

The role of clarity of goals in the success of the strategic implementation

A search for the views of a sample of Diyala University*

Assist prof D. Ahmad S.N. ALthait⁽¹⁾, Researcher: Yasier M.Mohamd⁽²⁾

College of Administration and Economics - Diyala University⁽¹⁾⁽²⁾

(1) ahmad@uodiyala.edu.iq (2) Iris76tg@gmail.com

Key words:

clarity of objectives, strategic implementation, University of Diyala.

ARTICLE INFO

Article history:

Received | 18 Aug. 2023
Accepted | 22 Aug. 2023
Avaliabble online | 31 Dec. 2024

© 2024 THE AUTHOR(S). THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE DISTRIBUTED UNDER THE TERMS OF THE CREATIVE COMMONS ATTRIBUTION LICENSE (CC BY 4.0).

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Yasier M.Mohamd
College of Administration and Economics
Diyala University

Abstract:

This research aims to measure the effect of clarity of objectives on the success of strategic implementation. The problem of the research was to support the clarity of objectives for strategic implementation, by conducting an exploratory study of the opinions of a sample of employees at the University of Diyala. The research was based on the main hypotheses, which is the existence of a correlation and the impact of clarity of goals on strategic implementation. The analytical descriptive approach was used to analyze the results of the questionnaire. The research community reached (2974) individuals, and data was collected from (335) individuals who were randomly selected from all administrative levels. The research was adopted The questionnaire as the main tool for data collection and measurement, and some tests were used to ensure its validity and reliability, as well as statistical and inferential methods to answer the research questions, through (Amos V24) and (SPSS V26) programs, and the research results concluded that there are statistical correlations And moral for the clarity of goals in the success of strategic implementation, and it was influential and significant, which makes the role of clarity of goals influential in strategic implementation, and in the light of the results came recommendations that the organization should adopt clarity of goals in its work for the success of strategic implementation in strategic plans

*The research is extracted from a master's thesis of the second researcher.

دور وضوح الاهداف في نجاح التنفيذ الاستراتيجي
بحث استطلاعي لآراء عينة من منتسبي جامعة ديالى*
أ.م.د. احمد سمير نايف الثابت
الباحث: ياسر مجيد محمد
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة ديالى
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة ديالى
Iris76tg@gmail.com
ahmad@uodiyala.edu.iq

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى قياس تأثير وضوح الاهداف في نجاح التنفيذ الاستراتيجي وتمثلت مشكلة البحث في دعم وضوح الاهداف للتنفيذ الاستراتيجي وذلك ببحث استطلاعي لآراء عينة من الموظفين في جامعة ديالى ومن أجل تناول الموضوع بشموليه تم عرض إطار نظري خاص بمتغيرات البحث للتحقق من توافر وضوح الاهداف والتنفيذ الاستراتيجي انطلق البحث من الفرضيات الرئيسية وهي وجود علاقة ارتباط وتأثير وضوح الاهداف في التنفيذ الاستراتيجي وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل نتائج الاستبيان. وبلغ مجتمع البحث (2974) شخص وقد جمعت البيانات من (335) شخص تم اختيارهم بشكل عشوائي من المستويات الادارية كافة وقد اعتمد البحث على الاستبانة بوصفها الاداة الرئيسية لجمع البيانات والقياس. وقد استعملت بعض الاختبارات للتأكد من صدقها وثباتها فضلا عن الاساليب الاحصائية والاستدلالية للإجابة عن تساؤلات البحث وذلك عن طريق برنامج (Amos V24) وبرنامج (SPSS V26), وقد توصلت نتائج البحث إلى وجود علاقات ارتباط احصائية ومعنوية لوضوح الاهداف في نجاح التنفيذ الاستراتيجي. وكانت مؤثرة وذات دلالة معنوية، مما يجعل دور وضوح الاهداف مؤثر في التنفيذ الاستراتيجي. وفي ضوء النتائج تم رفع التوصيات بضرورة اعتماد المنظمة وضوح الاهداف في عملها لنجاح التنفيذ الاستراتيجي في الخطط الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: وضوح الاهداف، التنفيذ الاستراتيجي، جامعة ديالى.

المقدمة:

بدء تطور مفهوم وضوح الاهداف وظهرت اهميتها لتطوير التنفيذ الاستراتيجي من خلال التنظيم على كافة المستويات والمحافظة على مستوى التنفيذ الاستراتيجي بشكل مميز وعالي، ان نجاح التنفيذ الاستراتيجي يتم من خلال وضوح الاهداف وتحديد المسؤوليات ورسم الخطط الاستراتيجية من اجل التنفيذ الدقيق لتحقيق اهداف المنظمة بدقة وكفاءة عالية وتحقيق ميزة تنافسية خاصة بها لضمان استقرارها والعمل على تبني وتطوير استراتيجيات جديدة، كما ان تطور اي منظمة مرتبط بتحليل البيئتين الداخلية والخارجية لها لوضع استراتيجياتها العامة التي تساعد على النمو والازدهار ومن اجل ذلك توجب على الادارة العليا اشراك باقي المستويات الادارية لوضع هذه الاستراتيجيات موضع التنفيذ بدقة ووضوح ووضع اهداف واضحة للموظفين في المنظمة بالاعتماد على المعلومات المتوفرة لديها وما يمكن ان تكون عليه مستقبلا لتحقيق اهدافها لنجاح التنفيذ الاستراتيجي. حيث يعد التنفيذ الاستراتيجي هو النتيجة النهائية التي تسعى اليها المنظمات ويؤدي وضوح الاهداف في اي منظمة الى بقائها وتميزها واستقرارها، حيث تهتم المنظمة برفع مستوى نجاح تنفيذ الخطط

* البحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الثاني.

الاستراتيجية اكثر من اهتمام الموظفين لأن قدرتها على تقديمها يعتمد على مستوى التنفيذ الاستراتيجي.

المبحث الأول: منهجية البحث

تناول هذا المبحث المنهجية المستخدمة في البحث وفق المحاور الآتية :

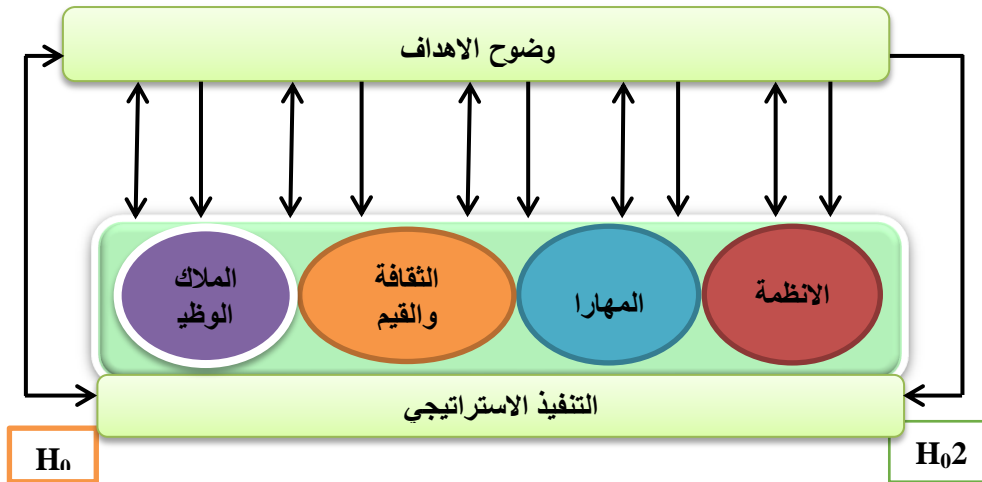
أولاً: مشكلة البحث: أن التغيير السريع والمستمر الذي يشهده عالمنا في الوقت الحاضر سواء كانت على الصعيد المحلي او الدولي في مختلف القطاعات دعا العديد من المنظمات ومنها منظمات التعليم الى الاهتمام بموضوع وضوح الاهداف باعتبارها من المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا بين منظمات الاعمال وباعتبارها المرتكز الاول الذي من خلاله تستطيع المنظمات تنفيذ خططها الاستراتيجية بنجاح، اذ يعد التنفيذ الاستراتيجي من المراحل المهمة في الادارة الاستراتيجية كونه يمثل مقياس لنجاح المنظمة في تحقيق اهدافها ولعل احد اهم العوامل المؤثرة في التنفيذ هو وضوح الاهداف ومن هنا يمكن تحديد مشكلة البحث التي استمدها الباحثان من المنظمات التي تعمل في قطاع التعليم بالعراق والمتمثلة بجامعة ديالى وما تعانيه من غموض في خططها الاستراتيجية الامر الذي يؤدي الى عدم نجاح عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية. وجاءت مشكلة الدراسة لتجيب على التساؤلات التالية:

1. هل تستمد المنظمة المبحوثة امكانية تنفيذ استراتيجيتها من خلال وضوح الاهداف؟
2. ما مستوى امتلاك جامعة ديالى لوضوح الاهداف في الخطط الاستراتيجية؟

ثانياً : اهداف البحث: يسعى هذا البحث لتحقيق الاهداف الآتية :

1. الكشف عن الدور الذي يمكن ان يحققه وضوح الاهداف في نجاح عملية التنفيذ الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة في ضوء اختيار علاقات الارتباط والتأثير بينهما على المستويين الكلي والجزئي.
2. تقديم تأطير مفاهيمي لمفهومي وضوح الاهداف، والتنفيذ الاستراتيجي بالاعتماد على الادبيات الحديثة في الفكر الاداري.

