

# أثر التخطيط الاستراتيجي على البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص للمقاولات والصناعات المعدنية

المنجي، محمد إسلام طه أحمد، و عواد، عمرو محمد أحمد. (٢٠٢٣). أثر التخطيط الاستراتيجي على البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص للمقاولات والصناعات المعدنية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٤٤ ، ٣٥٥ - ٣٩٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1435593>

Prepared by



إعداد

تركي الغامدي

في ضوء مراجعة عرض النتائج في الدراسة الواردة في الملف يمكن القول إن الباحث قدّم النتائج في صورة كمية مكثفة اعتمدت على الجداول والمعاملات الإحصائية دون بناء خطاب تفسيري موازٍ يشرح للقارئ ما وراء الأرقام. فمع أن النتائج منظمة ومنسقة شكلياً، فإنها جاءت أقرب إلى "سرد إحصائي" منها إلى عرض بحثي نقدي يفسر العلاقات ويكشف دلالاتها. الاعتماد الزائد على مؤشرات مثل Cronbach's Alpha، KMO، Bartlett، RMSEA، CFI وغيرها، دون ربطها بمستوى جودة البيانات ميدانياً أو توضيح أثرها على موثوقية الاستنتاجات، يجعل النتائج مفهومة للمختصين فقط، بينما تظل مغلقة أمام القراء الذين يحتاجون إلى تبرير علمي يوضح كيف تسهم هذه المؤشرات في تعزيز أو إضعاف قوة الدليل التجريبي..

ورغم أن المتوسطات الحسابية واختبارات T عُرضت بوضوح، فإن الدراسة لم تُقدّم نقاشاً نقدياً يقارن بين هذه النتائج وسياقات العمل الفعلية داخل شركات المقاولات والصناعات المعدنية. فارتفاع متوسطات الاستغلال أو التخطيط الاستراتيجي مثلاً لم يُقابله تفسير يوضح لماذا ظهرت بهذه القوة، وما إذا كانت ناتجة عن ثقافة تنظيمية راسخة أم عن تحيزات استجابية محتملة، خصوصاً في ظل استخدام الاستبانة الإلكترونية. كما لم تُناقش أوجه التعارض أو التناقض – إن وُجدت – بين البيانات والنظريات السابقة، بما يضعف القيمة النقدية للعرض. لذلك، يمكن القول إن النتائج واضحة شكلياً لكنها تفتقر إلى القراءة التفسيرية العميقة التي تُحوّل البيانات من مجرد مؤشرات رقمية إلى معرفة نقدية قادرة على تفسير الظاهرة محل الدراسة.

بالاستناد إلى محتوى الدراسة الوارد في الملف يمكن القول إن تفسير النتائج جاء في إطار يحقق الحد الأدنى من الربط بين النتائج والفروض، لكنه لم يرتقِ إلى مستوى التفسير التحليلي المتكامل الذي يُبرز العلاقة العضوية بين الأهداف، الفروض، والنتائج بصورة نقدية منهجية. في المستوى الأول، يظهر أن الباحث قد أثبت إحصائياً صحة الفروض من خلال اختبارات الانحدار البسيط والمتوسطات المرجحة؛ إذ جاءت قيم  $T$  ومعاملات الدلالة داعمة لفرضيات تأثير التخطيط الاستراتيجي على بعدي البراعة التنظيمية (الاستغلال والاستكشاف). غير أن هذا الربط بقي في إطار "الإثبات الإحصائي" ولم يُدعم بتفسير دقيق لآليات هذا التأثير، ولا بكشف الأسباب التي تفسّر قوة أو ضعف العلاقة في ضوء البيئة التنظيمية لشركات المقاولات والصناعات المعدنية.

فقد جاءت مناقشة النتائج مقتضبة وغير قادرة على بناء جسور تفسيرية بين ما توصلت إليه الدراسة وما استهدفته فرضياتها. فعلى الرغم من عرض الباحث لمؤشرات تؤكد وجود تأثير ذي دلالة، إلا أن تفسيره لم يتجاوز إعادة صياغة النتيجة الرقمية دون تحليل سياقي يبيّن لماذا يتأثر الاستكشاف بدرجة معينة أو كيف يسهم التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الاستغلال. كما لم تُربط النتائج بالأهداف الفرعية للدراسة بطريقة تُظهر إسهام كل نتيجة في الإجابة عن أسئلتها البحثية. وباختصار نقدي، يمكن القول إن الدراسة نجحت شكلياً في ربط النتائج بالفروض عبر التحليل الإحصائي، لكنها أخفقت جزئياً في بناء تفسير علمي معمّق يوضح كيف ولماذا تتوافق النتائج مع أهداف البحث، الأمر الذي يجعل الربط بين الفروض والنتائج موجوداً لكنه غير مشبع تفسيرياً ولا نقدياً.

