ و مایکرۆدا. توێژینەوەکە کۆمەڵێک پێشنیاری پێشنیار کردووە لە ژێر ڕۆشنایی دەرەنجامەکاندا، لەوانەش پێویستی بەکارهێنانی پەیوەندییە بەهێزەکانی نێوان گۆڕاوەکان و ئاراستەکردنیان بەرەو خزمەتکردنی زانکۆکانی ژێر لێکۆڵینەوە.

کلیلەوشە: هۆکارە گرینگەکانی سەرکەوتن، جێبەجێکردنی ستراتیژی، زانکۆ ئەهلییەکان.

Abstract:

The aim of the research is to diagnose the critical success factors in private universities in the city of Erbil, represented by (information technology, senior management support, employee empowerment) and analyze their relationship and impact on the dimensions of strategic implementation within the framework of the analysis of the McKinsey model for strategic implementation, represented by (strategy, structure, systems, administrative styles, common values, skills, individuals).

The general framework of the research is represented by the intellectual problem, which raised several questions about the nature of the relationship and influence between the independent variable (critical success factors) and the dependent variable (strategic implementation). Questionnaire form as the main tool for obtaining data.

The research followed the analytical descriptive approach, as the main and secondary variables were described, as well as the relationships and influence between the variables were analyzed. As for the research sample, they numbered (136) members, as the percentage of the sample was(39.1%) from the community, which is sufficient for analysis in the humanities. The hypotheses were tested through a set of statistical tests by the computer program (SPSS V.23).

The research reached a set of conclusions, the most important of which is the presence of high correlations and strong effects between the main and sub-variables, at the macro and micro levels. The research suggested a set of proposals in the light of the conclusions, including the necessity of harnessing the strong relationships between the two variables and directing them towards serving the universities under study.

Keywords: critical success factors, strategic implementation, private universities.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.2.28
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

المقدمة:

شهدت الجامعات في السنوات الأخيرة تحولًا جذرياً ملحوظاً في إدا ارتها، وفي مجالات التعليم وأنماطه بأكملها، وذلك استجابةً لجملة من التحديات التي واجهتها والمتمثلة في الانفجار المعرفي الهائل، وتطور تقنيات تكنولوجيا التعليم ناهيك عن الصعوبات في التنبؤ بالمستقبل نظراً لوجودها في بيئة عمل داخلية وخارجية سريعة التقلب، وعليه فقد سعت جاهدة إلى إحداث تغيير شامل وجذري يتعدى الشكل إلى المضمون، ويحقق اختيار بدائل في ضوء رؤية واضحة ونظرة مستقبلية واعية.

وبما أن القضية لا تتوقف عند مستوى اختيار البدائل، ولكن تمتد إلى التساؤل حول مضمون هذه البدائل وسبل تنفيذها من خلال البحث عن وسائل فاعلة لتشخيص العوامل الحرجة التي تساهم في فاعلية التنفيذ الاستراتيجي.

لذلك بدأ التفكير بعوامل النجاح الحرجة باعتباره عنصراً أساسيًا لمواجهة العقبات والتحديات التي تواجه عملية التنفيذ الاستراتيجي.

ومن جانب آخر فان معظم الجامعات اليوم بداءات تسعى إلى تحقيق النجاح في جميع الانشطة والعمليات التي تقوم بها عند تنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة من قبلها وذلك لتحقيق أهدافها وغاياتها وبما يساعدها على البقاء وتحسين وتطوير الاداء والاستفادة من الفرص كافة ونقاط القوة التي تمتلكها ومعالجة نقاط الضعف ومواجهة التحديات التي قد تحول دون تنفيذ الاستراتيجيات بالصورة التي تتطلع إليها هذه المنظمات. ومن أجل تحقيق هذه التطلعات ينبغي أن تكون هناك درجة عالية من الوعي والإدراك والعلم والمعرفة العلمية والمهارات التطبيقية وقدرات وكفاءات إدارية عالية للتعامل مع الممارسات الاستراتيجية وما يتطلب ذلك من تبني التنظيم والهيكلة المناسبة وتفويض قدر من السلطة المتناسب مع حجم المسؤولية وتقسيم المهام بين الافراد على الرغم من اختلافها إلا أنها تستلزم ترابطها وتكاملها. ومن أجل تحقيق التنفيذ الفاعل للاستراتيجية فأن الباحثين والإداريين يتجهون إلى ضرورة معرفة وتحديد عوامل النجاح الحرجة من خلال استخدام أدوات وأساليب مختلفة تساهم في تشخيص هذه العوامل.

تتطلب عملية التنفيذ الاستراتيجي في أي منظمة بشكل عام وفي مؤسسات التعليم العالي بشكل خاص مجموعة من العوامل أهمها: المهارات الإدارية الخاصة بالإدارة العليا، وثقافة تنظيمية تتماشى مع تطبيقه، وتخصيص الموارد والمكافآت والحوافز واعادة هيكلة العمليات الإدارية بأسلوب اللامركزية ومشاركة جميع الأطراف في وضع الاهداف الاستراتيجية، ووجود قيادة ملتزمة، ودعم الإدارة العليا، وتهيئة بيئة مواتية للتنفيذ السليم وتوافر نظام معلومات إدارية و الشمولية والواقعية في تقييم نقاط القوة والضعف، واستخدام النهج الشامل، ومشاركة القيادة العليا، وتقاسم المسؤولية بين الإدارة العليا والموظفين، والتعلم من أفضل الممارسات، وتحديد الأولويات في خطة التنفيذ، و يعد تشخيص عوامل النجاح الحرجة من أهم الأدوات والأساليب الإدارية المثالية لحل العديد من المشكلات المتعلقة بإدارة العمل الأكاديمي داخل الجامعات، ويحقق الأهداف العليا للجامعات على مختلف مستوياتها وتخصصاتها، ويؤدي الى تحسين جودة الخدمة التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

في ضوء ماسبق جاء البحث الحالي لتشخيص عوامل النجاح الحرجة في الجامعات قيد البحث وتحليل دورها في التنفيذ الاستراتيجي من خلال أربعة محاور استعرض المحور الأول الإطار العام ومنهج البحث فيما خصص المحور الثاني للإطار النظري، أما المحور الثالث فتناول الجانب التطبيقي. واختتم البحث بمحوره الرابع الذي تناول أهم ما توصل إليه البحث من استنتاجات ومقترحات.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.2.28
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

المحور الاول: الاطار العام للبحث ومنهجيته

أولاً: مشكلة البحث

تمثل الألفية الثالثة تحديًا للنظم التعليمية يتمثل هذا التحدي في تحسين جودة التعليم الذي تقدمه مؤسسات التعليم من خلال تعزيز عمليات التنفيذ الاستراتيجي،فالتحديات العلمية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية المتزايدة والحاجة إلى استخدام الأفضل بهدف التنفيذ الفعال للاستراتيجيات كل هذا جعل التفكير في تشخيص العوامل التي تحقق ذالك هو الخيار الأفضل فالهدف الآن ليس تشخيص عوامل النجاح الحرجة بل الهدف هو معرفة دورها في فاعلية التنفيذ الاستراتيجي.

وقد استنبط الباحثين ومن خلال عملهما في هذه الجامعات كاعضاء هيئة تدريسية بان هذه الجامعات تتخذ خيارات استراتيجية فاعلة ولكن لم تستطع ترجمتها بفعالية على ارض الواقع و هذا ما دفع الباحثين الى معرفة اسباب هذا القصور في التنفيذ الاستراتيجي والتي قد يعزى احياناً الى ضعف تشخيص العوامل المؤثرة عليها ولا سيما عوامل النجاح الحرجة، ومن هذا المنطلق ونظرًا لأهمية تشخيص عوامل النجاح الحرجة في الجامعات ودورهافي فاعلية التنفيذ الاستراتيجي، فقد تبلورت مشكلة البحث في التعرف على هذه العوامل السائدة في الجامعات الخاصة وعلاقتها وتأثيرها في التنفيذ الاستراتيجي من خلال تحليل عينة آراء رؤساء الاقسام العلمية.

تأسيسا على ما سبق تطرح الباحثتان التساؤل البحثي الرئيس وهو مدى توفر عوامل النجاح الحرجة في التنفيذ الاستراتيجي لدى الجامعات قيد الدراسة، وينبثق عن السؤال البحثي الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية:

1. هل تتوفر في الجامعات المبحوثة عوامل النجاح الحرجة وماهي مستوياتها؟
2. هل تتوفر أبعاد للتنفيذ الاستراتيجي لدى الجامعات البحوثة وماهي مستوياتها؟
3. هل توجد علاقة وتأثير بين عوامل النجاح الحرجة والتنفيذ الاستراتيجي ؟

ثانياً: أهمية البحث

تتجسد أهمية البحث في الجانبين الآتيين:

1. **الأهمية الأكاديمية:** يكتسب البحث اهميته أكاديمياً من خلال تناوله متغيرين مهمين هما عوامل النجاح الحرجة والتنفيذ الاستراتيجي واللذان تم جمعهما معاً، على وفق منهجية علمية وأكاديمية، في محاولة لتوضيح الجوانب النظرية لكل منهما والإسهام في إغنائهما بما يتيسر جمعه من مصادر متنوعة.
2. **الأهمية الميدانية:** تأتي الأهمية الميدانية من خلال تطبيق مواضيعها في الجامعات المبحوثة وعن طريق ما يقدمه البحث من استنتاجات ومقترحات لتلك الجامعات، يمكن أن تسهم في تعزيز قدراتها في أثناء أدائها لعملياتها وأنشطتها المختلفة، فضلاًعن توجيه أنظارالقيادات في تلك الجامعات إلى أن وجود عوامل حرجة يساعدها على تميزها عن الجامعات المنافسة من خلال تعزيز عملية التنفيذ الاستراتيجي. كما أن مايتوصل اليه البحث من النتائج، يمكن أن تخدم المجتمع المبحوث.

ثالثا: أهداف البحث

يسعى البحث إلى تقديم الجوانب الفكرية التي تفسر المفاهيم الخاصة بمتغيرات الدراسة(عوامل النجاح الحرجة والتنفيذ الاستراتيجي)، وبناء اطار مفاهيمي نظري للمتغيرين بالاعتماد على المصادر ذات العلاقة كمساهمة لاغناء حقل نظرية المنظمة و الادارة الاستراتيجية، فضلاً عن تقديم إطار ميداني يهدف إلى الكشف عن الجوانب الآتية:

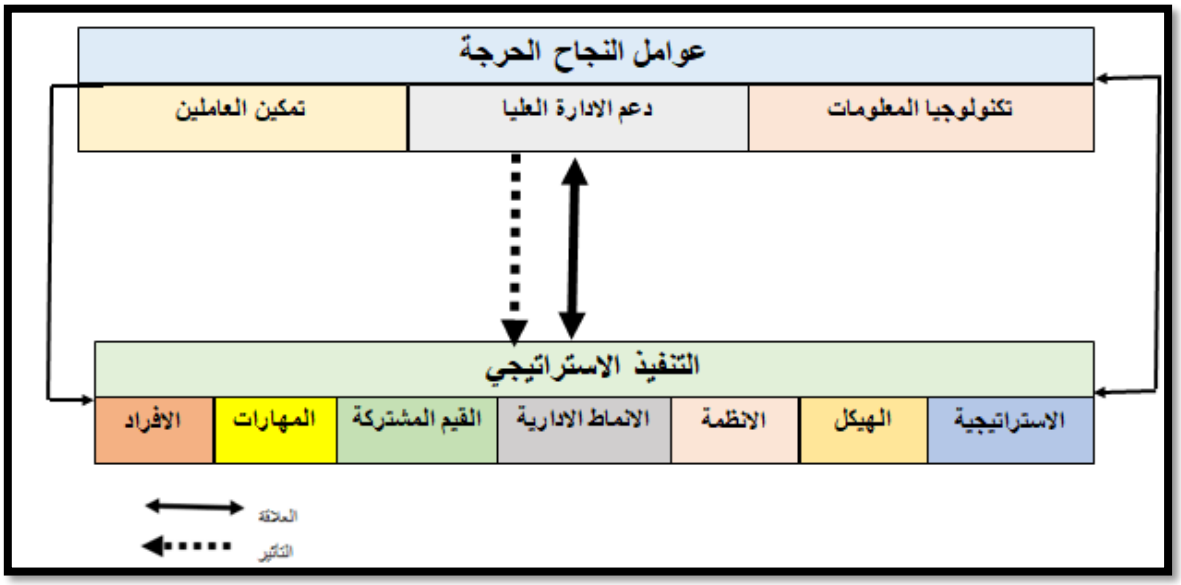
1. الكشف عن مدى توفر عوامل النجاح الحرجة في الجامعات المبحوثة.
2. التعرف على مدى توفر ابعاد التنفيذ الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة.
3. التعرف على طبيعة العلاقة والتأثير بين عوامل النجاح الحرجة والتنفيذ الاستراتيجي.
4. بناء مخطط فرضي للبحث ومحاولة اختبار فرضياتها وتعميم نتائجهما على الميدان المبحوث.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.2.28
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

المجلة العلمية لجامعة جيهان – السليمانية
المجلد (8) – العدد (2)، كانون الأول 2024
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)
ص: 584-613

رابعاً: أنموذج البحث وفرضياته

في ضوء مشكلة البحث واهدافه وبيان العلاقات بين متغيراتها تم تصميم مخطط فرصي للبحث والشكل(1) يوضح ذلك



شكل(1)المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحثتين

وينبثق من المخطط الفرضي الفرضيات الاتية:

الفرضية الرئيسة الأولى:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين عوامل النجاح الحرجة والتنفيذ الاستراتيجي، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية:

1- توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة احصائية بين بعد تكنلوجيا المعلومات والتنفيذ الاستراتيجي.
2- توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة احصائية بين بعد دعم الادارة العليا والتنفيذ الاستراتيجي.
3- توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة احصائية بين بعد تمكين العاملين والتنفيذ الاستراتيجي.

