



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



The Impact of Critical Success Factors of ERP Implementation in Enhancing Strategic Implementation: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Workers in Nineveh Governorate Projects Department

Suhair Walid Abdullah*, Safwan Yassin Hassan

College of Administration and Economics/ University of Mosul

Keywords:

Project resource planning, strategic implementation, Nineveh Governorate Projects Department.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 25 Aug. 2024

Accepted 22 Sep. 2024

Available online 31 Mar. 2025

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

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



***Corresponding author:**

Suhair Walid Abdullah

College of Administration and
Economics/ University of
Mosul



Abstract: The study aimed to identify the impact of critical success factors for implementing the ERP system in enhancing strategic implementation. The study population was represented by employees working in the Nineveh Governorate Projects Department. The study was applied to a sample of employees working in the researched department, numbering (203) employees. The study used the questionnaire as a primary tool for collecting data. The study sought to test a set of main and sub-hypotheses to demonstrate the nature of the relationship of influence between the main study variables and their sub-dimensions, in a manner consistent with the study objectives and hypothetical plan. The study adopted the descriptive analytical approach, and for the purpose of processing the data, ready-made statistical programs were used, including (SPSS.V26) and (AMOS.V25). The study reached a number of results, the most prominent of which is the existence of a significant impact of ERP combined on strategic implementation combined, which indicates that organizations that invest in ERP systems are more capable of completing the strategic implementation process effectively.

تأثير عوامل نجاح الحرجة لتطبيق نظام تخطيط موارد المشروع في تعزيز التنفيذ الاستراتيجي:

دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة مشاريع محافظة نينوى

صفوان ياسين حسن

سهير وليد عبدالله

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير عوامل نجاح الحرجة لتطبيق نظام تخطيط موارد المشروع في تعزيز التنفيذ الاستراتيجي وتمثل مجتمع الدراسة بالموظفين العاملين في دائرة مشاريع محافظة نينوى؛ إذ طُبِّقَت الدراسة على عينة من الموظفين العاملين في دائرة المبحوثة والبالغ عددهم (203) موظفاً. واستخدمت الدراسة الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات؛ إذ سعت الدراسة لاختبار مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية لبيان طبيعة علاقة التأثير بين متغيري الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية، وبشكل ينسجم مع أهداف الدراسة ومخطتها الفرضي. وتبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ولغرض معالجة البيانات استعملت البرامج الإحصائية الجاهزة منها برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (AMOS.V25). ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر معنوي لتخطيط موارد المشروع مجتمعاً في التنفيذ الاستراتيجي مجتمعاً ممّا يدل على أنّ المنظمات التي تستثمر في أنظمة تخطيط موارد المشروع هي أكثر قدرة على إتمام عملية التنفيذ الاستراتيجي بفاعلية.

الكلمات المفتاحية: تخطيط موارد المشروع، التنفيذ الاستراتيجي، دائرة مشاريع محافظة نينوى.

المقدمة

برزت أنظمة تخطيط موارد المشروع (ERP) كحل حيوي لمواجهة التحديات في البيئة الديناميكية إذ تعمل هذه الأنظمة على دمج العمليات والوظائف التجارية المختلفة في نظام واحد موحد، مما يسهل التدفق السلس للبيانات ومشاركة المعلومات في الوقت الفعلي عبر الأقسام. من خلال توفير منصة مركزية، إذ تساعد أنظمة تخطيط موارد المشروع (ERP) المنظمات على تبسيط عملياتها وتقليل التكرار وتحسين عملية صنع القرار، وتكمن أهميتها في قدرتها على توفير رؤية شاملة لعمليات المنظمة، مما يتيح إدارة وتنسيق أفضل للموارد. من خلال أتمتة العمليات وتوحيدها وتقليل الأخطاء وتعزيز الإنتاجية وضمان الامتثال لمعايير ولوائح الصناعة. ومن ثم، تؤدي أنظمة تخطيط موارد المشروع دوراً محورياً في التغلب على التحديات التشغيلية المرتبطة بتنفيذ المشروع.

كما يعد التنفيذ الاستراتيجي للمشاريع أمراً بالغ الأهمية لنجاح المنظمات ويتضمن التنفيذ الاستراتيجي مواءمة المشاريع مع الأهداف والغايات العامة للمنظمة فهو يتطلب تخطيطاً دقيقاً، وتخصيص الموارد، والمراقبة المستمرة لضمان تنفيذ المشاريع بفاعلية وتحقيق النتائج المرجوة ويساعد التنفيذ الاستراتيجي الفعال للمنظمات على التكيف مع تغيرات السوق والابتداع والحفاظ على الميزة التنافسية، كما تضمن الاستخدام الأمثل للموارد وإدارة المخاطر وتحقيق النمو المستدام ولذلك فإن فهم أهمية التنفيذ الاستراتيجي أمر ضروري للمنظمات التي تهدف إلى تعزيز أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

المحور الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: تعاني العديد من المنظمات من فجوة كبيرة بين وضع الاستراتيجيات وتنفيذها بشكل فعال، وهو ما يؤثر سلباً على تحقيق الأهداف المنظمة. يعتبر التنفيذ الاستراتيجي المتغير الحاسم الذي يحدد مدى نجاح المنظمة في تحويل خططها وأهدافها إلى نتائج ملموسة. ومع تطور التكنولوجيا، أصبحت أنظمة تخطيط موارد المشروع (ERP) أداة رئيسة في دعم وتنظيم العمليات داخل المنظمة.

كما إن التنفيذ الاستراتيجي يتطلب تنسيقاً عالٍ المستوى بين الموارد المختلفة داخل المنظمة وبين مختلف الإدارات والأقسام. يتطلب ذلك من الإدارة العليا أن تكون قادرة على متابعة تنفيذ الاستراتيجية بشكل مستمر، وتقديم الدعم اللازم لضمان عدم انحراف العملية التنفيذية عن الأهداف المحددة. وإن أنظمة تخطيط موارد المشروع توفر منصات يمكن من خلالها تحسين هذا التنسيق من خلال تقديم رؤية شاملة وفورية لجميع جوانب العمليات داخل المنظمة.

لكن رغم المزايا الواضحة لأنظمة تخطيط موارد المشروع، إلا أن هناك أسئلة حول مدى فعالية هذه الأنظمة في بيئات العمل المختلفة. مثلاً، قد تواجه المنظمات تحديات في تنفيذ هذه الأنظمة بشكل يتوافق مع احتياجاتها الخاصة، مثل عدم توافق النظام مع الثقافة التنظيمية القائمة أو التحديات المتعلقة بتدريب الموظفين على استخدام الأنظمة بفعالية. فضلاً عن ذلك فإن هناك بعض الدراسات التي تشير إلى أن استخدام أنظمة تخطيط موارد المشروع قد يؤدي في بعض الأحيان إلى تباطؤ عملية اتخاذ القرارات بسبب التعقيد الزائد في الإجراءات أو الاعتماد الكبير على التكنولوجيا، مما قد يعوق المرونة التي تتطلبها العملية الاستراتيجية. ولغرض الخوض في الإشكالية الميدانية بشكل مستفيض ودقيق يمكن طرح السؤال الآتي: (هل لتخطيط موارد المشروع تأثير في تعزيز التنفيذ الاستراتيجي في ديوان محافظة نينوى؟)

وينبع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

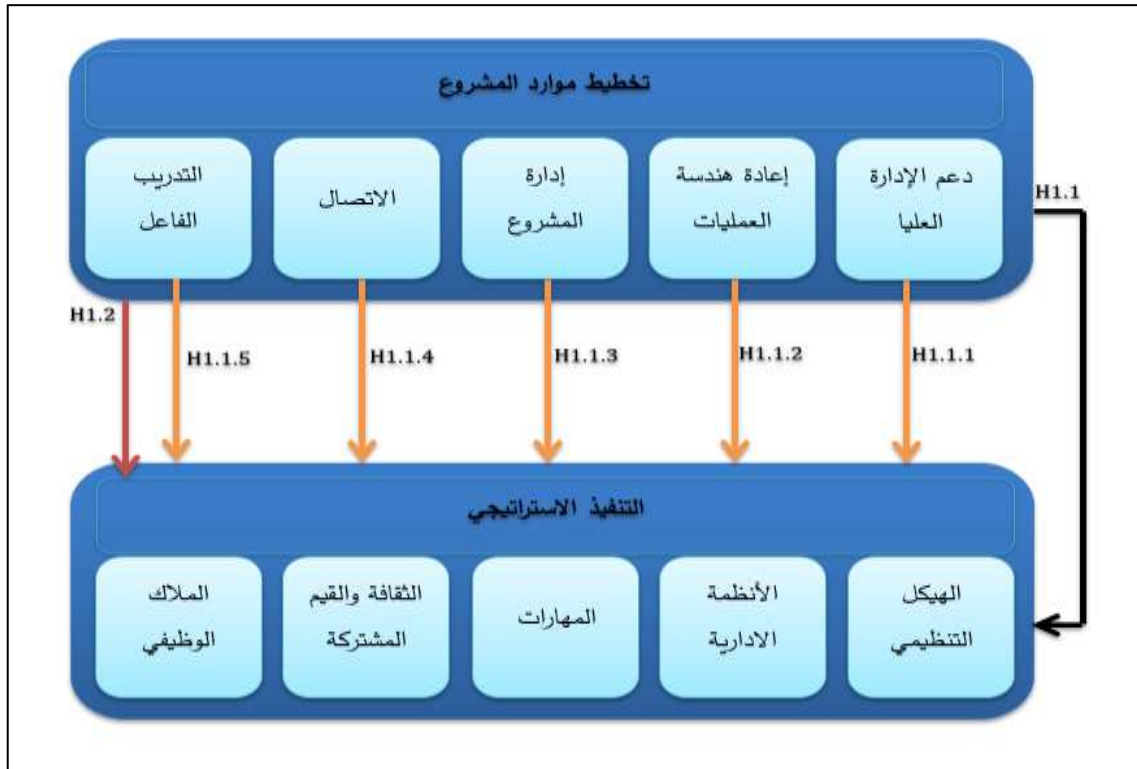
1. هل هنالك أثر معنوي من الناحية الإحصائية لأبعاد تخطيط موارد المشروع في التنفيذ الاستراتيجي؟
2. هل هنالك أولويات في أبعاد تخطيط موارد المشروع من حيث تأثيرها في التنفيذ الاستراتيجي؟