الباحث - من حيث المبدأ - لم يقع في مبالغة صريحة في استنتاجاته، إلا أن هناك بعض الملاحظات النقدية التي تُظهر أن الاستنتاجات تحتاج إلى مزيد من الانضباط المنهجي لتجنب التعميم الضمني أو تضخيم قوة النتائج. أولاً، تُظهر النتائج الإحصائية أن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والبراءة التنظيمية علاقة ذات دلالة معنوية، لكن الباحث انتقل سريعاً من "وجود علاقة إحصائية" إلى "افتراض قوة تأثير تطبيقية واسعة" دون تقديم تفسير ميداني يدعم هذا الامتداد. فعلى سبيل المثال، المتوسطات الحسابية المرتفعة قد تعكس اتجاهات استجابية إيجابية أو وعي تنظيمي شكلي، وليست بالضرورة دليلاً على ممارسة فعالة للتخطيط أو البراعة التنظيمية. ومع ذلك، استخدمت الدراسة هذه النتائج لتأكيد متانة الممارسات التنظيمية في الشركات، وهو ما يمكن اعتباره نوعاً من التضخيم غير المباشر.

ثانياً، هناك ميل واضح إلى تعميم النتائج على "شركات القطاع الخاص للمقاولات والصناعات المعدنية" ككل، رغم أن العينة وإن كانت كافية إحصائياً، فهي لا تمثل بالضرورة الطيف الكامل لهذه الشركات من حيث الحجم، الهيكل، الثقافة التنظيمية، أو مستوى النضج الاستراتيجي. ومع أن الباحث لم يصرح بتعميم مطلق، فإن طريقة صياغة الاستنتاجات توحي بأن النتائج قابلة للامتداد إلى مستوى قطاعي واسع، وهو ما يتجاوز قوة البيانات الفعلية.

## الربط بين نتائج الدراسة والأدبيات السابقة

الباحث قدّم إشارات إلى الدراسات السابقة، لكنه لم يُجرِ مقارنة نقدية معمّقة بين نتائج بحثه ونتائج الأدبيات ذات الصلة، الأمر الذي يجعل الربط بين الطرفين محدوداً ومفتقداً للعمق التفسيري اللازم. أولاً، ورغم أن الباحث أورد مجموعة من الدراسات السابقة في الجزء النظري—مثل دراسات Garaus & Posch (2019)، و Alhawamdeh (2021) وغيرها—إلا أن الاستفادة منها عند عرض النتائج كانت شكلية أكثر منها تحليلية. فقد تم الاكتفاء بالإشارة إلى أن النتائج "تتفق" أو "تتسق" مع الاتجاه العام في الأدبيات دون بيان طبيعة هذا الاتفاق: هل يتطابق في الحجم؟ في الاتجاه؟ في تفسير الآليات؟ هذا النمط من المقارنة يجعل الربط أقرب إلى التوثيق منه إلى التحليل المقارن.

## الربط بين نتائج الدراسة والأدبيات السابقة

ثانياً، لم تتضح في الدراسة معالجة حقيقية لمواضع التباين أو التناقض بين نتائجها ونتائج الدراسات السابقة. فحتى عندما تباينت النتائج — مثل اختلاف قوة تأثير التخطيط الاستراتيجي على الاستكشاف مقارنة ببعض الأدبيات — لم يُقدّم تفسير علمي يوضح سبب هذا الاختلاف، سواء كان بسبب طبيعة القطاع، الثقافة التنظيمية، حجم الشركات، أو طرق القياس المستخدمة. غياب هذا التفسير النقدي يُعدّ نقطة ضعف واضحة، لأن المقارنة العلمية لا تكتمل إلا بتحليل أسباب التشابه والاختلاف، وليس بالاكتماء بذكرهما. ثالثاً، لم تُستثمر نتائج الدراسة في تطوير نقاش نقدي يوضح كيف تُسهم هذه النتائج في توسيع أو تعديل الفهم النظري لمفهوم البراعة التنظيمية أو دور التخطيط الاستراتيجي. فقد تم التعامل مع الأدبيات السابقة باعتبارها "سياقاً داعماً"، لا باعتبارها مادة نقدية للنقاش والتحليل.

