

## أثر الإبعاد السلوكية في تنفيذ الإستراتيجية : دراسة ميدانية على شركة البريقة لتسويق النفط

د . مصطفى عبدالله محمود الفقهي\*

### المقدمة:

أن تنفيذ الإستراتيجية ليست عملية سهلة الأداء، بل هي عملية صعبة تتطلب بذل المزيد من الجهود فهي تتطلب بذلك مجهود فكري وكثير من الانضباط والالتزام. كما أن الرغبة ودراسة الإبعاد السلوكية والمهارة مطلوبة لاختيار المسارات الزمنية للأداء بدلا من الانتظار حتى وقوع الأحداث والأزمات التي تدفعنا إلى اتخاذ رد فعل مواجه بطريقة عقيمة. وفي العديد من الأحيان، يكون الانتظار - بسبب عدم التأكد مما يجب علينا عمله - سببا في تأخرنا للغاية عن اتخاذ إجراء فعال أو حتى تحملنا لنتائج سلبية كبيرة. وبسبب الأهمية الكبيرة التي حظي بها التنفيذ الاستراتيجي في الوقت الراهن، نجد أن الكثير من برامج تطوير الذات قد بدأت في تطبيق أساليبه لتحقيق التطوير الفردي والارتقاء المهاري. ويعتبر معرفة الإبعاد السلوكية أمراً مهماً خصوصاً إذا كان التطبيق يرتبط بقطاع مهم مثل قطاع النفط، تتسابق فيه الشركات من أجل تقديم أفضل الخدمات بالجودة التي تلائم متطلبات العملاء، وبما يتلاءم مع تطلعاتهم في عصر تعيش فيه الإدارة التجديد والبحث عن مزيد من الكفاءة والإبداع والتميز في الأداء، خصوصاً ونحن نشهد تطوراً تكنولوجياً سريعاً، وانفتاحاً على الاقتصاد العالمي، وزيادة وعي العملاء وقدرتهم على التمييز في جودة الخدمة المقدمة لهم، فضلاً عن التحديات التي تفرضها المتغيرات الاقتصادية والسياسية على وجه الخصوص.

وهذه التحديات جميعها جعلت من إدارة المنظمات تسعى إلى تغيير في نظمها وأساليبها الإدارية التقليدية، التي لا تتناسب مع ما تواجهه هذه المنظمات من تحديات، وتبنى مفاهيم إدارية حديثة تواكب ما تتطلبه المرحلة. فدراسة الإبعاد السلوكية هي إحدى أهم الأساليب والنظم المتبعة لمواجهة تنفيذ الإستراتيجية ، ومن هنا تأتي أهمية الورقة البحثية في أنها تسلط الضوء حول قطاع حيوي مهم من قطاعات الدولة الليبية وهو قطاع النفط .

\* أستاذ مشارك - رئيس قسم الإدارة- الأكاديمية الليبية

## مشكلة الدراسة :

- تستمد الورقة البحثية تساؤلاتها الرئيسية من مشكلة الدراسة، وهي الأثر بين الإبعاد السلوكية و تنفيذ الإستراتيجية بشركة البريقة لتسويق النفط، وبذلك تقوم هذه الدراسة على تساؤل رئيس مفاده:
- س - هل هناك أثر بين الإبعاد السلوكية في تنفيذ الإستراتيجية بشركة البريقة لتسويق النفط؟  
وينبثق عن هذا السؤال التساؤلات الفرعية الآتية:
- ما هي الإبعاد السلوكية الأكثر السائدة في الشركة البريقة لتسويق النفط محل الدراسة؟
  - هل توجد فروقات أو اختلافات في إجابات المبحوثين لأبعاد السلوكية، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية في الشركة البريقة لتسويق النفط محل الدراسة؟

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الورقة إلى :-

- 1- محاولة تحديد الأثر بين الإبعاد السلوكية وتنفيذ الإستراتيجية بشركة البريقة لتسويق النفط .
- 2- محاولة التعرف على ما هي الإبعاد السلوكية الأكثر السائدة في الشركة البريقة لتسويق النفط .
- 3- محاولة التعرف على أهم فروقات أو اختلافات في إجابات المبحوثين لأبعاد السلوكية، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية في الشركة البريقة لتسويق النفط .
- 4- تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات التي يمكن أن تساهم في تعزيز بين الإبعاد السلوكية وتنفيذ الإستراتيجية بشركة البريقة لتسويق النفط.

## أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الورقة البحثية في أنها تسلط الضوء حول قطاع حيوي مهم من قطاعات الدولة الليبية وهو قطاع النفط ، ولذلك فإن فعالية وكفاءة شركة البريقة في تسويق المنتجات النفطية له أهمية كبيرة في توفير المشتقات النفطية بالدولة الليبية. وتهتم الورقة أيضا بمفاهيم حديثة في مجال الإدارة الإستراتيجية؛ لما لها من دور كبير في تحديد المسارات المستقبلية لمنظمات الأعمال، كما ان هذه الورقة قد تسهم في إثراء المكتبة العلمية بمواضيع ذات أثر كبير في حقل الإدارة عموماً والإدارة الإستراتيجية خصوصاً. ويتوقع من النتائج والتوصيات التي تفرزها هذه الدراسة معالجة جوانب الضعف والقصور في الشركة محل الدراسة؛ فيما يتعلق بتنفيذ الإستراتيجية، بما يعزز جهود شركة البريقة بالعمل على التطبيق الفعال للخطة؛ والوصول لرؤية الشركة التي تطمح لها.

**فرضيات الدراسة :**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإبعاد السلوكية وتنفيذ الإستراتيجية بشركة البريقة لتسويق النفط ، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بُعد الثقافة التنظيمية وتنفيذ الإستراتيجية بشركة البريقة .
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بُعد الإبداع وتنفيذ الإستراتيجية بشركة البريقة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بُعد الصراع وتنفيذ الإستراتيجية بشركة البريقة.

**مصطلحات الدراسة :**

الإبعاد السلوكية يقصد بها المتغيرات التي تنشأ عن دوافع العاملين واتجاهاتهم وتفضيلاتهم وميولهم نحو شيء معين والمتمثلة في :

**الثقافة التنظيمية :** بأنها منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضائه حول خصائصه والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه (القيوتي، 2008:33).

**الصراع :** أنه الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف والممارسات والأهداف المختلفة ( الشماع، 2007:295).

**الإبداع :** يقصد به خلق قيمة أو إنتاج فكرة جديدة مفيدة، سواء كانت تتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة، ام تتعلق بالوسائل والإجراءات والعمليات، أم تتعلق بالاستراتيجيات والسياسات والبرامج التنظيمية ( الحسنية، 2009:7).

**تنفيذ الإستراتيجية :** هي تلك العملية التي بمقتضاها يتم وضع الإستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال تنمية البرامج والموازنات والإجراءات ، وتنطوي عملية تنفيذ الإستراتيجية على اتخاذ قرارات يومية فيما يتعلق بتخصيص الموارد وهو ما قد يعبر عنه بالتخطيط التشغيلي(القطامين، 2001).

**الدراسات السابقة :**

دراسة (اعميش، 2018) بعنوان أثر المناخ التنظيمي في تنفيذ الإستراتيجية، وتوصلت الدراسة بوجود أثر لإبعاد المناخ التنظيمي في تنفيذ الإستراتيجية، وان أكثر الإبعاد المناخ التنظيمي تأثيراً في تنفيذ الإستراتيجية كانت الإبعاد التنظيمية، وتليها الفنية والسلوكية تم المادية.

دراسة ( خبابة، 2016) بعنوان اثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة - دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية، وتوصلت الدراسة بوجود اثر للبعد التنظيمي للثقافة

التنظيمية باعتبار ان الهيكل التنظيمي يعتبر أهم مكون لهذا البعد على تنفيذ الإستراتيجية وذلك باعتبار ان الفاعلية تعد بعد من أبعاد تنفيذ الإستراتيجية.

### تحليل أسئلة الدراسة

- ماهي أبعاد السلوكية الأكثر السائدة في الشركة البريقة لتسويق النفط ؟  
وللإجابة عن التساؤل المتعلق بمشكلة الدراسة وهو ما هي الأبعاد السلوكية الأكثر السائدة وتطبيقاً في شركة البريقة لتسويق النفط ؟

تجدر الإشارة للمتوسط الحسابي للأبعاد السلوكية ، والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد السلوكية، حيث تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة وذلك لإيجاد المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري، وكذلك تم إيجاد الوزن النسبي لكل بعد، والأبعاد السلوكية ككل؛ حتى يمكن تقييم الأبعاد السلوكية السائد بشركة البريقة لتسويق النفط، والجدول رقم (1) يوضح ذلك.

