

أثر إعادة الهيكلة التنظيمية في تنفيذ استراتيجية الشركة بالتطبيق على قطاع العقارات المصري

محمد إبراهيم السيد

تحت إشراف

أ.د/ عادل محمد زايد

أستاذ بقسم إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة القاهرة

الملخص:

الغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو التعرف على أثر إعادة الهيكلة التنظيمية في تنفيذ استراتيجية الشركة في قطاع العقارات المصري، استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالبحث شمل مجتمع البحث جميع العاملين في قطاع العقارات المصري، والبالغ عددهم ١٥,٧٢٤ موظف، كانت عينة الدراسة ٣٥٠ مفردة. تم عرض الاستبانة وتحليلها، ومعالجة مخرجاتها إحصائياً بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS) وبرنامج (smart PLS). وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإعادة الهيكلة التنظيمية في تنفيذ الاستراتيجية. بالإضافة إلى قبول الفروض الفرعية وكانت بترتيب التأثير كما يلي، كانت الثقافة التنظيمية أكثر الأبعاد تأثيراً على تنفيذ الاستراتيجية بمعامل β يساوي ٠.٤٤٧، والبعد الثاني كان التكنولوجي المستخدمة بمعامل β يساوي ٠.٣٤٦، يليها بُعد بيئة الشركة بمعامل β يساوي ٠.١٥٦، وأخيراً كان حجم الشركة بمعامل β يساوي ٠.١٢١. أخيراً قدم الباحث مجموعة من التوصيات لمديري قطاع العقارات المصري لتنفيذ الاستراتيجية، ثم قدم مجموعة من اقتراحات البحوث المستقبلية.

الكلمات المفتاحية:

إعادة الهيكلة التنظيمية، تنفيذ استراتيجية، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا، بيئة الشركة، حجم الشركة.

Abstract:

The main objective of this study is to identify the impact of organizational restructuring on implementation of the organization's strategy in the Egyptian real estate sector. The researcher used the questionnaire as a tool to collect data related to the research. The research population included all employees in the Egyptian real estate sector, numbering 15,724 employees. The research sample was 350 employees. The questionnaire was presented, analyzed, and its outputs were processed statistically using the statistical program (SPSS) and the program (smart PLS).

The researcher reached a set of results, the most important of which was the presence of a statistically significant positive effect of organizational restructuring on strategy implementation. In addition to accepting the sub-hypotheses, they were in order of influence as follows: Organizational culture was the most influential dimension on strategy implementation with a coefficient β equal to 0.447, and the second dimension was the technology used with a coefficient β equal to 0.346, followed by the company environment dimension with a coefficient β equal to 0.156, and finally the size of the company was with a coefficient β Equals 0.121. Finally, the researcher presented a set of recommendations for Egyptian real estate sector managers to implement the strategy, and then presented a set of suggestions for future research.

Keywords: organizational restructuring, strategy implementation, strategy execution, organizational culture, technology, company environment, company size.

١. مقدمة

في عصر المنافسة الشديدة الذي نعيشه اليوم، وزيادة توقعات أصحاب المصلحة والحاجة إلى تحقيق أقصى استفادة من الموارد التنظيمية من خلال العمل بشكل أكثر كفاءة، فإن أحد التحديات الحاسمة التي تواجه المنظمات هو بناء منظمات تنافسية مستدامة (Amboka, 2012). بالإضافة إلى أن تغير البيئة يتطلب تغييراً في المبادرات الاستراتيجية مثل عمليات الدمج والاستحواذ، والمنتجات الجديدة واستراتيجية السوق، والمشاريع المشتركة، والتحالفات الاستراتيجية، والتنوع، والاستعانة بمصادر خارجية يدعو إلى إعادة الهيكلة التنظيمية ووضع آلية تكاملية تعزز هذه التغييرات (Fernandez & Rainey, 2017).