ثانياً. أهمية البحث:

1. تناولت الدراسة موضوعات حيوية في مجال الإدارة الاستراتيجية (تخطيط موارد المشروع والتنفيذ الاستراتيجي) على نحو يكشف عن الحاجة إلى معرفة تأثير تخطيط موارد المشروع بمثلها بأبعادها في استحضار متطلبات التنفيذ.
2. تنبع أهمية الدراسة من أهمية الميدان المبحوث وهي دائرة المشاريع في محافظة نينوى حيث تعد من الدوائر الحكومية المهمة المسؤولة عن الإشراف والتخطيط وتنفيذ المشاريع التنموية المختلفة وتؤدي دوراً حاسماً في البنية التحتية والتنمية الاقتصادية في المحافظة.
3. من الممكن أن توفر الدراسة رؤى ومقترحات لصانعي القرار حول كيفية التنفيذ الفعال لحلول تخطيط موارد المشروع وكيفية الاستفادة من هذه الأنظمة في تحسين تنفيذ الاستراتيجيات المنظمة.
4. مساعدة المنظمة المبحوثة في تركيزها على عملية التنفيذ الإستراتيجي بعدها أحد المراحل الأساسية في الإدارة الإستراتيجية، على نحو يمكنها من تنفيذ استراتيجياتها رغم التحديات والمعوقات التي يمكن أن تواجهها.

ثالثاً. أهداف البحث:

1. تقديم إطار نظري عن متغيري الدراسة (تخطيط موارد المشروع والتنفيذ الاستراتيجي) في ضوء الاستفادة من الجهود المعرفية السابقة في هذا المجال.
 2. الكشف عن التأثير الذي يمكن أن تؤديه تخطيط موارد المشروع في التنفيذ الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة في ضوء اختبار علاقات التأثير بينهما.
 3. تقديم بعض المقترحات الضرورية التي يمكن أن تفيد الميدان المبحوث، فضلاً عن فائدتها للباحثين مستقبلاً.
- رابعاً. مخطط البحث:** يعبر المخطط الفرضي للدراسة عن فكرة الدراسة الذي صيغ بعد مراجعة موسعة للأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة الرئيسة وأبعادها الفرعية. وقد اشتمل مخطط الدراسة الفرضي الموضح في شكل رقم (1) على متغيرين رئيسين والمتمثلة بالآتي:
1. المتغير المستقل (تخطيط موارد المشروع): الذي يتمثل بالأبعاد (دعم الإدارة العليا، إعادة هندسة العمليات، إدارة المشاريع، الاتصال، التدريب الفاعل).
 2. المتغير التابع (التنفيذ الاستراتيجي): الذي يتمثل بالأبعاد (الهيكل التنظيمي، الأنظمة الادارية، المهارات، الثقافة والقيم المشتركة، الملاك الوظيفي).



شكل (1): مخطط البحث الفرضي

المصدر: من اعداد الباحثان.

خامساً. فرضيات البحث:

- H1.1:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد تخطيط موارد المشروع مجتمعة في التنفيذ الاستراتيجي مجتمعة. وتنشق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- H1.1.1:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد دعم الإدارة العليا في التنفيذ الاستراتيجي.
- H1.1.2:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد إعادة هندسة العمليات في التنفيذ الاستراتيجي.

H1.1.3: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعـد ادارة المشاريع في التنفيذ الاستراتيجي.
H1.1.4: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعـد الاتصال في التنفيذ الاستراتيجي.
H1.1.5: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعـد التدريب الفاعل في التنفيذ الاستراتيجي.
H1.2: تتباين أبعاد تخطيط موارد المشروع منفردة من حيث تأثيرها في التنفيذ الاستراتيجي.
سادساً. الأساليب الإحصائية المستخدمة: اعتمدت الدراسة على برنامج (AMOS_V26) الذي يضم مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية لتحليل البيانات والمعلومات بغية الوصول إلى نتائج دقيقة، وعلى النحو الآتي:

1. التحليل العاملي التوكيدي: لغرض التأكد من الصدق البنائي للنموذج.

2. نمذجة المعادلة البنائية: تهدف إلى اختبار فرضيات البحث.

هو برنامج يضم مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية **سابعاً. مجتمع الدراسة وعينتها:** تمثل مجتمع الدراسة بالموظفين العاملين في دائرة مشاريع محافظة نينوى، إذ بلغ عددهم (405) مبحوثاً وتم توزيع (250) استمارة على المبحوثين أسترجم منها (203) استمارة صالحة للتحليل، وقد تم تحديد حجم العينة الذي يجب الوصول إليه عبر استخدام الموقع الإلكتروني على الشبكة الدولية للمعلومات الانترنت (<https://www.checkmarket.com/sample-size-calculator>) والمتخصص في حساب حجم العينة المناسب، حيث تم ادخال مجتمع الدراسة البالغ (405) عند درجة ثقة (95%) وبنسبة خطأ (5%)، وقد ظهر أن حجم العينة المناسب والذي يمكن أن يمثل العينة المختارة للدراسة أفضل تمثيل ويعكس خصائصها هو (198) شخص، ومن ثم حجم العينة في الدراسة الحالية البالغ (203) يلبي المتطلبات الإحصائية السليمة وإنه عدد كافٍ وملائم، على النحو الذي سينعكس في اعتمادية وصدق نتائج الدراسة، والشكل رقم (2-1) يوضح ذلك

Sample size	
Population size:	405
Margin of error:	5% ▼
Confidence level:	95% ▼
Required sample size:	198

الشكل (2): تحديد حجم العينة

Source: <https://www.checkmarket.com/sample-size-calculator>

ثامناً. أساليب جمع البيانات: واعتمد الدراسة مقياس ليكرت خماسي (أتفق بشدة، أتفق، محايد، لا أتفق لا أتفق بشدة)، وبأوزان (5، 4، 3، 2، 1) لكل منها على التوالي، إذ يشير اتجاه إجابات المبحوثين نحو (أتفق بشدة، أتفق) إلى حالة الاتفاق التي تعكس توافر أبعاد المتغيرات، والمحايد لتعكس حالة الاعتدال، فيما يعبر (لا أتفق، لا أتفق بشدة) عن حالة عدم الاتفاق، ويوضح الجدول رقم (1) مكونات الاستبانة والمصادر المعتمدة في صياغتها.

جدول (1): هيكلية الاستبانة

المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	الرمز	المصدر
تخطيط موارد المشروع	دعم الإدارة العليا	5	(X1-X5)	Dezdar, 2012: 1073 حسين، 2017: 155-156 Reitsma & Hilletoft, 2018: 292
	إعادة هندسة العمليات	5	(X6-X10)	
	إدارة المشاريع	5	(X11-X15)	
	الاتصال	5	(X16-X20)	
	التدريب الفاعل	5	(X21-X25)	
التنفيذ الاستراتيجي	الهيكل التنظيمي	4	(X26-X29)	Baroto, 2014: 51 عبدالله وولي، 2021: 153 العلاف، 2021: 74
	الأنظمة الإدارية	4	(X30-X33)	
	المهارات	4	(X34-X37)	
	الثقافة والقيم المشتركة	4	(X38-X41)	
	الملاك الوظيفي	4	(X42-X45)	

المصدر: من اعداد الباحثان.

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً. مفهوم نظام تخطيط موارد المشروع: لغرض إيضاح المحتوى المفاهيمي والإجرائي في نظام (ERP) حاولت العديد من أدبيات نظم المعلومات صياغة قوالب تعريفية لإيضاح طبيعة ووظيفة (ERP) ضمن نطاق عمل منظمات الأعمال، ويمكن توضيح طبيعة وتفاصيل عمل (ERP) من خلال استعراض سلسلة من المفاهيم التي تمتد بدايتها لأدبيات نظم المعلومات، والجدول أدناه يلخص آراء الكتاب والباحثين حول مفهوم نظام تخطيط موارد المشروع.

جدول (2): مفهوم نظام تخطيط موارد المشروع (ERP) من وجهة نظر الكتاب والباحثين

ت	اسم الكاتب او المؤلف	مفهوم نظام تخطيط موارد المشروع
1	(Shim & Shim, 2019: 43)	نظام معلومات يستخدم لدمج عدة أنظمة وتطبيقات مع بعضها البعض، يمثل كل منها إحدى وظائف المنظمة مثل المالية والمحاسبة والإنتاج وذلك لتوفير الدعم اللازم لأنشطة المنظمة وقد يشمل النظام جميع وظائف المنظمة أو القليل منها.
2	(Nassima & Hassane, 2020: 108)	مجموعة برامج تعمل على إدارة كافة العمليات المشتركة عن طريق دمج جميع الوظائف مثل المبيعات، والمحاسبة، والتجارة الالكترونية والمالية، مما يؤدي الى تحسين عمليات الإدارة داخل المنظمة.
3	(Ismahane & Slimane, 2021: 420)	نظام الدعم لأتمته العمليات المتكررة وإعطاء المديرين رؤية شاملة لتدفقات العمليات الحالية مما يساعد على حل مشكلات تفكك وتشتت المعلومات.