جدول (1) يوضح الأهمية النسبية لأبعاد السلوكية

ت	إبعاد السلوكية	الأهمية الترتيبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	الصراع	1	3.94	0.57149	83.8%-67.9%
5	الإبداع	2	3.70	0.54926	83.8%-67.9%
9	الثقافة التنظيمية	3	3.46	0.73064	83.8%-67.9%
	المتوسط العام للإبعاد السلوكية		3.7203	0.36305	83.8%-67.9%

### \*دال احصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

يتضح من الجدول (1) أن أكثر أبعاد السلوكية السائد هو الصراع، فالإبداع، ثم الثقافة التنظيمية، وقد حقق المتوسط العام للإبعاد السلوكية بالشركة (3.7203)، وهو يزيد عن متوسط المقياس المعتمد لهذه الدراسة (3.4)، وهو يقع ضمن الفقرة (3.40-4.19) وهذا يشير إلى ارتفاع في مستوى أبعاد السلوكية، وبالإشارة إلى الوزن النسبي الذي يناظر قيمة المتوسط الحسابي للإبعاد السلوكية التي وقعت في الفئة (67.9%-83.8%)، وهي درجة مرتفعة حسب المقياس المعتمد، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك مناخاً سلوكياً جيداً في شركة البريقة يسهم في تحسين الأداء، وبالتالي زيادة الاهتمام بتطوير أبعاد بدوره يعمل على توفير بيئة عمل مناسبة لتنفيذ الإستراتيجية.

- هل توجد فروقات أو اختلافات في إجابات المبحوثين لأبعاد السلوكية، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية في الشركة البريقة لتسويق النفط محل الدراسة؟  
وللإجابة عن التساؤل المتعلق بمشكلة الدراسة وهو، هل توجد فروقات أو اختلافات في إجابات المبحوثين لأبعاد السلوكية، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية في الشركة البريقة لتسويق النفط محل الدراسة.  
وللإجابة عن التساؤل المتعلق بإيجاد الفروقات في أراء عينة الدراسة تم استخدام اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق، عند مستوى دلالة (0.05) تُعزى للمتغيرات الديموغرافية.

جدول رقم (2) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات عينة الدراسة حول أبعاد السلوكية تعزى لمتغير الجنس

الدالة المعنوية	احصاءة الاختبار F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	
.046	4.064	.35299	3.6802	ذكر	أبعاد السلوكية
		.37283	3.8406	أنثى	
		.36305	3.7203	Total	

\*دال احصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من الجدول رقم (2) أن قيمة الدلالة المعنوية المحسوبة لأبعاد السلوكية، كانت اصغر من مستوى الدلالة (0.05)، بدلالة معنوية محسوبة على التوالي (0.046)، وبذلك توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأبعاد السلوكية تعزى لمتغير الجنس.

ولتحديد مصدر الفروقات، تم استخدام اختبار LSD للفروقات المتعددة.

جدول (3) نتائج تحليل اختبار LSD للفروقات المتعددة لأبعاد السلوكية تعزى للجنس

الدالة المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	
0.046	0.35299	3.6802	81	ذكور
	0.37283	3.8406	27	إناث

يتضح من الجدول (3) أن مصدر الفروقات كان من فئة الإناث أكبر من الذكور، حيث تشير قيم المتوسط الحسابي للإناث (0.37293)، وهو أكبر من المتوسط الحسابي للذكور (0.35299)، كما ان قيمة الدلالة المعنوية (0.046) وهي اصغر من قيمة الدلالة (0.05).

جدول رقم (4) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات عينة الدراسة حول أبعاد السلوكية تعزى لمتغير العمر

الدالة المعنوية	احصاءة الاختبار F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N		
.003	4.889	.37935	3.9037	18	من 21 - 30 سنة	أبعاد السلوكية
		.20040	3.5633	21	من 31 - 40 سنة	
		.38813	3.6510	45	من 41 - 50 سنة	
		.32852	3.8500	24	من 51 سنة فأكثر	
		.36305	3.7203	108	Total	

\*دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من الجدول رقم (4) أن قيمة الدلالة المعنوية المحسوبة لأبعاد السلوكية، بدلالة معنوية محسوبة على التوالي (0.003)، كانت اصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأبعاد السلوكية تعزى لمتغير العمر.