الفرضية الرئيسة الثانية:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لعوامل النجاح الحرجة في التنفيذ الاستراتيجي، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية:

1- يوجد تأثير معنوي مباشر ذي دلالة احصائية لبعد تكنلوجيا المعلومات والتنفيذ الاستراتيجي.
2- يوجد تأثير معنوي مباشر ذي دلالة احصائية لبعد دعم الادارة العليا والتنفيذ الاستراتيجي.
3- يوجد تأثير معنوي مباشر ذي دلالة احصائية لبعد تمكين العاملين والتنفيذ الاستراتيجي.

خامساً: منهجية البحث

أعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تكمن أهمية المنهج الوصفي والتحليلي في الإدارة من خلال تشخيص وتفسير الظواهر القائمة والتنبؤ بنتائجها في المستقبل، وفي معالجة سلبياتها من خلال تقديم الحلول الممكنة للمشكلات التي تعانيها المنظمات. والدراسة الوصفية هي دراسة أولية لمشكلة غير مألوفة لا يعرف عنها الباحثين إلا القليل، وتبدأ بطرح التساؤلات ومن ثم الوصول إلى تصورات أخرى جديدة إزائها.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.2.28
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

سادساً: أساليب جمع البيانات

اعتمد الباحثان على عدة مصادر لتغطية الإطار النظري والميداني من خلال الطرق التالية:

1- الإطار النظري: لغرض تغطية الجانب النظري للبحث، اعتمد الباحثان على المصادر العربية والأجنبية المتمثلة والكتب والرسائل والاطاريح الجامعية والدوريات والمؤتمرات العلمية وكذلك الوصول إلى شبكة المعلومات العالمية(الإنترنت).
2- الإطار الميداني: للحصول على البيانات الخاصة بالجانب الميداني اعتمد الباحثان على استمارة الاستبانة.

المحور الثاني:الجانب النظري

اولاً: عوامل النجاح الحرجة

1. المفهوم

يعد مصطلح عوامل النجاح الحرجة من المصطلحات الحديثة الأستخدام وهي مصطلح أعمال يستعمل لأي عنصر يكون مرغوبا لغرض نجاح تحقيق رسالة المنظمة و أهدافها، وأن أية منظمة ينبغي ان تستعمله كوسيلة للتعريف بالعناصر المهمة لنجاحها(حسين،2007: 136).

وتم اعتماد مصطلح عوامل النجاح الحرجة Critical Success Factors(CSFs) في عام 1979 من قبل روكارت(Rokart) بوصفها وسيلة لمساعدة الإدارة العليا في تحديد احتياجاتهم من المعلومات لتحقيق اهداف المنظمة(Gates,2010,9).

ولكون مفهوم عوامل النجاح الحرجة يحمل بين أركانه العديد من المرتكزات من خلال ما طرحه الكتاب والباحثين في هذا المجال. ومن أجل الحصول على صورة واضحة لعوامل النجاح الحرجة يورد الباحثان بعض المفاهيم في الجدول رقم(1).

الجدول(1) بعض مفاهيم عوامل النجاح الحرجة وفقا لما ورد عن بعض الكتاب والباحثين

ت	مفهوم عوامل النجاح الحرجة	المصدر
1	عناصر حيوية لأجل نجاح إستراتيجية المنظمة	Rockart,1979:85
2	هي الأحداث أو الظروف التي تكون ذات معنى للمنظمة وتحتاج إلى عناية خاصة من الإدارة	Ferguson&Dickinson,1982:32
3	تلك العوامل التي تساهم في التنبؤ بنجاح المشروعات	Sanvido et al,1992:33
4	العوامل الأكثر أهمية لنجاح الأعمال	O, Beriem,1995:24
5	وهي تلك العوامل التي تزيد من إدراك المدراء لما هو مهم في المنظمة	John et al, 1997:.459
6	محددات تحقيق الميزة التنافسية	Davenport T.H , 1998:285
7	إحدى انشطة المنظمة التي تتميز بقدرتها في التأثير على قابلية المنظمة في تحقيق الأهداف	Mecleod ,1998:150
8	تلك العوامل التي تقلل من زمن الوصول إلى الزبائن وتقيس النتائج النهائية للمشروع	Lim& Mohamed , 1999:243
9	مصدر من مصادر القدرة الإستراتيجية المميزة والجوهرية للمنظمة	Hoffer et al, 1999:67
10	الفعاليات أو العوامل التي تكون بدورها دليلا لإنجاز الميزة التنافسية	Heizer& Render ,1999:45
11	الظروف والأحوال والمواصفات والمتغيرات التي يمكن قياسها واتقانها وإدارتها بنجاح والمحافظة عليها لتحقيق رضا العملاء	عبدالحفيظ،14:2003
12	تلك المتغيرات أو الظروف اللازمة لتمكين نتيجة إيجابية لإستراتيجيات الأعمال والكشف عن هذه المتغيرات السببية المتوقعة لتحقيق نتيجة مرجوة	السامرائي،73:2012
13	قائمة القضايا أو الجوانب التي تحدد صحة وحيوية المنظمة في وضعها الراهن وترتبط بمقاييس أدائها	الجابري والآخرون،213:2021

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على المصادر الواردة فيه

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.2.28
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

يتضح من الجدول السابق بأنه لا وجود لاختلافات جوهرية بين الباحثين حول مفهوم عوامل النجاح الحرجة إذ يرى الباحثان أن هناك عوامل معينة والتي ستكون حرجة(حاسمة) لنجاح المنظمة بمعنى أنه إذا لم تنجز الأهداف المرتبطة بتلك العوامل فإن المنظمة سوف تفشل في عملها. وفي الواقع فإن عوامل النجاح الحرجة من الممكن أن توضح بوصفها ذلك العدد المحدد من المجالات التي ستضمن تحقيق أفضل النتائج للأداء التنافسي الناجح للمنظمة.تأسيساً على ما سبق نورد تعريفاً اجرائياً لعوامل النجاح الحرجة على أنها منظومة من العناصر والمتغيرات والمحددات التي تشكل مؤشرات لفاعلية بعض المنظمات على وفق طبيعة نشاطها وموقفها التنافسي والتي تعد عنصراً مهماً من عناصر التنفيذ الإستراتيجي ودليلاً لتحقيق الأهداف الإستراتيجية ذات التأثير على تنافسية المنظمة.

2.اهمية عوامل النجاح الحرجة

تحقق عوامل النجاح الحرجة فوائد عديدة لمنظمات الأعمال يمكن تجسيدها بالآتي(السامرائي،75:2012)

1- إدارة المعلومات في منظمات الأعمال.
2- تحسين تكامل الموردين في الأعمال.
3- انخفاض المعاملات و التكاليف في الشركات.
4- فهم أفضل للسوق.
5- التوسع الجغرافي.

على الرغم من الفوائد المرجوة من عوامل النجاح الحرجة الا أنها تتأثر بمجموعة من المؤثرات التي قد تقيد فوائدها المتحققة، حيث حدد(Al shishi ,2006:205) تلك المؤشرات بالآتي:

1- طريقه تحليل عوامل النجاح الحرجة.
2- معرفة أهداف الشركة و رسالتها.
3- تحديد عوامل النجاح الحرجة في شركات بيع التجزئة وهي تلك المجالات التي بنجاحها يتحقق نجاح الشركة من خلال أفراد الإدارة العليا.
4- تحديد أي من المؤشرات السابقة أكثر أهمية، ومن ثم التأكد من أن خطة نظم المعلومات المتعلقة بهذه المؤشرات و استخدامها.
5- تحديد مؤشرات نجاح الأداء في شركات بيع التجزئة لكل عامل من عوامل النجاح الحرجة.

وفي نفس السياق أشارت(السامرائي،79:2012) إلى مجموعة من العوائق التي تشكل محددات لتحقيق فوائد عوامل النجاح الحرجة، وهي كالآتي:

1- ضعف الحوافز المادية والمعنوية للموظفين العاملين.
2- الحاجة إلى توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى كثير من الوقت والجهد والخبرة.
3- ضعف البنية التحتية لشبكة الاتصالات.
4- قلة التحديث والتطوير والصيانة الدورية في المنظمة.

أما(المالكي، 105:2012) فأضاف مجموعة مغايرة من المحددات التي قد تحد من أهمية عوامل النجاح الحرجة والمتجسدة بالآتي:

ا- **الصناعة:** يعتمد تشخيص عناصر النجاح الحرجة في أي صناعة على إستراتيجية المنظمة لأن هذه العناصر ستمثل الجزء المهم في بناء إستراتيجية المنظمة، ثم أنها ستكون من المحددات الأساسية للنجاح التنافسي في الصناعة.
ب-**العوامل البيئية:** ينبغي على المنظمات جميعا باختلاف أنواعها التعرف على العناصر البيئية التي يمكن أن تؤثر في رسالتها وتحقيق الأهداف التي تعد عناصر حاسمة في نجاحها واستمراريتها، وعادة ما تمثل عناصر النجاح الحرجة التي لا تمتلك الشركة السيطرة الكبيرة عليها أو التي لا تستطيع إدارتها.
ج- **العوامل الإستثنائية المؤقتة:** تظهر الظروف الإستثنائية المؤقتة التي تمكن المنظمة من تحقيق أداء ناجح في الميادين التي يجري فيها العمل على نحو مؤقت، وذلك لضمان عدم حصول أي معوقات أو تحديات لرسالتها.
د- **المستوى الإداري:** في المنظمات يكون للمديرين اهتماماتهم المختلفة المتباينة، وذلك اعتمادا على المستوى الإداري الذي يعملون فيه، وهذا يؤدي إلى مجموعة من عناصر النجاح الحرجة التي تعكس نوع المسؤوليات التي يتطلبها الموقع الذي يشغله كل مدير في شركته.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.2.28

Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

ه- الوضع التنافسي وموقع المنظمة في السوق: عادة ما توضح عناصر النجاح التي تمتلكها المنظمة وفقا لموقعها في السوق أو في الصناعة فضلا عن مكانة المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى الموجودة في الصناعة. فإذا كانت قائدة في السوق فانها تكون عندئذ ذات عناصر نجاح حرجة تتيح لها ضمان حصتها السوقية أو زيادتها مقارنة بالمنظمات الأخرى.

3.تصنيفات عوامل النجاح الحرجة

أستشف الباحثان من مضامين تصنيف عوامل النجاح الحرجة بأن هناك تداخلاً وتشابهاً وإلى حد كبير بين رؤى ومرتكزات الباحثين الذين تناولوا عوامل النجاح الحرجة، لذا أرتأينا ولضمان عدم التكرار أولاً ولتكيف الأبعاد مع دراستنا ثانياً الأعتماد على الأبعاد الآتية:

1- تكنولوجيا المعلومات: تعتبر تكنولوجيا المعلومات من المصادر الأساسية لمنهجية الإدارة، حيث تسهم بدرجة كبيرة بجعل مهمات تنفيذ الإستراتيجية أكثر سهولة.

تعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها "جميع وسائل وتقنيات وأجهزة الاتصال ونقل المعلومات والبيانات"(القواسمة 13:2005) يؤكد(Herschel,1996 Andrews &) على أن التكنولوجيا تساعد على التغيير من خلال تمكين المنظمات من كسر القواعد التقليدية، مما يمنح المنظمات المبتكرة الفرصة لأمتلاك الميزة التنافسية.

كما أوضح كل من(Whitman & Gibson,1997:95) أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يعمل على توفير التكلفة،وتحسين دقة المعلومات، وتجنب أخطاء الإنسان عند إستخدام مهمات معقدة ومكررة، وتوفير الأموال بسبب تقليل الأخطاء والوقت اللازم لإنجاز المهمات وتكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة،وتحسين فاعلية المنظمة وكفاءتها،حيث تكون مهمة الإدارة الوساطة بين الفرق ومعالجة خطوات العمليات الزائدة عن الحاجة وتزويد محاور أفضل للعمليات من خلال تغذية الحاسوب بالمكونات الأساسية للعمليات (الطنيجي، 37:2008)

وذكر(الكساسبة،86:2004) أن هناك عدة تقنيات معلومات تعد مفيدة بشكل خاص في المنظمة مثل: التبادل الالكتروني للبيانات، وبرمجيات العمل الجماعي،والشبكات ذات الموجة العالية،ونظم إدارة قواعد البيانات، وهندسة البرمجيات بمساعدة الحاسوب.

2- دعم الادارة العليا: انه قدرة الادارة العليا على توفير الموارد اللازمة لتطبيق نظام تخطيط موارد المنظمة بالإضافة الى تقديم الدعم المالي المطلوب لتطبيق النظام والتوفير مدير كفو قادر على تطبيق النظام(محجوب،3:2018).

3- التمكين: هو مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في سلطتي صنع واتخاذ القرارات في اطار عمل قائم على تحديد المسؤولية والثقة المتبادلة والتدريب والدعم من اجل التميز في تحقيق اهداف المنظمة والعاملين بها والعمل على تحسينها باستمرار(عالية و سيف الدين،166:2013).

ثانيا: التنفيذ الاستراتيجي

المفهوم

اكتشفت العديد من الدراسات التي اجريت في هذا الحقل بأن التنفيذ الاستراتيجي يعد من أكثر المراحل صعوبة وأهمية وتعقيداً الذي يواجهها المدراء مقارنة بالمراحل أخرى(Rouleau & Balogun,2011:955)(32Salih & Doll,2013:) (Mišanková &Kočišova:2014:861))(Baroto et al.,2014:50). ووصف كل من(Schofield, 2004:283) و(Van Der Maas,2008:3) التنفيذ الاستراتيجي على انها ظاهرة تنظيمية متعددة الأوجه ومعقدة للغاية وغامضة وغالباً ما تنطوي العديد من الإدارات في المنظمة.