ت	اسم الكاتب او المؤلف	مفهوم نظام تخطيط موارد المشروع
4	(Jayamaha et al., 2023: 3)	أداة استراتيجية تعمل على مزامنة ودمج وتبسيط بيانات وعمليات المنظمة في نظام واحد للحصول على ميزة تنافسية في بيئة عمل غير مؤكدة من خلال المساعدة في تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها.
5	(Rasanjali et al., 2024: 5)	هو نظام معلومات معقد يعمل على أتمته ودعم جميع وظائف الأعمال الخاصة بالمنظمة من خلال نظامها الأساسي المتكامل ويضمن تدفق المعلومات بشكل مستمر ومتسق داخل قاعدة بيانات مركزية، بحيث يكون لدى المستخدمين القدرة على الوصول الى المعلومات بالوقت المناسب وبشكل تفصيلي.

المصدر: من اعداد الباحثان استناداً الى المصادر الواردة في متنه.

ويعرف الباحثان نظام تخطيط موارد المشروع بأنه عبارة عن حزمة برمجية مركزية تستخدمها المنظمات لإدارة ودمج مختلف العمليات التجارية الأساسية، مثل المحاسبة والموارد البشرية وسلسلة التوريد والمشتريات والمخزون وإدارة علاقات العملاء.. الخ مما يتيح تحسين عملية صنع القرار والكفاءة والتعاون داخل المنظمة.

ثانياً. عوامل النجاح الحرجة لتطبيق نظام تخطيط موارد المشروع: وعلى الرغم من وجود اختلاف كبير في تحديد عوامل نجاح تطبيق نظام ERP، إلا أن هناك اتفاقاً حول العوامل الآتية (دعم الإدارة العليا، إعادة هندسة العمليات، إدارة المشروع، الاتصال، التدريب الفاعل) وهو ما ستعتمده الدراسة الحالية، وذلك بسبب ملائمة هذا العوامل مع الميدان المبحوث فضلاً عن توافق أغلب الدراسات مع هذا العوامل ويمكن استعراض هذه العوامل وفق الآتي:

1. **دعم الإدارة العليا:** يعد دعم الإدارة العليا أحد عوامل النجاح الحاسمة الأكثر أهمية عندما تهدف الشركة إلى تنفيذ مشروع نظام تخطيط موارد المشروع ويمكن تعريف دعم الإدارة العليا على أنها المشاركة النشطة للمديرين التنظيميين في الأمور المرتبطة بنجاح تنفيذ نظم المعلومات بشكل عام وتخطيط موارد المشروع بشكل خاص (Bueno & Gallego, 2017: 151). كما يؤكد (Sila, 2013: 201) بأن دعم الادارة العليا يؤكد على الموقف الإيجابي من جانب المديرين تجاه التغيير والذي يخلق بيئة تنظيمية جيدة، وبحسين من أداء مشروع ومن ثم يزيد من الإنتاجية والكفاءة في المشروع.

2. **إعادة هندسة العمليات:** تعرف إعادة هندسة العمليات على أنها قدرة المنظمة على إعادة تصميم المنظمة أو اجراء تغييرات فيها فضلاً عن تطوير العمليات التصنيعية والإدارية الداخلية، من أجل تحقيق مستويات أعلى في الأداء والتمثلة في الجودة والسرعة والخدمة (Bokhari & Qureshi, 2016: 11). وفقاً (Zaini & Saad 2019: 6) فإنها تتمثل بالمساعدة في تنفيذ تغييرات جذرية في المنظمات ومحاولة تصميم العمليات بطريقة بسيطة فضلاً عن خفض

تكلفة إنتاج السلع وتقديم الخدمات من خلال إعادة التفكير والتقييم الشاملة في أنشطة المنظمة. بينما يوضح (Jalali et al., 2013: 549) أن المنظمة تقوم بإجراء تغييرات شاملة على جميع أنظمتها وثقافتها وهيكلها التنظيمي ونظام الإدارة الداخلي من أجل تحقيق معايير عالية من الجودة والأداء في جميع جوانب المنظمة وكل ذلك يتم من خلال إعادة هندسة العمليات.

3. إدارة المشروع: هي المرحلة التي تتم فيها الموافقة على المشروع، وتحديد الميزانية، وتحديد النطاق، والموافقة على التنفيذ، ويتضمن ذلك المهام المتعلقة بتصميم اللجان، واختيار بائع/حزمة تخطيط موارد المشروع، واختيار العمليات التجارية المراد دمجها، وتحديد النتائج المتوقعة للنظام، إن إهمال هذه المرحلة يعد بمثابة فشل في تنفيذ نظام تخطيط موارد المشروع لأنه قد يؤدي بشكل واضح إلى صراعات بين الزبون والاستشاري لا أمور تتعلق بالميزانية أو اختيار البائع ومدة المشروع ونتائج المشروع (Kamdjou et al., 2020: 1583). كما تمتد أنشطة إدارة المشروع طيلة عمر المشروع، بدءًا من بدايته وحتى اكتماله وتتضمن التركيز على التقدم المحرز في المشروع والتتبع المستمر للنطاق والجداول الزمنية والميزانيات مقابل الأهداف (Bansal & Agarwal, 2015: 1341).

4. الاتصال: نظرًا لأن أنظمة تخطيط موارد المشروع هي أنظمة متعددة الوظائف، فإن التواصل والتنسيق الفعال بين المستخدمين من مختلف الأقسام المشاركة في تنفيذ تخطيط موارد المؤسسات أمر بالغ الأهمية، لذا يجب إبلاغ الموظفين بالأهداف والأنشطة والتغييرات التي سيتم تنفيذها لغرض التنفيذ الناجح لتخطيط موارد المشروع (Shimange, Pillay, 2023: 3). واقترح (Yaghubi & Rafighi, 2014: 2) أن التواصل المكثف بين الأطراف الرئيسية يرتبط ارتباطًا مباشرًا بتخطيط موارد المؤسسات ونجاح المشروع. ويجب أن يشمل الاتصال النطاقات والأهداف والمهام والترقيات الرسمية للأشخاص ذوي الصلة بتخطيط موارد المشروع، كما يجب أن تتوافق أهمية المشروع وتوقعات الإدارة على كل مستوى تنظيمي والذي يجب إدارته وفقًا للمتطلبات والتعليقات وردود الفعل، ولذلك فهي أداة قوية ومنظمة يمكن للموظف من خلالها فهم ما يحدث في المنظمة من حيث أهداف وفوائد تنفيذ تخطيط موارد المشروع (Al-Amin et al., 2023: 48).

5. التدريب الفاعل: أنظمة تخطيط موارد المشروع هي أنظمة معقدة للغاية وتتطلب تدريبًا صارمًا ويجب تدريب جميع المستخدمين لتحقيق الاستفادة الكاملة من قدرات النظام، إذ يشير التعليم والتدريب إلى عملية تزويد الإدارة والموظفين بالمنطق والمفاهيم الشاملة لنظام تخطيط موارد المشروع وفهم كيفية دمج نظام تخطيط موارد المشروع في عملية المنظمة الشاملة (Dezdar, 2012: 1075). يرى (الشعار، 2013: 676) أن التدريب المناسب يمكن أن يزيد من نجاح أنظمة تخطيط موارد المشروع وأن نقص التدريب المناسب يمكن أن يحبط مستخدمي تخطيط موارد المؤسسات، علاوة على ذلك، فإن التدريب يقلل من مستويات المقاومة ويزيد من سهولة الاستخدام، مما يعزز بدوره احتمالات نجاح استخدام أنظمة تخطيط موارد المشروع، ومن ناحية أخرى، كان عدم كفاية التدريب أو نقصه أحد أهم أسباب فشل العديد من أنظمة تخطيط موارد المشروع. فلا يمكن ضمان الاستخدام الفعال والصحيح للنظام إلا من خلال توفير التدريب الكافي للموظفين، كما يجب أن يكون التعليم أولوية منذ بداية المشروع ويتطلب استثمارات ويتعين على المنظمات إنفاق الأموال على جلسات التدريب والتعليم بأشكال مختلفة، وتتمثل ميزة توزيع التدريب في أن المنظمات يمكنها تقليل عدد ساعات الاستشاريين المطلوبة ويمكنها أيضًا السماح لموظفيها بإتقان المشكلات التي تحدث (Reitsma & Hilletoft, 2018: 291).

ثالثاً. مفهوم التنفيذ الاستراتيجي: إن التنفيذ المثمر هو مهمة شاقة تتطلب من مديري المنظمات ورؤساء الأقسام أن يتمتعوا بالعزيمة والزمخ والمثابرة ولكي تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها المنظمة والحصول على ميزة تنافسية في الأسواق العالمية الديناميكية والمعوّمة، يجب أن تكون قادرة وراغبة في التكيف بانتظام مع الظروف الجديدة (Kisimbo & Omondi, 2023: 55). ولغرض تسليط الضوء أكثر على مفاهيم التنفيذ الاستراتيجي يستعرض الجدول رقم (3) التدرج الزمني للمفاهيم وفق طروحات الكتاب والباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية.

جدول (3): مفهوم التنفيذ الاستراتيجي وفق آراء الكتاب والباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية

ت	اسم الكاتب او المؤلف	مفهوم التنفيذ الاستراتيجي
1	(نجرس وآخرون، 2018: 123)	العملية التي يتم من خلالها وضع السياسات موضع التنفيذ من خلال الميزانيات والبرامج والإجراءات.
2	(Namada, 2020: 2)	عملية ديناميكية ومتكررة ومتكاملة ومعقدة تتكون من سلسلة من الأنشطة والقرارات التي تحول الخطط إلى واقع لتحقيق الأهداف التنظيمية
3	(Kombate et al., 2021: 3)	تنفيذ الإدارة الإستراتيجية بأنه جهود متعددة ومنضبطة لإنتاج قرارات وإجراءات نهائية تشكل وتوجه ماهية المنظمة وماذا تفعل ولماذا.
4	(Mitchell, 2022: 2)	مجموعة الأنشطة المؤقتة المرتبطة بتضمين ودمج المبادرة الإستراتيجية في الممارسات و/أو العمليات و/أو الأنظمة التنظيمية.
5	(Tekle, 2023: 55)	عملية تحويل الإستراتيجية التي تم صياغتها وتطويرها بعناية إلى مجموعة من السياسات والإجراءات والنتائج الفعلية والتي تمكن المنظمة من تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية بالشكل الذي تم التخطيط له.

