مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: معوقات تنفيذ الاستراتيجيات في الشركات الصناعية العامة السورية دراسة حالة: شركة جبلة للغزل
اسم الكاتب: د. سوما سليطين
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5795
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 19:18 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Obstacles To Implementing Strategies In Syrian General Industrial Companies
A Case Study Of: AL Sahel Spinning Company

Dr. Soma Sleeteen *

(Received 15 / 8 / 2022. Accepted 10 / 10 / 2022)

□ ABSTRACT □

The aim of this research is to study the obstacles to implementing strategies in one of the Syrian general industrial companies, which is AL Sahel Spinning Company. By questionnaire, it is distributed to all members of the research community, which represented by managers at all levels of the company, and they are 43 managers.

The most important results of the research were as follows:

AL Sahel Spinning Company suffers from a set of obstacles that prevent the implementation of its strategies, the most important of which related to the following: leadership, organizational culture and organizational structure diagnosis, Staff skills and training, participation and engagement, available resources, performance management, and external events.

Key Words: Strategic planning, Strategic Management, Strategic Implementation, Obstacles to implementing strategies.

*Associate Professor, Business Management Department. Faculty of Economics, Tishreen University, latakia, Syria.

Soma.sleteen@tishreen.edu.sy

معوقات تنفيذ الاستراتيجيات في الشركات الصناعية العامة السورية
دراسة حالة: شركة الساحل للغزل

الدكتورة سوما سليطين*

(تاريخ الإيداع 15 / 8 / 2022. قُبِل للنشر في 10 / 10 / 2022)

□ ملخّص

هدف هذا البحث إلى دراسة معوقات تنفيذ الاستراتيجيات في إحدى الشركات الصناعية العامة في سورية، وهي شركة الساحل للغزل، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج عام للبحث، وبالنسبة لجمع البيانات فكان بطريقة الاستبيان الذي تم توزيعه على كافة أفراد مجتمع البحث المتمثل بالمدراء في جميع مستويات الشركة والبالغ عددهم 43 مديراً.

أما بالنسبة لأهم نتائج البحث فتمثلت بالآتي: تعاني شركة الساحل للغزل من معوقات كثيرة تحول دون تنفيذ استراتيجياتها، وأهمها يتعلق بالقيادة، تشخيص الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي، مهارات الموظفين وتدريبهم، المشاركة والانخراط، الموارد المتاحة، إدارة الأداء، والأحداث الخارجية.

الكلمات المفتاحية: الادارة الاستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي عوائق تنفيذ الاستراتيجيات.

* أستاذ مساعد – قسم إدارة الأعمال–كلية الاقتصاد–جامعة تشرين–اللاذقية–سورية. drsomasleteen@gmail.com

مقدمة:

تواجه منظمات الأعمال بكافة أشكالها تحديات كثيرة منها التغيرات المستمرة في بيئتها، وزيادة حدة المنافسة حولها، الأمر الذي يجبرها على استخدام أسلوب حديث وفعال في الإدارة مثل أسلوب الإدارة الاستراتيجية، فقد بينت الكثير من الدراسات وجود علاقة قوية بين المنظمات التي طبقت ذلك الأسلوب وبين الأداء المتفوق، إلا أنه على الرغم من اهتمام الدراسات بالإدارة الاستراتيجية إلا أن ذلك الاهتمام اختص بالجزء الأول منها وهو عملية التخطيط الاستراتيجي، وبالتالي كان ذلك على حساب عملية التنفيذ الاستراتيجي.

(Lecarda, p55, 2014)

وقد أكدت الدراسات على أن المنظمات أفضل في صياغة الاستراتيجية من تنفيذها، وهذا يدل على وجود فجوة بين الصياغة والتنفيذ، وهذه الفجوة تشهد على حقيقة أن ما هو مخطط له ليس دائماً ما يتم تحقيقه، وقد عزت الدراسات وجود هذه الفجوة ليس فقط إلى قلة الاهتمام بالتنفيذ، بل أيضاً إلى المعوقات التي تحول دون تنفيذ الاستراتيجيات.

(Eresia, 2021, p47)

وإن منظماتنا السورية لم تسلم من تحديات تحول دون تنفيذ استراتيجياتها، وخاصة وسط الأزمة الحالية التي نعيشها، ولما كانت شركة الساحل للغزل إحدى الشركات الصناعية السورية الهامة التي تعثرت بتنفيذ بعض استراتيجياتها، فمن هنا جاء هذا البحث لإعادة النظر في موضوع فعالية تنفيذ استراتيجيات تلك الشركة، والتركيز على المعوقات التي تقف حائلاً دون تنفيذها لاستراتيجياتها للتغلب عليها، انطلاقاً من أن معالجة تلك المعوقات هو مهمة ضرورية لأية منظمة تريد تنفيذ رسالتها ورؤيتها بفعالية.

الدراسات السابقة:

الدراسات الأجنبية

دراسة (Cater et al., 2010) بعنوان: Factors of Effective Strategy Implementation

عوامل التنفيذ الفعال للاستراتيجية

الهدف: دراسة العقبات التي تعترض الشركات السلوفيتية

المنهجية: منهج وصفي تحليلي، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة حيث وزعها على عينة مؤلفة من 172 شركة.

أهم النتائج: إن أكبر عقبة أمام تنفيذ استراتيجيات الشركات السلوفينية المدروسة هي ضعف المهارات القيادية ، ثم إحجام الموظفين عن مشاركة معارفهم، ونظام المكافآت غير التحفيزي، وضعف إيصال الاستراتيجية إلى المستويات التنظيمية الأدنى، كما تبين أن تدفق المعلومات لا يمثل عقبة كبيرة في الشركات السلوفينية.

دراسة (الكبيسي وآخرون، 2019) بعنوان:

(Alkubaisy, et all, 2019) :Diagnosing the factors affecting the strategic implementation of sewage projects. A case study in the projects of the General Directorate of Sewage

تشخيص العوامل المؤثرة في التنفيذ الاستراتيجي لمشاريع الصرف الصحي: دراسة حالة في مشاريع المديرية العامة للمجاري

الهدف: تشخيص العوامل المؤثرة في التنفيذ الاستراتيجي لمشاريع الصرف الصحي والسعي الى تفعيل المتابعة الحقيقية للمشاريع لمعرفة تلك العوامل التي تؤثر في تنفيذها.

المنهجية: منهج دراسة الحالة لجمع المعلومات عن المشاريع محل البحث من خلال قسم التخطيط والمتابعة وقسم التنفيذ في المديرية العامة للمجاري فضلا عن المقابلات الشخصية وقد شمل البحث عينة مؤلفة من أربعة مشاريع من مشاريع الخطة الاستثمارية المنفذة لصالح المديرية العامة للمجاري في محافظة العراق والتي أنجزت خلال فترة(2010-2016)

أهم النتائج: ان إدارات المشاريع تولي اهتماماً أكبر بعامل الاستراتيجية والهيكل التنظيمي من بين العوامل المؤثرة في التنفيذ الاستراتيجي وبدرجة أقل لعامل القيم المشتركة بين العاملين، وعدم امتلاك مديرية المجاري العامة لنظام الكتروني لتفعيل التواصل بين أقسام الدائرة وادارات المشاريع قيد التنفيذ لتسريع عملية اتخاذ القرار وتبادل المعلومات بينهم الأمر الذي انعكس على قدرتها على المتابعة والرقابة.