و عرفه(Enz,2010:19) بأنه نمطٌ من القرارات والإجراءات التي تهدف إلى تنفيذ الخطة، ويشمل إدارة علاقات أصحاب المصالح والموارد التنظيمية وإنشاء الهيكل التنظيمي ونظم الرقابة التنظيمية بطريقة تحرك الأعمال نحو التنفيذ الناجح لاستراتيجياتها في حين اشار اليها Kalali وزملاؤه في حديثهم عن التنفيذ الاستراتيجي بانها مجموعة من الإجراءات والاختيارات التركيبية اللازمة لتنفيذ خطة استراتيجية(Kalali et al., 2011:9832).

وفسره(دانوك،2012: 23) بأنه سلسة من القرارات والاعمال الناجحة التي تحتاج إلى مصادر متعددة لإنجاز النتائج المقصودة. اما(Anchor& Aldehayyat,2016:4) فقد وصفاه بأنه أحد أصعب أجزاء اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتي تتولى نقل الخطة

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.2.28
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

إلى الخارج من خلال مجموعة من العوامل مثل الهياكل التنظيمية المناسبة، وبرامج التعويضات المصممة بشكل جيد، وتخصيص الموارد بشكل فعال، ونظم المعلومات الفعالة، وثقافة الشركات الداعمة والعمل بأسلوب معتمد لتحريك العمل نحو التنفيذ الناجح. وبموجب هذا المدخل ينطلق الباحث من حقيقة مفادها بان المدير يتخذ القرار الاستراتيجي ويقدمه للآخرين ويأمرهم بتنفيذه ثم ينتظر النتائج، والمدير هنا أما أن يطور الاستراتيجية أو يشرف على فريق الاستراتيجيين ويتسم هذا المدخل بأنه يدعو إلى فرض استراتيجية من الأعلى إلى الأسفل.

وفي الاتجاه نفسه، أورد كل من(ادريس والغالبي،2016: 135) مفهوماً للتنفيذ الاستراتيجي بكونه مجمل الافعال والأنشطة الضرورية المرتبطة بوضع الاستراتيجية المصاغة والمختارة في إطار متطلبات الهيكل والثقافة التنظيمية المناسبة وبناء خطط التشغيل والسياسات اللازمة لنقل هذه الاستراتيجية إلى ارض الواقع وتحقيق النتائج المستهدفة. كما وينظر إلى التنفيذ الاستراتيجي ايضاً بأنه نقل الخيار الاستراتيجي المفضل إلى الواقع الفعلي لعمل المنظمة عن طريق امتلاكه للقيادات الاستراتيجية والكفاءات الجوهرية وفرق العمل المبدعة وتكنولوجيا المعلومات الملائم تزيد من فعاليته وتتفق مع متطلبات التشغيل الفعال للاستراتيجية الجديدة(Palladan et al.,2016:112).

وقد عُرف التنفيذ الاستراتيجي ايضاً على وفق مدخل التغيير التنظيمي والتجديد أوالتعافي الاستراتيجي، وعلى وجه الخصوص ياتي هذا المدخل بعد اتخاذ القرارات الاستراتيجية الجديدة من قبل الادارة العليا باعادة تخطيط صيغة جديدة للمنظمة وادخال التغييرات في أنظمة التعويضات والمقاييس والهياكل واستخدام الحلول والمعلومات الجديدة من أجل التحرك والنهوض بواقعية باتجاه تحقيق الأهداف الجديدة. حيث اشادوا بها كل منAndrews وزملاؤه على انها العملية الذي ينطوي على وضع استراتيجيات في الممارسات العملية، والتي تستلزم بموجبها إدخال نماذج جديدة لتقديم الخدمات، ورصد فعالية التغييرات التشغيلية وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي، ونظام التقييم، والثقافة اللازمة لتلائم الاستراتيجية الجديدة(Andrews et al.,2017:3).

ويشير كل من(l, 2021: 12 Pisapia et a) الى التنفيذ الاستراتيجي على انه ترجمة الاستراتيجيات إلى أفعال ونتائج من خلال توظيف الأفراد وتوزيع الأدوار والمسئوليات، أي أنها تعني تطبيق وظائف الإدارة من خلال التخطيط والقيادة والرقابة.

تأسيساً على ما سبق يعرف الباحث التنفيذ الاستراتيجي وفقاً لهذا النهج على أنه العملية التي تقوم من خلالها المنظمات بترجمة الفكر الاستراتيجي إلى فعل منظمي في إطار وجود عوامل نجاح حرجة تتمثل بتكنولوجيا المعلومات ودعم الادارة العليا وتمكين العاملين وفي ظل توفر هيكل عضوي مرن وتنظيم الموارد والإفراد وتطوير السياسات الوظيفية والثقافة التنظيمية المناسبة وإشراك قيادات ادارية كفوءة وفرق عمل فعالة ووضع البرامج والميزانيات والإجراءات ونظم المعلومات وتخصيص الموارد المادية والبشرية واستخدام التقنيات وتوافق الهيكل وأنظمة الرقابة فضلاً عن وجود مدخل التعاون والتنسيق بين المستويات الادارية بما يتفق مع متطلبات التشغيل الفعال للاستراتيجية.

2: اهمية التنفيذ الاستراتيجي

ان للتنفيذ الاستراتيجي اهمية يمكن عرضها بشكل اجمالي من خلال النقاط الاتية:

1- تكتسب مرحلة التنفيذ الاستراتيجي أهمية كبيرة في تفسير وفهم كيفية عمل المنظمات استراتيجياً، لكونها تعد المرحلة التي تتم من خلالها ترجمة الاستراتيجية المختارة بكافة أهدافها ونتائجها المستهدفة من مجرد أفكار قد تبدو غير عملية أو نظرية إلى أنشطة موجهة لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها من خلال تركيزها على توجيه الأنشطة اليومية للعاملين في المنظمة، والسيطرة على النتائج المتوقعة منها والتكيف لعملية التغيير المستهدفة بالاستراتيجية. حيث وصفها(Tan,2004:1) بأنها احدى أهم المراحل أو الركائز الأساسية للادارة الاستراتيجية للمنظمات، حيث ان بدون وجود تنفيذ فعال فان الاستراتيجية تبقى ليس لديها وجود ملموس بل انها تبقى مجرد فكرة تجريدية.
2- تظهر أهمية التنفيذ الاستراتيجي في المنظمات كونها تُعدّ من الأدوات الحاسمة في تطويرها في المستقبل ومن ثم الحفاظ على قدرتها التنافسية. وهذا ما اكد عليه(Kovacic,2008:11) عندما أشار إلى ان التنفيذ الاستراتيجي يشكل المبادرة الاستراتيجية لضوابط الإدارة الاستراتيجية فيما يتعلق بكيفية توسيع المنظمات لقاعدتها ومواردها ومعارفها من أجل تحسين قدراتها القائمة أو تطوير قدرات جديدة، وبالتالي تجديد مصادرها الرئيسية للميزة التنافسية المستدامة. وفي الصدد نفسه، عدها(Leslie,2008:34) بانها مرحلة حاسمة لنجاح الأعمال في كل من الأدبيات الإدارة الاستراتيجية والتسويقية. في حين اشار Mišanková & Kočišova:2014:861)) إلى ان التنفيذ الاستراتيجي بطريقة فعالة يعد العامل الأساسي للمنظمات التي تبحث عن النجاح والازدهار في المستقبل. وفي الإتجاه نفسه يشير(ادريس والغالبي،136:2016) إلى إنّ عملية التنفيذ الاستراتيجي تشغل أهمية

Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

كبيرة في منظمات الأعمال لكونها يؤدي إلى نتائج محددة ومستهدفة تساهم في نجاح المنظمة من خلال زيادة الحصة السوقية والارباح. وعلى هذا الأساس ينطلق الباحث من حقيقة مفادها بأن للتنفيذ الاستراتيجي المنضبط قدرة في جعل المنظمات تتحرك باتجاه الابداع حينما تبدا بتطوير ايدولوجية ثقافة والأعتماد على المنظور من الخارج إلى داخل التي تدعم الابداع المستدام وتساهم باستمرار في توليد مبدا القيمة المضافة للزبون وتطوير المركز التنافسي للمنظمة تجاه الاخرين مما يحسن القدرة على البقاء والديمومة والاستمرارية.

3- تكمن اهمية التنفيذ الاستراتيجي في انها دالة لمجموعة عوامل تنظيمية ومنها داخل المنظمة كالهيكل التنظيمي، واساليب التنفيذ المتبعة ومدى توفر الموارد البشرية الماهرة والمتدربة، فضلاً عن الثقافة التنظيمية(السالم،2016: 218). حيث اكد(Ghosh,2006:151) بان للتنفيذ الاستراتيجي اثر على جميع المستويات الوظيفية للمنظمة من أعلى إلى أسفل. اما كل من(Thompson& Strickland,2009:21) فقد اشادا بان لتنفيذ الاستراتيجية المنظمية اثراً وأهميةً كبيرة في ترسيخ ثقافة مشتركة ومناخ عمل ايجابي في المنظمة تساعد على تنفيذ الاستراتيجية بنجاح، فضلاً عن أهميتها في تشكيل نظام معلومات واتصالات ونظم تشغيل تمكن العاملين في المنظمة من تنفيذ ادوارهم بشكل فعال يضمن التنفيذ الجيد للاستراتيجية.

3.ابعاد التنفيذ الاستراتيجي.

تعددت المسميات للاشارة إلى قياس التنفيذ الاستراتيجي، اذ اشار اليه بعض من الكتاب والباحثين بالعناصر أو الأبعاد أو المتغيرات أو المؤشرات أو الانشطة الداعمة أوالمرتكزات أو مستلزمات التنفيذ الاستراتيجي، ومن خلال التفحص والتقصي والاستقصاء لكثير من الدراسات والبحوث، استكشف الباحث بان استخدام ابعاد التنفيذ هو الانسب للقياس ويعزى ذلك إلى ان هذا المصطلح يعبر عن جميع المصطلحات السابقة وتحتضنهم ضمنياً، ومن ثم ان تنفيذ الاستراتيجة بنجاح يحتاج إلى ان تكون لدى إدارة المنظمة القدرة على توفير المستلزمات المطلوبة لنقل الإستراتيجية من وضع والإعداد إلى التنفيذ اي انها أكثر ادراكاً وفهماً من قبل المنظمات اذا ما وضعت تحت هذه المسمى، اضافة إلى انها أكثر انسجاماً مع عنوان الدراسة الحالية، فضلاً عن كونها وردت في الكثير من الدراسات وعلى وجه الخصوص الدراسات الحديثة كما جاء في دراسة كل من(محمد،2008: 18)(Slater et al.,2010:469)(Nikbin et al.,2010:22)(Hanafizadeh & Ravasan,2011:25)(David,2011:215)(Hakonsson Alshaher,2013:1951)(Gyepi-)(294 :2013،جرادات)(Muchira,2013:14)(29 :2012،دانوك)et al.,2012:182) Garbrah & Binfor,2013:92)(Hallstedt et al.,2013:277)(Misankova & Kocisova,2014:865)(Dess et al.,2014:281) Forouzandeh,2014:177))(Kaonda,2014:64)(Sivaprakasam et al.,2014:3 & ادريس الغالبي،2016: 137)(Elbanna& Fadol, 2016:2)(Fales et al.,2016:1381).

يستنبط الباحثان من خلال تتبع الادبيات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية بان أكثر الابعاد قبولًا واستخداماً من قبل اغلبية الباحثين عند قياسهم للتنفيذ الاستراتيجي، تعود إلى ما تناولها شركة الماكينزي الاستشارية McKinsyفي عام(1980) بالتعاون مع كل من Waterman وزملائه، والذين قدموا إطاراً شبكياً اطلقوا عليه نموذج ماكنزي للتنفيذ الاستراتيجي متضمناً العناصر السبعة(S7)، لذا وتأسيساً على ما تقدم، يرى الباحثان بان تسجيل الأكثر تكراراً للمستلزمات(النظام System– الهيكل Structure – المهارات Skills– النمط الادارة Style– الموظفين Staff- والاستراتيجيةStrategy- والقيم المشتركة Shared value) جاء في أكثر من أنموذج والمتفق عليها من قبل المؤلفين الأكاديميين في الإدارة الاستراتيجية التي أتيح لنا الاطلاع على ادبياتهم، وبناءً على ذلك سيتم اعتماد الأنموذج الذي اشار اليه(مجموعة الماكينزي الاستشارية S7) في البحث الحالي، وسوف يتم وصف الابعاد على النحو الاتي:

- **الاستراتيجية:** وصف(Lowson,2002:219) الإستراتيجية بأنها "شعور المنظمة لهدفها(Organization's Sense of Purpose)،وأنها بمثابة السياسة أو الهدف المرشد والفلسفة والعبارة الأساسية لتحقيق هدف معين "، كما أنها تعبر عن رسم إتجاهات مستقبل المنظمة اعتمادا على الموارد المتوفرة لديها، وهي النموذج الذي يحتوي على مجمل أهداف واغراض المنظمة، كما يحتوي على الفلسفات والخطط والسياسات لتحقيق هذه الأهداف، والتي تعلن عنها المنظمة بغية توضيح نوع العمل الذي تؤديه المنظمة.
أن من أسباب فشل كثير من الإستراتيجيات، تعود إلى عدم وضوح أو تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة من قبل الإدارة التنفيذية،أو أن الرؤية المستقبلية لما توضع بالشكل المناسب الذي يحقق أهداف المنظمة(عبدالحفيظ،2013:18).