المصدر: من اعداد الباحثان استناداً إلى المصادر الواردة في متته.

مما تقدم يعرف الباحثان التنفيذ الاستراتيجي بأنها عملية تنفيذ استراتيجية مختارة من خلال ترجمتها إلى إجراءات محددة، وتخصيص الموارد، وتعيين المسؤوليات، ومواءمة الأنشطة التنظيمية لتحقيق الأهداف والغايات المحددة مسبقاً، وهو يتضمن الخطوات والأنشطة العملية اللازمة لتفعيل الخطة الإستراتيجية داخل المنظمة.

رابعاً. أبعاد التنفيذ الاستراتيجي: تختلف المصطلحات المستخدمة من قبل الكتاب والباحثين لوصف التنفيذ الإستراتيجي، فقد تمت الإشارة إليها بأسماء عدة منها (عناصر، مستلزمات، متغيرات، مؤشرات، أنشطة داعمة، مرتكزات مقومات، أبعاد، عوامل... الخ) ولغرض الدراسة الحالية ارتأى الباحثان اعتماد مصطلح (أبعاد) للدلالة على جميع المصطلحات المذكورة أعلاه. وقد اعتمد الباحثان على دراسة (الجرجري وسالم، 2021: 223) في تحديد تلك الأبعاد المتمثلة بـ(الهيكل التنظيمي، الانظمة الادارية، المهارات، الثقافة والقيم المشتركة، الملاك الوظيفي).

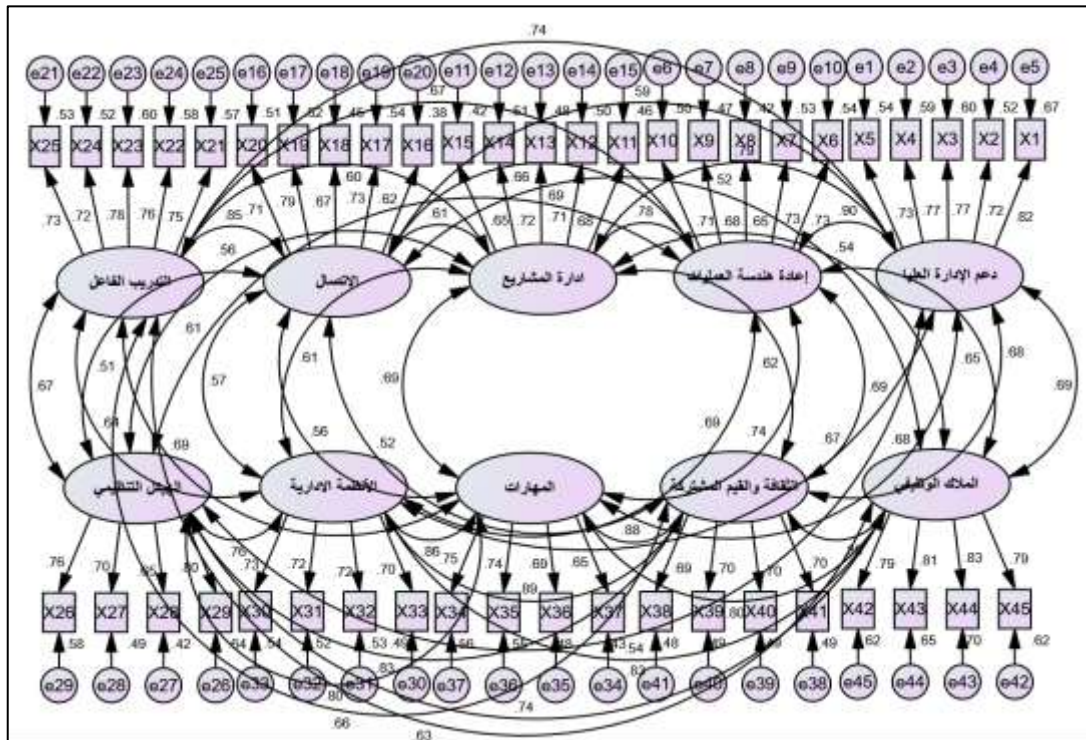
1. **الهيكل التنظيمي:** يشير الهيكل التنظيمي الإجراءات التي تنوي المنظمة القيام بها كرد فعل للتغيرات في البيئة الخارجية ومستهلكيها ومنافسيها (Dixon, 2014: 15). ويؤكد (Nwachukwu et al., 2019: 24) أن الهيكل التنظيمي يؤدي وظيفة مهمة في تسهيل أهداف المنظمة والأهداف الإستراتيجية، فضلاً عن ذلك يجب على المنظمات اعتماد هياكل تنظيمية مرنة ونماذج حوكمة لدعم جهود تنفيذ استراتيجيتها ولتوليد القيمة لمختلف أصحاب المصلحة، فالهيكل التنظيمي يتضمن نمط الاتصالات وعمليات اتخاذ القرارات وتنفيذها داخل المنظمة، فهو التنظيم الرسمي للعلاقات بين الأشخاص والمهام والموارد يمكن القول إن الهيكل التنظيمي يعد عاملاً مهماً في الإدارة الإستراتيجية لأنه الأساس الذي تبنى عليه عملية الإستراتيجية الثابتة.
 2. **الأنظمة الادارية:** تمتلك كل منظمة مجموعة من الأنظمة، والتي تشمل أنظمة الاتصالات، وأنظمة العمليات والإنتاج، وأنظمة الجودة، وأنظمة قياس الأداء وأنظمة الرقابة الإدارية، وتوضح هذه الأنظمة كيفية إنجاز العمل وكيفية إدارة التدفقات التشغيلية داخل المنظمة، كما توفر النظم السياسات والإجراءات الضابطة للعمل، كما يتم بموجبها تحديد المسؤوليات وتوزيع الاختصاصات لذا فإن وجود نظم واضحة ومحددة يساعد على استقرار العمل المنظمي (الطراونة، 2020: 45). ويعرفها (Kaplan, 2015: 41) بأنها "الاجراءات الرسمية وغير الرسمية التي تستخدم لإدارة المنظمة، والمتمثلة بنظم المكافآت، والرقابة الإدارية، وقياس الأداء. كما أكد كل من (Mišanková & Kočišová, 2014: 86) على أن النظم يمكن تمثيلها بالإجراءات المتجسدة في إدارة المنظمة، بما في ذلك نظم المعلومات الإدارية، والاستراتيجية كبطاقة الأداء المتوازن، والمكافآت ونظم الرقابة الإدارية، ونظم قياس الأداء.
 3. **المهارات:** لإنجاز التنفيذ الاستراتيجي، يجب أن يتمتع الموظفون بمجموعة من المهارات التي تضمن ترجمة الإستراتيجية بشكل صحيح إلى واقع ملموس (العلاف، 2021: 77). إذ يرى (Nejad et al., 2015: 46) أن المادة الأساسية للحصول على الميزة التنافسية المستدامة تكون عادة من خلال امتلاك المنظمة للموجودات غير الملموسة، والتي تتمثل في كفاءات ومهارات الموظفين في المنظمة، حيث تعمل هذه المعارف والمهارات على مساعد الموظفين في تطوير العمل الإداري مما يساهم في تقديم أفضل المنتجات والخدمات للمنظمة. بأنه قدرات العنصر البشري وخبراته وموهبته التي تمكنه من القيام بالأنشطة والواجبات المنوطة به (Issa & Fendi, 2021: 147).
 4. **الثقافة والقيم المشتركة:** تعريف الثقافة التنظيمية بأنها المجموعة معينة من المعايير والقيم التي يشاركها الافراد والجماعات داخل المنظمة والتي تتحكم في كيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض وكذلك مع أصحاب المصلحة الخارجيين (Albaz, 2014: 38). فكل منظمة تمتلك ثقافة مميزة وفريدة من نوعها، وهناك طريقة أخرى لوصف الثقافة بعدّها الوجه الاجتماعي للمنظمة (Schein, 2010: 17). بينما يعرف (Mišanková & Kočišová, 2014: 866) القيم المشتركة على أنها القيم المطبقة في الإستراتيجية مبنية على المصالح المشتركة ويتم تضمينها في رسالة المنظمة، وهي عنصر أساسي يؤثر على فعالية جميع العوامل الأخرى، وهي سمة مهمة لثقافة الشركة التي تدعم إنشاء وتنفيذ الاستراتيجية.
- وبحسب (حوشان، 2017: 45) فإن الثقافة التنظيمية أو القيم المشتركة لا تأتئين من الفراغ بل تظهر أولاً بين اعضاء المنظمة، فهم يجلبون معهم عاداتهم ومعتقداتهم وقيمهم التي تؤثر على الثقافة التنظيمية وبالتالي تؤثر على الطريقة التي يعمل بها الافراد وبذلك تكون جزء أصيل وعنصر حاسم

في البيئة الداخلية، كما لا تقتصر أهمية القيم المشتركة أو الثقافة التنظيمية على مرحلة صياغة الاستراتيجية بل أظهرت التجربة اليابانية الحاجة إلى دمج الثقافة التنظيمية في مرحلة التنفيذ الاستراتيجي.