كما إن المنظمات تعمل في بيئة متغيرة ومعقدة ومستمرة، فهي تتعرض خلال رحلتها العمرية لأزمات شأنها شأن الأفراد، وهذه الأزمات إذا لم يتم تشخيصها بصورة سليمة وتحديد العلاج المناسب فإنها قد تتسبب في انهيار هذه المنظمات. ولأن هذه المنظمات تقوم على هياكل تنظم كافة أعمالها الفنية والتكنولوجية والمالية والإدارية وغيرها، وتعتمد على موارد بشرية وإدارية ومالية وبيئية وأفراد، فعندما تواجه هذه المنظمات مشكلات ضخمة يتحتم عليها مراجعة هذه الهياكل وإعادة تخطيطها بصورة تمكنها من إدارة أكثر فاعلية لهذه الموارد الرئيسية. وعندما تتغير البيئات الخارجية فإن المنظمة عادة ما تبتكر استراتيجيات جديدة وتكيف وتأقلم هياكلها التنظيمية لملاحقة تلك الاستراتيجيات (أبو غنيم وآخرون ٢٠١٧)

كما تشير وجهة النظر البارزة للهياكل التنظيمية إلى أن الهياكل يجب تتبع الإستراتيجية، حيث تجمع التصميمات الهيكلية الأنشطة والموارد الرئيسية للشركة مما يعني أن تنفيذ الإستراتيجية الناجحة يعتمد إلى حد كبير على الهيكل التنظيمي الأساسي للشركة. يساعد إعادة الهيكلة على تحديد الأنشطة الرئيسية وكيفية تنسيقها من أجل تحقيق الأغراض الاستراتيجية وبالتالي تحسين أدائها (Vleike et al, 2019). حيث يؤدي عدم التطابق بين الإستراتيجية والهيكل إلى عدم الكفاءة في جميع الحالات مما يعني نسبة أقل من الأمثل للمدخلات والمخرجات وبالتالي يؤثر على الأداء (Barkema & Schijven, 2008).

وبناءً على ما سبق يهدف الباحث في هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إعادة الهيكلة على تنفيذ الاستراتيجيات في شركات العقارات المصري.

٢. الخلفية النظرية والفجوة العلمية

الهيكل التنظيمي هو وصف لتقسيم السلطة والمسؤولية وكذلك العلاقات الرأسية والأفقية للمنظمة في أداء أنشطتها (Khoirul et al, 2019). التغييرات في الهيكل التنظيمي هي الحل لمختلف الضغوط الداخلية والخارجية (Sartor MA, 2020). ومن مطالب المجتمع اليوم فعالية نظام الإدارة العامة في أداء وظائف الخدمة العامة من خلال إعادة ترتيب الهيكل التنظيمي ليكون أكثر صحة وكفاءة. وفي الوقت نفسه فإن إعادة الهيكلة التنظيمية هي عملية تنتقل فيها المنظمة من حالتها الحالية إلى المستقبل المنشود، أي تحقيق منظمة فعالة (Schulman, 2020).

وفقاً لـ الطاهر & عبد الوهاب (2022) تتعدد الدراسات التي تناولت إعادة الهيكلة، فهناك أكثر من اتجاه في بحث إعادة الهيكلة فالاتجاه الأول ينظر لإعادة الهيكلة كمدخل للإصلاح مثل دراستي (Jones, 2010) و (Balogun, 2007) حيث اتفقت الدراستين على حتمية توجه المنظمات نحو إعادة الهيكلة؛ نتيجة للتحديات العالمية المتمثلة في الأزمات الاقتصادية التي حدثت في عديد من دول العالم؛ كانهيار سوق العقارات في الولايات المتحدة الأمريكية؛ مما تطلب تخفيض الإنفاق العام من خلال عدد من الآليات؛ منها تخفيض تقليص حجم العمالة، إلى جانب التطور التكنولوجي وتأسيس الاقتصاد القائم على المعرفة، وما ترتب عليه من ازدياد سقف توقعات المواطنين فيما يخص جودة الخدمات في الوقت الذي لا تستطيع الأجهزة الإدارية التقليدية القائمة على الروتين ولا مركزية التمسك بالقوانين فأصبح إعادة هيكلة هذه الأجهزة أمر حتمي. على الجانب الآخر الاتجاه الثاني ينظر إلى سلبيات إعادة الهيكلة مثل دراسة (خطاب، ١٩٩٤) ودراسة (المبيض، ١٩٩٥). ويرى Reddy, M., & Scheepers, C. B. (2019) أن معظم المنظمات تحاول إصلاح مشكلات التنفيذ عن طريق تغيير التصميم التنظيمي أو إعادة الهيكلة، الأمر الذي لا يعالج السبب الجذري للفشل في تنفيذ الإستراتيجية.