- **الهيكل:** يمثل الهيكل الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم أقسام العمال والوحدات في المنظمة وهو أحد الركائز الساسية لتنفيذ الستراتيجية إذ يعتمد التنفيذ الناجح للاستراتيجيات التي اختارتها المنظمة على توافر ما يعرف بالهيكل التنظيمي الذي يشكل الاطار او البناء الذي يحدد التركيبة الداخلية للمنظمة فهو يدل على المستويات الادارية المختلفة ويبين نمط السلطة ومراكز اتخاذ القرارات ويوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الاعمال والانشطة اللازمة لتحقيق الاهداف وبذلك فأنها تعكس

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.2.28
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

نوعية العلاقات وخطوط الصلاحيات والمسؤوليات، فضلا عن تحديد شبكات الاتصال وانسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الادارية للمنظمة(سليطين , 2097: 85).

- **الانظمة:** تمثل الانظمة العمليات والاجراءات التي تكشف عن الانشطة اليومية للمنظمة وكيفية اتخاذ القرارات ومن خلالها يمكن فهم كيف يتم العمل، ومن هذه النظم المهمة نظم المعلومات،نظم رقابة الجودة، نظم الموازنات الرأسمالية،نظم قياس الداء وتقييم العمل وغيرها الكثير من النظم التي يدار من خلالها نشاط المنظمة(الغالبي وادريس، 2007: 454).

ظهرت الحاجة الي الانظمة بسبب التداخل بين الوظائف الذي رافق التطور الاداري نتيجة التعقيد المتواصل لأنشطة المنظمة،فاتساع حجم المنظمات وزيادة الحاجة الى اتباع الاساليب العلمية في ادارتها أبرزت الحاجة الى نوع خاص من الانظمة التي تسهم في نقل المعلومات وتحليلها وتوفيرها في الوقت المناسب لاستخدامها في اتخاذ القرارات على مختلف المستويات الادارية وازدادت أهمية الانظمة مع ازدياد استخدام الادارة الإستراتيجية في منظمات الاعمال.

من هنا يظهر أن هذا العامل من نموذج ماكنزي S7 يؤثر بشكل كبير في العملية الادارية فالقرارات الادارية التي تمثل جوهر العملية الادارية ومحورها.

- **الانماط او الأساليب:** تعبر الأساليب عن المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وفلسفة الإدارة وتوجهها الفكري الذي يؤثر في السلوك ليتمكن من خلالها المدير أو القائد من تحقيق الاهداف وتنفيذ الاستراتيجية ويظهر دور الانماط الادارية من خلال التأكيد على الاستقلالية والمبادأة وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة والمشاركة عن قرب في العمليات اليومية وعدم تفرد الادارة العليا باتخاذ القرارات الاستراتيجية وضرورة الاتصال الوثيق بكل المستجدات لكل من في المنظمة(سليطين،2007: 86).

- **القيم المشتركة:** تتجسد القيم المشتركة في ثقافة المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات وهي عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشارك فيها كل أعضاء التنظيم حيث أن لكل منظمة ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها(ياسين، 1993: 38) فهي بمثابة المفاهيم التوجيهية والافكار الأساسية التي بنيت على أساسها الاعمال في المنظمات فيكون لها معنى كبير داخل استخدام اطار تحليل ماكنزي S7 لمعالجة إشكاليات تنفيذ الاستراتيجية المرتبطة بالموارد البشرية

على الرغم من أن الاخرين من خارج التنظيم قد لا يفهمونها لأنها تذكر بصورة مجردة. بالنسبة لنموذج ماكنزي S7 تعد جوهر النموذج لأنها تمثل المعايير التي توجه سلوك الافراد وإجراءات المنظمة وبالتالي فهي أساس كل منظمة(ياسين،1993: 38)

- **المهارات:** هي مجموعة القدرات والكفاءات والقابليات التي تجعل الافراد قادرين على أداء أعمالهم بنجاح من خلال تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع عملي، وفي أثناء التغير التنظيمي غالبا" ما تنشأ الحاجة الى معرفة المهارات التي تحتاجها المنظمة بالفعل لتعزيز استراتيجياتها الجديدة أو هيكلها الجديد إذ يتم إعداد قوائم لجرد المهارات المتاحة والمهارات التي يجب أن تحصل عليها المنظمة لتواكب المتغيرات التي تصاحب بيئة العمل. ويمكن تقسيم المهارات الى ثلاثة اقسام رئيسة من الضروري توافرها في الافراد العاملين في المنظمات و تتمثل:

أ - المهارات الفنية التي تتعلق بمبدء المعرفة واتقان الفرد للعمل الذي يؤديه او سيؤديه.
ب - المهارات الانسانية التي ترتبط بقدرة الفرد على التعامل مع الافراد الاخرين لتحقيق اهداف المنظمة.
ج - المهارات الفكرية المتعلقة بمدى تمكن الفرد في رؤية المنظمة كوحدة متكاملة وفهم الامور التي تنشأ من احتكاك المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها.

- **الأفراد:** يشير الافراد الى عدد الافراد ونوعهم داخل المنظمة،أي جميع العاملين. ومن الضروري الاهتمام بهؤلاء الافراد فكريا وديموغرافيا لأهميتهم كمورد مؤثر بشكل كبير في نشاط المنظمات فتنفيذ الاستراتيجية يتطلب وجود كادر يمتلك المهارات والامكانيات ليكون قادرا على وضع البرامج التنفيذية التي تحدد الخطوات والنشاطات المطلوبة لإنجاز الاستراتيجيات المصاغة من خلال تكامل بقية العوامل السابقة التي يتكون منها نموذج ماكنزي S7، وفي الوقت الذي يعد الكادر البشري هو المنفذ الفعلي للاستراتيجية لذا يشكل الكادر البشري دوراً محورياً في عملية الادارة الإستراتيجية.

Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

المحور الثالث: الاطار الميداني للبحث

أولاً: وصف مجتمع البحث ومسوغات أختيارها

يعد تحديد مجتمع البحث من المحاور المهمة التي تسهم أسهاماً مباشرا في نجاح أو فشل البحث، بأعتباره المصدر الأساسي للحصول على البيانات الخاصة بالدراسة، ويتمثل مجتمع البحث الحالي بكافة اعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل وبلغ عددهم(227) عضواً. وتعود أسباب أختيار الجامعات الخاصة مجالاً للدراسة للمسوغات الآتية:

1. يوصف الجامعات الخاصة بالمنظمات التعليمية في الإقليم من حيث عدد الكفاءات العلمية، ويشهد نموا متزايدا في قبول إعداد الطلبة في السنوات الأخيرة، وتحتضن هذه الجامعات كليات بمختلف الاختصاصات.
2. امكانية اختبار فرضيات الدراسة في الجامعات الخاصة بشكل جيد.
3. الحصول على المعلومات التي تحتاجها الدراسة الحالية.
4. الدور الذي تؤديه الجامعة في بناء الأفراد ذو قدرة ومعرفة.
5. زيادة شدة المنافسة بين الجامعات في نفس القطاع نتيجة لزيادتها من الجانب الكمي والنوعي مما يتطلب تحديد توجهاتها الإستراتيجية كمرشد لها لتجديد نشاطاتها وتحركاتها.
6. ملاءمة متغيرات الدراسة مع طبيعة عمل أعضاء المجالس الكليات في الجامعات الاهلية من حيث تعاملها مع متغيرات الدراسة.
7. تنامي أهمية قطاع التعليم العالي في اقليم كوردستان نتيجة لكثرة جيل الشباب وزيادة طلب الجامعات على ذوي الشهادات الجامعية.

ثانياً:- وصف عينة البحث

تمثلت عينة البحث بـ(136) عضواً من اعضاء مجالس الكليات من اصل مجتمع البحث البالغ عددهم(227) عضوا اي ان نسبة تمثيل العينة للمجتمع بلغت 59.9%.

ثالثاً: وصف خصائص افراد العينة

1. الجنس: يشير الجدول(2) إلى أن نسبة الذكور في الجامعات المبحوثة هي(81.6%)، أما نسبة الإناث هي(18.4%)، مما يشير الى ان معظم أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة هم من الذكور. مما يدل على عدم تكليف الاناث في شغل المناصب الادارية بسبب التزاماتهم العائلية و طول فترة الدوام الرسمي في هذه الجامعات.

الجدول(2) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الجنس

الفئة	العدد	النسبة%
ذكور	111	81.6
اناث	25	18.4
المجموع	136	100

المصدر: إعداد الباحثتين على وفق نتائج التحليل الاحصائي

2. العمر: يوضح الجدول(3) توزيع المستجيبين على وفق سمة العمر، اذ تبين ان اعلى نسبة من الأفراد كانت من بين الفئة العمرية(35 – 44 سنة) والتي بلغت نسبتهم(47.1%)، وتلتها نسبة(26.5%) للفئة العمرية(45 – 55 سنة)، ثم جاءت الفئة العمرية(25 – 34 سنة) بالمرتبة الثالثة بالنسبة(16.2%)، وجاءت بالمرتبة قبل الاخيرة الفئة العمرية(55 سنة فأكبر) وبنسبة بلغت(9.6%)، وجاءت بالمرتبة الاخيرة الفئة العمرية(اقل من 25 سنة) وبنسبة بلغت(0.7%). مما يدل على أن غالبية المستجيبين في الجامعات المبحوثة هم من الفئة العمرية الناضجة والتي لا زالت تمتلك القدرات الذهنية والجسمانية المؤهلة للعمل وبمستويات عالية.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.2.28
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

الجدول(3) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر

الفئة	العدد	النسبة%
اقل من 25 سنة	1	0.7
25 - 34 سنة	22	16.2
35 - 44 سنة	64	47.1
45 - 54 سنة	36	26.5
55 سنة فأكبر	13	9.6
المجموع	136	100

المصدر: إعداد الباحثتين على وفق نتائج التحليل الاحصائي

3.التحصيل الدراسي: يتبين من المعلومات في الجدول(4) بأن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين يمتلكون مؤهلات اكاديمية ومن حملة شهادة دكتوراه والتي بلغت نسبتهم(59.6%) في حين كان نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير(40.4%). مما يدل على التطبيقات الصحيحة لتعليمات الجامعية على ان يحمل اعضاء مجالس الكليات الشهادات العالية من الدكتوراه والماجستير.

الجدول(4) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق التحصيل الدراسي

الفئة	العدد	النسبة%
ماجستير	55	40.4
دكتوراه	81	59.6
المجموع	136	100

المصدر: إعداد الباحثتين على وفق نتائج التحليل الاحصائي

4.اللقب العلمي: يتبين من المعلومات في الجدول(5) بأن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين يحملون لقب(مدرس) والتي بلغت نسبتهم(46.3%)، تلتها نسبة(32.4%) من اللذين يحملون لقب(استاذ مساعد)، في حين كانت نسبة الحاصلين على لقب(مدرس مساعد) قد بلغت(24%)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة حاملي لقب(أستاذ) اذ بلغت نسبتهم(3.7%). مما يشير الى ان أعضاء مجالس الكليات من الالقاب العلمية وملائمة ذلك مع فئاتهم العمرية الناضجة لتحملهم المسئوليات الادارية.

الجدول(5) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق اللقب العلمي

الفئة	العدد	النسبة%
مدرس مساعد	24	17.6
مدرس	63	46.3
أستاذ مساعد	44	32.4
أستاذ	5	3.7
المجموع	136	100

المصدر: إعداد الباحثتين على وفق نتائج التحليل الاحصائي

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.2.28
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

5. عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي: يوضح الجدول(6) أن النسبة الكبرى من الأفراد المستجيبين لديهم خدمة في المنصب الحالي تقع بين(1 – 5 سنوات) والتي شكلت نسبتهم(62.5%)، ثم تلتها فئة(6 – 10 سنة)، حيث بلغت نسبتهم(22.8%)، ثم جاءت الأفراد الذين لهم خدمة(31 سنة فأكثر) إذ بلغت(14%)، ومن ثم جاءت نسبة الأفراد الذين لهم خدمة(10سنوات فأكثر) جاءت بالمرتبة الأخيرة، حيث بلغت نسبتهم(0.7) مما يدل على تراكم الخبرات الوظيفية لدى أكثرية أعضاء مجالس الكليات.

الجدول(6) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق مدة الخدمة في المنصب الحالي

الفئة	العدد	النسبة%
اقل من سنة	19	14
1 - 5 سنة	85	62.5
6 - 10 سنة	31	22.8
11 سنوات فأكثر	1	0.7
المجموع	136	100

المصدر: إعداد الباحثتين على وفق نتائج التحليل الاحصائي

ثالثاً: وصف متغيرات البحث وتشخيصها

أ: عوامل النجاح الحرجة

يمكن التعرف على نتائج وصف هذا المتغير وأبعاده على وفق الفقرات الآتية:

1. وصف تكنولوجيا المعلومات: تدل نتائج الوصف لهذا البُعد والموضحة في الجدول(7) بأن هناك اتفاقاً بين آراء أفراد العينة المستجيبة حول مضمون فقرات القياس الخاصة به(X1 – X5)، وتبين بأن نسبة الاتفاق(أتفق بشدة وأتفق) كانت(57.06 %) وذلك على وفق المؤشر الكلي لهذا البُعد، مقابل نسبة عدم اتفاق(لا أتفق بشدة ولا أتفق) كانت(18.53%)، وبتأكيد من الوسط الحسابي(3.46) وانحراف معياري(0.970)، بينما بلغت نسبة الاستجابة(69.15%) والتي تشير إلى مستويات الأهمية لهذا البُعد من وجهة نظر العينة المستجيبة، وكلما اقتربت نسبة الاستجابة من(100%) فإن ذلك يدل على وجود اتفاق بمستويات عالية على مضمون العبارة لدى العينة المستجيبة والعكس صحيح،وبذلك نستنتج وجود مستويات اتفاق جيدة قياساً بالمستويات المعيارية على مضامين هذا البُعد.