دراسة (ENWEREJI, 2019) بعنوان:

Challenges in Strategy Implementation Processes in South African Municipalities: A Service Perspective

التحديات في عمليات تنفيذ الاستراتيجيات في بلديات جنوب أفريقيا: منظور تقديم الخدمة

الهدف: دراسة التحديات الحالية والمحتملة التي تحيط بعملية تنفيذ الاستراتيجية في البلديات المحلية في جنوب أفريقيا وذلك في سعيها لتحقيق خدمة عادلة للسكان.

المنهجية: اعتمدت على دراسة نوعية، واختيرت العينة بشكل قصدي وهي 150 مشارك، وكانت المقابلة جماعية، وتم تحليل البيانات باستخدام ATLAS.IT الإصدار 8

أهم النتائج: تشير الى أن البلديات تكافح من أجل تنفيذ استراتيجياتها، بسبب عدة تحديات وأهمها حواجز الموارد فالموارد غير كافية ولا توضع بالمكان المناسب، وعدم التوافق بين الثقافة والاستراتيجية، وعدم اتخاذ قرارات جيدة بالوقت المناسب من قبل القيادة ووجود الحواجز التكنولوجية، وحواجز الأطر التشريعية، وحالة البنية التحتية، تعيين موظفين أكفاء من أجل تنفيذ الاستراتيجية، وتطوير مرافق البنية التحتية لتسهيل تقديم الخدمة، وتحقيق التوافق بين الثقافة والاستراتيجية من خلال فهم ما تحتاجه الاستراتيجية.

دراسة (ERESIA, et all, 2021) بعنوان:

Strategy Implementation Barriers and Remedies in Public Sector Organization

عوائق تنفيذ الاستراتيجية وسبل الحلول في منظمات القطاع العام

الهدف: دراسة عوائق تنفيذ استراتيجيات منظمات القطاع العام بجنوب أفريقيا

المنهجية: دراسة حالة (ست مؤسسات)، واستخدام المقابلات مع كبار المدراء في تلك المؤسسات، وكانت العينة 12 مدير من كافة المؤسسات، وتم اختيار مديرين من كل مؤسسة.

أهم النتائج: ان عوائق تنفيذ الاستراتيجيات في تلك المؤسسات الست تأتي من البيئة الداخلية والخارجية، وأن العوائق الأكثر أهمية كانت كالآتي: بالمقام الأول كانت العوائق مرتبطة بالموارد حيث التمويل محدود، بالإضافة لضعف مهارات الموظفين، ويليها البنية التحتية، وقد أوصت الدراسة من ضرورة إيجاد وسائل بديلة لتوليد الدخل لتقليل مدى الاعتماد على الأموال التي توفرها الخزانة الوطنية، وأيضاً القيام بتدابير جادة لخفض التكاليف، بالإضافة لضرورة الاهتمام بالتدريب الداخلي والخارجي من أجل علاج ضعف مهارات الموظفين، وأيضاً اعطائهم حوافز جذابة، وانشاء خطط للاحتفاظ بهم، وأكدت على أهمية الاستعانة بمصادر خارجية لمهمة الدعم التكنولوجي.

اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: من أهم الاختلافات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة هو أن الدراسة الحالية بحثت في عوائق تنفيذ الاستراتيجيات في إحدى المنظمات الصناعية العامة السورية، في حين الدراسات الأخرى درست تلك العوائق في شركات أخرى غير سورية.

مشكلة البحث: لقد بينت العديد من الأبحاث أن عدداً قليلاً من الدراسات تركز على أنشطة تنفيذ الاستراتيجية وتأثيرها على الأداء، ولا سيما في البلدان النامية. (Perks et all, 2014, p590)

وقد أقرت الأدبيات أن الاستراتيجيات عادةً ما تفشل بسبب عملية التنفيذ غير الصحيحة، وفيما يلي بعض ما أكدته حول ذلك:

-قدر معظم الباحثين معدل فشل جهود تنفيذ الاستراتيجية ما بين 30-70%

(Canadio, Santo, 2011-2015) , (Lacerda, 2014, p55)

-أكد استطلاع أجرته مجلة ايكونومنست: أن 57% من الشركات الأمريكية كانت غير فعالة في تنفيذ استراتيجياتها وعددهم 276 في عام 2004(Canadio, 2019, p2)

وقد توصلت دراسة، (Lietal, 2008) والتي شملت العديد من الشركات الصينية عام (2006) إلى أن 83% من الشركات فشلت في تنفيذ استراتيجياتها، و17% فقط شعروا أن لديهم عملية موثوقة (Njiri, 2016, p3-4)

- توصلت دراسة أجرتها (Times Foresight Leadership Organization, 2007)

إلى أن 80% من الشركات لديها استراتيجيات صحيحة إلا أن 14% فقط تنفذها جيداً وبالتالي التنفيذ غير السليم للاستراتيجية يمنع صياغة الاستراتيجية المستقبلية بشكل سليم مما يخلق دوامة قاتلة فهو يضعف دورة التخطيط اللاحقة، وأكدت ذلك مجلة Fortune حيث ذكرت بأن أقل من 10% من الاستراتيجيات المصاغة جيداً تم تنفيذها بشكل فعال. (Piorkow, 2020, p83), (Cater, 2010, p208)

وانطلاقاً مما أكدته الدراسات السابقة وبناءً على معلومات الباحثة التي تؤكد لها أن شركة الساحل للغزل عانت ولاتزال تعاني في تنفيذ استراتيجياتها، فمن هذه الاستراتيجيات ما لم يرى النور، ومنها ما لم ينفذ بشكل فعال، وقد استقت الباحثة معلوماتها من دراسة لها حول الإدارة الاستراتيجية في كل من عامي 2007، 2011، بالإضافة للمعلومات التي قدمها أحد المدراء للباحثة وذلك في بداية العام الحالي والتي مفادها استمرار تلك المشكلة ، ولذلك قامت الباحثة بتوزيع استبانة في شركة الساحل للغزل على بعض المدراء وعددهم 6 مدراء، وقد تمحورت عبارات الاستبانة حول تنفيذ استراتيجيات الشركة ومعوقات تنفيذها، وفيما يلي أهمها:

1-هل تعثرت الشركة في تنفيذ بعض استراتيجياتها فمنها استراتيجيات نفذت بشكل غير فعال، ومنها لم تنفذ أبداً؟

2-هل يفتقر المدراء في الشركة الى المهارات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات؟ وهل هناك توافق بين صانعي قرارات الشركة؟

3-هل يفتقر الموظفون إلى المهارات الكافية لتنفيذ الاستراتيجيات المختارة؟ وهل هنالك ضعف في التعاون بين المدراء والموظفين؟

4-هل تعاني الشركة من مشاكل في الهيكل التنظيمي مثل عدم التقسيم الصحيح للمهام والمسؤوليات؟

5-هل تعاني الشركة من عدم توفر الموارد المالية اللازمة لتنفيذ استراتيجياتها؟

وقد تبين من إجابات المدراء أن شركة الساحل للغزل تعثرت في تنفيذ بعضاً من استراتيجياتها، فمنها استراتيجيات نفذت بشكل غير فعال، ومنها استراتيجيات لم تنفذ بعد، وكانت أهم الأسباب وفق ما ذكرت العينة الاستطلاعية هي الآتية:

افتقار المدراء والموظفين إلى المهارات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات، وعدم وجود تقسيم صحيح للمهام والمسؤوليات، بالإضافة لعدم توفر الموارد المادية اللازمة.