5. **الملاك الوظيفي:** يعرفه (عبدالله وولي، 2021: 27) بأنها الموارد البشرية للمنظمة الذين يمتلكون القدرات والكفاءات والخبرات بأقصى مستوى من الكفاءة والفاعلية ويتحملون المسؤوليات ويؤدون أدواراً مهمة في دعم تنفيذ استراتيجية المنظمة. بينما يرى (Rotich & Odero 2016: 77) أن الملاك الوظيفي هي أصول غير ملموسة وذات قيمة، وإن الدراسات الحديثة تظهر أن الموارد البشرية أصبحت تدريباً أهم عامل نجاح في تنفيذ الاستراتيجية، كما إن أحد الأسباب الرئيسة لفشل تنفيذ الاستراتيجية هو غياب المورد البشري في مرحلة صياغة الاستراتيجية. وبحسب دراسة كل من (Pournasir, 2013: 70)، (Baroto, 2014: 52) فقد اشار به أن لرأس المال البشري دوراً هاماً وحاسماً في مرحلة تنفيذ الاستراتيجيات، إذ إن مستوى النجاح في عملية التنفيذ يتحدد بشكل أساسي من خلال فاعليتها وكفاءتها فضلاً عن وجود إدارة سليمة من حيث الاختيار والتعيين والتدريب والتطوير والاستعداد لضمان التنفيذ الفعال للخطة.

المحور الثالث: الجانب الميداني

أولاً. **التحليل العاملي التوكيدي:** يعد تحليل العاملي التوكيدي من الوسائل التي يسمح باختبار وتحديد مدى دقة ومصادقية نماذج قياس محددة تم بناؤها استناداً إلى أطر نظرية سابقة، إذ يتم احتساب الارتباطات كافة الداخلية والخارجية بين متغيرات المشاهدة (الأسئلة) والمتغيرات الكامنة (الأبعاد) التي يتضمنها النموذج البنائي للدراسة، كما تبرز العديد من العبارات التي يتحدد بموجبها يتم قياس جودة المطابقة للنموذج، وبناء عليها يتم قبول أو رفض النموذج الذي تم بناؤه، والشكل رقم (2) نتائج المرحلة الأولى من النموذج



شكل (2): الأنموذج البنائي للبحث للمرحلة الأولى من التحليل العاملي التوكيدي

بينما يوضح الجدول رقم (4) النتائج الخاصة بمؤشرات جودة المطابقة والمعتمدة من قبل (Schermelleh-Engel, 2003) وكالاتي:

جدول (4): مؤشرات جودة المطابقة للمرحلة الأولى للأنموذج البنائي للدراسة

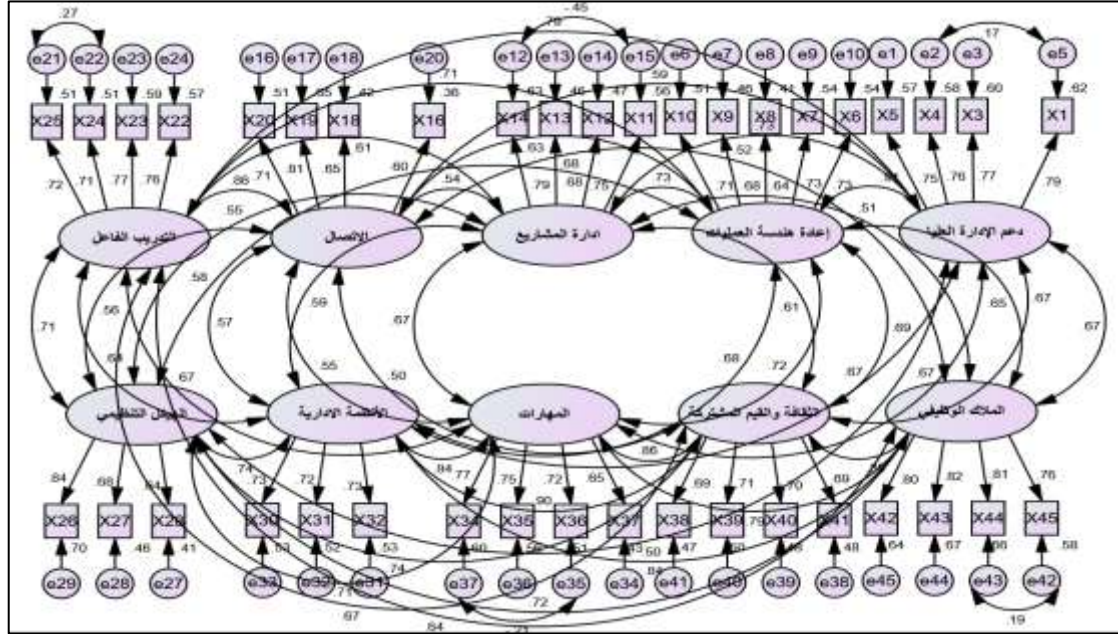
المؤشر	حدود القبول	القيمة	النتيجة
CMIN/DF	إذا كانت أقل من (5) يقبل الانموذج المفترض، فيما تعني مطابقة تامة إذا كانت أقل من (2).	1.411	مطابق
GFI	أقل من (0.90) يعني ذلك وجود مطابقة ضعيفة، فيما إذا كان مساوي لـ (0.90) أو أكثر دل ذلك على حسن جودة الانتاج.	0.81	غير مطابق
AGFI	أكبر من (0.85) يعني ذلك مطابقة مقبولة، أما إذا كان يساوي (0.90) أو أكثر يعني مطابقة جيدة.	0.79	غير مطابق
CFI	(0.90) فأكثر مطابقة جيدة/ أكبر من (0.90) الى (0.95) مطابقة مناسبة.	0.92	مطابق
RMESA	أقل من (0.05) مطابقة جيدة / (0.05) إلى (0.08) مطابقة متوسطة/ أكبر من (0.10) غير مقبولة.	0.05	مطابق
IFI	يدل على حسن جودة الانموذج عند بلوغه (0.90) أو أكثر.	0.93	مطابق
NFI	يدل على حسن جودة الانموذج عند بلوغه (0.90) أو أكثر.	0.87	غير مطابق
TLI	يدل على حسن جودة الانموذج عند بلوغه (0.90) أو أكثر.	0.92	مطابق
RMR	المطابقة الجيدة للأنموذج عند بلوغه (0.05) أو أقل.	0.04	مطابق

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج (AMOS, V28).

يوضح الشكل رقم (2) قيم الارتباطات (التشبعات) بين المتغيرات الدالة (الكامنة) والمتغيرات المشاهدة (الأسئلة) والمتعلقة بمتغيري (تخطيط موارد المشروع، التنفيذ الاستراتيجي) والموضحة قيمها على السهم ذو الرأس الواحد بين المتغير الكامن والسؤال، فضلاً عن قيم معامل الارتباط بين كل زوج من المتغيرات الكامنة والموضحة قيمها على السهم ذي الرأسين.

أما الجدول رقم (4) يقدم بيانات يتضح عن طريقها بأن مؤشرات جودة المطابقة للأنموذج التي جاءت متطابقة مع المعايير المحددة لقيم القبول، هي: (CMIN/F)، (CFI)، (RMESA)، (IFI)، (NFI)، (TLI)، (RMR) أما المؤشرات غير المتطابقة مع القيم القبول هي: (GFI)، (AGFI)، (NFI)، لذلك يتطلب الامر تعديل الأنموذج لكي يصبح أكثر معنوية ويمكن قبوله، ولتحديد المتغيرات التي أدت إلى ضعف الأنموذج وتشخيصها، سيستعدي الأمر من الباحثان القيام بعملية حذف لعدد من المتغيرات (المشاهدة) وذلك وفقاً لقيم مربع معاملات الارتباط المتعدد وأوزان الانحدار المعيارية، فالقيم العالية لمعاملات الارتباط بين المتغيرات تدل على أن العلاقة بين تلك المتغيرات لا يمكن أن تفسر عن طريق المتغيرات هذه، بما يستدعي الربط بين هذه المتغيرات أو حذفها في حالة ارتباطها بأكثر من عامل من العوامل المشاهدة للمتغير الكامن. لذا تم حذف بعض الأسئلة والمتمثلة بـ (X2، X15، X17، X21، X29، X33) والتي فيها ضعف بالتشبع مقارنة مع مثيلاتها.

بعد القيام بحذف الأسئلة اعلاه ارتفعت قيم العبارات الموضحة تفصيلا في الجدول رقم (4)، فضلاً عن الحصول على تشبعات تفوق (50%) مما يدل على قوة ارتباط هذه الأسئلة بالمتغيرات الكامنة التابعة لها كون قيمها عالية وجيدة قياساً بحجم عينة الدراسة (Hair et al., 152:2014)؛ إذ يقدم الشكل رقم (3) عرضاً مرئياً يتضح بالنتائج التي أفرزتها المرحلة النهائية والأخيرة للتحليل العاملي التوكيدي لاختبار أنموذج الدراسة بعد إجراء عملية الحذف لعدد من العبارات المستخدمة في القياس (المتغيرات المشاهدة)، الذي أفضى للوصول بالأنموذج إلى معايير القبول المحددة لمؤشرات جودة المطابقة، التي يعرضها الجدول رقم (5).