ثالثاً: مخطط البحث الافتراضي



← علاقة أثر ← → علاقة ارتباط →
 الشكل رقم (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: عمل الباحثين.

رابعاً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى (H₀₁): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين وضوح الاهداف والتنفيذ الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.

الفرضية الرئيسية الثانية (H₀₂): يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لوضوح الاهداف في التنفيذ الاستراتيجي.

خامساً: حدود البحث

يتضمن البحث الحالي الحدود الآتية:

- 1. الحدود المعرفية:** تتحدد حدود البحث معرفياً بمتغيرين هما (وضوح الاهداف، التنفيذ الاستراتيجي). وبما تتضمنه من ابعاد فرعية.
- 2. الحدود المكانية:** سيتم اختيار وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/ العراقية (جامعة ديالى).
- 3. الحدود البشرية:** ستشمل حدود الدراسة البشرية عينة من الافراد المبحوثين في جامعة ديالى عينة البحث، ممن هم بمستوى (المدراء، ورؤساء الأقسام، والفروع والشعب والعاملين في الادارات التنفيذية) وان مجتمع البحث بلغ (2974) فرداً من ممن هم بمستوى (المدراء، ورؤساء الأقسام، والفروع والشعب والعاملين في الادارات التنفيذية)، وان حجم العينة المختارة كان (340) من الموظفين في جامعة ديالى بعد التوزيع والاسترداد.
- 4. الحدود الزمانية:** وهي المدة المتمثلة بفترة اعداد الجانب العملي من البحث والتي تمتد بين الفترة (2022 /10/30) المدة التي استطلاع رأي العينة، ولغاية (2023/1/25) مدة اتمام الجانب العملي.

سادساً: تكوين المقياس المعتمد للبحث

نظراً لعد توافر المقياس الجاهز، فقد اعتمد الباحث على صياغة استبانة خاصة بالبحث الحالي تشكل عنوان له ودعامة محتملة لنجاح اهدفه، وأعدَّ الباحث أبعادها وأسئلتها استناداً إلى ما تم عرضه في الجانب النظري من البحث بالاستناد إلى بعض المقاييس المتوافرة في الادبيات، الموضحة بالجدول (1) ادناه، التي تم تصنيفها على نحو ينسجم مع منهج البحث الحالي واهدافه ليتم صياغتها بشكل يتلاءم مع مفهوم المتغير المراد قياسه، فضلاً عن ملائمتها لبيئة البحث لصياغتها بشكلها الاولي

الجدول (1): يوضح المتغيرات الرئيسية والابعاد الفرعية والمقاييس المعتمدة في البحث

المتغيرات الرئيسية	الابعاد الفرعية	مصادر الفقرات
الوضوح الاستراتيجي	وضوح الأنشطة والاجراءات وضوح الاهداف وضوح استعمال الموارد وضوح دور الموظفين وضوح الهيكل التنظيمي وضوح الادوار القيادية	دراسة: (Parnell, 2010) دراسة: (محمود، وحربي، 2019) دراسة: (جريمبخ، 2020) دراسة: (علوان، 2022)
التنفيذ الاستراتيجي	الهيكل التنظيمي العضوي الانظمة المهارات الثقافة القيم المشتركة الملاك الوظيفي	دراسة: (Abdullah, 2013) دراسة: (حوشان، 2018) دراسة: (مهدي، 2019) دراسة: (سالم، 2021)

المصدر: اعداد الباحث

اختبار الصدق الظاهري: تعد اختبارات الصدق من اهم الادوات الاساسية التي تحدد مستوى الاطمئنان لاستخدام المقاييس السلوكية في قياس المتغيرات، ومن اهم انواع اختبارات الصدق.

اختبار الصدق الظاهري: الذي ينظر اليه بانه مستوى اتفاق المقيمين والدرجة المحددة لعدد ومحتوى عناصر أداة التقييم بما يتناسب مع أهداف البناء والتقييم المستهدفة (Yusoff, 2019: 55). ومؤشرا أساسيا ومهما لصدق المقياس (Mohajan, 2017: 74). حيث بلغت قيمته (89.4)

قياس الثبات: لقياس ثبات أداة القياس للأبعاد مجتمعة قمنا باستخدام معامل الفا الطبقي الذي أشار اليه (Feldt & Brennan, 1989) الذي صنف قيم معامل الثبات إلى ثلاثة مستويات، فالقيم الأكثر من (70%) تُعدُّ عالية المستوى، وان القيم التي تكون ما بين (40%-70%) تُعدُّ متوسطة المستوى، في حين تكون منخفضة إذا قلت قيمة معامل الثبات عن (40%)، نتائج اختبار معامل كرونباخ الفا لكل بعد ومعامل الفا الطبقي للأبعاد مجتمعة، في المنظمة المبحوثة.

$$\alpha_{st.} = 1 - \left[\frac{\sum_{i=1}^m \sigma_i^2 (1 - \alpha_i)}{\sigma_c^2} \right]$$

إذ إن:

σ_i^2 : تباين كل بعد (تباين مركبة مجموع الأسئلة لكل بعد).

σ_c^2 : تباين مركبة مجموع الأبعاد.

α_i : معامل كرونباخ الفا لكل بعد.

m : عدد الأبعاد.

الجدول (2) قياس الثبات لأبعاد الدراسة منفردة وبشكل كلي

المتغيرات الأساسية	الأبعاد	العبارات	معامل كرونباخ الفا لكل بعد α_i	معامل الفا الطبقي للأبعاد مجتمعة $\alpha_{st.}$
الوضوح الاستراتيجي	وضوح الأنشطة والاجراءات	X1-X5	0.799	0.975
	وضوح الاهداف	X6-X10	0.791	
	وضوح دور الموظفين	X11-X15	0.827	
	وضوح استخدام الموارد	X16-X20	0.816	
	وضوح الهيكل التنظيمي	X21-X25	0.797	
	وضوح الادوار القيادية	X26-X30	0.860	
الاستراتيجي التنفيذ	الانظمة	Y1-Y5	0.828	
	المهارات	Y6-Y10	0.865	
	الثقافة والقيم المشتركة	Y11-Y15	0.877	
	الملاك الوظيفي	Y16-Y20	0.875	

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS V26.

المبحث الثاني: الجانب النظري

المحور الأول: وضوح الاهداف اولاً: مفهوم وضوح الاهداف

ان السبب الرئيسي الذي اوجد المنظمة هو الهدف الذي تروم الوصول الية وتحقيقه وهذا ما يجعل الاهداف حجر الاساس للمنظمة وذلك لان الاهداف تقوم بتوحيد الافكار ووجهات النظر لإصحاب المصالح (3: Dunham &, puante, 2008). ويرى (Bang et al, 2010: 259) ان بين فاعلية الفريق ووضوح الاهداف علاقة ايجابية من خلال دعم المناقشات في اجتماعات الادارة العليا حول كيفية جعل الاهداف واضحة وممكنة التحقيق وذلك ان وضوح الاهداف يعزز الاداء لدى العاملين والتواصل بينهم من خلال التنفيذ الاستراتيجي. ان غموض الاهداف له دور سلبي ينعكس على روحية الفريق في جميع المستويات كما اكد (8: Park &, choi, 2020) وان الضبابية امام الاهداف تؤدي الى ضعف في الاداء التنظيمي في كل مراحل الاستراتيجية مما يتسبب في حالة فقدان التوازن والاضطرابات الداخلية التي تضعف قوة المنظمة بجميع كوارها وقد يولد هذا الضعف نوعاً من التضاد بين العاملين كحالة طبيعية داخل المنظمة. وقد اشار (جريمخ, 2021: 132) الى ان وضوح الاهداف وتحقيقها امر بالغ الاهمية لأنها تعد وسيلة اساسية لوجود المنظمة ووضوح الاهداف يعني الدقة في الصياغة لصنع فرص اما العاملين للوصول الى المبتغى الرئيسي. ويرى (الشمري, 2017: 65) ان اهمية الاهداف الواضحة هي من الضروريات الحتمية التي يجب مراعاتها من قبل الادارة العليا كونها تمثل التفصيل الاوسع في الوضوح الاستراتيجي وتعتمد على الرؤية والرسالة وقيم المنظمة وتكون المنظمات قادرة على العمل بفاعلية وكفاءة اكثر من غيرها اذا كانت الاهداف مفهومة وواضحة من قبل القائمين على التنفيذ لان فهم الهدف يمثل نصف الطريق لتحقيقه.