ولتحديد مصدر الفروقات، تم استخدام اختبار LSD للفروقات المتعددة.

جدول (5) نتائج تحليل LSD اختبار للفروقات المتعددة لأبعاد السلوكية تعزى للعمر

Sig.	Mean Difference	العمر	العمر
.003	.34043 <sup>°</sup>	من 31 - 40 سنة	من 30 - 21 سنة
.010	.25270 <sup>°</sup>	من 41 - 50 سنة	
.618	.05370	من 51 سنة فأكثر	
.003	-.34043 <sup>-°</sup>	من 30 - 21 سنة	من 40 - 31 سنة
.338	-.08772 <sup>-</sup>	من 41 - 50 سنة	
.006	-.28672 <sup>-°</sup>	من 51 سنة فأكثر	
.010	-.25270 <sup>-°</sup>	من 30 - 21 سنة	من 50 - 41 سنة
.338	.08772	من 40 - 31 سنة	
.024	-.19900 <sup>-°</sup>	من 51 سنة فأكثر	
.618	-.05370 <sup>-</sup>	من 30 - 21 سنة	من 51 سنة فأكثر
.006	.28672 <sup>°</sup>	من 40 - 31 سنة	
.024	.19900 <sup>°</sup>	من 50 - 41 سنة	

يتضح من الجدول (5) أن مصدر الفروقات كانت بين ممن أعمارهم (من 21-30 سنة) و (من 31-40 سنة)، وايضا كانت هناك فروقات بين ممن اعمارهم (من 41-50 سنة).

جدول رقم (6) نتائج تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) بين اجابات عينة الدراسة حول أبعاد السلوكية لمتغير المستوى التعليمي

الدالة المعنوية	احصاءة الاختبار F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N		
.567	.570	.36681	3.7098	30	متوسط	أبعاد السلوكية
		.34646	3.7086	69	جامعي	
		.48572	3.8444	9	ماجستير	
		.36305	3.7203	108	Total	

\*دال احصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من الجدول رقم (6) أن قيمة الدلالة المعنوية المحسوبة لأبعاد السلوكية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، كانت اكبر من مستوى الدلالة (0.05)، بدلالة معنوية محسوبة (0.567)، وبذلك لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية لأبعاد السلوكية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

جدول رقم (7) نتائج تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) بين اجابات عينة الدراسة حول أبعاد السلوكية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي

الدالة المحسوبة	احصاءة الاختبار F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N		
.016	4.335	.40116	3.7968	42	منسق	أبعاد السلوكية
		.29276	3.6168	51	رئيس قسم-مشرف-احصائي	
		.39133	3.8578	15	مدير-مراقب-مستشار-خبير	
		.36305	3.7203	108	Total	

\*دال احصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من الجدول رقم (7) أن قيمة الدلالة المعنوية المحسوبة لأبعاد السلوكية، كانت اصغر من مستوى الدلالة (0.05)، بدلالة معنوية محسوبة على التوالي (0.016)، وبذلك توجد فروقات ذات دلالة احصائية لأبعاد السلوكية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

ولتحديد مصدر الفروقات، تم استخدام اختبار LSD للفروقات المتعددة.

جدول (8) نتائج تحليل اختبار LSD للفروقات المتعددة لأبعاد السلوكية تعزى للمستوى الوظيفي

Sig.	Mean Difference (I-J)	(J) المستوى الوظيفي	(I) المستوى الوظيفي
.016	.18002*	رئيس قسم-مشرف-احصائي	منسق
.566	-.06095-	مدير-مراقب-مستشار-خبير	
.016	-.18002*	منسق	رئيس قسم-مشرف-
.022	-.24097*	مدير-مراقب-مستشار-خبير	احصائي
.566	.06095	منسق	مدير-مراقب-مستشار-
.022	.24097*	رئيس قسم-مشرف-احصائي	خبير

يتضح من الجدول (8) أن مصدر الفروقات كانت من المستوى الوظيفي (منسق) و (رئيس قسم-مشرف-احصائي).