ومن هنا كان التساؤل الرئيس للبحث: –هل تعاني شركة الساحل للغزل من معوقات تحول دون تنفيذ استراتيجياتها، وهل تلك المعوقات تتعلق بالآتي: القيادة، والاتصال والتنسيق، وبتشخيص الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي، ومهارات الموظفين وتدريبهم، المشاركة والانخراط، الموارد المتاحة، إدارة الأداء، والأحداث الخارجية.

أهداف البحث وأهميته: يسعى البحث الى تحقيق الهدف الرئيس الآتي: تحديد المعوقات الرئيسية التي تحول دون تنفيذ شركة الساحل للغزل لاستراتيجياتها، **ومنه تنبثق الأهداف الفرعية الآتية:**

– تحديد المعوقات المتعلقة بالقيادة، التي تحول دون تنفيذ شركة الساحل للغزل لاستراتيجياتها.

تحديد المعوقات المتعلقة بالاتصال والتنسيق التي تحول دون تنفيذ شركة الساحل للغزل لاستراتيجياتها.

– تحديد المعوقات المتعلقة بتشخيص الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي التي تحول دون تنفيذ شركة الساحل للغزل لاستراتيجياتها.

– تحديد المعوقات المتعلقة بمهارات الموظفين وتدريبهم التي تحول دون تنفيذ شركة الساحل للغزل لاستراتيجياتها.

– تحديد المعوقات المتعلقة بالمشاركة والانخراط التي تحول دون تنفيذ شركة الساحل للغزل لاستراتيجياتها.

– تحديد المعوقات المتعلقة بالموارد المتاحة التي تحول دون تنفيذ شركة الساحل للغزل لاستراتيجياتها.

– تحديد المعوقات المتعلقة بإدارة الأداء التي تحول دون تنفيذ شركة الساحل للغزل لاستراتيجياتها.

– تحديد المعوقات المتعلقة بالأحداث الخارجية التي تحول دون تنفيذ شركة الساحل للغزل لاستراتيجياتها.

2––تقديم الإجراءات العلاجية التي يمكن استخدامها للتغلب على العوائق التي تحول دون تنفيذ الشركة محل البحث لاستراتيجياتها.

أهمية البحث و أهدافه:

الأهمية النظرية: تأتي الأهمية النظرية من تناول هذه الدراسة لموضوع لم يأخذ الاهتمام الكافي من الدراسات حوله، وخاصة في البلدان النامية، حيث ركزت غالبية أدبيات الإدارة الاستراتيجية على صياغة الاستراتيجية بدلاً من التنفيذ، وهذا وحده لا يمكن أن يحقق للمنظمة ما تصبو إليه. كما أن تنفيذ الاستراتيجيات هو قضية مهمة جداً في الوقت الحالي بسبب سرعة التغيرات في بيئة الأعمال مما يفرض ضرورة ليس فقط الاهتمام بصياغة الاستراتيجية بل أيضاً بتنفيذها.

الأهمية العملية: تأتي الأهمية العملية للدراسة من:

– أهمية شركة الساحل للغزل، حيث أن صناعة الغزل تعد من أقدم وأهم الصناعات، كما أن هذه الدراسة هي ذات قيمة لشركة الساحل للغزل لأنها توضح العوائق الرئيسية التي تقف في طريق تنفيذها لاستراتيجياتها، كما أنها تقدم الحلول اللازمة للتغلب على تلك العوائق.

–ستكون هذه الدراسة مصدراً للمعلومات عن عوائق تنفيذ الاستراتيجيات والحلول للتغلب عليها، بالنسبة للشركات الصناعية العامة المماثلة، كما ستشكل بالنسبة للأكاديميين والممارسين الأساس الذي يمكن أن تؤسس عليه دراسات أخرى مماثلة، لأنها توفر تحليلاً حول الموضوع، للعديد من الدراسات القديمة والجديدة.

فرضيات البحث: الفرضية الرئيسية H :لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول المعوقات الرئيسية التي تحول دون تنفيذ شركة الساحل للغزل لاستراتيجياتها، ومتوسط المقياس المستخدم(3)، ومنه تنبثق الفرضيات الفرعية الآتية:

H1: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول المعوقات المتعلقة بالقيادة التي تحول دون تنفيذ شركة الساحل للغزل لاستراتيجياتها ومتوسط المقياس المستخدم (3)

H2: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول المعوقات المتعلقة بالاتصالات والتنسيق التي تحول دون تنفيذ شركة الساحل للغزل لاستراتيجياتها ومتوسط المقياس المستخدم (3)

H3: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول المعوقات المتعلقة بتشخيص الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي التي تحول دون تنفيذ شركة الساحل للغزل لاستراتيجياتها ومتوسط المقياس المستخدم (3)

H4: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول المعوقات المتعلقة بمهارات الموظفين وتدريبهم التي تحول دون تنفيذ شركة الساحل للغزل لاستراتيجياتها ومتوسط المقياس المستخدم (3)

H5: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول المعوقات المتعلقة بالمشاركة والانخراط التي تحول دون تنفيذ شركة الساحل للغزل لاستراتيجياتها ومتوسط المقياس المستخدم (3)

H6: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول المعوقات المتعلقة بالموارد المتاحة التي تحول دون تنفيذ شركة الساحل للغزل لاستراتيجياتها ومتوسط المقياس المستخدم (3)

H7: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول المعوقات المتعلقة بإدارة الأداء التي تحول دون تنفيذ شركة الساحل للغزل لاستراتيجياتها ومتوسط المقياس المستخدم (3)

H8: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول المعوقات المتعلقة بالأحداث الخارجية التي تحول دون تنفيذ شركة الساحل للغزل لاستراتيجياتها ومتوسط المقياس المستخدم (3)

منهجية البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأهم ما جاء في المراجع العربية والأجنبية المتعلقة بأدبيات البحث، وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS. 20 في تحليل البيانات. أما عن طريقة جمع البيانات فكانت باستخدام أسلوب الاستبيان.

مجتمع البحث:

يتمثل بجميع المدراء بكافة المستويات في شركة الساحل للغزل وبلغ عددهم (43) مديراً، وقد تم توزيع استبانات على كافة أفراد مجتمع البحث، وقد استرد منها 36 استمارة صالحة للتحليل.

حدود البحث:

الحدود المكانيَّة: شركة الساحل للغزل.

الحدود الزّمانيَّة: (2021-2022).

الحدود الموضوعية: دراسة العقبات التي تحول دون تنفيذ شركة الساحل للغزل لاستراتيجياتها.

الإطار النظري للدراسة:

مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

أصبحت بيئة الأعمال اليوم بيئة غير مؤكدة لكل من المؤسسات الربحية وغير الربحية، لذلك يجب على قادة المنظمة التفكير والتصرف بشكل استراتيجي، علاوة على ذلك يجب استخدام نهج واضح للإدارة مثل الإدارة الاستراتيجية، وقد

تعددت التعاريف لعملية الإدارة الاستراتيجية، وفيما يلي بعض التعاريف: عرفتها (Sleteen, 2007) بأنها صياغة وتطبيق وتقويم الاستراتيجيات التي من شأنها أن تمكّن المنظمة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية.(Sleteen, 2007, p23)
أيضا هي مجموعة القرارات والإجراءات التي تؤدي لصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات المصممة لتحقيق أهداف المنظمة وبينما تهتم الصياغة بتحديد الاتجاه المستقبلي فإن التنفيذ هو عملية ترجمة إلى أفعال.)
(Shah, 2015, p2).