ثانياً: اهمية وضوح الاهداف

اشار (Balchat,et.al.,2021:98) أن لوضوح الأهداف أهمية كبيرة إذ أنها تؤدي إلى توحيد سلوكيات الأفراد العاملين مع الاهداف أي أن سلوكيات الأفراد تكون ذات صلة بالهدف الأساسي. ان غموض الاهداف يسبب ضغط يعيق قدرة الفرد على العمل بفاعلية ويمكن أن يحدث التوتر بين المرؤوسين بسببه حيث ان وجود المعلومات الصحيحة والواضحة تعمل بعكس ذلك تماماً اذ تعمل المعلومات الواضحة للعاملين على التنفيذ الدقيق والفعال (bosselut,et.al., 2012: 345). وقد اكد (العلي، 2023: 107) ان وضوح الأهداف هو أن يفهم ويعرف الموظف ما يقع على عاتقه وكيفية اسهامه في تحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها من خلال وجود الأهداف الواضحة المفهوم والقابلة للتنفيذ.

ويرى الباحثان ان وضوح الاهداف هو الركيزة الاساسية التي تسعى جميع المنظمات للوصول اليها لان اساس وجود هذه المنظمات هو لتحقيق الاهداف اذ ان وضوح الاهداف يسهل على العاملين العمل بكفاءة وفاعلية ودقة للوصول الى المبتغى الاساسي.

المحور الثاني: التنفيذ الاستراتيجي اولاً: مفهوم التنفيذ الاستراتيجي

هو الأنشطة والإجراءات والخطط المتبعة من قبل المنظمة من أجل تنفيذ الاستراتيجية وبصورة صحيحة، وهو أيضا مجموعة من القرارات التي تقوم بها الإدارة العليا وتوجه إلى القائمين على التنفيذ بهدف وضع الخطة موضع التطبيق بحيث تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعلي مع الأخذ بعين الاعتبار دقة وضوح الهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة والأنشطة الرقابية (الجنابي، 2016: 14). ويرى (المستوفي، 2019: 42) التنفيذ الاستراتيجي هو مرحلة تأتي بعد صياغة الاستراتيجية لأن عملها هو ترجمة هذه الاستراتيجيات واعتمادها وتحويلها إلى أفعال ثم أن مدة النجاح في هذه المرحلة غالبا ما يرتبط في فاعلية وكفاءة من يقومون بالتخطيط والتنفيذ ودقة وضوح كليهما إضافة إلى توافر الميزانيات المالية وضوح الإجراءات التنفيذية. ويعد التنفيذ الاستراتيجي هو الأساس الجوهر الذي من خلاله تتم ترجمة الفكر الاستراتيجي إلى واقع ملموس من خلال تهيئة الموارد وبناء هيكل تنظيمي والعمل على خطة تشغيلية تحقق أهداف للمنظمة (مهدي، 2019: 4). يرى الباحثان من خلال ما تطرق له رواد الإدارة الاستراتيجية والباحثين ان التنفيذ هي المرحلة التي يتم من خلالها تنفيذ الاستراتيجية وتحويلها من الجانب الفكري أو النظري إلى الجانب العملي حيث أن صياغة الاستراتيجية تقوم بها الإدارة العليا لإتمام عملية التنفيذ من قبل العاملين والمسؤولين عن التنفيذ من خلال ترجمتها إلى قرارات وفعاليات وإجراءات ومن خلال توفير وتخصيص الموارد البشرية والمالية والمادية والكثير من الأنظمة مثل الاتصالات والمتابعة والتقييم والمكافآت والحوافز والمعلومات اللازمة لنجاح تنفيذ الاستراتيجية.

ثانياً : أهمية التنفيذ الاستراتيجي

ان نجاح الاستراتيجية في توظيف القدرات والموارد لتحقيق الاهداف والتوجه الاستراتيجي والارتقاء بمستوى المنظمة يعتمد على وضع آلية التنفيذ الاستراتيجي الصحيحة والدقيقة وتجهيز متطلبات النجاح من أجل بقاء حياة المنظمة على قيد العمل والإبداع والتطور فهو يمثل المركز الأساسي للفكر الاستراتيجي ومصادقية التوجه الاستراتيجي وصياغة الأهداف واعتماد البرامج الاستراتيجية هذا ما يجعل مرحلة التنفيذ من أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية (الطار، 2014: 87). أكدت النتائج التي أجراها الباحث (Lawrie, 2001) على (200) منظمة ان (80%) من هذه المنظمات تمتلك خطة صحيحة إلى أن التنفيذ الجيد وجد في (14%) من هذه المنظمات المذكورة وهذا يدل على أن المنظمات بحاجة إلى تنفيذ جيد وليست بحاجة للتخطيط فقط لأن التنفيذ هو القاسم المشترك بين عمليات التخطيط و عمليات الرقابة وهو سفينة الوصول الى بر النجاح (طالب وآخرون، 2015: 8). ان اهمية التنفيذ الفعال يمكن الإدارة العليا من تحقيق التوجه الاستراتيجي كما أن التنفيذ الصحيح يؤدي إلى تحسين الأداء المنظمي ويشكل التنفيذ جزء هام للمنظمة حيث انه يؤثر في استراتيجيتها كما يعد نشاطا حيويًا في عملية الإدارة الاستراتيجية لأنه المسؤول عن التغييرات الكبيرة في الهيكل التنظيمي والثقافة العامة (الجنابي، 2016: 14).

من خلال ما تقدم به الباحثين يرى الباحثان ان تحقيق الاهداف التي وجدت من اجلها المنظمة يتوقف على التنفيذ الفعال الذي يمكن المنظمة من تحقيق هذه الاهداف لا شك أن التخطيط استراتيجي الجيد من ضرورات نجاح الاستراتيجية الا ان التخطيط الجيد وحده غير كافي وغير ضامن لتحقيق الاهداف الاستراتيجية فإنه الصعوبة الحقيقية هي مرحلة التنفيذ الاستراتيجي الذي يعتبر هو التحدي الأصعب في مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية فقد تنجح المنظمة من صياغة خطة جيدة و ناجحة إلى أن التنفيذ قد يلعب الدور الأساسي في فشلها وهناك أسباب كثيرة تؤدي إلى فشل التنفيذ منها عوامل البيئة الخارجية التي لا يمكن السيطرة عليها و حدوث الأزمات غير المتوقعة وضعف في التنسيق بين الأنشطة ونقص في المهارات القيادية ونقص في قدرات الأفراد المسؤولين على عملية التنفيذ أنه جميع هذه العوامل تؤدي إلى فشل تنفيذ الاستراتيجية ولكن إذا كان التنفيذ فعال فقد يؤدي إلى نجاح الاستراتيجية بل قد يؤدي إلى نجاح استراتيجية غير ملائمة ويحقق منها الاهداف المرسومة.