كما تبين على المستوى الجزئي لعبارات بُعد تكنولوجيا المعلومات أن هناك عبارات أسهمت في تعزيز مستويات الاتفاق لهذا البُعد ومنها العبارة(X1) والتي جاءت بمستويات اتفاق جيدة قياساً بالمستويات المعيارية بوسط حسابي(3.59) وانحراف معياري(0.992) وبتأكيد من نسبة الاستجابة والتي كانت(71.76%) والتي تشير إلى سعي الكلية الى توفير الامكانيات التكنولوجية الحديثة لخدمة تنفيذ استراتيجياتها المستقبلية. كما أن العبارة(X2) جاءت بأقل مستوى ضمن هذا البُعد بوسط حسابي(3.28) وانحراف معياري(0.979) وبنسبة استجابة(65.59%) والتي تدل على مستويات اتفاق جيدة قياساً بالمستويات المعيارية، وتشير إلى حرص الكلية على تدريب اعضاء هيئتها التدريسية لاستخدام التكنولوجيا المتاحة.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.2.28
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

المجلة العلمية لجامعة جيهان – السليمانية
المجلد (8) – العدد (2)، كانون الأول 2024
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)
ص: 584-613

الجدول(7) وصف تكنولوجيا المعلومات

العبارات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الأتفاق (%)
	5		4		3		2		1				
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%			
X1	19	13.97	68	50.00	28	20.59	16	11.76	5	3.68	3.59	0.992	71.76
X2	8	5.88	62	45.59	29	21.32	34	25.00	3	2.21	3.28	0.979	65.59
X3	15	11.03	63	46.32	41	30.15	15	11.03	2	1.47	3.54	0.885	70.88
X4	15	11.03	64	47.06	31	22.79	21	15.44	5	3.68	3.46	1.003	69.26
X5	13	9.56	61	44.85	37	27.21	19	13.97	6	4.41	3.41	0.992	68.24
المعدل	10.29		46.76		24.41		15.44		3.09		3.46	0.970	69.15
	57.06						18.53						

المصدر: إعداد الباحثتين من نتائج التحليل الاحصائي

2. **وصف دعم الادارة العليا:** تدل نتائج الوصف لهذا البُعد والموضحة في الجدول(8) بأن هناك اتفاقاً بين آراء أفراد العينة المستجيبة حول مضمون فقرات القياس الخاصة به(X6 – X10)، وتبين بأن نسبة الاتفاق(أتفق بشدة وأتفق) كانت(55.74 %) وذلك على وفق المؤشر الكلي لهذا البُعد، مقابل نسبة عدم اتفاق(لا أتفق بشدة ولا أتفق) كانت(17.65 %)، وبتأكيد من الوسط الحسابي(3.48) وانحراف معياري(0.980)، بينما بلغت نسبة الاستجابة(69.53%) والتي تشير إلى مستويات الأهمية لهذا البُعد من وجهة نظر العينة المستجيبة. وبذلك نستنتج وجود مستويات اتفاق جيدة قياساً بالمستويات المعيارية على مضامين هذا البُعد.

كما تبين على المستوى الجزئي لعبارات بُعد دعم الادارة العليا أن هناك عبارات أسهمت في تعزيز الاتفاق بأعلى مستوى لهذا البُعد ومنها العبارة(X8) والتي جاءت بمستويات اتفاق جيدة قياساً بالمستويات المعيارية بوسط حسابي(3.59) وانحراف معياري(0.923) وبتأكيد من نسبة الاستجابة والتي كانت(71.76%) والتي تشير تشجيع عمادة الكلية توليد الافكار التي تنصب في مجال تنفيذ الاستراتيجية بفاعلية. كما أن العبارة(X9) جاءت بأقل مستوى اتفاق ضمن هذا البُعد بوسط حسابي(3.38) وانحراف معياري(0.966) وبنسبة استجابة(67.50%) والتي تدل على مستويات اتفاق جيدة قياساً بالمستويات المعيارية، وتشير إلى طلب عمادة الكلية من الجامعة تحديد تخصيصات مالية مناسبة للتنفيذ الاستراتيجي.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.2.28
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

المجلة العلمية لجامعة جيهان – السليمانية
المجلد (8) – العدد(2)، كانون الأول 2024
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)
ص: 584-613

الجدول(8) وصف دعم الادارة العليا

العبارات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الأتفاق (%)
	5		4		3		2		1				
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%			
X6	15	11.03	69	50.74	32	23.53	13	9.56	7	5.15	3.53	0.988	70.59
X7	17	12.50	60	44.12	37	27.21	15	11.03	7	5.15	3.48	1.018	69.56
X8	18	13.24	66	48.53	31	22.79	20	14.71	1	0.74	3.59	0.923	71.76
X9	16	11.76	49	36.03	42	30.88	28	20.59	1	0.74	3.38	0.966	67.50
X10	18	13.24	51	37.50	39	28.68	25	18.38	3	2.21	3.41	1.007	68.24
المعدل	12.35		43.38		26.62		14.85		2.79		3.48	0.980	69.53
	55.74						17.65						

المصدر: إعداد الباحثتين من نتائج التحليل الاحصائي

3. وصف تمكين العاملين: تدل نتائج الوصف لهذا البُعد والموضحة في الجدول(9) بأن هناك اتفاقاً بين آراء أفراد العينة المستجيبة حول مضمون فقرات القياس الخاصة به(X11 – X15)، وتبين بأن نسبة الاتفاق(أتفق بشدة وأتفق) كانت(52.65%) وذلك على وفق المؤشر الكلي لهذا البُعد، مقابل نسبة عدم اتفاق(لا أتفق بشدة ولا أتفق) كانت(19.85%)، وبتأكيد من الوسط الحسابي(3.40) وانحراف معياري(1.003)، بينما بلغت نسبة الاستجابة(68.03%) والتي تشير إلى مستويات الأهمية لهذا البُعد من وجهة نظر العينة المستجيبة. وبذلك نستنتج وجود مستويات اتفاق جيدة جدا قياساً بالمستويات المعيارية على مضامين هذا البُعد.

كما تبين على المستوى الجزئي لعبارات بُعد تمكين العاملين أن كافة العبارات جاءت بمستويات جيدة مما أسهم في تعزيز مستويات الاتفاق لهذا البُعد وسجلت العبارة(X13) أكبر اتفاق والتي جاءت بمستويات جيدة قياساً بالمستويات المعيارية بوسط حسابي(3.50) وانحراف معياري(1.011) وبتأكيد من نسبة الاستجابة والتي كانت(70%) والتي تشير إلى أخذ عمادة الكلية بنظر الاعتبار للشكاوي الخاصة بصعف ادائها في ادارة القسم. كما أن العبارة(X14) جاءت بأقل مستوى اتفاق ضمن هذا البُعد بوسط حسابي(3.32) وانحراف معياري(1.046) وبنسبة استجابة(66.47%) والتي تدل على مستويات اتفاق جيدة قياساً بالمستويات المعيارية، وتشير إلى اتاحة عمادة الكلية الحرية في استخدام طرق حديثة في تقديم الخدمة التعليمية.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.2.28
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

المجلة العلمية لجامعة جيهان – السليمانية
المجلد (8) – العدد (2)، كانون الأول 2024
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)
ص: 584-613

الجدول(9) وصف تمكين العاملين

العبارات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الأتفاق (%)
	5		4		3		2		1				
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%			
X11	16	11.76	54	39.71	36	26.47	25	18.38	5	3.68	3.38	1.032	67.50
X12	16	11.76	59	43.38	38	27.94	20	14.71	3	2.21	3.48	0.958	69.56
X13	19	13.97	58	42.65	36	26.47	18	13.24	5	3.68	3.50	1.011	70.00
X14	14	10.29	54	39.71	37	27.21	24	17.65	7	5.15	3.32	1.046	66.47
X15	10	7.35	58	42.65	40	29.41	23	16.91	5	3.68	3.33	0.967	66.62
المعدل	11.03		41.62		27.50		16.18		3.68		3.40	1.003	68.03
	52.65						19.85						

المصدر: إعداد الباحثتين من نتائج التحليل الاحصائي

ب: وصف متغير التنفيذ الاستراتيجي:

1. وصف الاستراتيجية: تدل نتائج الوصف لهذا البُعد والموضحة في الجدول(10) بأن هناك اتفاقاً بين آراء أفراد العينة المستجيبة حول مضمون فقرات القياس الخاصة به(Y1 – Y5)، وتبين بأن نسبة الاتفاق(أتفق بشدة وأتفق) كانت(72.94%) وذلك على وفق المؤشر الكلي لهذا البُعد، مقابل نسبة عدم اتفاق(لا أتفق بشدة ولا أتفق) كانت(8.82%)، وبتأكيد من الوسط الحسابي(3.85) وانحراف معياري(0.861)، بينما بلغت نسبة الاستجابة(76.94%) والتي تشير إلى مستويات الأهمية لهذا البُعد من وجهة نظر العينة المستجيبة. وبذلك نستنتج وجود مستويات اتفاق جيدة قياساً بالمستويات المعيارية على مضامين هذا البُعد.

كما تبين على المستوى الجزئي لعبارات بُعد الاستراتيجية أن هناك عبارات أسهمت في تعزيز الاتفاق بأعلى مستوى لهذا البُعد ومنها العبارة(Y3) والتي جاءت بمستويات اتفاق جيدة جدا قياساً بالمستويات المعيارية بوسط حسابي(4.12) وانحراف معياري(0.799) وبتأكيد من نسبة الاستجابة والتي كانت(82.35%) والتي تشير إلى تبني عمادة الكلية استراتيجيات لمواجهة التغيرات الفجائية في البيئة الخارجية. كما أن العبارة(Y5) جاءت بأقل مستوى اتفاق ضمن هذا البُعد بوسط حسابي(3.46) وانحراف معياري(1.032) وبنسبة استجابة(69.12%) والتي تدل على مستويات اتفاق جيدة قياساً بالمستويات المعيارية، وتشير إلى تميز استراتيجيات الكلية بالوضوح وامكانية تنفيذها بسهولة.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.2.28
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

المجلة العلمية لجامعة جيهان – السليمانية
المجلد (8) – العدد(2)، كانون الأول 2024
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)
ص: 584-613

الجدول(10) وصف الاستراتيجية

العبارات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الأتفاق (%)
	5		4		3		2		1				
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%			
Y1	29	21.32	76	55.88	22	16.18	8	5.88	1	0.74	3.91	0.821	78.24
Y2	37	27.21	71	52.21	21	15.44	7	5.15	0	0.00	4.01	0.798	80.29
Y3	44	32.35	71	52.21	15	11.03	5	3.68	1	0.74	4.12	0.799	82.35
Y4	21	15.44	72	52.94	30	22.06	12	8.82	1	0.74	3.74	0.854	74.71
Y5	18	13.24	57	41.91	36	26.47	19	13.97	6	4.41	3.46	1.032	69.12
المعدل	21.91		51.03		18.24		7.50		1.32		3.85	0.861	76.94
	72.94						8.82						

المصدر: إعداد الباحثتين من نتائج التحليل الاحصائي

2. وصف الهيكل: تدل نتائج الوصف لهذا البُعد والموضحة في الجدول(11) بأن هناك اتفاقاً بين آراء أفراد العينة المستجيبة حول مضمون فقرات القياس الخاصة به(Y6 – Y10)، وتبين بأن نسبة الاتفاق(أتفق بشدة وأتفق) كانت(80%) وذلك على وفق المؤشر الكلي لهذا البُعد، مقابل نسبة عدم اتفاق(لا أتفق بشدة ولا أتفق) كانت(4.71%)، وبتأكيد من الوسط الحسابي(4.00) وانحراف معياري(0.786)، بينما بلغت نسبة الاستجابة(80.06%) والتي تشير إلى مستويات الأهمية لهذا البُعد من وجهة نظر العينة المستجيبة. وبذلك نستنتج وجود مستويات اتفاق جيدة قياساً بالمستويات المعيارية على مضامين هذا البُعد.

كما تبين على المستوى الجزئي لعبارات بُعد الهيكل أن هناك عبارات أسهمت في تعزيز الاتفاق بأعلى مستوى لهذا البُعد ومنها العبارة(Y8) والتي جاءت بمستويات اتفاق جيدة جدا قياساً بالمستويات المعيارية بوسط حسابي(4.18) وانحراف معياري(0.722) وبتأكيد من نسبة الاستجابة والتي كانت(83.68%) والتي تشير إلى تحديد الهيكل التنظيمي للكلية جميع مهام ومسؤليات وواجبات عامليها بدقة عالية. كما أن العبارة(Y7) جاءت بأقل مستوى اتفاق ضمن هذا البُعد بوسط حسابي(3.90) وانحراف معياري(0.801) وبنسبة استجابة(77.94%) والتي تدل على مستويات اتفاق جيدة قياساً بالمستويات المعيارية، وتشير إلى تميز المستويات الادارية انسيابية ايصال الافكار والحلول بسرعة الى عمادة الكلية.