أيضا هي التخطيط المستمر، والمراقبة، والتحليل، والتقييم لجميع الضروريات التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها وغاياتها. (Kbantel, et al., 2021, p31)

عملية تنفيذ الاستراتيجية: لقد قدم العديد من الباحثين والممارسين تعاريف مختلفة لتنفيذ الاستراتيجيات ومنها **الآتي:**
عرفها (Giles, 1991) بأنها تنفيذ التكتيكات بحيث تتحرك الشركة بالاتجاه الاستراتيجي المطلوب
(Weiss, 2021, p26)

وعرفها (Wheleen, 2006) بأنها إجمالي الأنشطة والخيارات المطلوبة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
(Cater, 2010, p210)

ووفق (Ehlers, 2010) هي عملية إدارية تتطلب أسلوب قيادة يحفزه التغيير ويتمتع بالالتزام.
(Enewerji, 2019, p13835)

أما حسب (Rajasekar, 2014) فهي عملية يتم من خلالها ترجمة الأفكار إلى أهداف عملية وكذلك وظيفية، وهي حلقة الوصل بين الصياغة والرقابة. (Patrick, 2019, p20)

كما عرفها (Zeps, et all, 2015)بأنها عملية ديناميكية ومعقدة ومتكررة تتكون من سلسلة من القرارات والأنشطة من قبل المدراء والموظفين لتطبيق الخطط الاستراتيجية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية. (Strydom, 2018, p4)

ويعرفها (Koech, ET all, 2016)بأنها عملية يتم من خلالها وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال تطوير البرامج والإجراءات والميزانيات (Patrick,2019,p1)

أما (Periera, 2019) فعرفها بأنها تكتيك يقود الاستراتيجية نحو رؤية المنظمة. (Pereira, 2019, p6)

مما سبق تعرفها الباحثة: بأنها العملية التي تضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، من خلال مجموعة قرارات وأنشطة بحيث تحقق المنظمة توجهها الاستراتيجي، وهي حلقة الوصل بين تصميم الاستراتيجية والرقابة عليها

أهمية التنفيذ الاستراتيجي:

للتنفيذ الاستراتيجي أهمية كبيرة وفيما يأتي نذكر ما يؤكد ذلك:

1-بدون التنفيذ المتماسك والمنسق فإن أفضل الاستراتيجيات تكون عديمة الجدوى.

2-يعد تنفيذ الاستراتيجية أحد المصادر الحاسمة لميزة الاستدامة في القرن الواحد والعشرين.

3-يعد تنفيذ الاستراتيجية قضية مهمة في الوقت الحالي بسبب سرعة ونمطية التغيرات في بيئة الأعمال، مما يفرض ليس فقط تطوير استراتيجية جيدة ولكن أيضاً تنفيذ جيد، فكلما قل استقرار البيئة زادت الحاجة لتنفيذ الاستراتيجية التي تسمح بالوصول إلى فعالية وكفاءة العمليات الحالية، وتدعم تحقيق النجاح بالمستقبل.

4-إن تنفيذ الاستراتيجية هو مفتاح أعمدة النجاح الاستراتيجي.

5-إن اخفاق المنظمات بسبب سوء تنفيذ الاستراتيجية له عواقب بعيدة المدى لأصحاب المصلحة.
(Pryor, 2007, p1), (Radomska, 2014, p1),(Patrick, 2019, p1),(Eresia,2021, p46-47)

معوقات التنفيذ الاستراتيجي:

هناك العديد من المعوقات التي تحول دون تنفيذ الاستراتيجيات بشكل ناجح، وقد قدم الباحثون مجموعات من معوقات التنفيذ، وقد حددت وصنفت الباحثة العوائق الأكثر أهمية، وذلك بناءً على العديد من الدراسات، وهي كالآتي:

معوقات تتعلق بالقيادة: 1-عدم صحة الاستراتيجيات المختارة،2-غموض الاستراتيجيات المختارة،**3**-عدم مرونة الاستراتيجيات المختارة،4-ضعف التزام الإدارة بالتنفيذ، 5-افتقار المدراء الى المهارات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات، 6-عدم تلقي المدراء التدريب الكافي على خطوات وأساليب تنفيذ الاستراتيجية، **7**-عدم إيمان المدراء بالتغييرات وخوفهم من بعض التغييرات، 8-افتقار المدراء الى الخبرة في التغيير أو المرونة الفكرية،

9-وجود تخوف لدى بعض المدراء من فقدان المكانة والسلطة، وتخوف من الاتهامات، **10**-عدم تطوير المدراء بشكل مستمر، 11-وجود ضعف بالثقة بين المدراء

12-عدم توافق الآراء بين صانعي القرار، 13-ضعف أو عدم وجود التعاون بين المدراء

14-عدم اتخاذ القرارات بالوقت المناسب.

معوقات تتعلق بالاتصال والتنسيق:1-عدم كفاءة الاتصالات (فالاتصال بغالبيته يتم من أعلى لأسفل)

2-عدم كفاءة نظم المعلومات، 3-عدم وجود حوار صادق حول العوائق وتفسيرها (أي استطلاعات رأي أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين)، 4-عدم فعالية عملية التنسيق، 5-يوجد تعاون بين المدراء والموظفين

Vigfussan, ، (Patrick, 2019, p7), (Canadio, 2019, p4-6),(Radomska, 2014, p263-266), (Piorkowska, 2020, p389-390),(Weiss, 2021, p42),(2021, p23)

معوقات تتعلق بتشخيص الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي:1-ضعف الثقافة التنظيمية وعدم مواءمتها للاستراتيجيات المختارة،**2**-عدم تقييم الثقافة التنظيمية ،3-عدم وجود مواءمة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجيات المختارة،**4**-عدم تقييم للهيكل التنظيمي، 5-عدم تشخيص أو تقييم للاستعداد للتغيير.

معوقات تتعلق بمهارات الموظفين وتدريبهم:1-عدم كفاية مهارات الموظفين الحالية لتنفيذ الاستراتيجيات المختارة، 2-نقص التعاون بين الموظفين، **3**-عدم كفاية التدريب الذي يتلقاه الموظفون على المهام الجديدة

4-عدم وجود إحساس عالي بالمسؤولية لدى الموظفين، **5**-وجود مقاومة للتغييرات من قبل الموظفين

6-عدم كفاية الخبرات اللازمة للتدريب، 7-عدم ملاءمة أماكن التدريب، 8-عدم ملاءمة أوقات التدريب.

(Polychronakis, 2009, p250-251,) (Enereji, 2019, p13837-13836)

(Canadio, ، 2019, p4-6) (Perks, 2014, p5, 1),(Shah, 2015, p3)

معوقات تتعلق بالمشاركة والانخراط: 1-عدم مشاركة الموظفين بتطوير الخطط، أو مشاركة عدد قليل من الموظفين في تطويرها، 2-ضعف مشاركة الموظفين بتنفيذ الاستراتيجيات، **3**-عدم وجود التزام من الإدارة الوسطى، **4**-عدم استخدام أسلوب التمكين، 5-اقتراح الاستراتيجيات عادة من طرف خارج الشركة.

6-تقسيم المهام والمسؤوليات بشكل غير صحيح، 7-عدم وضوح المسؤوليات والمساءلة، 8-عدم صحة توزيع سلطة اتخاذ القرار.

معوقات تتعلق بالموارد:1-الموارد المتاحة محدودة، **2**-الافتقار للتخصيص الصحيح للموارد، **3**-محدودية الوقت حيث تستهلك الأنشطة اليومية كل الوقت، **4**-طول المدة الزمنية في اتخاذ القرارات.