أثر إعادة الهيكلة التنظيمية في تنفيذ استراتيجية الشركة بالتطبيق على قطاع العقارات المصري
محمد إبراهيم السيد

على الجانب الآخر لم تعد صياغة الاستراتيجية في حد ذاتها ضمانا لنجاحها، ولكن العنصر الأهم هو تنفيذ الاستراتيجية، ومن هنا تعاني المنظمات من الاختلاف بين المخطط والمنفذ الفعلي وهو ما يعرف بفجوة التنفيذ وتشير الدراسات إلى أن عملية تنفيذ الاستراتيجية تنتهي بالفشل لدى (٥٠% ٩٠%) من المنظمات نتيجة لعدم قدرتها على القياس الدقيق وامتلاك أدوات لضمان نجاح الاستراتيجية. وهذا ما جعل المنظمات والجهات المهتمة بقياس الأداء التنظيمي تتجه إلى التركيز على قياس نضج الإدارة الاستراتيجية، وخاصة أن عملية النضج لا ترتبط بعمر المؤسسة ولكن بما لديها من مهارات قيادية وإمكانات تمكنها من تنفيذ خطتها الاستراتيجية (حسانين، ٢٠٢٢).

3. مشكلة الدراسة

بناء على مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة استخلص الباحث ما يلي: -

- اختلاف وجهات النظر في أثر إعادة الهيكلة على تنفيذ الاستراتيجية.
- كما لاحظ الباحث أن أغلب الدراسات المصرية التي تناولت إعادة الهيكلة تم تطبيقها على القطاع العام مثل دراسات (خطاب، ١٩٩٤ & المبيض، ١٩٩٥ & الطاهر & عبد الوهاب، ٢٠٢٢).
- ندرة الدراسات التي تناولت تنفيذ الاستراتيجية. حيث ذكر (Sull et al,2015) أنه منذ العمل الأساسي الذي قام به مايكل بورتر في الثمانينات، كان لدينا تعريف واضح ومقبول على نطاق واسع لماهية الاستراتيجية - ولكننا لا نعرف الكثير عن ترجمة الاستراتيجية إلى نتائج.
- ندرة الدراسات التي تناولت أثر إعادة الهيكلة في تنفيذ الاستراتيجية في قطاع العقارات المصري.

4. تساؤلات الدراسة

تأسيساً على مشكلة الدراسة التي تناولها الباحث تتمثل تساؤلات الدراسة فيما يلي: -
السؤال الرئيسي: ما هو أثر إعادة الهيكلة على تنفيذ الاستراتيجية؟

يتفرع منه أربعة تساؤلات فرعية: -

- ما هو أثر تقليص حجم الشركة على تنفيذ الاستراتيجية؟
- ما هو أثر بيئة الشركة على تنفيذ الاستراتيجية؟
- ما هو أثر تكنولوجيا الشركة على تنفيذ الاستراتيجية؟
- ما هو أثر الثقافة التنظيمية على تنفيذ الاستراتيجية؟

5. أهداف الدراسة

من خلال مشكلة الدراسة التي تناولها الباحث يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في:

قياس وتحليل أثر إعادة الهيكلة على تنفيذ الاستراتيجية

يتفرع منه أربعة أهداف فرعية

- قياس أثر تقليص حجم الشركة على تنفيذ الاستراتيجية.
- تحليل أثر بيئة الشركة على تنفيذ الاستراتيجية.
- التوصل إلى أثر تكنولوجيا الشركة على تنفيذ الاستراتيجية.
- معرفة أثر الثقافة التنظيمية على تنفيذ الاستراتيجية.

6. أهمية الدراسة

الأهمية العلمية

- كما يتضح من القسم السابق تمت دراسة تنفيذ الاستراتيجية بشكل محدود للغاية بناءً على ذلك تعتبر الأهمية العلمية لهذا البحث هو مساهمة البحث في محاولة معالجة هذه الفجوة البحثية .
- بالإضافة إلى أنه وفقاً لـ Zayed, A., Farghly, R. (2023) فإن تنفيذ الإستراتيجية أصبح موضوع ذو أهمية بالغة في الإدارة اليوم. حيث كشفت الدراسة الاستقصائية الأخيرة التي أجراها مجلس المؤتمر على الرؤساء التنفيذيين أن الرؤساء التنفيذيين قلقون للغاية بشأن تنفيذ الإستراتيجية لدرجة أنهم

صنفوها على أنها القضية الأولى والثانية الأكثر صعوبة. حيث تشير التقديرات إلى أن أكثر من ٦٠٪ من الإستراتيجيات لم يتم تنفيذها بنجاح .