ثالثاً: المعوقات التي تسبب فشل التنفيذ الاستراتيجي:

تواجه المنظمات سواء كانت عامة أو خاصة العديد من المعوقات أثناء تنفيذ الاستراتيجيات والتي تؤثر تأثيراً واضحاً على أدائها وعلى استراتيجيتها لأنها تعتبر معوقات وصعوبات واختلالات في النظام البشري والأنظمة التقنية والمالية وهي حواجز ان وجدت فهي تعمل على تكوين منظمات غير متوازنة أو غير متوافقة بالتالي تؤدي إلى موت المنظمة ويجب أن يحذر قادة المنظمات حذراً كبيراً من هذه المعوقات خلال وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ ونرى الكثير من المنظمات تسعى جاهدة لأعداد التنفيذ الجيد وتبذل في سبيل ذلك الكثير من الجهد والمال والوقت ولكن تصطدم بحواجز ومعوقات تقع بين الوصف الاستراتيجي المثالي وواقع التنفيذ الاستراتيجي (القيسي، 2014: 50) وهذه المعوقات هي:

1. أسلوب الإدارة الذي تمارسه من الأعلى إلى الأدنى وهو أسلوب التدخل:

تعتبر الممارسات الإدارية واحدة من الضرورة القصوى لنجاح المنظمات مهما كان حجمها أو طبيعة عملها ويعتمد نجاحها على الأنماط القيادية والأساليب التي تمارسها جميع الإدارات في جميع المستويات وجاءت معظم نظريات القيادة لتقسيم الأنماط القيادية (القيسي، 2014: 62).

2. استراتيجية غير واضحة والأولويات متعارضة:

تعيش المنظمة في بيئة تنافسية سريعة التغيير يتطلب منها استراتيجية بما يلائم وينسجم مع مواردها للوصول إلى الأهداف المعنية وكل ما زاد وضوح الاستراتيجية تصبح المنظمة قادرة على مقاومة التغيير السريع في هذه البيئة والاستجابة لظروفها لذا ينبغي إعادة وضع خطة استراتيجية واضحة المعالم قادرة على مواكبة التطور وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها ويمثل التخطيط الناجح عادة الجانب النوعي والاجرائية من عمليات التعيين وتطوير الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة لأنه ترجمة على ما اختارته من مسارات أو توجهات عكسته إلى أفعال وأحداث يفترض منها اعتماد التحليلات الدقيقة للوضع الراهن والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على المنظمة (Camillus, 2002: 8).

رابعاً: ابعاد التنفيذ الاستراتيجي:

إن تحديد ابعاد البحث الفرعية هي من أهم متطلبات المعالجة المنهجية لمشكلة البحث وبيان العلاقة بين متغيراتها، ومن خلال البحث في الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث يتضح تعدد وجهات نظر الباحثين في تحديد ابعاد البحث ، لذلك أوجد عدداً من الباحثين وعلى اختلاف مذاهبهم الفكرية والتنظيمية ابعاد مختلفة للتنفيذ الاستراتيجي التي من الممكن ان يتم قياسه او فهمه من خلالها.

1. **الانظمة:** تمثل الانظمة مجموعة عناصر أو إجراءات متكاملة تحكمها علاقات وآليات في نطاق محدد بقصد تحقيق هدف معين (الزبيدي، 2017: 20). وأشار (سميحه، 2013: 14) بأنها مجموعة من المدخلات تمثل البيانات المختلفة التي يتم معالجتها من أجل استخراج المعلومات والتي تعتبر أهم جزء في العمل داخل المنظمات. وأضاف (خضر، 2017: 6) ان العمل في اي منظمة لا يستقيم الا بوجود قدر من الضوابط التي تسيطر على سلوك وعلاقات الموظفين وهذه الضوابط يتم وضعها على شكل قواعد عامة واصول تسمى بالانظمة وتعتبر الانظمة دعامة اساسية في المنظمات ويمكن ان تكون اداة فعالة في رفع مستوى اداء الافراد داخل المنظمة وخارجها. كذلك يتطلب التنفيذ الاستراتيجي انظمة مساندة من اجل ضمان نجاح التنفيذ وهي:

أ. **تحديد الأهداف السنوية:** يتم تحديد الأهداف السنوية عن طريق مديري القطاعات وأقسام المنظمة بطريقة لا مركزية وبناء على تحديد هذه الأهداف يتم تخصيص الموارد اللازمة لتحقيقها حيث أنها تعمل على تحديد المستلزمات والأولويات الخاصة بالافراد والأقسام والإدارات وتمثل المحدد الرئيسي لمدى التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لأن ذلك يتطلب وجود التناسق بين الأهداف الاستراتيجية والأهداف السنوية (عباس، 2018: 35).

ب. وضع السياسات والإجراءات: أن السياسات والإجراءات تشير إلى الخطوات العامة والطرق والقواعد والبرامج التي ترسم من أجل توجيه العمل والنشاط بما يساعد على تحقيق الاهداف وتساعد هذه السياسات والإجراءات القيادة العليا والأفراد العاملين على التعرف على ما هو المطلوب منهم القيام به وتساعد على التنسيق والتعاون بين الوحدات الإدارية وتعمل على تقليل الوقت في اتخاذ القرارات وحتى تكون هذه السياسات جيدة ومفيدة يجب أن تتسم بالدعم للاستراتيجيات وأن تكون مفهومه وواضحة للجميع، وأن تتصف بالاستقرار وأن لا يتم تغييرها من فترة إلى أخرى بصورة متكررة حتى لا تفقد فائدتها ويجب أن تتصف بالمرونة وأن تكون قابلة للتعديل (صقور، والصرن، 2018: 133). وأشار (Hunger, 2006: 17) ان الاجراءات هي مجموعة من الخطوات التي يجب ان تلتزم بها المنظمة لأنها تصف كيفية تنفيذ الأنشطة والبرامج. ويرى الباحثان أن للأنظمة دورا أساسيا في جميع العمليات الإدارية والمالية وخصوصا في الوقت المعاصر حيث أن اغلب المنظمات تعتمد اعتمادا كبيرا على الأنظمة لأن الأنظمة توفر الجهد والوقت وهنا يجب على المنظمات مواكبة التطور في الأنظمة بشكل عام و اختيار الأنظمة التي تعمل على تحقيق الاهداف حيث استقطاب واستثمار الطاقات والقدرات التي تجعل منها منظمات استراتيجية وتجعلها في تنافس مع المنظمات الأخرى ذلك أن الأنظمة الحديثة تقدم العديد من الحلول السريعة للمشاكل التي تواجه المنظمات كما أن الأنظمة هي أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها جميع المنظمات في تنفيذ خططها الاستراتيجية حيث تؤثر تأثيرا كبيرا في النتائج.

2. المهارات: وتعني المهارات ما يمتلكه الأفراد العاملين والقيادة العليا من قدرات ومميزات وكفاءات تمكنهم من جعل الأفكار والمعلومات سهلة التنفيذ وهذه المهارات تميز المنظمة عن باقي المنظمات وتمكنها من المنافسة بشكل أفضل (المستوفي، 2019: 44). أن الاختيار الجيد للموارد البشرية يمكن المنظمة من تحقيق فاعلية الأداء وبالتالي تقديم منتج وخدمة ذات جودة عالية وتحقيق رضا الزبون وهذا مما يساعد على إنجاز الاهداف الاستراتيجية (عقيلي، 2005: 306). ان أساس المهارة معرفة الفرد للعمل الذي يقوم به او سيقوم به ومن المهارات التي يجب امتلاكها من قبل الافراد هي قدرة التعامل المرن لتحقيق الاهداف واما المهارات الفكرية ضرورية الوجود عند القيادة العليا والعاملين والتي تتعلق بمدى المعرفة المتعمقة لدى الفرد والتي تمكنه على رؤية المنظمة كوحدة متكاملة وسهولة رؤية الأمور المعقدة التي تتكون من احتكاكها بالبيئة الخارجية وأن توافر هذه المهارات والكفاءات يضمن للمنظمات تنفيذا صحيحا يحقق ما تطمح إليه المنظمة (سليطين، 2007: 78).

ومن خلال ما تقدم يرى الباحثان أن المهارات عاملا أساسيا في إنتاجية العمل كما أن المهارات هي ضمان جزء كبير من نجاح الخطة الاستراتيجية حيث أن لوجود المهارات في العمل تأثيرا إيجابيا في روح العاملين ومهما بلغت الأنظمة من التقدم والتطور إلا أنها تحتاج إلى مهارات لإدارتها والعمل عليها بشكل دقيق يجعل منها نقطة قوة للمنظمة (انظمة متطورة + مهارات = نتائج ايجابية في الخطة الاستراتيجية) كم ان لوجود المهارات فوائد جمه منها المرونة والقدرة على إدارة العمل بسلاسة والقدرة على التحليل المنطقي والبحث العلمي والقدرة على التخطيط والتنظيم بفاعلية والعمل بفاعلية ضمن الفريق والعمل على حل الأزمات بالسرعة الممكنة وهذا ما يضمن نجاح الخطة .