جدول رقم (9) نتائج تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) بين اجابات عينة الدراسة حول

أبعاد السلوكية تعزى لمتغير الخبرة

الدلالة المعنوية	احصاء الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N		
.001	6.213	.25906	3.7194	24	اقل من 10 سنوات	أبعاد السلوكية
		.31536	3.5632	30	من 11 - 20 سنة	
		.38296	3.6727	27	من 21 - 30 سنة	
		.37820	3.9432	27	من 31 سنة فاكتر	
		.36305	3.7203	108	Total	

\*دال احصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من الجدول رقم (9) أن قيمة الدلالة المعنوية المحسوبة لأبعاد السلوكية، كانت اصغر من مستوى الدلالة (0.05)، بدلالة معنوية محسوبة على التوالي (0.001)، وبذلك نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل؛ على أساس توجد فروقات ذات دلالة احصائية لأبعاد السلوكية تعزى لمتغير الخبرة. ولتحديد مصدر الفروقات، تم استخدام اختبار LSD للفروقات المتعددة.

جدول (10) نتائج تحليل اختبار LSD للفروقات المتعددة لأبعاد المناخ التنظيمي تعزى الخبرة

Sig.	Mean Difference (I-J)	(J) الخبرة	(I) الخبرة
.095	.15626	من 11 - 20 سنة	اقل من 10 سنوات
.624	.04679	من 21 - 30 سنة	
.021	-.22377*	من 31 سنة فأكثر	
.095	-.15626-	اقل من 10 سنوات	من 20 - 11 سنة
.226	-.10947-	من 21 - 30 سنة	
.000	-.38003*	من 31 سنة فأكثر	
.624	-.04679-	اقل من 10 سنوات	من 30 - 21 سنة
.226	.10947	من 11 - 20 سنة	
.004	-.27056*	من 31 سنة فأكثر	
.021	.22377*	اقل من 10 سنوات	من 31 سنة فأكثر
.000	.38003*	من 11 - 20 سنة	
.004	.27056*	من 21 - 30 سنة	

يتضح من الجدول (10) أن مصدر الفروقات كان ممن خبرتهم (اقل من 10 سنوات)، و(31 سنة فأكثر).

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى

$H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لبعد الثقافة التنظيمية في تنفيذ

الإستراتيجية بشركة البريقة لتسويق النفط.

$H_1$  : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لبعث الثقافة التنظيمية في تنفيذ الاستراتيجية بشركة البريقة لتسويق النفط.

وللتحقق من هذه الفرضيات تم استخدام اسلوب الانحدار لمعرفة اثر الثقافة التنظيمية (كمتغير مستقل) في تنفيذ الاستراتيجية (كمتغير تابع)، الجدول رقم (11) يوضح ذلك:

جدول (11) يوضح الانحدار الخطي لاختبار اثر الثقافة التنظيمية في تنفيذ الاستراتيجية

معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	معامل الانحدار B	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
.343a	.118	.236	14.114	.000b

\*دال احصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

يوضح الجدول رقم (11) دراسة لأثر الثقافة التنظيمية (كمتغير مستقل) في تنفيذ الاستراتيجية (كمتغير تابع)، حيث أظهرت نتائج التحليل الاحصائي أن قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (14.114). وهي أكبر من (F) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجات حرية (1)، (106)، والبالغة (107)، بدلالة احصائية (0.000) وقيمة مستوى الدلالة اصغر من مستوى المعنوية (0.05)، بذلك نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل على أساس وجود تأثير معنوي للثقافة التنظيمية في تنفيذ الاستراتيجية، وحيث أن اشارة معامل الارتباط موجبة وتساوي (0.343) يشير الى ان هذا التأثير ايجابي، اي انه كما ارتفعت قيم الثقافة التنظيمية، ارتفعت قيم تنفيذ الاستراتيجية، ويبين قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) ان التغير في المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) يفسر (0.118%) من التغير في المتغير التابع (تنفيذ الاستراتيجية)، كما ان قيمة معامل الانحدار (B) تساوي (0.236) وهذا يعني ان التغير بمقدار وحدة واحدة في قيم المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) يؤدي الى التغير في المتغير التابع (تنفيذ الاستراتيجية) بمقدار (0.236).