شكل (3): الأنموذج البنائي للبحث للمرحلة الأخيرة من التحليل العاملي التوكيدي المصدر: بالاعتماد على مخرجات البرمجة الإحصائية (AMOS V.28).
والجدول أدناه يوضح التحسين الذي تم الحصول عليه من هذا الاجراء.
جدول (5): مؤشرات جودة المطابقة للمرحلة الأخيرة للأنموذج البنائي للدراسة

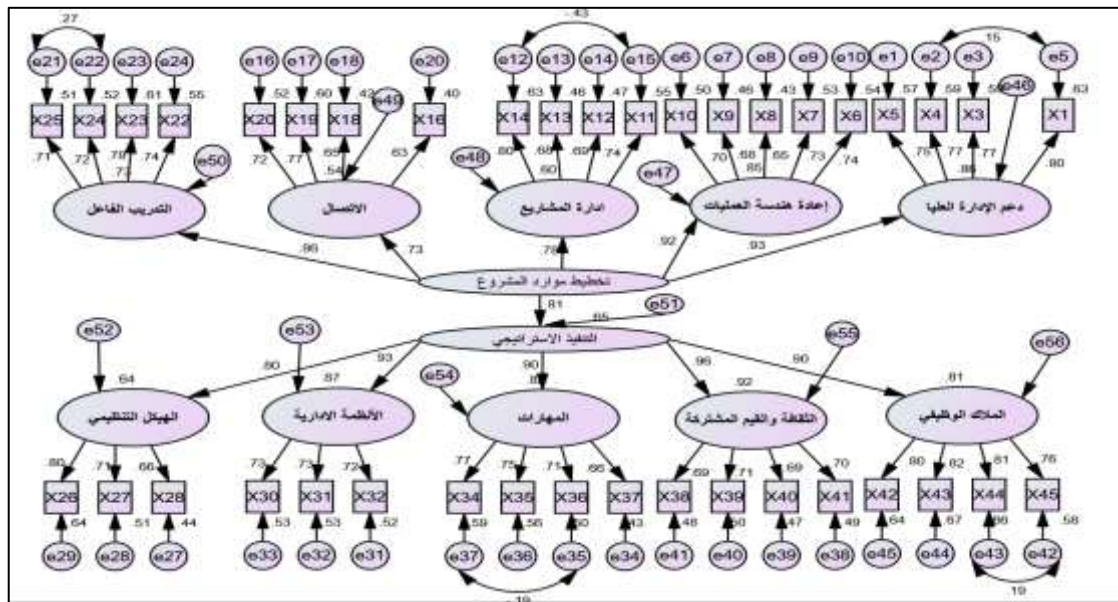
المؤشرات	القيمة	النتيجة
CMIN/DF	1.198	مطابق
GFI	0.90	مطابق
AGFI	0.86	مطابق
CFI	0.96	مطابق
RMSEA	0.03	مطابق
IFI	0.97	مطابق
NFI	0.91	مطابق
TLI	0.96	مطابق
RMR	0.037	مطابق

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان استناداً إلى مخرجات البرمجية الإحصائية (AMOS V.28).

ويلحظ من معطيات الجدول رقم (5) الخاص بنتائج المرحلة الأخيرة للتحليل العاملي التوكيدي، بأن كافة مؤشرات جودة المطابقة للأنموذج البنائي للدراسة قد بلغت حدود المعايير المقبولة، مقارنة بالجدول رقم (4) الخاص بالمرحلة الأولى (قبل الحذف) للتحليل العاملي التوكيدي بذلك يمكن الاعتماد على النموذج في اختبار فرضيات الدراسة من خلال أن الأسئلة كانت تمثل أبعاد المتغيرات.

ثانياً. اختبار الفرضيات:

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (H1.1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد تخطيط موارد المشروع مجتمعة في التنفيذ الاستراتيجي مجتمعة.



شكل (4): نمذجة المعادلة البنائية الخاصة بتأثير أبعاد تخطيط موارد المشروع مجتمعة في التنفيذ الاستراتيجي مجتمعة

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS V.28).

الجدول (6): تحليل الانحدار لـ (تخطيط موارد المشروع) مجتمعاً على (التنفيذ الاستراتيجي) مجتمعاً

المتغير المستقل	اتجاه التأثير	المتغير المعتمد	Estimate	S.E.	C.R.	P	SRW
(ERP)	←	التنفيذ الاستراتيجي	0.866	0.105	8.243	***	0.806

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS V.28).

يوضح الجدول رقم (6) أن هنالك تأثيراً معنوياً لتخطيط موارد المشروع بأبعاده الخمسة مجتمعة في التنفيذ الاستراتيجي مجتمعة؛ إذ ظهرت قيمة معامل الانحدار غير المعياري (0.866) والمعياري (0.806) وهي قيمة معنوية إحصائياً بدلالة قيمة (C.R.) التي بلغت قيمتها (8.243) وهي أعلى من القيمة المعيارية (1.96)، ويعزز ذلك قيمة (P) المعنوية التي ظهرت أصغر بكثير من (0.05).

وتشتق من الفرضية الرئيسية أعلاه الفرضيات الفرعية الآتية:

H1.1.1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها دعم الإدارة العليا في التنفيذ الاستراتيجي.

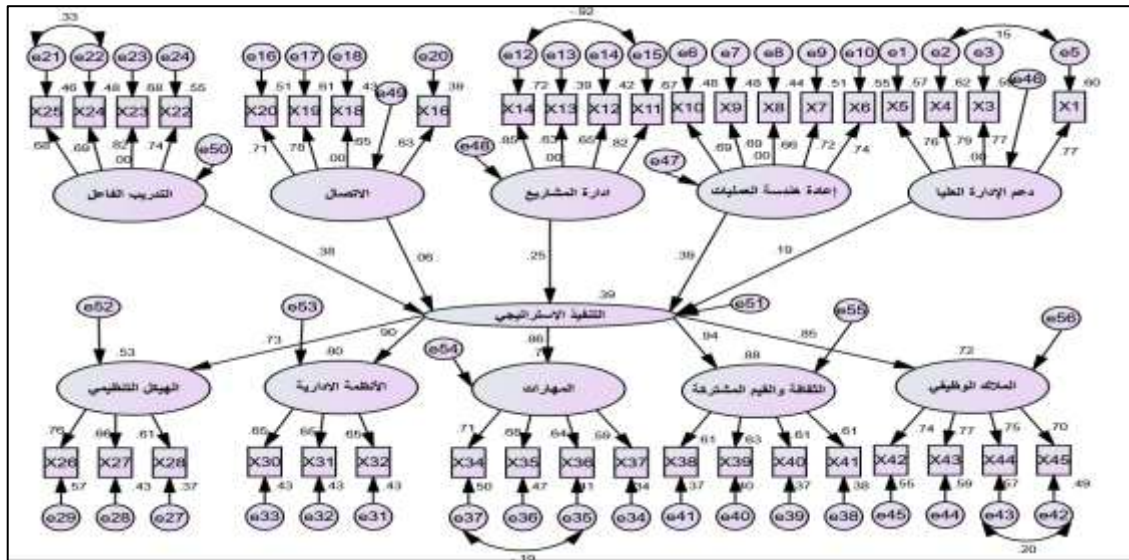
H1.1.2: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها إعادة هندسة العمليات في التنفيذ الاستراتيجي.

H1.1.3: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها إدارة المشاريع في التنفيذ الاستراتيجي.

H1.1.4: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها الاتصال في التنفيذ الاستراتيجي.

H1.1.5: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها التدريب الفاعل في التنفيذ الاستراتيجي.

من مميزات برنامج (AMOS) قدرته على اختبار أكثر من فرضية وعرض نتائجها بخطوة واحدة، إذ يبين الشكل رقم (5)، فضلاً عن الجدول رقم (7) علاقات التأثير للمتغيرات المستقلة والمعتمدة، وكما يأتي:



شكل (5): نمذجة المعادلة البنائية لتأثير أبعاد تخطيط موارد المشروع منفردة في التنفيذ الاستراتيجي مجتمعة

جدول (7): تحليل الانحدار لـ (تخطيط موارد المشروع) منفرداً على (التنفيذ الاستراتيجي) مجتمعاً

المتغير المستقل	اتجاه التأثير	المتغير المعتمد	Estimate	S.E.	C.R.	P	SRW
دعم الإدارة العليا	←	التنفيذ الاستراتيجي	0.145	0.56	2.581	0.01	0.187
إعادة هندسة العمليات	←		0.320	0.70	4.597	***	0.388
إدارة المشاريع	←		0.180	0.53	3.387	***	0.250
الاتصال	←		0.048	0.055	0.867	0.386	0.062
التدريب الفاعل	←		0.316	0.071	4.453	***	0.378

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد إلى نتائج برنامج AMOS.

يتضح من الجدول رقم (7) وجود علاقة تأثير معنوية لبعد دعم الإدارة العليا في التنفيذ الاستراتيجي، إذ ظهرت قيمة معامل الانحدار غير المعياري (0.145)، كما ظهرت قيمة (C.R.) معنوية (2.581) إذ إنها أعلى من القيمة المعيارية (1.96)، بدلالة قيمة (p) التي ظهرت (0.01) وهي أصغر من (0.05) مما يدل على معنويتها، فضلاً عن قيمة معامل الانحدار المعياري التي كانت (0.187) معنوية أيضاً، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة الفرعية الأولى والتي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد دعم الإدارة العليا في التنفيذ الاستراتيجي.

فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الثانية يظهر الجدول رقم (7) معنوية تأثير بعد إعادة هندسة العمليات في التنفيذ الاستراتيجي، إذ ظهرت قيمة معامل الانحدار غير المعياري (0.320) مما يعني زيادة مستوى التنفيذ الاستراتيجي بقيمة معامل الانحدار نفسها عند زيادة مستوى إعادة هندسة العمليات بمقدار وحدة واحدة، كما ظهرت قيمة النسبة الحرجة (C.R.) (4.597) وهي أكثر من القيمة المعيارية (1.96) مما يدل على معنويتها، دلالة قيمة (P) التي ظهرت معنوية حتى المرتبة الثالثة بعد الفارزة (***)، وكذلك بالسنة القيمة معامل الانحدار المعياري والتي ظهرت (0.388)، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة الفرعية الثانية والتي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد إعادة هندسة العمليات في التنفيذ الاستراتيجي.

أما الفرضية الفرعية الثالثة فقد أظهرت نتائج التحليل معنوية العلاقة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري (0.180) مما يؤشر تأثر التنفيذ الاستراتيجي بالقيمة نفسها عند زيادة مستوى إدارة المشاريع بمقدار وحدة واحدة، كما ظهرت قيمة النسبة الحرجة (C.R.) (3.387) أكبر من القيمة المعيارية (1.96) مما يدل على معنويتها، وبدلالة قيمة (P) التي ظهرت معنوية حتى المرتبة الثالثة بعد الفارزة (***)، وكذلك بالنسبة القيمة معامل الانحدار المعياري والتي ظهرت (0.250). وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة الفرعية الثانية والتي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد إدارة المشاريع في التنفيذ الاستراتيجي.