5-ظهور تكاليف كبيرة تعوق التنفيذ، 6-ظهور مشاكل داخلية غير متوقعة تستهلك الوقت.

(Piorkowska, 2020, p389-390) (،Herbiniak, 2006, p17), (Canadio, 2019, p4-6)
(Pereira, 2019, p3-4) ((Njiri, 2016, p15-16),

معوقات تتعلق بالأداء:1-عدم القيام بمشاريع تجريبية قبل التنفيذ، **2**-المكافآت ليست مجزية ولا يوجد عدالة في توزيع**ها**، **3**-عدم وجود أنظمة مراقبة وتقييم جيدة، **4**-عدم وضوح إرشادات التنفيذ، **5**-عدم تطبيق الرقابة الاستراتيجية، **6**-عدم ارتباط الخطط التكتيكية بالخطط الاستراتيجية، **7**-عدم وجود تغذية راجعه.

معوقات تتعلق بالبيئة الخارجية: 1-تعرض الشركة لضغوط خارجية تقف حائلاً أمام تنفيذ الاستراتيجيات المختارة، **2**-تعرض الشركة لمعوقات سياسية واقتصادية. الخ، **3**-وقوع أحداث خارجية غير متوقعه تعيق تنفيذ الاستراتيجيات المختارة، **4**-عدم القيام بردود فعل تجاه البيئة الخارجية.

وقد تبين للباحثة أن أكبر العقبات أمام الشركات في معظم الدراسات السابقة كانت الآتية، ووفق الترتيب الآتي:1-عدم فعالية الاتصالات، 2-المهارات القيادية غير الكافية، 3-غموض الاستراتيجية، 3-محدودية الموارد، 4-عدم فعالية نظم المعلومات.

(Canadio, ، ((Lacerda, 2014, p69) (Eresia, 2021, p57)(Piorkowska, 2020, p389-390)
2019, p4-6) (Alkubalsy, 2019, p4)(Cater, 2010, p, 225-226)

النتائج والمناقشة:

<u>اختبار الفرضيات:</u> -اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الأولى من الفرضيَّة الرئيسية (من البند 1حتى البند 14)

(3)إحصائيات الفرضية الأولى One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
H1	36	2.859125	.7396484	.1232747

مخرجات البرنامج الاحصائي spss

(4)اختبار الفرضية الأولى One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
H1	-1.143-	35	.261	-.1408750-	-.391136-	.109386

مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يتَّضح من الجدولين رقم (3، 4) الآتي:

-المتوسِّط الذي حصلت عليه المنظمة محل البحث منخفض عن معيار المتوسِّط المقبول (3).

-احتمال t المحسوب(0,261) وهو أكبر من مستوى المعنوية المستخدم (5%)، وهذا يعني أن الفروق ليست معنوية وبالتالي يتم قبول فرضية العدم المصاغة على النحو: فـ1: **لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة**

حول المعوقات المتعلقة بالقيادة التي تحول دون تنفيذ شركة الساحل للغزل لاستراتيجياتها ومتوسط المقياس المستخدم(3)

مما سبق يمكننا القول إن شركة الساحل للغزل تعاني من عوائق متعلقة بالقيادة تحول دون تنفيذها لاستراتيجياتها.

-اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الثانية من الفرضيَّة الرئيسية (من البند 15 حتى البند 19) :

(5)إحصائيات الفرضية الثانية One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
H2	36	2.044444	.6217232	.1036205

مخرجات البرنامج الاحصائي spss

(6)اختبار الفرضية الثانية One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
H2	-9.222-	35	.000	-.9555556-	-1.165916-	-.745195-

مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يتَّضح من الجدولين رقم (5، 6) الآتي:

-المتوسِّط الحاصلة عليه المنظمة محل البحث منخفض عن معيار المتوسِّط المقبول (3).

-احتمال t المحسوب(0) وهو أقل من مستوى المعنوية المستخدم (5%) وهذا يعني أن هناك فروقا ذات دلالة، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة المصاغة على النحو الآتي: ف1: توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول المعوقات المتعلقة بالاتصالات والتنسيق التي تحول دون تنفيذ شركة الساحل للغزل لاستراتيجياتها ومتوسط المقياس المستخدم(3) . نستنتج مما سبق أن شركة الساحل للغزل لا تعاني من معوقات تتعلق بالاتصالات والتنسيق تحول دون تنفيذ استراتيجياتها.

-اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الثالثة من الفرضيَّة الرئيسية (من البند 20 حتى البند 24)

(7)إحصائيات الفرضية الثالثة One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
H3	36	3.772222	1.0573852	.1762309

مخرجات البرنامج الاحصائي spss

(8) اختبار الفرضية الثالثة One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
H3	4.382	35	.000	.7722222	.414455	1.129990

مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يتَّضح من الجدولين رقم (7،8) الآتي:

-المتوسِّط الحاصلة عليه المنظمة محل البحث مرتفع عن معيار المتوسِّط المقبول (3).

-احتمال t المحسوب(0) وهو أقل من مستوى المعنوية المستخدم (5%)، وهذا يعني أن هناك فروقا ذات دلالة، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة المصاغة على النحو الآتي: توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول المعوقات المتعلقة بتشخيص الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي التي تحول دون تنفيذ شركة الساحل للغزل لاستراتيجياتها ومتوسط المقياس المستخدم(3)، مما سبق نستنتج أن شركة الساحل للغزل تعاني من معوقات تتعلق بتشخيص الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي تحول دون تنفيذها لاستراتيجياتها.

-اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الرابعة من الفرضيَّة الرئيسية (من البند 25 حتى البند 32):

(9)إحصائيات الفرضية الرابعة One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
H4	36	3.680556	1.0519728	.1753288

مخرجات البرنامج الاحصائي spss

(10)اختبار الفرضية الرابعة One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
H4	3.882	35	.000	.6805556	.324619	1.036492

مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يتَّضح من الجدولين رقم(9،10) الآتي:

-المتوسِّط الحاصلة عليه المنظمة محل البحث مرتفع عن معيار المتوسِّط المقبول (3).

-احتمال t المحسوب(0) وهو أقل من مستوى المعنوية المستخدم (5%)، وهذا يعني أن هناك فروقا ذات دلالة، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة المصاغة على النحو الآتي: توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول المعوقات المتعلقة بمهارات الموظفين وتدريبهم التي تحول دون تنفيذ شركة الساحل للغزل لاستراتيجياتها ومتوسط المقياس المستخدم(3)،

مما سبق يمكننا القول إن شركة الساحل للغزل تعاني من معوقات تتعلق بمهارات الموظفين وتدريبهم تحول دون تنفيذها لاستراتيجياتها.

-اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الخامسة من الفرضيَّة الرئيسية (من البند 33 حتى البند 40):

(11)إحصائيات الفرضية الخامسة One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
H5	36	3.250000	.7989949	.1331658

مخرجات البرنامج الاحصائي spss

(12)إ اختبار الفرضية الخامسة One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
H5	1.877	35	.069	.2500000	-.020341-	.520341

مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يتَّضح من الجدولين رقم(11،12) الآتي:

-المتوسِّط الحاصلة عليه المنظمة محل البحث مرتفع عن معيار المتوسِّط المقبول (3).