3. الثقافة والقيم المشتركة

وهي عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد التي يشترك فيها جميع افراد المنظمة حيث ان لكل منظمة اعمالا ثقافية خاصه ومختلفة تعبر عن شخصيتها وان الثقافة التنظيمية لا توجد من فراغ وانما تظهر في افراد المنظمة لانهم جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي فهم من يجلبون معهم تقاليدهم وقيمهم وعاداتهم التي تساهم في التأثير في الثقافة التنظيمية (الحاج، 2013: 59). ويعرفها (السكرانة، 2009: 24) على أنها مجموعة من المعايير والقواعد التي توجه الإجراءات المنظمة وسلوك موظفيها. تعتبر الثقافة التنظيمية واحدة من المستلزمات الضرورية لتنفيذ الاستراتيجية اذ

يؤكد (الطارق، مصدر سابق: 88) يجب أن تكون للمنظمة ثقافة تتميز بها عن غيرها وأن أصل الثقافة في الفلسفة وهي المعتقدات والقيم المشتركة والاتجاهات داخل المنظمة وتعد الثقافة الناجحة في المنظمات جزء هاماً من نجاح الاستراتيجية. ويرى (القمامين، 2009: 68) أن المنظمات التي تمتلك ثقافة تنظيمية هي منظمات إبداعية مميزة عن غيرها لأنها تمنح العاملين في المنظمة الشعور بالهوية الخاصة المتميزة كما أنها تساعد على تنمية الولاء والالتزام بالمنظمة وتضيف مجموعة من العناصر تساعد المنظمة على زيادة الاستقرار فيها لأن المنظمات التي لا تمتلك ثقافة تنظيمية تسود فيها الفوضى والقصور وعدم الكفاءة في تنفيذ الخطة.

يرى الباحثان أن الثقافة التنظيمية هي النسيج الاجتماعي الذي يحيط بكادر المنظمة بشكل عام كما نلاحظ أن لأي بلد ثقافة يتميز بها يمكن أن نلاحظ أن لكل منظمة أيضاً ثقافة تميزها عن باقي المنظمات وتعد الثقافة والقيم المشتركة هي أحد العناصر الأساسية في المنظمات وبسبب أهميتها للمنظمات نرى أن قادة المنظمات الناجحين يهتمون كثيراً بالثقافة كونها الوسط البيئي الذي يتفاعل مع المنظمة وتتواجد فيه حيث تؤثر الثقافة والقيم المشتركة على العاملين بشكل مباشر وملحوظ حيث وجودها في المنظمة يعني الالتزام والضبط الكبير من العاملين وإدراك أهمية ما ترمز إليه المنظمة بالتالي أن الثقافة والقيم المشتركة هي حلقة من سلسلة نجاح الخطة الاستراتيجية.

4. الملاك الوظيفي

يمثل الملاك الوظيفي جميع الأفراد العاملين داخل المنظمة والذين يعدون مورداً مهماً للمنظمة والذي يجب الاهتمام بهم وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم والاهتمام بالجوانب المتعلقة بهم والتي تؤثر على عملية التنفيذ الاستراتيجي (عبدالوهاب، 2016: 59). أن الخطوة الأفضل بعد تحديد البدائل الاستراتيجية هي تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية والتي ستقوم بتنفيذ البدائل وتوفير المهارات والكفاءات بالموارد البشرية ضروري لضمان نجاح تحقيق الأهداف (السالم، 2009: 229). ويؤكد (عبدالله، 2018: 163) أن المنظمات التي تقوم بعملية التنفيذ يجب أن تمتلك إدارة جيدة للملاك الوظيفي والتي تتمثل في التوظيف والتدريب والتطوير من أجل اكتساب القدرات والمهارات والكفاءات التي من شأنها أن تحقق المطلب الرئيسي وهو تحقيق الأهداف.

يرى الباحثان أن الملاك الوظيفي هو ركيزة الأساسية لعمل أي منظمة فهو يعني كل القوى العاملة التي تحتاج إليها الإدارة لإتمام المهام الواجب تنفيذها من أجل تحقيق الأهداف وبسبب أهمية الملاك الوظيفي في المنظمات وما يمكن أن يقدمه الملاك من فوائد للمنظمة منها تقدير الحاجة الفعلية من الموارد البشرية ويحدد حجم الوظائف المطلوبة ومعرفة نسبة البطالة أن المنظمات التي تعتني وتهتم لملاك الوظيفي هي من المنظمات ذات النضوج الفكري الذي يعمل على تحقيق الأهداف من خلال اختيار ملاك وظيفي ذو قدرات مميزة يضمن نجاح خططه.

المحور الثالث: العلاقة بين وضوح الأهداف والتنفيذ الاستراتيجي

يتم في هذا المحور تناول العلاقة بين وضوح الأهداف والتنفيذ الاستراتيجي ويؤكد الباحثين بأن الخطط الواضحة حتمية التحقق وأن التكامل الاستراتيجي بين الأهداف والتنفيذ الاستراتيجي أمر ضروري لأنه يحدد قدرة المنظمة على مواجهة التحديات والتغلب عليها كما يساعد وضوح الأهداف على تطوير الاستراتيجيات للمنظمة ويساعد على رفع الأداء العام للمنظمة وفي هذا السياق يعد وضوح الأهداف عنصر أساسي في توجيه المنظمة نحو التنفيذ الاستراتيجي الفعال الذي يمكنها من تحقيق غايتها بالتالي أن وجود الوضوح في وقت مبكر يساعد المنظمة على هدف الاتجاه الاستراتيجي بكفاءة وفاعلية كما أن التنفيذ الاستراتيجي للخطة لا يكون ذا كفاءة عالية إذا كانت الخطة غامضة وتفتقر إلى الوضوح لأن القائمين على تنفيذها لا يعلمون ما هو مطلوب منهم فهذا يعني أن الأهداف الأساسية التي وضعتها المنظمة لم تتحقق جميعها كما ان افتقار المنظمات لوضوح الأهداف لا يؤثر فقط على تنفيذ خطتها بل انه يؤثر على الأداء العام لكل أجزاء المنظمة لأن المورد

البشري هو القائم الأساسي على التنفيذ الاستراتيجي فإذا كان الضباب يخيم على الاهداف فإن هذا المورد لا يستطيع تنفيذها والنهائية ستكون فشل الخطة وفشل تحقيق الاهداف.

المبحث الثالث: الجانب الميداني

ويتضمن هذا المبحث المحاور الآتية

أولاً : وصف مجتمع البحث وعينته

يعد اختيار مجتمع الدراسة من الأمور المهمة والاساسية للتأكد من ملاءمة البيئة لدراسة المشكلة، واختبار فرضياتها مع امكانية تعميم نتائجها وفق الأفكار والآراء التي يجري تناولها في الجانب النظري، فضلاً عن تحديد الميدان الذي تجري فيه الدراسة، إذ يعد أمرًا ضرورياً ومهماً لتحقيق الموضوعية، والصدق، والثبات بوصفها شروطاً لازمة في المقياس الذي يخص العينة المبحوثة في الميدان التطبيقي. وبعد البحث والتقصي تم اختيار جامعة ديالى ميداناً للدراسة الحالية. وتعد جامعة ديالى من القطاعات المهمة في المجتمع كونها معنية بإدارة المحافظة ودوائرها وبتقديم الخدمات المختلفة لعموم أفراد المجتمع، وتمثل جامعة ديالى ميداناً بحثياً للدراسة الحالية، وتم اختيار الأفراد العاملين في كل التشكيلات التابعة لجامعة ديالى متمثلة بـ (2974) مجتمعاً بحثياً. واستعمل الباحثان أسلوب العينة العشوائية لاختيار الأفراد المبحوثين إذ تم توزيع (341) استبانة بصورة مباشرة من الباحثان الا انه تم استبعاد (6) استبانة غير صالحة للتحليل لتصير عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (335) استمارة وهي عينة ممثلة لمجتمعها.