الفرضية الثانية :

$H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لبعث الإبداع في تنفيذ الإستراتيجية بشركة البريقة لتسويق النفط.

$H_1$  : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لبعث الابداع في تنفيذ الاستراتيجية بشركة البريقة لتسويق النفط.

وللتحقق من هذه الفرضيات تم استخدام اسلوب الانحدار لمعرفة اثر الابداع (كمتغير مستقل) في تنفيذ الاستراتيجية (كمتغير تابع)، الجدول رقم (12) يوضح ذلك:

جدول (12) يوضح الانحدار الخطي لاختبار اثر الإبداع في تنفيذ الاستراتيجية

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الانحدار B	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
.554 <sup>a</sup>	.307	.508	46.858	.000 <sup>b</sup>

\*دال احصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

يوضح الجدول رقم (12) دراسة لأثر الإبداع (كمتغير مستقل) في تنفيذ الاستراتيجية (كمتغير تابع)، حيث أظهرت نتائج التحليل الاحصائي أن قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (46.858). وهي أكبر من (F) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجات حرية (1)، (106)، والبالغة (107)، بدلالة احصائية (0.000) وقيمة مستوى الدلالة اصغر من مستوى المعنوية (0.05)، بذلك نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل على أساس وجود تأثير معنوي لمتغير للإبداع في تنفيذ الاستراتيجية، وحيث أن إشارة معامل الارتباط موجبة وتساوي (0.554) يشير الى ان هذا التأثير ايجابي، اي انه كما ارتفعت قيم متغير الإبداع، ارتفعت قيم تنفيذ الاستراتيجية، ويبين قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) ان التغير في المتغير المستقل (الإبداع) يفسر (0.307%) من التغير في المتغير التابع (تنفيذ الاستراتيجية)، كما ان قيمة معامل الانحدار (B) تساوي (0.508) وهذا يعني ان التغير بمقدار وحدة واحدة في قيم المتغير المستقل (الإبداع) يؤدي الى التغير في المتغير التابع (تنفيذ الاستراتيجية) بمقدار (0.508).

الفرضية الثالثة :

H<sub>0</sub> : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لبعد الصراع في تنفيذ الاستراتيجية بشركة البريقة لتسويق النفط.

H<sub>1</sub> : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لبعد الصراع في تنفيذ الاستراتيجية بشركة البريقة لتسويق النفط.

وللتحقق من هذه الفرضيات تم استخدام اسلوب الانحدار لمعرفة اثر الصراع (كمتغير مستقل) في تنفيذ الاستراتيجية (كمتغير تابع)، الجدول رقم (13) يوضح ذلك:

جدول ( 13 ) يوضح الانحدار الخطي لاختبار اثر الصراع في تنفيذ الاستراتيجية

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الانحدار B	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
.275 <sup>a</sup>	.076	.243	8.692	.004 <sup>b</sup>

\*دال احصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

يوضح الجدول رقم (13) دراسة لأثر الصراع (كمتغير مستقل) في تنفيذ الاستراتيجية (كمتغير تابع)، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (8.692). وهي أكبر من (F) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجات حرية (1)، (106)، وبالباغة (107)، بدلالة احصائية (0.004) وقيمة مستوى الدلالة اصغر من مستوى المعنوية (0.05)، بذلك نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل على أساس وجود تأثير معنوي لمتغير الصراع في تنفيذ الاستراتيجية، وحيث أن إشارة معامل الارتباط موجبة وتساوي (0.275) يشير إلى أن هذا التأثير ايجابي، أي أنه كما ارتفعت قيم متغير الصراع، ارتفعت قيم متغير تنفيذ الإستراتيجية، ويبين قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) أن التغير في المتغير المستقل (الصراع) يفسر (0.076%) من التغير في المتغير التابع (تنفيذ الاستراتيجية)، كما أن قيمة معامل الانحدار (B) تساوي (0.243) وهذا يعني أن التغير بمقدار وحدة واحدة في قيم المتغير المستقل (الصراع) يؤدي إلى التغير في المتغير التابع (تنفيذ الاستراتيجية) بمقدار (0.243).