كما يظهر الجدول رقم (7) عدم وجود تأثير معنوي لبعد الاتصال في التنفيذ الاستراتيجي إذ ظهرت قيمة معامل الانحدار غير المعياري (0.048)، أما قيمة النسبة الحرجة (C.R.) فقد ظهرت (0.867)، وهي أصغر من القيمة المعيارية (1.96) مما يدل على عدم معنويتها، بدلالة قيمة (P) التي ظهرت (0.386) غير معنوية أيضاً إذ أنها أكبر من (0.05)، وكذلك بالنسبة لقيمة معامل الانحدار المعياري والتي ظهرت (0.062). ومن ثم يتم رفض الفرضية البديلة الفرعية الرابعة، والتي تنص على لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الاتصال في التنفيذ الاستراتيجي.

فيما يخص الفرضية الفرعية الخامسة يوضح الجدول رقم (7) معنوية تأثير بعد التدريب الفاعل في التنفيذ الاستراتيجي، إذ ظهرت قيمة معامل الانحدار غير المعياري (0.316) مما يعني زيادة مستوى التنفيذ الاستراتيجي بقيمة معامل الانحدار نفسها عند زيادة مستوى التدريب الفاعل بمقدار وحدة واحدة، كما ظهرت قيمة النسبة الحرجة (C.R.) (4.453) وهي أكثر من القيمة المعيارية (1.96) مما يدل على معنويتها، دلالة قيمة (P) التي ظهرت معنوية حتى المرتبة الثالثة بعد الفارزة (***)، وكذلك بالسنة القيمة معامل الانحدار المعياري والتي ظهرت (0.378)، ومن ثم يتم قبول الفرضية البديلة الفرعية الخامسة والتي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد التدريب الفاعل في التنفيذ الاستراتيجي.

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (H1.5): تتباين أبعاد تخطيط موارد المشروع منفردة من حيث تأثيرها في التنفيذ الاستراتيجي مجتمعة.

لغرض تحديد تباين تأثير أبعاد تخطيط موارد المشروع في التنفيذ الاستراتيجي، فإنه يمكن ترتيب قيم تأثير كل بعد من هذه الأبعاد منفردة في التنفيذ الاستراتيجي مجتمعة وذلك بالاستناد إلى قيم معاملات الانحدار المعيارية، ويوضح الجدول رقم (8) هذا الترتيب:

تسلسل قيمة التأثير	البعد	(SRW)	التأثير المعنوي
الأول	إعادة هندسة العمليات	0.388	يوجد تأثير
الثاني	التدريب الفاعل	0.378	يوجد تأثير
الثالث	ادارة المشاريع	0.250	يوجد تأثير
الرابع	دعم الإدارة العليا	0.187	يوجد تأثير
الخامس	الاتصال	0.062	لا يوجد تأثير

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد الى نتائج برنامج AMOS. يتبين من الجدول رقم (8)، أن أكثر الأبعاد تأثيراً في التنفيذ الاستراتيجي هو بعد إعادة هندسة العمليات، وقد يرجع ذلك إلى أن إعادة هندسة العمليات غالباً ما تؤدي إلى تحسينات كبيرة في الكفاءة والفعالية، فمن خلال إعادة تصميم العمليات بشكل أساسي، يمكن للمنظمات التخلص من الخطوات غير الضرورية، وخفض التكاليف، وتعزيز الأداء العام، وعادةً ما يكون لهذا البعد تأثير مباشر على مواءمة الموارد مع الأهداف الاستراتيجية، مما يضمن توفر الموارد المناسبة في الوقت المناسب واستخدامها بالطريقة المثلى. ومن ثم، فإن التحسينات التي جلبتها إعادة هندسة العمليات يمكن أن تدفع بشكل كبير التنفيذ الناجح للمبادرات الاستراتيجية.

فيما لم يكن هنالك تأثير معنوي لبعد الاتصال، وقد يرجع سبب في ذلك إلى أن بعد الاتصال لا يؤثر بشكل مباشر على التنفيذ الاستراتيجي فهي في المقام الأول تعمل كبنية تحتية داعمة وليس كمحرك مباشر للنتائج الاستراتيجية.

ومن ثم يتم قبول الفرضية البديلة الرئيسية الخامسة والتي تنص على تتباين أبعاد تخطيط موارد المشروع منفردة من حيث تأثيرها في التنفيذ الاستراتيجي مجتمعة.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

1. هنالك تأثير معنوي لتخطيط موارد المشروع مجتمعة في التنفيذ الاستراتيجي مجتمعة مما يدل على أن المنظمات التي تستثمر في أنظمة تخطيط موارد المشروع هي أكثر قدرة على اتمام عملية التنفيذ الاستراتيجي بفاعلية.

2. وجود تأثير مميز لبعد إعادة هندسة العمليات في التنفيذ الاستراتيجي وهذا يدل على أن التغييرات التي تم إجرائها لتبسيط العمليات وتحسينها قد عززت بشكل فعال قدرة المنظمة على تنفيذ أهدافها الاستراتيجية ومن المحتمل أن ينبع هذا التحسن من زيادة الكفاءة، وتخصيص الموارد بشكل أفضل، والأنشطة التشغيلية الأكثر توافقاً مع الأهداف الاستراتيجية، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء والميزة التنافسية.

3. وجود تأثير معنوي كبير لبعد التدريب الفاعل في التنفيذ الاستراتيجي مما يدل ذلك إلى أن برامج التدريب المصممة والمنفذة بشكل جيد تؤدي دوراً حاسماً في تمكين الموظفين من تنفيذ المبادرات الاستراتيجية بشكل فعال، ويشير هذا التأثير إلى أن التدريب يعزز مهارات الموظفين ومعارفهم وكفاءاتهم، وبالتالي تحسين قدرتهم على المساهمة في الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والمواءمة معها وبالتالي، فإن الاستثمار في التدريب الفعال يمكن أن يؤدي إلى نتائج استراتيجية أفضل وأداء تنظيمي عام.

4. تبين وجود تأثير معنوي لبعد إدارة المشاريع في التنفيذ الاستراتيجي مما يشير إلى أن الممارسات القوية لإدارة المشروع أمر بالغ الأهمية لنجاح تنفيذ المبادرات الاستراتيجية، كما يشير هذا التأثير إلى أن الإدارة الفعالة للمشروع تضمن إكمال المشاريع في الوقت المحدد، وضمن النطاق، وفي حدود الميزانية، ومن ثم المساهمة بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ومن ثم، فإن الاستثمار في القدرات القوية لإدارة المشاريع يمكن أن يعزز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحسين الأداء العام.

5. وجود تأثير معنوي لبعد دعم الإدارة العليا في التنفيذ الاستراتيجي، مما يشير إلى أن دعم ومشاركة الإدارة العليا أمر بالغ الأهمية للتنفيذ الناجح للمبادرات الاستراتيجية. يشير هذا التأثير إلى أنه عندما يدعم كبار القادة المشاريع الاستراتيجية ويشاركون فيها بشكل فعال، فإن ذلك يعزز بيئة مواتية للمواءمة وتخصيص الموارد والالتزام عبر المنظمة. ومن ثم فإن الدعم القوي للإدارة العليا يعزز احتمالية تحقيق الأهداف الاستراتيجية ودفع النجاح التنظيمي.

6. عدم وجود تأثير معنوي لبعد الاتصال في التنفيذ الاستراتيجي، مما يدل على أن الاتصال، على الرغم من أهميته، قد لا يكون عاملاً حاسماً في نجاح تنفيذ المبادرات الاستراتيجية ضمن هذا السياق. ويشير هذا إلى أن عوامل أخرى، مثل دعم القيادة، أو الإدارة الفعالة للمشروع، أو التدريب، قد تلعب دوراً أكثر أهمية في دفع التنفيذ الاستراتيجي، كما أنه يعني ضمناً أن جودة أو تواتر الاتصالات وحدها غير كافية لضمان النجاح الاستراتيجي، وقد تكون هناك حاجة إلى نهج أكثر شمولية.

ثانياً. التوصيات:

1. ينبغي على المنظمات إعطاء الأولوية لتكامل أنظمة تخطيط موارد المشروع كعنصر أساسي في إطار التنفيذ الاستراتيجي الخاص بها. من خلال الاستثمار أنظمة تخطيط موارد المشروع (ERP) الشاملة وضمان توافق هذه الأنظمة مع الأهداف الاستراتيجية، وبما يمكن المنظمات من تعزيز قدرتها على إدارة الموارد بشكل فعال، وتبسيط العمليات، وتحسين التنفيذ الاستراتيجي الشامل.

2. ينبغي على المنظمات إجراء مبادرات إعادة هندسة العمليات بشكل منتظم لتحديد وتنفيذ التحسينات التي تعمل على تبسيط عملياتها وتحسينها. ويمكن تحقيق ذلك من خلال التقييم المستمر للعمليات، والاستفادة من التكنولوجيا لأتمتة المهام، والقضاء على أوجه القصور ومن خلال القيام بذلك، يمكن للمنظمة مواءمة أنشطتها التشغيلية بشكل أفضل مع الأهداف الاستراتيجية والحصول على ميزة تنافسية.