-احتمال t المحسوب(0,69) وهو أكبر من مستوى المعنوية المستخدم (5%)، وهذا يعني أن الفروق ليس ذات دلالة، وبالتالي يتم قبول فرضية العدم المصاغة على النحو: ف1: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول المعوقات المتعلقة بالمشاركة والانخراط التي تحول دون تنفيذ شركة الساحل للغزل لاستراتيجياتها ومتوسط المقياس المستخدم(3)،

نستنتج مما سبق بأن شركة الساحل للغزل تعاني من عوائق متعلقة بالمشاركة والانخراط تحول دون تنفيذ استراتيجياتها.

-اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة السادسة من الفرضيَّة الرئيسية (من البند 41 حتى البند 46) :

(13)إحصائيات الفرضية السادسة One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
H6	36	4.074078	.8622997	.1437166

مخرجات البرنامج الاحصائي spss

(14)اختبار الفرضية السادسة One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
H6	7.474	35	.000	1.0740778	.782318	1.365838

مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يتبين لنا من الجدولين (13،14) الآتي:

-المتوسِّط الحاصلة عليه المنظمة محل البحث مرتفع عن معيار المتوسِّط المقبول (3).

-احتمال t المحسوب(0) وهو أقل من مستوى المعنوية المستخدم (5%)، وهذا يعني أن هناك فروقا ذات دلالة، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة المصاغة على النحو الآتي: توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول المعوقات المتعلقة بالموارد المتاحة التي تحول دون تنفيذ شركة الساحل للغزل لاستراتيجياتها ومتوسط المقياس المستخدم(3)،

نستنتج مما سبق أن شركة الساحل للغزل تعاني من معوقات تتعلق بالموارد المتاحة تحول دون تنفيذها لاستراتيجياتها.

-اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة السابعة من الفرضيَّة الرئيسية (من البند 47 حتى البند 53):

(15) إحصائيات الفرضية السابعة One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
H7	36	3.484128	.7908244	.1318041

مخرجات البرنامج الاحصائي spss

(16) اختبار الفرضية السابعة One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
H7	3.673	35	.001	.4841278	.216551	.751704

مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يتبين لنا من الجدولين (15، 16) ما يلي:

-المتوسِّط الحاصلة عليه المنظمة محل البحث مرتفع عن معيار المتوسِّط المقبول (3).

-احتمال t المحسوب(0) وهو أقل من مستوى المعنوية المستخدم (5%)، وهذا يعني أن هناك فروقا ذات دلالة، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة المصاغة على النحو الآتي: توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول المعوقات المتعلقة بإدارة الأداء التي تحول دون تنفيذ شركة الساحل للغزل لاستراتيجياتها ومتوسط المقياس المستخدم(3)

نتوصل مما سبق إلى أن شركة الساحل للغزل تعاني من معوقات تتعلق بإدارة الأداء تحول دون تنفيذها لاستراتيجياتها.

-اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الثامنة من الفرضيَّة الرئيسية (من البند 54 حتى البند 57):

(17)إحصائيات الفرضية الثامنة One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
H8	36	3.944444	.8906481	.1484413

مخرجات البرنامج الاحصائي spss

(18)اختبار الفرضية الثامنة One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
H8	6.362	35	.000	.9444444	.643092	1.245796

مخرجات البرنامج الاحصائي spss

نجد من الجدولين (17، 18) الآتي:

-المتوسِّط الحاصلة عليه المنظمة محل البحث مرتفع عن معيار المتوسِّط المقبول (3).

-احتمال t المحسوب(0) وهو أقل من مستوى المعنوية المستخدم (5%)، وهذا يعني أن هناك فروقا ذات دلالة، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة المصاغة على النحو الآتي: توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول المعوقات المتعلقة بالأحداث الخارجية التي تحول دون تنفيذ شركة الساحل للغزل لاستراتيجياتها ومتوسط المقياس المستخدم(3)،

نستنتج من أعلاه أن شركة الساحل للغزل تعاني من معوقات تتعلق بالبيئة الخارجية تحول دون تنفيذها لاستراتيجياتها.

<u>اختبار الفرضيَّة الرئيسية</u>: إن البنود المعبرة عن الفرضية الرئيسية هي البنود (من البند 1 حتى البند 57).

(1) إحصائيات الفرضية الرئيسية One-Sample Statistic

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
H	36	3.318719	.7477741	.1246290

مخرجات البرنامج الاحصائي spss

(2)نتائج اختبار الفرضية الرئيسية One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
H	2.557	35	.015	.3187194	.065709	.571730

مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يتَّضح من الجدولين (1، 2) الآتي:

-المتوسِّط الحاصلة عليه المنظمة محل البحث مرتفع عن معيار المتوسِّط المقبول (3).

-احتمال t المحسوب(0) وهو أقل من مستوى المعنوية المستخدم (5%)، وهذا يعني أن هناك فروقا ذات دلالة وبالتالي يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة المصاغة على النحو الآتي: : توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة في شركة الساحل للغزل حول معوقات تنفيذ استراتيجياتها، ومتوسط المقياس المستخدم(3).

نستنتج مما سبق أن شركة الساحل للغزل تعاني من عوائق كثيرة تحول دون تنفيذها لاستراتيجياتها.

النتائج والمناقشة:

النتائج:

تعاني شركة الساحل للغزل من معوقات كثيرة تحول دون تنفيذ استراتيجياتها، وأهمها ما يتعلق بالقيادة، وتشخيص الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي، ومهارات الموظفين وتدريبهم، والمشاركة والانخراط، والموارد المتاحة، وإدارة الأداء، والأحداث الخارجية، في حين لم تعاني من معوقات تتعلق بالاتصالات والتنسيق.

أما بالنسبة العوائق الرئيسية فقد تمثلت بالآتي:

-عدم مرونة الاستراتيجيات المختارة.

-افتقار بعض المدراء للمهارات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات، وإن من أحد الأسباب لذلك هو عدم تلقيهم التدريب المستمر والكافي لتطويرهم، أو حتى فقط اللازم لتطبيقهم لخطوات وأساليب تنفيذ الاستراتيجيات.

-وجود تخوف لدى بعض المدراء من التغيير، وهم يفتقرون إلى الخبرة في التغيير، كما أن البعض منهم يهتم بتعزيز مكانته وسلطته، ويخاف من فقدانها.

-عدم وجود توافق بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية للشركة وبين الاستراتيجيات التي يتم اختيارها، وإن أحد الأسباب هو عدم قيام الشركة بتحليل معمق لثقافتها التنظيمية ولهيكلها.

-عدم قيام الشركة بتقييم استعداداتها للتغييرات.

-افتقار الموظفين للمهارات الكافية لتنفيذ الاستراتيجيات، وإن من أحد الأسباب هو عدم فعالية التدريب الذي يتلقوه، حيث يعانون من صعوبات في تنفيذهم للمهام الجديدة، كما أنَّ التعاون بينهم ضعيف، ويوجد لديهم تخوف من التغيير، كما تبين أنه من العوامل التي تؤدي لعدم فعالية التدريب هي عدم كفاءة المدربين، وعدم توفر البيئة التدريبية المناسبة، كما أن التوقيت غير مناسب للمتدربين.

-لا يوجد إحساس عالي بالمسؤولية عند الموظفين، وقد تبين أن من أهم الأسباب لذلك هو عدم فعالية نظام الحوافز والمكافآت، حيث الحوافز غير مجزية وغير عادلة.

-لا يتم تطوير الخطط بمشاركة الموظفين، كما أنَّ مشاركتهم بتنفيذ الاستراتيجيات ضعيفة.