جدول (14) يوضح أكثر أبعاد السلوكية تأثيراً في تنفيذ الاستراتيجية

ت	ابعاد السلوكية	الأهمية الترتيبية	معامل الارتباط R	معامل التحد يد R <sup>2</sup>	معامل الانحدار B	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
1	الابداع	1	.554 <sup>a</sup>	.307	.508	46.858	.000 <sup>b</sup>
2	الثقافة التنظيمية	2	.343a	.118	.236	14.114	.000b
3	الصراع	3	.275 <sup>a</sup>	.076	.243	8.692	.004 <sup>b</sup>

\*دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

يتضح من الجدول (14) أن أكثر أبعاد السلوكية تأثيراً في تنفيذ الإستراتيجية كانت على كالتالي:  
الإبداع، الثقافة التنظيمية، الصراع.

## النتائج والتوصيات :

1- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك توفراً لأبعاد المناخ التنظيمي، وأن أكثر أبعاد السلوكية تطبيقاً بشركة البريقة كانت كالتالي: الصراع؛ ويعد هذا الصراع ايجابياً بإدارات الشركة، ثم الإبداع بحيث يطبق هذا البعد بالنظر إلى قدرات العاملين بإدارات الشركة والتي تمكنهم من التغلب على المشكلات التي تواجههم، وأخيراً الثقافة التنظيمية والتي تمارس بالشكل الذي يعزز التعاون والتقدير والثناء بين العاملين.

2- أظهرت نتائج الدراسة إلى أن أكثر أبعاد السلوكية تأثيراً في تنفيذ الإستراتيجية كانت كالتالي: الإبداع، الثقافة التنظيمية، الصراع، أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي للثقافة التنظيمية في تنفيذ الإستراتيجية، وحيث أن إشارة معامل الارتباط موجبة وتساوي (0.343) يشير إلى أن هذا التأثير ايجابي، أي أنه كما ارتفعت قيم الثقافة التنظيمية، ارتفعت قيم تنفيذ الإستراتيجية.

3- أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي لمتغير للإبداع في تنفيذ الإستراتيجية، وحيث أن إشارة معامل الارتباط موجبة وتساوي (0.554) يشير إلى أن هذا التأثير ايجابي، أي أنه كما ارتفعت قيم متغير الإبداع، ارتفعت قيم تنفيذ الإستراتيجية.

4- أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي لمتغير الصراع في تنفيذ الإستراتيجية، وحيث أن إشارة معامل الارتباط موجبة وتساوي (0.275) يشير إلى أن هذا التأثير ايجابي، أي أنه كما ارتفعت قيم متغير الصراع، ارتفعت قيم متغير تنفيذ الإستراتيجية.

## التوصيات :

1- ضرورة الاهتمام بجميع الأبعاد السلوكية في الشركة سواء كان لديه تأثير ايجابي أو سلبي، من أجل تحقيق أفضل أنواع المناخ التنظيمي في الشركة مما يساعد في تنفيذ الإستراتيجية وتطوير الأداء الوظيفي ورفع مستوى الأداء.

2- محاولة الوقوف على الأبعاد التي قد تؤثر سلباً على الأبعاد السلوكية السائد بالشركة، ومحاولة مواجهته والتغلب عليه.

3- العمل على تنمية وتطوير القدرات الثقافية والإبداعية والابتكارية لدى العاملين، لكي تتكون لديهم القدرة على توليد الأفكار الإبداعية التي تعمل على تنفيذ الإستراتيجية لرفع مستوى الأداء، ولكي يستطيع العاملين من مواكبة المتغيرات والتحديات الجديدة.

4- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تبحث في العوامل التي تؤثر على تطوير وتنفيذ الإستراتيجية في المؤسسات العامة.

## قائمة المراجع :

- 1- القريوتي، محمد قاسم . نظرية المنظمة والتنظيم. -ط3 .\_ عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008 .
- 2- القطامين، أحمد. الإدارة الإستراتيجية " مفاهيم وحالات تطبيقية . - عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، 2001.
- 3- خبابة، علاء الدين. "اثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية" . - المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ع 5 / ديسمبر. 2016
- 4- عميش، علي ابراهيم. أثر المناخ التنظيمي على تنفيذ الإستراتيجية، الأكاديمية الليبية- طرابلس - ليبيا. 2018 (رسالة ماجستير غير منشورة)