يهدف الوقوف على وضوح الاهداف بالشكل الذي يسهل على العاملين الوصول الى تحقيقها في المنظمة المبحوثة فقد توصل الباحثان إلى الإفادة من إجابات المبحوثين عن المتغيرات الفرعية المعبرة عن بُعد وضوح الاهداف ، إذ يشير الجدول (3) إلى أن بُعد وضوح الاهداف تمثل بالمتغيرات الفرعية (X6-X10) بنسبة استجابة بلغت (67.82%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.39) بانحراف معياري قدره (1.16). وقد سجلت أعلى نسبة في الإجابات عند المقياس (اتفق، اتفق بشدة) إذ بلغت (169.20) ومن المتغيرات التي أسهمت في إغناء هذه النسبة تمثلت بالمتغير (X6) بنسبة استجابة مقدارها (73.73%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.69) بانحراف معياري قدره (1.08) الذي ينص على (تعمل ادارة الجامعة على اقامة اتفاقيات مشتركة مع الجامعات المحلية الأخرى). في حين كانت أدنى نسبة استجابة للمتغيرات الفرعية لبُعد وضوح الأنشطة والاجراءات للمتغير (X10) التي بلغت (64.36%) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري التي بلغت (3.22) و(1.28) على التوالي الذي ينص على (تسعى ادارة الجامعة الى توافق اهداف الموظف مع الاهداف العامة لجامعة).

الجدول (3) المؤشرات الإحصائية لبُعد وضوح الاهداف

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										رقم المتغير	اسم المتغير
				اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة			
				عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
73.73	29.31	1.08	3.69	85	25.37	119	35.52	87	25.97	29	8.66	15	4.48	X6	وضوح الاهداف
69.73	30.50	1.06	3.49	57	17.01	124	37.01	94	28.06	45	13.43	15	4.48	X7	
64.90	36.56	1.19	3.24	56	16.72	91	27.16	94	28.06	67	20.00	27	8.06	X8	
66.39	37.76	1.25	3.32	66	19.70	100	29.85	79	23.58	55	16.42	35	10.45	X9	

64.36	39.77	1.28	3.22	18.81	63	25.37	85	27.76	93	14.93	50	13.13	44	X10
67.82	34.78	1.17	3.39	65.40		103.80		89.40		49.20		27.20		المعدل العام
				169.20				89.40				76.40		المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS V.26

ثانياً: وصف وتشخيص أبعاد التنفيذ الاستراتيجي:

سيطرق الباحثان في هذا المحور إلى وصف كل بُعد من أبعاد التنفيذ الاستراتيجي وتشخيصه حسب إدراك الأفراد المبحوثين وذلك بالاستدلال على النسب المئوية والتكرارات والوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة وكما يأتي:

1. بُعد الانظمة: يهدف الوقوف على مجموعة العناصر المتفاعلة فيما بينها لأجل تحقيق هدف معين إذ ان عملية النجاح الحقيقية تسير وفق النظام في المنظمة المبحوثة فقد توصل الباحثان إلى الإفادة من إجابات المبحوثين عن المتغيرات الفرعية المعبرة عنه، إذ يشير الجدول (4) إلى أن بُعد الانظمة تمثل بالمتغيرات الفرعية (Y1-Y5)، بنسبة استجابة بلغت (64.70%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.24) بانحراف معياري قدره (1.21). وقد سجلت أعلى نسبة في الإجابات عند المقياس (اتفق بشدة، اتفق) إذ بلغت (149.60%) ومن المتغيرات التي أسهمت في إغناء هذه النسبة كان المتغير (Y1) التي بلغت (68.90%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.44) بانحراف معياري قدره (1.23) والذي ينص على (توفر انظمة الجامعة/ الكلية) المعلومات بالوقت المناسب والشكل المناسب لدعم ومساندة كوادر الموظفين)، في حين كانت أدنى نسبة إسهام للمتغيرات الفرعية هي للمتغير (Y2) التي بلغت (61.97%) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري التي بلغت (3.10) و(1.23) على التوالي والذي ينص على (تتمتع انظمة الحوافز بـ الجامعة/ الكلية) بالموضوعية والدقة المرتبطة بالأداء والتركيز على الانجازات).

الجدول (4): المؤشرات الإحصائية لبُعد الانظمة

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										ر.م	الانظمة
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
				عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
68.90	35.83	1.23	3.44	24.48	82	25.97	87	27.76	93	13.13	44	8.66	29	Y1	
61.97	39.79	1.23	3.10	12.84	43	29.55	99	25.37	85	19.10	64	13.13	44	Y2	
64.12	37.11	1.19	3.21	15.52	52	26.87	90	29.85	100	18.21	61	9.55	32	Y3	
65.31	35.83	1.17	3.27	15.52	52	29.85	100	28.96	97	17.01	57	8.66	29	Y4	
63.22	38.05	1.20	3.16	14.03	47	28.66	96	27.46	92	19.10	64	10.75	36	Y5	
64.70	37.32	1.21	3.24	55.20		94.40		93.40		58.00		34.00		المعدل العام	
				149.60				93.40				92.00		المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS V.26

2. بُعد المهارات: يهدف الوقوف على مجموعة القدرات المميزة والنادرة التي يمتلكها الافراد العاملين في المؤسسة من اجل تنفيذ الاستراتيجية بشكل فعال على ارض الواقع في المنظمة المبحوثة فقد توصل الباحثان إلى الإفادة من إجابات المبحوثين عن المتغيرات الفرعية المعبرة عنه، إذ يشير الجدول (5) إلى أن بُعد المهارات تمثل بالمتغيرات الفرعية (Y6-Y10)، بنسبة استجابة بلغت

(63.10%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.16) بانحراف معياري قدره (1.24). وقد سجلت أعلى نسبة في الإجابات عند المقياس (اتفق بشدة، اتفق) إذ بلغت (145.40%) ومن المتغيرات التي أسهمت في إغناء هذه النسبة كان المتغير (Y10) التي بلغت (65.49%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.27) بانحراف معياري قدره (1.19) والذي ينص على (تزداد ادارة الجامعة الموظفين بالمعلومات الدقيقة لتسهيل عمل المهام)، في حين كانت أدنى نسبة إسهام للمتغيرات الفرعية هي للمتغير (Y6) التي بلغت (60.84%) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري التي بلغت (3.04) و(1.39) على التوالي والذي ينص على (تمنح ادارة الجامعة الموظفين ذوي الاداء المتميز مكافآت تتلاءم مع مستوى الاداء المبذول من قبلهم).

الجدول (5): المؤشرات الإحصائية لُبعد المهارات

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										رغم المتغير	اسم المتغير
				اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة			
				عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
60.84	45.56	1.39	3.04	18.81	63	23.58	79	18.51	62	21.19	71	17.91	60	Y6	المهارات
61.25	38.80	1.19	3.06	11.64	39	26.87	90	29.55	99	20.00	67	11.94	40	Y7	
63.94	38.23	1.22	3.20	15.82	53	28.06	94	26.87	90	18.51	62	10.75	36	Y8	
64.00	38.52	1.23	3.20	15.22	51	30.45	102	25.07	84	17.61	59	11.64	39	Y9	
65.49	36.33	1.19	3.27	15.52	52	31.04	104	29.25	98	13.73	46	10.45	35	Y10	
63.10	39.49	1.24	3.16	51.60		93.80		86.60		61.00		42.00		المعدل العام	
				145.40		86.60		103.00						المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS V.26

3. بُعد الثقافة والقيم المشتركة: بهدف الوقوف على مجموعة الافكار والقيم والمبادئ والمعتقدات التي تؤثر في الافراد تأثيرًا مباشرًا على سلوكهم واداء اعمالهم وعلاقاتهم مع الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة المبحوثة فقد توصل الباحثان إلى الإفادة من إجابات المبحوثين عن المتغيرات الفرعية المعبرة عنه، إذ يشير الجدول (6) إلى أن بُعد الثقافة والقيم المشتركة تمثل بالمتغيرات الفرعية (Y11-Y15)، بنسبة استجابة بلغت (65.99) أعلى نسبة في الإجابات عند المقياس (اتفق بشدة، اتفق) إذ بلغت (159.80%) ومن المتغيرات التي أسهمت في إغناء هذه النسبة كان المتغير (Y12) التي بلغت (70.51%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.53) بانحراف معياري قدره (1.17) والذي ينص على (تشجع ادارة (الجامعة/ الكلية) الاحترام المتبادل بين الادارة والموظفين لزيادة قوه تماسكها)، في حين كانت أدنى نسبة إسهام للمتغيرات الفرعية هي للمتغير (Y14) التي بلغت (60.90%) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري التي بلغت (3.04) و(1.30) على التوالي والذي ينص على (تدعم ادارة (الجامعة/ الكلية) ثقافة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وتنفيذها). ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.30) بانحراف معياري قدره (1.26). وقد سجلت

الجدول (6): المؤشرات الإحصائية لُبعد الثقافة والقيم المشتركة

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة					رغم المتغير	اسم المتغير			
				اتفق بشدة		اتفق		محايد			لا اتفق		
				عدد	%	عدد	%	عدد			%	عدد	%
				اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق			