الجدول(11) وصف الهيكل

العبارات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الأتفاق (%)
	5		4		3		2		1				
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%			
Y6	31	22.79	72	52.94	25	18.38	8	5.88	0	0.00	3.93	0.804	78.53
Y7	26	19.12	79	58.09	24	17.65	5	3.68	2	1.47	3.90	0.801	77.94
Y8	47	34.56	70	51.47	16	11.76	3	2.21	0	0.00	4.18	0.722	83.68
Y9	37	27.21	78	57.35	14	10.29	7	5.15	0	0.00	4.07	0.762	81.32
Y10	33	24.26	71	52.21	25	18.38	5	3.68	2	1.47	3.94	0.841	78.82
المعدل	25.59		54.41		15.29		4.12		0.59		4.00	0.786	80.06
	80.00						4.71						

المصدر: إعداد الباحثتين من نتائج التحليل الاحصائي

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.2.28
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

3. وصف الانظمة: تدل نتائج الوصف لهذا البُعد والموضحة في الجدول(12) بأن هناك اتفاقاً بين آراء أفراد العينة المستجيبة حول مضمون فقرات القياس الخاصة به(Y11 – Y15)، وتبين بأن نسبة الاتفاق(أتفق بشدة وأتفق) كانت(80%) وذلك على وفق المؤشر الكلي لهذا البُعد، مقابل نسبة عدم اتفاق(لا أتفق بشدة ولا أتفق) كانت(3.68%)، وبتأكيد من الوسط الحسابي(4.02) وانحراف معياري(0.758)، بينما بلغت نسبة الاستجابة(80.44%) والتي تشير إلى مستويات الأهمية لهذا البُعد من وجهة نظر العينة المستجيبة. وبذلك نستنتج وجود مستويات اتفاق جيدة قياساً بالمستويات المعيارية على مضامين هذا البُعد.

كما تبين على المستوى الجزئي لعبارات بُعد الانظمة أن هناك عبارات أسهمت في تعزيز الاتفاق بأعلى مستوى لهذا البُعد ومنها العبارة(Y11) والتي جاءت بمستويات اتفاق جيدة جدا قياساً بالمستويات المعيارية بوسط حسابي(4.22) وانحراف معياري(0.737) وبتأكيد من نسبة الاستجابة والتي كانت(84.41%) والتي تشير إلى اعتماد عمادة الكلية على نظام فعال وواقعي للرقابة على انجاز المهام وتقييم اداء الافراد بدقة ووضوح. كما أن العبارة(Y12) جاءت بأقل مستوى اتفاق ضمن هذا البُعد بوسط حسابي(3.90) وانحراف معياري(0.791) وبنسبة استجابة(77.94%) والتي تدل على مستويات اتفاق جيدة قياساً بالمستويات المعيارية، وتشير إلى توفير نظم المعلومات المتاحة معلومات دقيقة لعمادة الكلية.

الجدول(12) وصف الانظمة

العبارات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الأتفاق (%)
	5		4		3		2		1				
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%			
Y11	53	38.97	62	45.59	19	13.97	2	1.47	0	0.00	4.22	0.737	84.41
Y12	27	19.85	76	55.88	26	19.12	6	4.41	1	0.74	3.90	0.791	77.94
Y13	38	27.94	70	51.47	20	14.71	8	5.88	0	0.00	4.01	0.816	80.29
Y14	36	26.47	77	56.62	19	13.97	3	2.21	1	0.74	4.06	0.748	81.18
Y15	24	17.65	81	59.56	27	19.85	4	2.94	0	0.00	3.92	0.700	78.38
المعدل	26.18		53.82		16.32		3.38		0.29		4.02	0.758	80.44
	80.00						3.68						

المصدر: إعداد الباحثتين من نتائج التحليل الاحصائي

4. وصف الانماط الادارية: تدل نتائج الوصف لهذا البُعد والموضحة في الجدول(13) بأن هناك اتفاقاً بين آراء أفراد العينة المستجيبة حول مضمون فقرات القياس الخاصة به(Y16 – Y20)، وتبين بأن نسبة الاتفاق(أتفق بشدة وأتفق) كانت(61.03%) وذلك على وفق المؤشر الكلي لهذا البُعد، مقابل نسبة عدم اتفاق(لا أتفق بشدة ولا أتفق) كانت(14.12%)، وبتأكيد من الوسط الحسابي(3.63) وانحراف معياري(0.946)، بينما بلغت نسبة الاستجابة(72.65%) والتي تشير إلى مستويات الأهمية لهذا البُعد من وجهة نظر العينة المستجيبة. وبذلك نستنتج وجود مستويات اتفاق جيدة قياساً بالمستويات المعيارية على مضامين هذا البُعد.

كما تبين على المستوى الجزئي لعبارات بُعد الانماط الادارية أن كافة العبارات جاءت بمستويات جيدة مما أسهم في تعزيز مستويات الاتفاق لهذا البُعد وسجلت العبارة(Y17) أكبر اتفاق والتي جاءت بمستويات جيدة قياساً بالمستويات المعيارية بوسط حسابي(3.75) وانحراف معياري(0.956) وبتأكيد من نسبة الاستجابة والتي كانت(75%) والتي تشير إلى تبني عمادة الكلية اسلوب توجيه أعضاء الهيئة التدريسية نحو تطبيق الاستراتيجيات التعليمية بنجاح. كما أن العبارة(Y18) جاءت بأقل مستوى اتفاق ضمن هذا البُعد بوسط حسابي(3.55) وانحراف معياري(0.917) وبنسبة استجابة(71.03%) والتي تدل على مستويات اتفاق جيدة قياساً بالمستويات المعيارية، وتشير إلى اهتمام عمادة الكلية بموضوع العلاقات الانسانية والتفاعلية مع العاملين واصحاب المصالح.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.2.28
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

المجلة العلمية لجامعة جيهان – السليمانية
المجلد (8) – العدد(2)، كانون الأول 2024
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)
ص: 584-613

الجدول(13) الانماط الادارية

العبارات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الأتفاق (%)
	5		4		3		2		1				
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%			
Y16	27	19.85	57	41.91	33	24.26	17	12.50	2	1.47	3.66	0.983	73.24
Y17	30	22.06	60	44.12	29	21.32	16	11.76	1	0.74	3.75	0.956	75.00
Y18	18	13.24	60	44.12	38	27.94	19	13.97	1	0.74	3.55	0.917	71.03
Y19	23	16.91	58	42.65	34	25.00	20	14.71	1	0.74	3.60	0.961	72.06
Y20	19	13.97	63	46.32	35	25.74	18	13.24	1	0.74	3.60	0.914	71.91
المعدل	17.21		43.82		24.85		13.24		0.88		3.63	0.946	72.65
	61.03				24.85		14.12						

المصدر: إعداد الباحثتين من نتائج التحليل الاحصائي

5. القيم المشتركة: تدل نتائج الوصف لهذا البُعد والموضحة في الجدول(14) بأن هناك اتفاقاً بين آراء أفراد العينة المستجيبة حول مضمون فقرات القياس الخاصة به(Y21 - Y25)، وتبين بأن نسبة الاتفاق(أتفق بشدة وأتفق) كانت(55.74 %) وذلك على وفق المؤشر الكلي لهذا البُعد، مقابل نسبة عدم اتفاق(لا أتفق بشدة ولا أتفق) كانت(17.65 %)، وبتأكيد من الوسط الحسابي(3.48) وانحراف معياري(0.980)، بينما بلغت نسبة الاستجابة(69.53%) والتي تشير إلى مستويات الأهمية لهذا البُعد من وجهة نظر العينة المستجيبة. وبذلك نستنتج وجود مستويات اتفاق جيدة قياساً بالمستويات المعيارية على مضامين هذا البُعد.

كما تبين على المستوى الجزئي لعبارات بُعد القيم المشتركة أن هناك عبارات أسهمت في تعزيز الاتفاق بأعلى مستوى لهذا البُعد ومنها العبارة (Y23) والتي جاءت بمستويات اتفاق جيدة قياساً بالمستويات المعيارية بوسط حسابي(3.59) وانحراف معياري(0.923) وبتأكيد من نسبة الاستجابة والتي كانت(71.76%) والتي تشير وجود شعور بالانتماء لدى أعضاء الهيئة التدريسية تجاه العمل الجامعي. كما أن العبارة(Y24) جاءت بأقل مستوى اتفاق ضمن هذا البُعد بوسط حسابي(3.38) وانحراف معياري(0.966) وبنسبة استجابة(67.50%) والتي تدل على مستويات اتفاق جيدة قياساً بالمستويات المعيارية، وتشير إلى امتلاك الكلية لثقافة تدعم رسالتها واستراتيجيتها باكبر درجة ممكنة.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.2.28
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

المجلة العلمية لجامعة جيهان – السليمانية
المجلد (8) – العدد (2)، كانون الأول 2024
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)
ص: 584-613

الجدول(14) وصف القيم المشتركة

العبارات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الأتفاق (%)
	5		4		3		2		1				
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%			
Y21	15	11.03	69	50.74	32	23.53	13	9.56	7	5.15	3.53	0.988	70.59
Y22	17	12.50	60	44.12	37	27.21	15	11.03	7	5.15	3.48	1.018	69.56
Y23	18	13.24	66	48.53	31	22.79	20	14.71	1	0.74	3.59	0.923	71.76
Y24	16	11.76	49	36.03	42	30.88	28	20.59	1	0.74	3.38	0.966	67.50
Y25	18	13.24	51	37.50	39	28.68	25	18.38	3	2.21	3.41	1.007	68.24
المعدل	12.35		43.38		26.62		14.85		2.79		3.48	0.980	69.53
	55.74						17.65						

المصدر: إعداد الباحثتين من نتائج التحليل الاحصائي

6. **المهارات:** تدل نتائج الوصف لهذا البُعد والموضحة في الجدول(15) بأن هناك اتفاقاً بين آراء أفراد العينة المستجيبة حول مضمون فقرات القياس الخاصة به(Y26 - Y30)، وتبين بأن نسبة الاتفاق(أتفق بشدة وأتفق) كانت(80%) وذلك على وفق المؤشر الكلي لهذا البُعد، مقابل نسبة عدم اتفاق(لا أتفق بشدة ولا أتفق) كانت(4.71%)، وبتأكيد من الوسط الحسابي(4.00) وانحراف معياري(0.786)، بينما بلغت نسبة الاستجابة(80.06%) والتي تشير إلى مستويات الأهمية لهذا البُعد من وجهة نظر العينة المستجيبة. وبذلك نستنتج وجود مستويات اتفاق جيدة قياساً بالمستويات المعيارية على مضامين هذا البُعد.

كما تبين على المستوى الجزئي لعبارات بُعد المهارات أن هناك عبارات أسهمت في تعزيز الاتفاق بأعلى مستوى لهذا البُعد ومنها العبارة(Y28) والتي جاءت بمستويات اتفاق جيدة جدا قياساً بالمستويات المعيارية بوسط حسابي(4.18) وانحراف معياري(0.722) وبتأكيد من نسبة الاستجابة والتي كانت(83.68%) والتي تشير الى تتمتع عمادة الكلية بمهارات كفوءة في تخصيص الموارد لجدولة المهام والموازنة.. كما أن العبارة(Y27) جاءت بأقل مستوى اتفاق ضمن هذا البُعد بوسط حسابي(3.90) وانحراف معياري(0.801) وبنسبة استجابة(77.94%) والتي تدل على مستويات اتفاق جيدة قياساً بالمستويات المعيارية، وتشير إلى امتلاك الكلية لأعضاء هيئة تدريسية من ذوي المهارات العالية في الفهم والاحساس بالاخرين.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.2.28
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

المجلة العلمية لجامعة جيهان – السليمانية
المجلد (8) – العدد(2)، كانون الأول 2024
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)
ص:584-613

الجدول(15) وصف المهارات

العبارات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الأتفاق (%)
	5		4		3		2		1				
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%			
Y26	31	22.79	72	52.94	25	18.38	8	5.88	0	0.00	3.93	0.804	78.53
Y27	26	19.12	79	58.09	24	17.65	5	3.68	2	1.47	3.90	0.801	77.94
Y28	47	34.56	70	51.47	16	11.76	3	2.21	0	0.00	4.18	0.722	83.68
Y29	37	27.21	78	57.35	14	10.29	7	5.15	0	0.00	4.07	0.762	81.32
Y30	33	24.26	71	52.21	25	18.38	5	3.68	2	1.47	3.94	0.841	78.82
المعدل	25.59		54.41		15.29		4.12		0.59		4.00	0.786	80.06
	80.00						4.71						

المصدر: إعداد الباحثتين من نتائج التحليل الاحصائي

7. **الافراد:** تدل نتائج الوصف لهذا البُعد والموضحة في الجدول(16) بأن هناك اتفاقاً بين آراء أفراد العينة المستجيبة حول مضمون فقرات القياس الخاصة به(Y31 - Y35)، وتبين بأن نسبة الاتفاق(أتفق بشدة وأتفق) كانت(61.03%) وذلك على وفق المؤشر الكلي لهذا البُعد، مقابل نسبة عدم اتفاق(لا أتفق بشدة ولا أتفق) كانت(14.12%)، وبتأكيد من الوسط الحسابي(3.63) وانحراف معياري(0.946)، بينما بلغت نسبة الاستجابة(72.65%) والتي تشير إلى مستويات الأهمية لهذا البُعد من وجهة نظر العينة المستجيبة. وبذلك نستنتج وجود مستويات اتفاق جيدة قياساً بالمستويات المعيارية على مضامين هذا البُعد.