- إن تنفيذ الاستراتيجية أمرًا ضروريًا للتشغيل الفعال لأي منظمة ولنجاح العمل ويمكن أن يكون عنصرًا حاسمًا لإنشاء ميزة تنافسية وبالتالي دعا العديد من الباحثين إلى مزيد من البحث حول تنفيذ الإستراتيجية لملء فجوة المعرفة المحددة . (Vigfússon, K. et al, 2021) .

الأهمية التطبيقية

- تشير الأبحاث الحديثة إلى تنفيذ الإستراتيجية شرط حيوي لتحسين أداء الأعمال بدلاً من صياغة الإستراتيجية وحدها علاوة على ذلك هناك اعتراف متزايد بأن أهم القضايا في مجال الإدارة الإستراتيجية لا ترتبط بصياغة الاستراتيجية ولكن بتنفيذ الإستراتيجية، والفشل المتزايد في ديناميكيات المنظمات هو نتيجة التنفيذ الاستراتيجي الخاطئ للخطط الجديدة (Mubarak, M. F., & Yusoff, 2019) .
- تم إدراك أهمية تنفيذ الإستراتيجية بشكل فعال في الإدارة الإستراتيجية ومع ذلك فقد أقر العديد من العلماء أن التركيز على صياغة استراتيجية فريدة كان السمة الغالبة على البحث في الإدارة الإستراتيجية. وأكدوا على أهمية التنفيذ. لقد جادلوا بأنه حتى الاستراتيجية المتوسطة التي يتم تنفيذها ببراعة يمكن أن تحقق نجاح الشركة (Zagotta, R., & Robinson, D. 2002).
- تأتي الأهمية التطبيقية لهذا البحث من أهمية قطاع العقارات في الاقتصاد المصري حيث أن العقارات هي من أهم أسباب تحسين أداء المؤشرات الاقتصادية، وهي كلمة السر في مواجهة التحديات الاجتماعية وعلى رأسها البطالة، مشيرين إلى أن المقاولات، وهي ترجع للمشروعات الإنشائية التي يجرى العمل عليها حالياً، ولها الدور الأكبر في خفض معدلات البطالة، وأضافوا أن القطاع العقاري يمثل قاطرة نمو التشغيل .

7. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

المتغير المستقل "إعادة الهيكلة"

تعريف إعادة الهيكلة

تمت صياغة تعريفات مختلفة لإعادة الهيكلة التنظيمية من قبل مؤلفين مختلفين. يُعرّف Fernandez (2017) و Rainey, (2017) إعادة الهيكلة التنظيمية بأنها "التغييرات المخططة في الهيكل التنظيمي للشركة والتي تؤثر على استخدامها للأشخاص. من ناحية أخرى إعادة الهيكلة التنظيمية هي "تغيير التقليل حجم والتكوين الأساسي للمخطط التنظيمي". يمكن أيضاً تعريف إعادة الهيكلة التنظيمية بأنها "إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للهيكل التنظيمية والعمليات والإجراءات التجارية والهيكل الوظيفية" (Amboka, 2012).

أهمية إعادة الهيكلة

وفقاً لـ الطاهر & عبد الوهاب (٢٠٢٢) أن إنقاذ المشروعات المتعثرة من الإفلاس من خلال إعادة الهيكلة يحقق العديد من المزايا ومنها على سبيل المثال: -

- يؤدي إلى عودة أو استمرار الشركات بالسوق والمنافسة.
- الحد من ارتفاع معدلات التضخم.
- كما يحقق بالمقابل مصلحة الدائنين حيث أن ما سيحصلون عليه في الغالب عند إعادة الهيكلة والحفاظ على استمرارية المشروع سيكون أكبر مما قد يؤدي إليهم في حالة الإفلاس والتصفية.
- تلافي انتشار البطالة.

أبعاد إعادة الهيكلة التنظيمية

وفقاً لـ دراسة (الحسيني، ٢٠١٦) "تقليل حجم المنظمة، بيئة المنظمة، التكنولوجيا، الثقافة التنظيمية".