-لا يطبق أسلوب التمكين في الشركة.

-لا يتم تقسيم المهام والمسؤوليات بشكل صحيح، كما أنها غير واضحة للمنفذين، بالإضافة لذلك فإن سلطة توزيع القرار تتم بشكل غير صحيح.

-تعاني الشركة من محدودية الموارد بكافة أشكالها، بما فيها الوقت الكافي للمدراء كي يقوموا بتصميم وتنفيذ وتقويم الاستراتيجيات (حيث تستهلك الأنشطة اليومية والمشاكل الداخلية غير المتوقعة وقت المدراء).

-توضع الخطط التكتيكية بشكل منفصل عن الخطط الاستراتيجية.

-عدم وضوح السياسات التي تضعها الشركة.

-لا تطبق الشركة عملية الرقابة الاستراتيجية، ولا تستخدم أنظمة رقابة فعالة مثل بطاقة الأداء المتوازن.

-لا تقوم الشركة بمشاريع تجريبية قبل البدء بتنفيذ استراتيجياتها.

-تتعرض الشركة لضغوطات خارجية، ولمعوقات خارجية مختلفة ومنها المتوقع وغير المتوقع، الأمر الذي يعيقها بتنفيذ استراتيجياتها، وأحياناً تقوم الشركة بردود فعل لكنها ليست ذات جدوى.

الاستنتاجات و التوصيات:

1-ضرورة أن تقوم الشركة بالآتي:

-تعديل استراتيجياتها بما يتلاءم مع الظروف البيئية المتغيرة.

- إقامة دورات تدريبة فعالة مستمرة داخلية وخارجية، من شأنها تطوير المدراء، واكسابهم القدرات اللازمة لتطبيق خطوات وأساليب تنفيذ الاستراتيجيات بشكل سليم، مع ضرورة تطبيق الأساليب التدريبية الحديثة والمتنوعة مثل أسلوب المحاكاة الذي يكسر حاجز الخوف لدى المدراء من التغييرات، ويكسبهم القدرة على التعامل مع التغييرات التي يمكن أن تحدث.

-تحليل معمق لثقافتها التنظيمية ولهيكلها التنظيمي، وصولا لنقاط القوة والضعف في كل منهما، والحرص على إحداث توافق بين كل من الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي مع الاستراتيجية المختارة.

-تقييم استعدادها للتغييرات.

- إقامة دورات تدريبية فعالة مستمرة داخلية وخارجية خاصة بالموظفين، والتي من شأنها إكسابهم المهارات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات المختارة، وتقوية أواصر التعاون بينهم، وكسر حاجز الخوف لديهم من التغيير، ولذلك لا بد من الاهتمام بفعالية تلك الدورات فمثلا من أكثر الأمور تأثيراً فيها هو الحرص على أن تكون خبرات المدربين بالمستوى المطلوب، وأن تكون البيئة التدريبية، ووقت التدريب مناسبين للجميع.

-إعادة النظر بنظام حوافز ومكافآت الشركة وتعديله بحيث تكون الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية مجزية وعادلة وتؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين.

- إشراك الموظفين مشاركة فعالة في تطوير الخطط وتنفيذها.

-التقسيم الصحيح للمهام والمسؤوليات، وإيضاحها جيداً للأفراد، بالإضافة لضرورة التوزيع الصحيح لسلطة اتخاذ القرار.

- تطبيق أسلوب التمكين بشكل جيد، لفوائده العديدة والتي منها تقليل هدر وقت المدراء الاستراتيجيين في الأنشطة اليومية وفي المشاكل الداخلية الروتينية.

- ربط خططها التكتيكية بخططها الاستراتيجية، وأن تضع السياسات المناسبة وبشكل تكون واضحة للجميع.

- القيام بمشاريع تجريبية قبل البدء بالتنفيذ حتى تضمن سلامة التنفيذ.

- تطبيق عملية الرقابة الاستراتيجية، ولذلك لا بد من تطبيق أنظمة مراقبة جيدة مثل بطاقة الأداء المتوازن.

2-يجب على الجهات المعنية أن تحرص على توافر الصفات الشخصية المناسبة في الأشخاص المرشحين لشغل مناصب إدارية، وعليها العمل على إعفاء المدراء الذين يخافون على مكانتهم وسلطتهم.

3-يجب على الجهات المعنية تأمين التمويل اللازم للشركة كي تستطيع تنفيذ استراتيجياتها، كما على الشركة القيام بأنشطة تمكنها من توليد الأموال لتقليل الاعتماد على الأموال التي توفرها الخزينة السورية، وأن تقوم بتدابير جادة لخفض تكاليفها.

4-يتوجب على الجهات المعنية مساعدة الشركة من أجل تخفيف تأثيرات البيئة الخارجية عليها.

5-توصي الباحثة بدراسات مستقبلية منها: -دراسة معوقات تنفيذ الاستراتيجيات في شركات وقطاعات أخرى

-دراسة العلاقة بين معوقات تنفيذ الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي، ودراسة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية ونفيذ الاستراتيجية.

References:

1- ALKUBAISY, S, MOHDI,O, *Diagnosis of factors affecting the Strategic Implementation of Sewage Projects (Case Study in General Directorate of Sewage Projects*), Journal of Economics and Administrative Sciences, vol.25,No.112, 2019, pp(1-23)

2- CANADIO, C JF, SANTOS, S.P, *Implementation Obstacles and Strategy implementation Failure,* http:llwww.emeraldinsight .com, Baltic Journal of Management, vol.14,no.1, 2019, pp(39-57)

3-CATER,T, PUCKO,D, *Factors of Effective Strategy Implementation Empirical Evidence From Slovenian Business Practice*, Journal for East European Management Studies ,2010, pp(206-236)

4-ENWEREJI, PC, UWIZEYIMANA,DE, *Challenges in Strategy Implementation Processes in South African Municipalities: A Service Perspective, Gender & Behavior*, Ife Center For Psychological Studies, Services, Ile-Ife, NIGERIA, 2019, PP(13829-13850)

5- ERESIA-EKE, C, SORIAKUMAR, A, *Strategy implementation Barriers and Remedies in Public Sector Organizations,* African Journal of Public Affairs, Vo. 12, No 1, 2021, pp (46-62)

6- HERBINIAK, L, *Obstacles to Effective Strategy Implementation, Organizational Dynamics*, , vol.35, No.1, pp, 2006, (12-31)

7- KBANTEL, B; ZHENG, D, *Effect of Strategic Management Strategies on Performance of the Manufacturing Firms in MEXICO,* Journal of Strategic Management, MEXICO, VOL (5), NO (1), 2021, p (30-39)

8-LACERDA, P, D, *Revealing Factors Affecting Strategy Implementation in HELS-a case study in Brazilian university*, journal Management in Education, Vol.8, No.1, 2014, pp (54-77),

9-NJIRI, W, P, *Strategic Leadership AND Strategy Implementation: THE Case of KSA University*, A research project submitted in partial fulfillment of the requirements for award of the degree of master of business administration degree, school of business, university of NAIROBI, 2016, pp(1-59)

10- PATRICK, E, *Strategic Implementation And Change Management, Challenges and Solution of Strategy Implementation in the Services Sector*, National University of Science and Technology, 2019, pp(1-13)

11- PEREIRA, L, SANTO, J, DURAO, T, *Strategic Communication and strategy implementation,* Conference Paper. 2019, pp(1-6)