3. ينبغي على المنظمات الاستثمار في برامج التدريب الشاملة والمستمرة المصممة خصيصاً لتلبية الاحتياجات المحددة لموظفيها. وينبغي أن تركز هذه البرامج على تعزيز المهارات والمعرفة والكفاءات اللازمة لدعم المبادرات الاستراتيجية، ويمكن للتقييمات والتحديثات المنتظمة لمحتوى التدريب أن تضمن بقاء الموظفين مجهزين جيداً للمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

4. ينبغي على المنظمات تعزيز قدراتها في إدارة المشاريع من خلال اعتماد أفضل الممارسات والمنهجيات، إذ إن الاستثمار في التدريب على إدارة المشاريع للموظفين، واستخدام أدوات إدارة المشاريع المتقدمة، يمكن أن يضمن اكتمال المشاريع في الوقت المحدد، وضمن النطاق، وفي حدود الميزانية، مما يساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
5. ينبغي أن تشارك الإدارة العليا بنشاط في المشاريع الإستراتيجية منذ بدايتها وحتى نهايتها ويتضمن ذلك تحديد أولويات استراتيجية واضحة، وتخصيص الموارد اللازمة، والتواصل بانتظام ومن خلال تعزيز ثقافة المشاركة والدعم، يمكن للإدارة العليا أن تقود التوافق والالتزام عبر المنظمة، مما يزيد من احتمالية تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
6. على الرغم من أهمية الاتصال، يجب على المنظمات اعتماد نهج أكثر شمولية للتنفيذ الاستراتيجي من خلال التركيز على تعزيز دعم القيادة وممارسات إدارة المشاريع وبرامج التدريب، وستكون الاستراتيجيات الشاملة التي تدمج هذه الأبعاد الحاسمة أكثر فعالية في تحقيق نتائج استراتيجية ناجحة. بالإضافة إلى ذلك، فإن ضمان دعم الاتصالات لهذه الجهود، بدلاً من النظر إليها كعامل مستقل، سيساعد في إنشاء عملية تنفيذ أكثر تماسكاً وفعالية.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. الجرجري، أحمد سليمان، سالم، زيد موفق، (2021)، دور القيادة المرنة في إمكانية التنفيذ الاستراتيجي دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (17)، العدد (56).
2. الطراونة، نضال خليف، (2020)، أثر مهارات القيادة والثقافة الريادية في الأداء المؤسسي بفاعلية التنفيذ الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
3. العلاف، زيد موفق، (2021)، إمكانية التنفيذ الاستراتيجي في إطار تبني القيادة المرنة دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها في محافظة نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، الكلية التقنية الإدارية، الجامعة التقنية الشمالية، العراق.
4. حسين، محمد إبراهيم محمد، (2017)، إمكانية تطبيق متطلبات نظام تخطيط موارد المنظمة ERP في شركة نفط الشمال دراسة استطلاعية تحليلية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (7)، العدد (2).
5. حوشان، نصره ناصح، (2017)، تأثير أبعاد التنفيذ الاستراتيجي وفق أنموذج ماكجري s7 في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة استطلاعية لأراء المسؤولين في مديرية مجاري محافظة البصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق.
6. عبدالله، ده رون فريدون، ولي، أحلام إبراهيم، (2021)، مدى توافر مستلزمات التطبيق الاستراتيجي في القطاع المصرفي الخاص وانعكاسها على بناء المنظمات الذكية دراسة تحليلية لأراء العاملين في عينة من مصارف القطاع الخاص في إقليم كردستان العراق، المجلة العربية للإدارة، مجلد (41)، العدد (3).

7. نجرس، وسام خلف، علي، منصور سلمان، علي، علي فاضل، (2018)، تشخيص حواجز التنفيذ الاستراتيجي باستخدام نموذج (Beer & Reinstat): دراسة استطلاعية في مستشفى ازادي في كركوك، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (1)، العدد(41).
ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Al-Amin, M., Hossain, T., Islam, J., & Biwas, S. K. (2023). History, Features, Challenges, and Critical Success Factors of Enterprise Resource Planning (ERP) in The Era of Industry 4.0. *European Scientific Journal, ESJ*, 19(6), 31.
2. Albaz, M. F. (2014). The impact of information technology and organizational structure on job satisfaction among academic staff at AlAzhar University in Palestine, Doctoral dissertation, Universiti Utara Malaysia.
3. Bansal, V., & Agarwal, A. (2015). Enterprise resource planning: identifying relationships among critical success factors. *Business Process Management Journal*, 21(6), 1337-1352.
4. Baroto, (2014). "Effective Strategy Implementation", *Journal of Advanced Management Science*, Vol. 2, No. 1, PP. 50-54.
5. Bokhari, Arwa S. & Qureshi, Rizwan J., (2016),"Business Process Re-Engineering in Public Administration of Kingdom of Saudi Arabia", *Information Engineering and Electronic Business*,4.
6. Bueno, S., & Gallego, M. D. (2017). Managing top management support in complex information systems projects: An end-user empirical study. *Journal of Systems and Information Technology*, 19(1/2), 151-164.
7. Dezdar, S. (2012). Strategic and tactical factors for successful ERP projects: insights from an Asian country. *Management Research Review*, 35(11), 1070-1087.
8. Dixon, T. S. (2014). "Assessing an Animal Humane Society Using Macknsey's Framework to Make Recommendations for Organization Improvement," MSc Dissertation, Master of Science in Industrial Technology, Faculty of Pure university, West Lafayette, Indiana.
9. Ismahane. B, Slimane. M, (2021), Implementation of Enterprise Resources Planning by Algerian Companies: Case Study, *Journal of the Développements Policies and the Prospective Studies*, VOL (6), NO (2).
10. Issa, Rusul Azhar, Fendi, Ali Hassoun, (2021), The relationship between human resources capabilities and organizational performance, *International Journal of Transformations in Business Administration*, 11(3), p (43-53).
11. Jalali, M., Maroofi, F., Navid, J. and Mohammady R., (2013) "Evaluation the relationship between ICT-adoption and business process reengineering in small and medium sized enterprises of Kermanshan province", *International research journal of applied and basic sciences*", Vol 4, No 3.
12. Jayamaha, B. H. V. H., Perera, B. A. K. S., Gimhani, K. D. M., & Rodrigo, M. N. N. (2023). Adaptability of enterprise resource planning (ERP) systems for cost management of building construction projects in Sri Lanka. *Construction Innovation*.

13. Kamdjoug, J. R. K., Bawack, R. E., & Tayou, A. E. T. (2020). An ERP success model based on agency theory and IS success model: The case of a banking institution in Africa. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1577-1597.
14. Kaplan, Robert S. (2015), "How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model", *Strategy & Leadership*, Vol. (33), Iss. (3), P (41-46).
15. Kisimbo, C. D., & Omondi, M. (2023). Strategic Implementation and Organizational Performance in Kenya Rural Roads Authority in Mount Kenya Region. *Journal of Business and Strategic Management*, 8(4), 54-78.
16. Kombate, B., Emmanuel, M., & Richard, K. K. (2021). The implication of the strategic implementation style and middle management effort in public organization strategic management implementation and its organizational performance. *Journal of Public Administration and Governance*, 11(1), 1-25.
17. Mišanková, M., & Kočišová, K. (2014). Strategic implementation as a part of strategic management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, 861-870.
18. Mitchell, D. (2022). Bought in? The contingent effect of stakeholder support upon strategic implementation success in American municipalities. *Public Management Review*, 24(5), 1-26.
19. Namada, J. M. (2020). The Role of Strategy Implementation in the Relationship Between Strategic Planning Systems and Performance. *International Journal of Business Strategy and Automation (IJBSA)*, 1(1), 1-23.
20. Nassima, O. & Hassane, O. (2020). The Effect of Enterprise Resource Planning 'Erp' on Management Control and Decision-Making Process. *les cahiers du mecas*, 16 (2), 107-118.
21. Nejad, T. A., Behbodi, M. R., & Ravanfar, M. M. (2015). Analyzing Organizational Structure based on 7s model of McKinsey. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(5), 43-55.
22. Nwachukwu, C., Hieu, M. V., Chládková, H., & Fadeyi, O. (2019). Strategy implementation drivers in correlation with strategic performance. *Management and Marketing Journal*, 17(1), 19-38.
23. Pournasir, S. (2013). "Key Success Factors of Strategic Management Implementation in SMEs in Iran", *Journal of International Studies*, 6, (2), 65-78.
24. Rasanjali, W. A., Mendis, A. P. K. D., Perera, B. A. K. S., & Disaratna, V. (2024). Implementing enterprise resource planning for lean waste minimisation: challenges and proposed strategies. *Smart and Sustainable Built Environment*, 13(2), 330-353.
25. Reitsma, E., & Hilletoft, P. (2018). Critical success factors for ERP system implementation: A user perspective. *European Business Review*, 30(3), 285-310.
26. Rotich, Gladys & Odera, Collins Ochieng (2016), " Factors Influencing Strategy Implementation on The Performance of Commercial Banks in Kenya", *Strategic Journals*, Vol.3, Iss. 3 (4), p 73 - 87.
27. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons. (Vol. 2).

28. Shim, S. J., & Shim, M. K. (2019). Effects of user perceptions of SAP ERP system on user learning and skills. *Journal of Computing in Higher Education*, 32, 41-56.
29. Shimange, T. P., & Pillay, K. (2023). A South African institution perspective of a framework for enterprise resource planning systems. *South African Journal of Information Management*, 25(1), 1578.
30. Sila, I. (2013), "Factors affecting the adoption of B2B e-commerce technologies", *Electronic Commerce Research*, Vol. 13 No. 2, pp. 199-236.
31. Tekle, K. (2023), Factor affecting strategic Implementation in case of Commercial Bank of Ethiopia, *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)*, 7(7), 55-69.
32. Yaghubi, S., & Rafighi, M. (2014). Model performance indicators ERP systems, *International Journal of Computer Science and Information Security*, 12(1).
33. Zaini, Zuraida & Saad, Aslina, (2019), Business Process Reengineering as the Current Best Methodology for Improving the Business Process, *Journal of ICT in Education (JICTIE)*, ISSN Vol. 6, pp. 2289-7844.