١. تقليص حجم المنظمة

ويقصد بتقليص حجم المنظمة هو مجموع عدد العاملين في المنظمة، حجم ومفهوم متعدد الأبعاد ولا يمكن قياسه ببعد واحد وهو عدد العاملين وإنما يوجد العديد من المقاييس يمكن من خلالها قياس تقليص حجم المنظمة وأهم هذه المقاييس ما يلي "عدد العاملين، حجم رأس المال، حجم الإنتاج، حجم المبيعات، النمو في الأصول"، ويُعد محدد حجم المنظمة من المقاييس الهامة والدقيقة (الحسيني ٢٠١٦). هو استراتيجية إعادة هيكلة شرعية بعد ان كان ينظر اليها سابقاً على انها مؤشر على تدهور المنظمات وتقليص الحجم في عدد وحدات العمل أو في عدد العاملين وقد يؤثر أو لا يؤثر في محتوى اعمال استراتيجية المنظمة، ويتم تخفيض الحجم كرد فعل استجابة للآزمات التي تواجهها المنظمة من اجل الوصول الى نوع من انواع التجديد التنظيمي (Djordjević & Djukić، ٢٠٠٨).

ان تقليص حجم المنظمة أو تصحيح الحجم بتقليل حجم العاملين أو عدد الاقسام والوحدات، الغرض منه تحسين كل من الكفاءة والفاعلية. ان الهدف الرئيسي لتقليص الحجم هو الوصول الى رضا المستفيدين وتحقيق منظمة أكثر كفاءة وذات جودة في الخدمة واتصالات أفضل ولا مركزية في صنع القرار، وتكون هذه العوامل جميعها متساوية بالأهمية للحصول على كفاءة أفضل للمنظمة عامة، التي ستصب كلها في تحسين الأداء التنظيمي (أبو غنيم وآخرون ٢٠١٧).

٢. بيئة المنظمة

إن المنظمة نظام مفتوح يقضي الأمر بأن تتكيف مع بيئتها من خلال تطوير أساليبها الرقابية والإشرافية والتشغيلية، لتحديد متطلبات البيئة بغرض التكيف معها (الحسيني، ٢٠١٦).

٣. التكنولوجيا

وفقاً لـ الحسيني، (٢٠١٦) يُمكن النظر إلى التكنولوجيا على أنها محدد للمتغيرات الهيكلية لأنها تؤثر وبشكل مباشر ومستمر في علاقات الأفراد بالمنظمة سواء كانت بسيطة أو معقدة. فهي تؤثر في قدرات الأفراد الذاتية ومعنوياتهم، كما تؤثر في نظم الاتصال أيضاً .

٤. الثقافة التنظيمية

تشير الثقافة التنظيمية إلى مجموعة الاتجاهات والقيم والعادات ومعايير السلوك المتعارف عليها داخل المنظمة، ولا يمكن مشاهدتها بوضوح إلا أنه عند استقرار الثقافة التنظيمية يكون لها تأثير كبير على سلوك العاملين والمنظمة ككل (الحسيني، ٢٠١٦). على الرغم من أن الأبحاث محدودة إلى حد ما، إلا أن هناك مدرستان فكريتان عندما يتعلق الأمر بتأثير الثقافة التنظيمية على الأداء وتنفيذ الإستراتيجية. الأولى هو أن هناك أبعاداً معينة للثقافة ترتبط بالأداء) وتنفيذ الإستراتيجية؛ والثانية هو أن أنواعاً معينة من الثقافة التنظيمية ترتبط بتحسين الأداء وتنفيذ الإستراتيجية (Ahmadi et al. 2012).

وفقاً لـ Reddy, M., & Scheepers, C. B. (2019) تسمح الثقافة التنظيمية بالتكامل بين أعضاء المنظمة حتى يعرفوا كيفية الارتباط ببعضهم البعض ويساعدون المنظمة على التكيف مع بيئتها الخارجية. كما تعمل ثقافة المنظمة على تشكيل وتنسيق سلوك الموظفين لتشجيع الالتزام بتحقيق الأهداف التنظيمية. وبالتالي تتمتع الثقافة التنظيمية بعلاقة إيجابية مع الأداء التنظيمي وتنفيذ الإستراتيجية.

المتغير التابع "تنفيذ الاستراتيجية"

يتفق كل من الأكاديميين والمديرين على أن أهمية تنفيذ الاستراتيجية لا تحظى بالتقدير الكافي؛ رغم التحديات العديدة التي تواجهها. في الواقع، يعتقد العديد من الخبراء أنه بعد تطوير استراتيجية جديدة، تقع العديد من المنظمات في فخ الاعتقاد بأنها لا تحتاج إلى بذل المزيد من العمل لوضعها موضع التنفيذ (Kraaijenbrink, 2017, Hwang and Choi 2017, Saad, 2021).