12- PERKS, S, KRUGER, J, *Strategy Implementation Activities and Obstacles: A South African Perspective*, International Conference on Education and Social Sciences, Istanbul, Turkey, 2014, pp(1-12)

13-PIORKOWSKA, N, RYNCA, R, *Factors affecting the process of strategy implementation in Higher Education Institution,* Silesian university of technology publishing house organization and management series, NO 144, 2020, pp (383-395)

14- POLYCHRONAKIS, Y, SHARP, J, *A conceptual framework of impeders to strategy implementation from an exploratory: case study in an Iranian university*, Emerald: Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues Vol.2 No.4, 2009, pp(246-261)

15- PRYOR, M, ANDERSON, D, TOOMBS, L, HUMPHEREYS, J, *Strategic Implementation as a Core Competency (The 5p‘ s Model)*, Journal of Management Research, vol 7, no 1, 2007,pp(3-17)

16- RADOMSKA, J, *Linking the main Obstacles to the Strategy implementation with the company‘s performance,* Procedia-Social and Behavioral Sciences 150, (2014) , pp(263-270)

17- SHAH, A,M, *The foundation of Successful Strategy Implementation: Overcoming the Obstacles*, Downloaded from gbr .sagepub.com at North Dakota State Unive LIB ON, 2015,PP(293-302).
18-SLETEEN, S, *Strategic Management and Its Impact on Raising the Performance of Business Organizations (A Field Study on General Industrial Organizations in the Syrian Coast)*. Unpublished Master's Thesis, Syria, Tishreen University, 2007,P 145
19-STRYDOM, K, FOURI, C, *The perceived Influence of Diversity Factors on Effective Strategy Implementation in a Higher Education Institution*, Elsevier Ltd, Heliyon 4, NO e00604, 2018, pp(1-24)
20-VIGFUSSON, K, JOHANNSDOTTIR, L, OLAFSSON, S, *Obstacles to strategy implementation and success factors:* a review of empirical literature, Strategic management, Vol.26, No.2, 2021, pp (12-30)
21-WEISS, M, BARTH, M, WIEK, A, WEHRDEN, *Drives and Barriers of Implementation Sustainability Curricula in Higher Education- Assumption and Evidence*, Higher Education Studies, Canada, VOL.11, NO.2, 2021, PP (42-64)

الملحق:

المتوسطات ونتائج اختبار الوسط الحسابي المتعلقة بعبارات عوائق تنفيذ الاستراتيجيات

العبارة	المتوسط الحسابي	مستوى المعنوية
1-الاستراتيجيات المختارة غير صحيحة	2.111111	.000
2-الاستراتيجيات المختارة غير واضحة	2.250000	.000
3-الاستراتيجيات المختارة غير مرنة	3.777778	.000
4-ضعف التزام الإدارة بالتنفيذ	1.694444	.000
5-يفتقر المدراء الى المهارات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات	3.500000	.009
6-لا يتلقى المدراء التدريب الكافي على خطوات وأساليب تنفيذ الاستراتيجية	3.888889	.000
7-لا يوجد لدى المدراء ايمان بالتغييرات ويخافون من بعض التغييرات	3.833333	.000
8-يفتقر المدراء الى الخبرة في التغيير	3.583333	.005
9-لا يتم تطوير المدراء بشكل مستمر	3.722222	.001
10-يوجد خوف لدى بعض المدراء من فقدان المكانة والسلطة	3.777778	.001
11-يوجد ضعف بالثقة بين المدراء	2.000000	.000
12-لا يوجد توافق بين صانعي القرار	2.138889	.000
13-لا يوجد تعاون بين المدراء	1.916667	.000
14-لا يتم اتخاذ القرارات بالوقت المناسب	1.833333	.000
15-عدم كفاءة الاتصالات (فالاتصال بغالبيته يتم من أعلى لأسفل)	1.805556	.000
16-عدم كفاءة نظم المعلومات	2.000000	.000
17-لا يوجد حوار صادق حول العوائق وتفسيرها (أي استطلاعات رأي أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين)	2.305556	.000
18-التنسيق غير فعال	2.222222	.000
19-يوجد تعاون بين المدراء والموظفين	1.888889	.000
20-الثقافة التنظيمية ضعيفة وغير موائمة للاستراتيجيات المختارة	3.694444	.001
21-لا يتم تقييم الثقافة التنظيمية	3.805556	.000
22-عدم وجود مواءمة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجيات المختارة	3.777778	.000
23-لا يتم تقييم للهيكل التنظيمي	3.638889	.002
24-عدم وجود تشخيص أو تقييم للاستعداد للتغيير	3.944444	.000
25-مهارات الموظفين الحالية غير كافية لتنفيذ الاستراتيجيات المختارة	3.527778	.013
26-نقص التعاون بين الموظفين	3.555556	.005
27-عدم كفاية التدريب الذي يتلقاه الموظفون على المهام الجديدة	3.805556	.000

28-عدم وجود إحساس عالي بالمسؤولية لدى الموظفين	3.527778	.037
29-توجد مقاومة للتغييرات من قبل الموظفين	3.555556	.015
30-الخبرات اللازمة للتدريب غير كافية	3.944444	.000
31-أماكن التدريب غير ملائمة	3.861111	.000
32-توقيت التدريب غير مناسب	3.666667	.003
33-يتم تطوير الخطط بدون مشاركة الموظفين أو مشاركة عدد قليل من الموظفين	4.194444	.000
34-مشاركة الموظفين بتنفيذ الاستراتيجيات ضعيفة	3.527778	.006
35-لا يوجد التزام من الإدارة الوسطى	1.750000	.000
36-لا يتم استخدام أسلوب التمكين	3.777778	.000
37-تقترح الاستراتيجيات عادة من طرف خارج الشركة	2.027778	.000
38-لا يوجد تقسيم صحيح للمهام والمسؤوليات	3.472222	.022
39-المسؤوليات والمساءلة غير واضحة	3.750000	.000
40-لا يوجد توزيع صحيح لسلطة اتخاذ القرار	3.500000	.007
41-محدودية الموارد المتاحة	4.416667	.000
42-الافتقار للتخصيص الصحيح للموارد	3.666667	.001
43-محدودية الوقت حيث تستهلك الأنشطة اليومية كل الوقت	3.750000	.000
44-تأخذون وقت طويل باتخاذ القرارات	4.250000	.000
45-تظهر تكاليف كبيرة تمنعكم من التنفيذ	4.111111	.000
46-تظهر لديكم مشاكل داخلية غير متوقعة تستهلك الوقت	4.250000	.000
47-لا تقام لديكم مشاريع تجريبية قبل التنفيذ	3.694444	.000
48-المكافآت غير مجزية وغير عادلة	3.555556	.003
49-لا توجد أنظمة مراقبة وتقييم جيدة	3.861111	.000
50-إرشادات التنفيذ غير واضحة	3.888889	.000
51-الرقابة المطبقة لديكم ليست استراتيجية	4.083333	.000
52-الخطط التكتيكية لا ترتبط بالخطط الاستراتيجية	3.638889	.000
53-لا يوجد تغذية راجعه	1.666667	.000
54-تتعرضون لضغوط خارجية تمنعكم من تنفيذ الاستراتيجيات المختارة	4.027778	.000
55-تقع أحداث خارجية غير متوقعه تعيق تنفيذكم للاستراتيجيات المختارة	4.027778	.000
56-تتعرضون لمعوقات سياسية واقتصادية. الخ	4.000000	.000
57-لا توجد ردود فعل للشركة تجاه البيئة الخارجية	3.722222	.001