كما تبين على المستوى الجزئي لعبارات بُعد الافراد أن كافة العبارات جاءت بمستويات جيدة مما أسهم في تعزيز مستويات الاتفاق لهذا البُعد وسجلت العبارة(Y32) أكبر اتفاق والتي جاءت بمستويات جيدة قياساً بالمستويات المعيارية بوسط حسابي(3.75) وانحراف معياري(0.956) وبتأكيد من نسبة الاستجابة والتي كانت(75%) والتي تشير اهتمام عمادة الكلية بتطوير قابليات العاملين وتزويدهم بالبرامج التدريبية عالية المستوى. كما أن العبارة(Y33) جاءت بأقل مستوى اتفاق ضمن هذا البُعد بوسط حسابي(3.55) وانحراف معياري(0.917) وبنسبة استجابة(71.03%) والتي تدل على مستويات اتفاق جيدة قياساً بالمستويات المعيارية، وتشير إلى استغناء عمادة الكلية عن العاملين غير المؤهلين وليس لديهم الاستعداد لتطوير انفسهم.

الجدول(16) وصف بعد الافراد

العبارات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الأتفاق (%)
	5		4		3		2		1				
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%			
Y31	27	19.85	57	41.91	33	24.26	17	12.50	2	1.47	3.66	0.983	73.24
Y32	30	22.06	60	44.12	29	21.32	16	11.76	1	0.74	3.75	0.956	75.00
Y33	18	13.24	60	44.12	38	27.94	19	13.97	1	0.74	3.55	0.917	71.03
Y34	23	16.91	58	42.65	34	25.00	20	14.71	1	0.74	3.60	0.961	72.06
Y35	19	13.97	63	46.32	35	25.74	18	13.24	1	0.74	3.60	0.914	71.91
المعدل	17.21		43.82		24.85		13.24		0.88		3.63	0.946	72.65
	61.03						14.12						

المصدر: إعداد الباحثتين من نتائج التحليل الاحصائي

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.2.28
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

المجلة العلمية لجامعة جيهان – السليمانية
المجلد (8) – العدد (2)، كانون الأول 2024
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)
ص: 584-613

رابعاً: تحليل علاقات الإرتباط بين متغيرات البحث

1- علاقة الإرتباط بين عوامل النجاح الحرجة و التنفيذ الاستراتيجي: يمثل مضمون هذه العلاقة إختباراً للفرضية الرئيسة الاولى ومن أجل التعرف على طبيعة علاقات الإرتباط بين عوامل النجاح الحرجة إجمالاً و التنفيذ الاستراتيجي نعرض الجدول(17) والذي يشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بينهما، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي(0.545**) عند مستوى معنوية(0.05)، وبلغت القيمة الإحتمالية(0.000) (P-value).

الجدول(17) نتائج علاقات الارتباط بين عوامل النجاح الحرجة و التنفيذ الاستراتيجي

المتغير المعتمد	التنفيذ الاستراتيجي	القيمة الاحتمالية P-value
المتغير المستقل	0.545**	0.000
عوامل النجاح الحرجة		معنوية عالية
عند مستوى المعنوية(0.05)≥ P-value		n=136

المصدر: الجدول من إعداد الباحثتين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

1. علاقة الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات والتنفيذ الاستراتيجي: يظهر من الجدول(18) وجود علاقة معنوية موجبة بين بعد تكنولوجيا المعلومات و متغير التنفيذ الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط(0.519**)، عند مستوى معنوي(0.05).
2. علاقة الارتباط بين دعم الادارة العليا والتنفيذ الاستراتيجي: يشير الجدول(18) الى وجود علاقة معنوية موجبة بين بعد دعم الادارة العليا و متغير التنفيذ الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط(0.449**)، عند مستوى معنوي(0.05).
3. علاقة الارتباط بين تمكين العاملين والتنفيذ الاستراتيجي: يظهر من الجدول(18) وجود علاقة معنوية موجبة بين بعد تمكين العاملين و متغير التنفيذ الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط(0.476**)، عند مستوى معنوي(0.05).

الجدول(18) نتائج علاقات الارتباط بين كل عامل من عوامل النجاح الحرجة و التنفيذ الاستراتيجي

المتغير المعتمد / المتغير المستقل		التنفيذ الاستراتيجي	القيمة الإحتمالية(P-value)
عوامل النجاح الحرجة	تكنولوجيا المعلومات	0.519**	0.000 معنوية عالية
	دعم الادارة العليا	0.449**	0.000 معنوية عالية
	تمكين العاملين	0.476**	0.000 معنوية عالية
عند مستوى المعنوية(0.05)≥ P-value			n=136

المصدر: الجدول من إعداد الباحثتين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

ونستشف من النتائج الآنفة قبول صحة الفرضية الرئيسة الاولى.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.2.28
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

المجلة العلمية لجامعة جيهان – السليمانية
المجلد (8) – العدد(2)، كانون الأول 2024
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)
ص:584-613

خامساً: تحليل التأثير بين متغيرات البحث

استكمالاً للمعالجات المنهجية لفرضيات الدراسة سوف نتناول في هذا المحور تحليل التأثير بين متغيرات البحث وهو ما نصت عليه الفرضية الرئيسة الثانية حي

أولاً: تأثير عوامل النجاح الحرجة في التنفيذ الاستراتيجي

تشير نتائج أنموذج الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول(19) إلى وجود تأثير لعوامل النجاح الحرجة في التنفيذ الاستراتيجي، إذ تبين أن هناك تأثيرا معنوياً لعوامل النجاح الحرجة في التنفيذ الاستراتيجي، ويدعمه قيمة(F) المحسوبة(56.188) وهي قيمة معنوية عند مقارنتها بقيمتها الجدولية(3.912) بدرجات حرية(1، 133) وفسرت عوامل النجاح الحرجة ما نسبته(29.7 %) من التباين الحاصل في التنفيذ الاستراتيجي، وهذا ما أوضحته قيمة معامل التحديد المعدل(AdjustedR2)، أما النسبة المتبقية والبالغة(71.3%) فهي تعود إلى متغيرات أخرى، وتشير قيمة معامل(B1)التي بلغت(0.404) إلى أن التغير في عوامل النجاح الحرجة بوحدة واحدة سوف يؤدي إلى تغير في التنفيذ الاستراتيجي(0.404)، وكانت قيمة(t) المحسوبة(7.496) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي(0.05).

الجدول(19) تحليل تأثير عوامل النجاح الحرجة في التنفيذ الاستراتيجي

المتغير المعتمد	التنفيذ الاستراتيجي						
المتغير المستقل	B_o		B_1		F		$AdjustedR^2$
عوامل النجاح الحرجة	2.547		0.404		56.188		
	t	13.307	t	7.496	P-value	0.000	%29.7
	P-Value	0.000	P-Value	0.000			
	df=(1 , 133)				n=136		

المصدر: الجدول من إعداد الباحثتين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

1. تأثير تكنولوجيا المعلومات في التنفيذ الاستراتيجي: تشير معطيات الجدول(20) إلى أن هناك تأثيرا معنوياً لتكنولوجيا المعلومات في التنفيذ الاستراتيجي، ويدعمه قيمة(F) المحسوبة(48.971) وهي قيمة معنوية عند مقارنتها بقيمتها الجدولية(3.912) بدرجات حرية(1، 133)، وقد فسر معامل التحديد المعدل(AdjustedR2) ما نسبته(26.9%) من التباين الحاصل في التنفيذ الاستراتيجي، أما النسبة المتبقية والبالغة(73.1%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة(B1) قد بلغت(0.335) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في تكنولوجيا المعلومات بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في التنفيذ الاستراتيجي بمقدار(0.355)، ويستدل من قيمة(t) المحسوبة(6.998) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي(0.05).

الجدول(20) تحليل تاثير تكنولوجيا المعلومات في التنفيذ الاستراتيجي

المتغير المعتمد	التنفيذ الاستراتيجي						
المتغير المستقل	B_o		B_1		F		$AdjustedR^2$
تكنولوجيا المعلومات	2.799		0.335		48.971		
	t	16.516	t	6.998	P-value	0.000	%26.9
	P-Value	0.000	P-Value	0.000			
	df=(1 , 133)				n=136		

المصدر: الجدول من إعداد الباحثتين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.2.28
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

2. تأثير دعم الادارة العليا في التنفيذ الاستراتيجي: تشير نتائج الجدول(21) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لدعم الادارة العليا في التنفيذ الاستراتيجي، ويدعمها قيمة(F) المحسوبة(33.553) وهي قيمة معنوية عند مقارنتها بقيمتها الجدولية(3.912) بدرجات حرية(1، 133)، وقد فسر معامل التحديد المعدل(AdjustedR2) ما نسبته(20.1%) من التباين الحاصل في التنفيذ الاستراتيجي، أما النسبة المتبقية والبالغة(79.9%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة(B1) قد بلغت(0.291) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في دعم الادارة العليا بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في التنفيذ الاستراتيجي بمقدار(0.291)، ومن خلال متابعة قيمة(t) المحسوبة(5.793) تظهر بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي(0.05).

الجدول(21) تحليل تاثير دعم الادارة العليا في التنفيذ الاستراتيجي

المتغير المعتمد	التنفيذ الاستراتيجي						
المتغير المستقل	B_o		B_1		F		$AdjustedR^2$
دعم الادارة العليا	2.947		0.291		33.553		%20.1
	T	16.507	t	5.793	P-value	0.000	
	P-Value	0.000	P-Value	0.000			
df=(1 , 133)			n=136				

المصدر: الجدول من إعداد الباحثتين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

3. تأثير تمكين العاملين في التنفيذ الاستراتيجي: تشير نتائج الجدول(22) إلى أن هناك تأثيرا معنوياً لتمكين العاملين في التنفيذ الاستراتيجي، ويدعمها قيمة(F)المحسوبة(38.936) وهي قيمة معنوية عند مقارنتها بقيمتها الجدولية(3.912) بدرجات حرية(1، 133)، وهي تشير إلى وجود تأثير معنوي لتمكين العاملين في التنفيذ الاستراتيجي، وهذا يفسر قيمة معامل التحديد المعدل(AdjustedR2) البالغة ما نسبته(22.6%) من التباين الحاصل في التنفيذ الاستراتيجي، أما النسبة المتبقية والبالغة(77.4%) فتعود إلى متغيرات أخرى، أما قيمة معامل(B1) فقد بلغ(0.300) وهي تشير إلى أن تغيراً بمقدار وحدة واحدة في تمكين العاملين سوف يؤدي إلى تغير في التنفيذ الاستراتيجي بمقدار(0.300)، ويستدل من قيمة(t) المحسوبة(6.240) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي(0.05). واستناداً إلى طبيعة التأثير على المستوى الكلي والجزئي تقبل الفرضية الرئيسة الثانية

الجدول(22) تحليل تاثير تمكين العاملين في التنفيذ الاستراتيجي

المتغير المعتمد	التنفيذ الاستراتيجي						
المتغير المستقل	B_o		B_1		F		$AdjustedR^2$
دعم و التزام الادارة العليا	2.937		0.300		38.936		%22.6
	t	17.504	t	6.240	P-value	0.000	
	P-Value	0.000	P-Value	0.000			
df=(1 , 133)			n=136				

المصدر: الجدول من إعداد الباحثتين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.2.28
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

1. تبين مع نتائج الوصف بأن اغلبية المستجيبين هم من ذوي الفئات العمرية الناضجة مما يدل على قدرتهم في تشخيص عوامل النجاح الحرجة في ضوء خبراتهم والتي تسهم في فاعلية التنفيذ الاستراتيجي
2. كشفت النتائج بأن أغلبية المستجيبين هم من الذكور وهذه دلالة على ان معظم أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة هم من الذكور على الرغم من ملاءمة هذه المهنة مع طبيعة الاناث بشكل اكبر
3. أظهرت معطيات الوصف وجود لعوامل النجاح الحرجة وبمستويات جيدة وهذه تؤكد ايمان الجامعات قيد البحث بفاعلية هذه العوامل في التنفيذ الاستراتيجي.
4. وضحت النتائج المستوى الجيد لعامل تكنولوجيا المعلومات من خلال سعي الكليات الى توفير الامكانيات التكنولوجيا الحديثة لخدمة تنفيذ استراتيجياتها المستقبلية وهذه دلالة على حرص الجامعات لتنفيذ الإستراتيجيات بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات.
5. بينت نتائج الوصف المستوى الجيد لعامل دعم الادارة العليا ضمن عوامل النجاح الحرجة من خلال تشجيع ادارة الكلية لأعضاء هيئتها التدريسية على توليد الافكار التي تنصب في مجال التنفيذ الاستراتيجي الفعال.
6. توصلت النتائج الى أن تمكين العاملين هي من عوامل النجاح الحرجة في الجامعات قيد البحث ويؤكد ذلك اخذ عمادات الكليات بنظر الاعتبار للشكاوي الخاصة بضعف ادائها وهذه دلالة على جدية تمكين اعضاء الهيئة التدريسية في طرح افكارهم وآرائهم بحرية.
7. جاءت النتائج مطابقة مع إعتبار الاستراتيجية بعداً رئيسياً للتنفيذ الاستراتيجي من خلال تبني عمادات الكليات لاستراتيجيات خاصة لغرض مواجهة التغيرات المفاجئة وهذه دلالة على تحمل المسؤولية في نجاح التنفيذ الاستراتيجي في ظل ظروف العمل الطارئة.
8. أكدت النتائج فاعلية بُعد الهيكل التنظيمي في الجامعات المبحوثة من خلال وضوح المهام والواجبات والمسؤوليات لكافة الوظائف ضمن الهيكل التنظيمي الحالي في الكليات.
9. أثبتت نتائج الوصف المستوى الجيد لبعد الانظمة من خلال اعتماد عمادات الكليات على انظمة واقعية وفاعلة للرقابة على الاداء وهذه النتيجة تدعم حرص الكليات على متابعة اداء كافة العاملين اول باول لغرض توظيفها في خدمة التنفيذ الاستراتيجي.
10. اثبتت النتائج اعتبار القيم المشتركة بعد أساسي من ابعاد التنفيذ الاستراتيجي من خلال توفر الشعور بالانتماء لدى أعضاء الهيئة التدريسية تجاه العمل الجامعي وهذه النتيجة تؤكد الدعم الكافي للتنفيذ الاستراتيجي من خلال تسخير ثقافة الانتماء والولاء المتوفرة في الجامعات قيد البحث.
11. أظهرت مخرجات التحليل الوصفي المستوى الجيد لبعد المهارات من خلال تتمتع عمادة الكلية بمهارات كفوءة في تخصيص الموارد لجدولة المهام والموازنة.
12. أوضحت مؤشرات الوصف توجه الجامعات المبحوثة نحو بعد الافراد كاحدى الابعاد الاساسية للتنفيذ الاستراتيجي من خلال اهتمام عمادة الكلية بتطوير قابليات العاملين وتزويدهم بالبرامج التدريبية عالية المستوى.
13. يمكن الاستنتاج من تحليل الإرتباط الآتي:

أ. كلما زاد إرتكاز الجامعات المبحوثة على تشخيص عوامل النجاح الحرجة كلما ادى ذلك زيادة مستويات فاعلية التنفيذ الاستراتيجي.
ب. كلما زاد إرتكاز الجامعات قيد البحث على تكنولوجيا المعلومات كلما أدى ذلك الى تعزيز التنفيذ الاستراتيجي.