				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
68.12	37.43	1.27	3.41	23.58	79	28.36	95	23.58	79	14.03	47	10.45	35	Y11
70.51	33.05	1.17	3.53	22.09	74	34.03	114	25.67	86	10.75	36	7.46	25	Y12
66.15	38.49	1.27	3.31	21.19	71	25.67	86	27.46	92	14.03	47	11.64	39	Y13
60.90	42.54	1.30	3.04	15.22	51	25.97	87	21.19	71	23.28	78	14.33	48	Y14
64.30	39.57	1.27	3.21	19.10	64	23.28	78	30.75	103	13.73	46	13.13	44	Y15
65.99	38.22	1.26	3.30	67.80		92.00		86.20		50.80		38.20		المعدل العام
				159.80		86.20		89.00						المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.26

4. **بُعد الملاك الوظيفي:** بهدف الوقوف على الوظائف التي يتعين تسخيرها لتسيير العمل بالمنظمة أو المصلحة من أجل تحقيق الأهداف وتقدير القوى البشرية اللازمة لشغل الوظائف في أي منظمة أو مصلحة خلال فترة زمنية قادمة في المنظمة المبحوثة فقد توصل الباحثان إلى الاستفادة من إجابات المبحوثين عن المتغيرات الفرعية المعبرة عنه، إذ يشير الجدول (7) إلى أن بُعد الملاك الوظيفي تمثل بالمتغيرات الفرعية (Y16-Y20)، بنسبة استجابة بلغت (64.74%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.24) بانحراف معياري قدره (1.25). وقد سجلت أعلى نسبة في الإجابات عند المقياس (اتفق بشدة، اتفق) إذ بلغت (152.00%) ومن المتغيرات التي أسهمت في إغناء هذه النسبة كان المتغير (Y16) التي بلغت (66.75%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.34) بانحراف معياري قدره (1.28) والذي ينص على (تستثمر ادارة (الجامعة/ الكلية) تنوع المعارف والخبرات لدى موظفيها في تنفيذ الاستراتيجيات)، في حين كانت أدنى نسبة إسهام للمتغيرات الفرعية هي للمتغير (Y19) التي بلغت (62.45%) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري التي بلغت (3.12) و(1.22) على التوالي والذي ينص على (توفر ادارة (الجامعة/ الكلية) ملاك وظيفي يتناسب مع متطلبات التنفيذ الاستراتيجي).

الجدول (7): المؤشرات الإحصائية لبُعد الملاك الوظيفي

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										رمز المتغير	اسم المتغير
				اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة			
				عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
66.75	38.34	1.28	3.34	22.39	75	26.27	88	24.78	83	15.82	53	10.75	36	Y16	الملاك الوظيفي
64.18	37.41	1.20	3.21	15.82	53	26.87	90	29.85	100	17.31	58	10.15	34	Y17	
66.03	38.32	1.27	3.30	17.31	58	34.63	116	21.79	73	13.43	45	12.84	43	Y18	
62.45	39.03	1.22	3.12	13.73	46	27.46	92	28.36	95	18.21	61	12.24	41	Y19	
64.30	39.57	1.27	3.21	19.10	64	23.28	78	30.75	103	13.73	46	13.13	44	Y20	
64.74	38.53	1.25	3.24	59.20		92.80		90.80		52.60		39.60		المعدل العام	
				152.00		90.80		92.20						المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.26

ثالثاً: قياس علاقة الارتباط بين وضوح الأهداف والتنفيذ الاستراتيجي

تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل من بعد (الانظمة) و(المهارات) و(الثقافة والقيم المشتركة) و(الملاك الوظيفي) و(التنفيذ الاستراتيجي) وبعدها (وضوح الأهداف) وذلك بدلالة قيم معامل الارتباط التي ظهرت مساوية إلى (0.629)، (0.671)، (0.668)، (0.598)، (0.659) على التوالي، وهذه القيم معنوية استناداً إلى القيمة الاحتمالية (P-value) التي ظهرت

مساوية إلى (0.000)، (0.000)، (0.000)، (0.000)، (0.000) وهي أقل من (0.01) وهذا يعني انها معنوية بدرجة عالية جداً

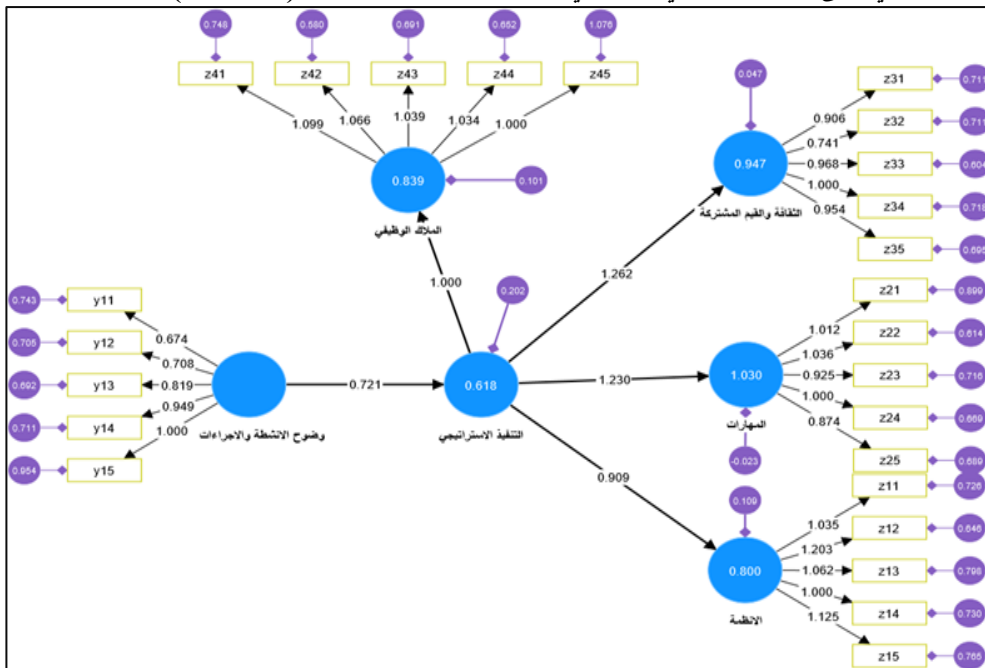
الجدول (8) قيم معامل الارتباط بين التنفيذ الاستراتيجي وأبعاده وبعد وضوح الاهداف

الارتباط					
التنفيذ الاستراتيجي	الملاك الوظيفي	الثقافة والقيم المشتركة	المهارات	الانظمة	
0.659	0.598	0.668	0.671	0.629	Pearson Correlation
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig. (2-tailed)
335	335	335	335	335	N

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.26

رابعاً: قياس تأثير وضوح الاهداف في التنفيذ الاستراتيجي

يبين الشكل (2) والجدول (9) طبيعة أثر بعد وضوح الاهداف في التنفيذ الاستراتيجي وتبين ان هناك أثر طردي ومعنوي لبعد (وضوح الاهداف) في التنفيذ الاستراتيجي وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار التي ظهرت مساوية إلى (0.868) وهذا الأثر معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) التي ظهرت مساوية إلى (0.000) وهي أقل من (0.05)، واستناداً إلى ما سبق سيتم قبول فرضية العدم التي تنص على "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لوضوح الاهداف في التنفيذ الاستراتيجي على المستوى الكلي والجزئي عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".



الشكل (2) علاقة أثر بعد وضوح الاهداف في التنفيذ الاستراتيجي

الجدول (9) قيم معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية لأثر وضوح الاهداف في التنفيذ الاستراتيجي

المتغير المفسر	اتجاه التأثير	المتغير المعتمد	Estimate(β)	SRW	P-value
----------------	---------------	-----------------	-------------	-----	---------

0.000	0.866	0.868	التنفيذ الاستراتيجي	→	وضوح الاهداف
-------	-------	-------	---------------------	---	--------------

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SMARTPLS4).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

1. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بأن هناك علاقة ارتباط معنوية بدرجة عالية جداً بين وضوح الاهداف والتنفيذ الاستراتيجي وابعاده وهذا يعني ان كلما كانت الاهداف واضحة كلما كان التنفيذ الاستراتيجي دقيق وفعال وناجح.
2. بينت نتائج التحليل الإحصائي بأنه لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين وضوح الاهداف والتنفيذ الاستراتيجي على المستوى الكلي والجزئي.
3. تعتمد مرحلة التنفيذ الاستراتيجي على مجموعة من الابعاد الرئيسية لتحقيق التنفيذ الناجح والتي تتمثل بـ (الانظمة، المهارات، الثقافة والقيم المشتركة، الملاك الوظيفي). وهي ذات الابعاد التي اعتمدها دراسة (سالم، 2021) باستثناء الهيكل التنظيمي العضوي الذي يعد من الهياكل المعتمدة في المؤسسات الغير حكومية وهذا ما يتناقض مع ميدان بحثنا الحالي.