التوصيات لم تُبنَ بشكل منهجي كافٍ على نتائج الدراسة، رغم وجود بعض الروابط العامة بين ما توصّلت إليه النتائج وما تم اقتراحه من توصيات. إلا أن هذا الربط ظلّ في إطار "الإشارة العامة" أكثر من كونه بناءً علمياً صارماً يستند مباشرة إلى الأدلة التجريبية. أولاً، تُظهر النتائج وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي على بُعدي البراعة التنظيمية، وهو ما كان ينبغي أن ينعكس على صياغة توصيات واضحة تستهدف تعزيز هذه العلاقة داخل الشركات. غير أن التوصيات الواردة في النص—كما يظهر في الجزء الخاص بالتوصيات ص ٣٨٨-٣٩٠ تقريباً—جاءت عامة وفضفاضة، تركز على بعض الاتجاهات مثل تطوير الممارسات الإدارية أو تحسين عمليات التخطيط، دون ربط مباشر بكل نتيجة رقمية أو استنتاج تحليلي ورد في الدراسة. وهذا يجعلها توصيات "منطقية" لكنها غير مستندة بدقة إلى التحليل الإحصائي الذي

## استناد التوصيات إلى النتائج الفعلية للدراسة

ثانياً، تظهر بعض التوصيات وكأنها مشتقة من الأدبيات السابقة لا من نتائج الدراسة نفسها. فمثلاً، الدعوة إلى تعزيز ثقافة الاستكشاف أو تطوير القدرات التنظيمية ليست نتيجة مباشرة مستخلصة من البيانات، بل هي توصيات نمطية شائعة في هذا النوع من البحوث. الدراسة لم تُبين كيف تدعم بياناتها هذا الاتجاه، وما إذا كانت مستويات الاستغلال والاستكشاف التي كشفت عنها النتائج تكشف نقاط ضعف أو فجوات تستحق توصيات محددة. ثالثاً، لم يُقدّم أي تفسير يربط بين شدة أو ضعف أثر التخطيط الاستراتيجي وبين التوصية المقابلة له. فمع أن بعض الأبعاد (مثل الاستغلال) أظهرت متوسطات أعلى من غيرها، إلا أن التوصيات لم تُفصّل بطريقة تستثمر هذا الاختلاف، مما يشير إلى غياب العلاقة المنهجية الدقيقة بين التحليل الإحصائي والجانب التطبيقي للتوصيات.

## واقعية التوصيات وتوافقها مع بيئة التطبيق

التوصيات تبدو على المستوى النظري قابلة للتطبيق، إلا أنها لا تُقدّم في صيغة تسمح بتحويلها إلى إجراءات تنفيذية داخل بيئة شركات المقاولات والصناعات المعدنية. فالتوصيات جاءت عامة ومفتوحة دون تحديد واضح لمتطلبات تنفيذها، أو الآليات التي ينبغي اتباعها، أو الأطر الزمنية المناسبة، مما يجعلها أقرب إلى توجيهات نظرية منها إلى خطط قابلة للتنفيذ. إن واقع هذا القطاع يتسم بارتفاع مستوى التعقيد التشغيلي وتعدد مستويات الإدارة وتغير ظروف العمل، ومع ذلك لم تعكس التوصيات إدراكاً عميقاً لهذه الخصائص؛ إذ كان من الضروري أن تُصاغ بصيغة أكثر تخصيصاً تأخذ في الاعتبار طبيعة العمليات الميدانية، حجم الفرق التنفيذية، وتباين الثقافات التنظيمية بين الشركات.

## واقعية التوصيات وتوافقها مع بيئة التطبيق

ورغم أن النتائج الإحصائية أوضحت بشكل واضح تأثير التخطيط الاستراتيجي على البراعة التنظيمية، فإن التوصيات لم تُطوّر بناءً على الفجوات الفعلية التي أبرزتها النتائج، بل جاءت في قالب معياري يُستخدم بشكل متكرر في الأدبيات دون مواءمة دقيقة مع ما كشفتته الدراسة. غياب هذا الارتباط الدقيق بين النتائج والتوصيات أضعف من واقعية التوصيات؛ إذ لم تُحدّد المجالات التي تحتاج إلى تدخل مباشر، ولم تُبيّن أولويات التحسين أو مساحات الضعف التي ينبغي التركيز عليها. ولذلك، فإن القابلية النظرية للتطبيق لا تعني قابليته الفعلية، خصوصاً في ظل غياب خطوات عملية واضحة ترجّح إمكانية تطبيق هذه التوصيات في بيئة تتسم بضغط الوقت، محدودية الموارد، وطبيعة عمل تعتمد على التفاعل اليومي أكثر من التخطيط طويل المدى.



# Thank You