14. يمكن الإستنتاج من نتائج تحليل التأثير الآتي:

أ. أن هناك تأثير لعوامل النجاح الحرجة في التنفيذ الاستراتيجي وانها تفسر نسبة عالية من التغيير الذي يحدث فيها.
ب. أن هناك تأثيرا قوياً لتكنولوجيا المعلومات في تعزيز نجاح عملية التنفيذ الاستراتيجي.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.2.28
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

ثانيًا: التوصيات

1. ضرورة تركيز كليات الجامعات المبحوثة على تكليف الإناث بالمهام الادارية والإستفادة من بعض خصائصهم كالتعاون والتحمل والقدرة على التفكير المتعدد وكذالك التوجه نحو تكليف الفئة العمرية الشبابية جنباً الى جنب مع الفئات العمرية الاخرى لاستثمار خبراتهم ومعارفهم وتوظيف طاقاتهم.
2. ضرورة المحافظة على المستويات الجيدة لمتغيرات الدراسة والسعي الجاد لزيادة هذه المستويات من خلال التركيز على تشخيص عوامل النجاح الحرجة وتوظيفها في خدمة التنفيذ الاستراتيجي.
3. ضرورة زيادة حرص الكليات على تدريب اعضاء هيئتها التدريسية لاستخدام التكنولوجيا من خلال تشجيعهم على الاشتراك في البرامج التدريبية الخاصة بتطوير مهارات استخدام التكنولوجيا.
4. ضرورة سعي عمادات الكليات الى طلب تخصيصات مالية من امناء الجامعات الخاصة لدعم التنفيذ الاستراتيجي من خلال اعداد موازنات مالية وتقديمها للامناء والمستثمرين وتوضيح العوائد المتحققة من صرف تلك التخصيصات.
5. توصي الدرلسة بضرورة اتاحة الحرية الكافية لأعضاء الهيئة التدريسية في تبني طرق جديدة في تقديم الخدمة التعليمية وذلك من خلال الاطلاع على الطرق والاساليب الحديثة في التعليم واختيار الافضل وبما يتلاءم مع الظروف والمستجدات في القطاع التعليمي.
6. ضرورة توجيه أنظار عمادات الكليات الى بذل الجهود الاضافية عند اعداد وصياغة الاستراتيجات لتكون اكثر وضوحاً وفهماً لكافة الأطراف.
7. ضرورة قيام الجامعات قيد البحث بتوضيح خطوط الاتصالات الرسمية وذالك من خلال تحديث الهياكل التنظيمية الحالية وتطبيق مبادئ اعداد الهياكل من حيث الوضوح والمرونة.
8. توصي الدراسة بضرورة حصول عمادات الكليات على المعلومات المطلوبة بالنوعية المناسبة وبالوقت المطلوب من خلال تفعيل انظمة المعلومات و تحديث مخرجاتها باستمرار.
9. توصي الدراسة بضرورة اهتمام عمادات الكليات بموضوع العلاقات الانسانية وذلك من خلال الاستماع لآراء ومقترحات أعضاء الهيئة التدريسية بصدر رحب ومشاركتهم في المناسبات الاجتماعية غير الرسمية.
10. ضرورة تركيز الكليات على ترسيخ الثقافة التي تدعم رسالتها واستراتيجيتها باكبر درجة ممكنة من خلال بث ونشر القيم الاخلاقية والايجابية بيت أعضاء الهيئة التدريسية.
11. ضرورة زيادة التركيز على امتلاك الكلية لأعضاء هيئة تدريسية من ذوي المهارات العالية في الفهم والاحساس بالاخرين من خلال تشجيع العمل بروح الفريق في انجاز البحوث العلمية او في طرح الآراء والمقترحات لخدمة تنفيذ الإستراتيجيات.
12. ضرورة استمرار إدارة الكليات على عدم الاستغناء عن العاملين غير المؤهلين والذين ليس لديهم الاستعداد لتطوير انفسهم من خلال تشجيعهم على تطوير ذاتهم واتاحة الفرص لهم لتعزيز مهاراتهم وامكانياتهم و تهيئة المستلزمات الازمة لتطوير ادائهم.
13. ضرورة إستثمار العلاقات القوية بين المتغيرات الرئيسية والفرعية على المستوى الكلي والجزئي وتوجيهها الى خدمة الجامعات المبحوثة مع ضرورة توثيق العلاقة بين دعم الادارة العليا والتنفيذ الاستراتيجي.
14. ضرورة تسخير العلاقة التأثيرية لعوامل النجاح الحرجة لتعزيز التأثيرات لكل عامل من العوامل في تعزيز نجاح عملية التنفيذ الاستراتيجي والسعي الجاد للجامعات المبحوثة في دعم العلاقات الضعيفة.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.2.28
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

قائمة المصادر

اولاً: الرسائل والأطاريح الجامعية

1. توفيق، نادية عدنان، تأثير عوامل النجاح الحرجة على تنفيذ نظام تخطيط موارد المنشأة، بحث دبلوم عالي هيئة التعليم التقني، الكلية التقنية الادارية، بغداد، 2007
2. دانوك، احمد عبدالله(2012)" واقع حواجز التنفيذ الاستراتيجي على وفق نموذج: Eisenstat & Beer دراسة استطلاعية تحليلية في شركة SCOPللمشاريع النفطية" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الموصل، الموصل – العراق
3. الدهان، جنان مهدي شهيد(2015)" العلاقة بين خفة الحركة التنظيمية والذكاء المعرفي وانعكاسهما في تنفيذ الاستراتيجية المنظمية: دراسة الحالة في شركتي زين واسيا سيل للاتصالات"، اطروحة دكتوراة في ادارة اعمال، قسم ادارة اعمال، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة كربلاء، العراق
4. الطنيجي، سالم زايد خليفة،2008، انموذج مقترح لتطوير اداء العاملين في وزارة التعليم العالي، اطروحة دكتوراه، جامعة عمان
5. الكساسبة، محمد مفضي عثمان،2004، دور تكنولوجيا المعلومات في اعادة هندسة العمليات الادارية،اطروحة دكتوراه، عمان، الاردن
6. المجالي، ايمان عادل، 2008،اثر وظائف ادارة المعرفة على تعزيز عمليات الهندرة، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الاردن.
7. محمد, أثمار عبد الرزاق(2008) "انعكاسات تنفيذ استراتيجية التكامل وإعادة هندسة الأعمال على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن, دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل" أطروحة دكتوراه غير منشورة, كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة الموصل, العراق

ثانياً: المجلات والمؤتمرات

1. ابو قاعود، غازي رسمي،(2013)، دور عوامل النجاح الحرجة CSFs في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الأعمال: دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية من وجهة نظر الإدارة العليا رسالة ماجستير منشورة في مجلة الملك سعود / العلوم الادارية، مجلد 25، العدد 1.
2. الزرفي، باسمة محمد باني،(2020)، العلاقة بين خصائص المنظمات المتعلمة وعوامل النجاح الحرجة / دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات والعاملين في رئاسة جامعة الكوفة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية المجلد(13) العدد52.
3. السامرائي، سلوى هاني(2012)" عوامل النجاح الحرجة لنظام المعلومات الاستراتيجي وعلاقتها بفاعلية القرارات الاستراتيجية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد69.
4. السبعاوي، يوسف محمد خضر، خزعل، بصير خلف، يوسف، عبيد حمد امين،(2019)، عوامل النجاح الحرجة في تطبيق معاييرجودة التعليم العالي، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية والهيئة التدريسية في جامعة التنمية، المجلة العربية للإدارة، مجد 39، عدد 4.
5. سميحي، فايزة و الصحراوي ابو شيحة،(2019)، تنمية مهارات القيادة الإدارية ودورها في تنفيذ استراتيجية المنظمة، مجلة الابتكار والتسويق، العدد الثاني.
6. العتيبي، سعد مرزوق و الحمالي، راشد محمد، 2004، اعادة هندسة العمليات - عوامل النجاح الحاسمة،المؤتمر العلمي الاول للجودة
7. الغالبي، طاهر محسن منصور،(2018)، أستخدام إطارتحليل ماكنزي S7 لمعالجة إشكاليات تنفيذ الاستراتيجية،(2018)، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد 37.
8. محجوب، ابراهيم، 2018، مدى توافر دعم الإدارة العليا كأحد متطلبات تطبيق نظام تخطيط موارد المنظمة(ERPبالتطبيق على جامعة المنصورة، 3.
9. عالية جواد محمد علي، و سـيف الدين عماد احمد.(2013). اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 36.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.2.28
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

ثالثاً: الكتب

1. السكارنة، بلال خلف، 2006، دراسات ادارية معاصرة، دار المسيرة للنشر،الطبعة الاولى، عمان، اردن.
2. عبد الحفيظ، احمد صالح،2003، المرجع العلمي لتطبيق الهندرة، طبعة اولى، عمان، دار وائل للنشر
3. عبوي، زيد منير، 2006، ادارة التغير والتطوير، طبعة اولى، دار كنوز للنشر والتوزيع، الاردن
4. هامر، مايكل و شامي جيمس، 1995، ثورة اعادة الهندسة، ترجمة حسين الفلاحي،الرياض، دار آفاق للنشر.

رابعاً: المصادر الاجنبية

1. Dunlop et al.(2013) Dynamic strategy implementation: Delivering on your strategic ambition" Deloitte University Press, Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited
2. Elbanna, S., & Fadol, Y.(2016)" An Analysis of the Comprehensive Implementation of Strategic Plans in Emerging Economies : The United Arab Emirates as a Case Study
3. Esteves,J.,"(2004), Definition and Analysis of critical success factors for ERP Implementation Projects, "PHD thesis at the universitat politecnica de Catalunya ,Barcelona
4. Kaonda, P.(2014)." Improving Strategy Formulation and Implementation in Higher Education Institutions in Malawi : An Empirical Study" A Dissertation Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements of the Degree of Doctor of Philosophy, University of Bolton
5. Muchira, W.N.(2013)''Relationship between strategy implementation and performance commercial Banks in Kenya'', MSc in Business Administration, school of Business, University of Nairboi
6. Pina et al.,(2011)'' The Implementation of Strategic Management THE IMPLEMENTATION OF STRATEGIC in Local Governments", An International Delphi Study'', PAQ WINTER, Southern Public Administration Education Foundation.
7. Pinto,J.K.and Slevin ,D.P.(2010), "Critical Factors In Successful Project Implementation."IEEE Transaction on Engineering Management ,EM-34(1),22- 27,198
8. Schroder, B., Banzon, A., & Mavondo, F.(2011)'' Strategy, strategy implementation and export performance of developing country exporters: The case of the Philippines, in Australian and New Zealand Marketing Academy'', Bridging Marketing Theory and Practice Conference Proceedings, Palmerston North: Massey University
9. Schwaninger, Markus(2001)," Intelligent Organizations: An Integrative Framework", Research Paper, University of St Gallen, St Gallen, Switzerland.
10. Sivaprakasam et al.,(2014)'' Implementation of interpretive structural modelling methodology as a strategic decision making tool in a Green Supply Chain Context'', Ann Oper. Res
11. Soderlund, Otto,(2007)" Strategy Implementation in Inter Organizational Collaboration: Comparison of Cases with Deliberate and Emergent Strategies" thesis Submitted in Partial Fulfilment of The Requirements for The Degree of Master in Helsinki University of Technology SimLab
12. Tan, Yii Teang,(2004)" Barriers to Strategy Implementation: A case study of Air New Zealand", Master Thesis, Business School, Auckland University of Technology, New Zealand.
13. Teh, D. W. ,(2013)' Strategic Implementation of Organizational Eco-Sustainability Policy & Strategy – A McKinsey Seven S's Approach'' PhD Dissertation, College of Business, School of Business and Law, RMIT University, Melbourne, Australia.
14. Torp,Austeng&Mengesha,(2002), "critical success factors for project performance" ,A study from –end assessments of large public projects in Norway.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.2.28
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

المجلد (8) – العدد(2)، كانون الأول 2024
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)

15. Van Der Mass, A.A.,(2008).'' Strategy Implementation in a Small Island Community: AN INTEGRATIVE FRAMEWORK'', PhD Dissertation, Rotterdam School of Management / Erasmus School of Economics, Erasmus University Rotterdam.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/8.2.28
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)