التوصيات:

1. يتوجب على المنظمة المبحوثة الاعتماد والعمل على وضوح الاهداف في الخطط الاستراتيجية من اجل ضمان نجاح التنفيذ الاستراتيجي وتحقيق اهدافها المرسومة.
2. وضوح الاهداف هي من المراحل الحساسة التي يجب على المنظمة المبحوثة الانتباه لها لان البيئة الحالية تتسم بالتغير السريع وتتسم بالتطور وان الاهداف يجب ان تواكب هذا التطور لتحقيق التوازن من اجل التنفيذ الدقيق للخطة الاستراتيجية.
3. ضرورة التركيز على وضوح الاهداف في جميع مفاصل الخطط الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة المبحوثة لضمان نجاح التنفيذ الاستراتيجي لارتباطه بوضوح الاهداف لغرض تحقيق ميزة تنافسية امام المنظمات المشابهة في العمل.

المصادر:

اولاً : المصادر العربية

1. جريمخ، حميدة عجبر، (2020) " دور الوضوح الاستراتيجي في المنظمات الريادية" دراسة استطلاعية لأراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (11)، العدد (1). الادارة الاستراتيجية في القطاع الصناعي مع دراسة ميدانية، دار المنظومة للنشر، مصر.
2. الجنابي، عكاب محمد عبدالفتاح، (2016)، " أثر تنفيذ الاستراتيجية في الأداء التنظيمي، دراسة حالة في المستشفيات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير، كلية الاعمال/ جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
3. المستوفي، رافع محمد علي حميد، (2019)، "تحليل العلاقة بين مراحل الادارة الاستراتيجية وخصائص الهيكل التنظيمي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في المديرية العامة لإدارة الموارد البشرية في وزارة الداخلية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة تكريت، العراق.

4. مهدي , اسامة محمود , (2019) , "تشخيص العوامل المؤثر في التنفيذ الاستراتيجي لمشاريع الصرف الصحي , دراسة حالة في مشاريع المديرية العامة للمجاري , رسالة دبلوم عالي معادل للماجستير , كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد , العراق .
5. العطار , احمد محمد كاظم , (2014) , " تقييم اجراءات تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد في العراق من (2010 - 2014) " , رسالة ماجستير , كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد , العراق .
6. العلي , سيف سعد علي , (2023) , "وصف وتشخيص ابعاد الوضوح الاستراتيجي في عدد من الجامعات الاهلية العراقية : دراسة استطلاعية لأراء عينة من التدريسيين" , رسالة ماجستير , كلية الادارة والاقتصاد , جامعة الموصل , العراق .
7. طالب , علاء فرحان , (2015) , "أثر الذكاء المعرفي في تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية" , المجلة العراقية للعلوم الإدارية , المجلد 11 , العدد 45 , العراق .
8. القيسي , فاضل حمد , والطائي , على حسون , (2014) , " الادارة الاستراتيجية , دار الصفاء للنشر , الطبعة الاولى , عمان , الاردن .
9. الزبيدي , ضبيان شماس حسن , (2017) , " نظم المعلومات واثرها في التخطيط الاستراتيجي " , دراسة سياسية , دار الجنان للنشر , الطبعة الاولى , الاردن .
10. سميحة , بن يونس , (2013) , " فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في إدارة الأزمات المالية في البنوك التجارية , دراسة حالة عينة من البنوك بالمسيلة , رسالة ماجستير , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير / جامعة المسيلة , الجزائر .
11. خضر , عبد الفتاح , (2016) , " اثر الانظمة واللوائح في التنمية الادارية " , الكتب العربية للنشر , مصر .
12. عباس , انس عبد الباسط , (2018) , " الادارة الاستراتيجية " رؤية معاصرة , دار النشر الدولي , السعودية .
13. صقور , مجد , و الصرن , رعد , (2018) , " الادارة الاستراتيجية " , الجامعة السورية الافتراضية للنشر , سوريا .
14. عقيلي , عمر وصفي , (2005) , " ادارة الموارد البشرية " بعد استراتيجي , دار وائل للنشر , الطبعة الاولى , عمان .
15. سليطين , سوما علي , (2007) , " الادارة الاستراتيجية واثرها في رفع اداء منظمات الاعمال " دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة فطي الساحل السوري , رسالة ماجستير , كلية الاقتصاد / جامعة تشرين , سوريا .
16. الحاج , نجاه عبد الله علي , (2013) , " درجة فعالية العمليات الإشرافية وعلاقتها بالإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة , رسالة ماجستير , كلية التربية / الجامعة الإسلامية , فلسطين .
17. السكارنة , بلال خلف (2009) , " أخلاقيات العمل " , الطبعة الاولى , دار الميسرة للطباعة والنشر , عمان .
18. القطامين , احمد , (2009) , " الادارة الاستراتيجية " , مفاهيم وحالات تطبيقية , دار مجدلاوي للنشر , الطبعة الثانية , عمان , الاردن .
19. عبد الوهاب , برجال , (2018) , "علاقة ادارة المعرفة بأعداد وتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية , اطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير / جامعة محمد بوضياف , الجزائر .
20. السالم , مؤيد سعيد . (2009) . " إدارة الموارد البشرية المعاصرة: مدخل استراتيجي تكاملي " . الطبعة الاولى , دار اثناء للنشر والتوزيع , عمان , الاردن .

21. عبدالله , ده رهون فريدون , (2018) , " مصادر القوة التنظيمية ومستلزمات التنفيذ الاستراتيجي في امكانية التحول الى المنظمات الذكية , اطروحة دكتوراه , كلية الادارة والاقتصاد / جامعة السليمانية , العراق.
22. الشمري, انسام حسون حربي, (2017), "تأثير الاقتدار المعرفي والوضوح الاستراتيجي في تعزيز الاستشراف المستقبلي — دراسة ميدانية في وزارة التخطيط", رسالة ماجستير, كلية الادارة والاقتصاد, الجامعة المستنصرية, العراق.

ثانياً: المصادر الانكليزية

1. Alhamdany, Saba Noori(2024), **The Effects of Strategic Alertness on the Perceived Quality of working life An analytical study of Fallujah University Staff**, Journal of Business Economics for Applied Research, Vol. (6), No. (1), Part (2).
2. Balchat, B.A., Gusov, A.Z. & Mohammed, M.A. (2021). **Employ Strategic Clarity Mechanisms To Improve The Activities of Green Human Resources**. Ilkogretim Online, 20(6).
3. Bang, H. Fuglesang, SL Ovesen, M, R & Eilertsen, D.E.(2010).**Effecveness in top management group meeting: the role of goal clarity. Focused communication, and learning behavior**. Scandinavian Journal of Psychology, 51.
4. Bosselut, G., Heuzé, J. P., Eys, M. A., Fontayne, P., & Sarrazin, P. (2012). **Athletes' perceptions of role ambiguity and coaching competency in sport teams: A multilevel analysis**. Journal of Sport and Exercise Psychology, 34(3), 345-364.
5. Camillus ,Johns, (2002) "**Linking strategic vision and Managerial Action A frame work and Techniques for strategy Implementation** " Katz Graduate school of Business, in University of Pittsburgh .
6. Dunham, L. Ritchie-D, & Luz Mari'a Puente.(2008).**Strategic Clarity:Actions for Identifying and Correcting Gaps in Mental Models Elsevier Ltd. All rights reserved**. Vol. 41, P. 509 529.
7. Hunger. David. Wheelen, Thomas. (2006). **Concept in Strategic Management and Business policy**, Pearson Education Inc. New Jersey, America.
8. Mohsin, Hayder Jerri (2022), **The role of banking control tools and their impact on the performance of the work of commercial banks: An exploratory study in a sample of employees of commercial banks in Basra Governorate**, Journal of Business Economics for Applied Research, Vol. (5), No. (3).
9. Park, S., & Choi, S. (2020). "**Performance Feedback, Goal Clarity, And Public Employees' Performance In Public Organizations**".