هل تستطيع المنظمات تحسين عملية تنفيذ الإستراتيجية؟ المشكلة الحقيقية هي أنهم لم يحرزوا أي تقدم في تنفيذها. وبدلاً من التركيز على تنفيذ الإستراتيجية، عادةً ما يقوم قادة الشركات بتعيين مستشارين خارجيين لوضع خطة جديدة. في الواقع، يركز قادة الشركات على صياغة الإستراتيجية أكثر بكثير من تركيزهم على تنفيذ الإستراتيجية (Sull et al, 2015). وفقاً لتقرير جمعية الإدارة الأمريكية لعام

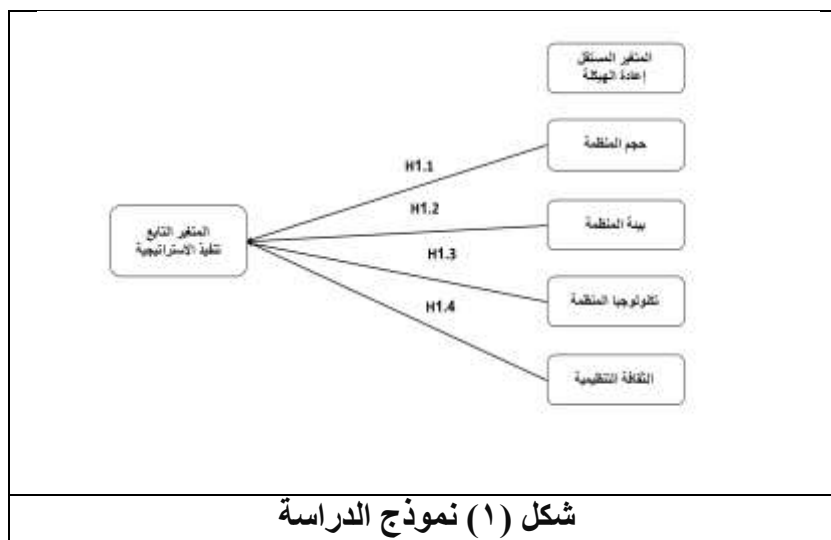
أثر إعادة الهيكلة التنظيمية في تنفيذ استراتيجية الشركة بالتطبيق على قطاع العقارات المصري
محمد إبراهيم السيد

٢٠٠٧، فإن أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في إنهاء خدمات الرئيس التنفيذي هو أنهم يقضون الكثير من الوقت في صياغة الاستراتيجيات بدلا من وضعها موضع التنفيذ بالإضافة إلى ذلك، تشير مراجعة الأدبيات إلى أن العامل المشترك بين العوامل العديدة التي تساهم في فشل تنفيذ الاستراتيجية هو انخفاض التزام كبار قادة الشركات (Zayed, A., Farghly, R. 2023).

إلى جانب صياغة الإستراتيجية الفعالة، يعد التنفيذ الفعال للإستراتيجية عنصراً حاسماً في سبب تفوق بعض الشركات على غيرها في الأداء، فحتى الإستراتيجية جيدة الصياغة لا يمكنها ضمان النجاح حتى يتم تنفيذها بفعالية. التشبيه المناسب هو إعداد وجبة رائعة، الأمر الذي يتطلب أكثر من مجرد وصفة رائعة (أي خطة استراتيجية). يتطلب الأمر مكونات عالية الجودة، والمعدات المناسبة، وفريقاً قادراً من الطهاة، ومساعدتي الطهاة الذين يعملون معاً بشكل جيد؛ جميع العناصر الحاسمة المشاركة في إعداد وخدمة (أي تنفيذ) الوجبة. بالإضافة إلى ذلك، يعد التنفيذ الفعال للاستراتيجية شرطاً للتقييم الفعال للاستراتيجية (Tawse, A., & Tabesh, 2021). تم تعريف تنفيذ الإستراتيجية بعدة طرق مختلفة. هي "عملية ديناميكية ومتكررة ومعقدة" تتكون من "أنشطة مختلفة يقوم بها المديرون والموظفين لتحويل الخطط الإستراتيجية إلى واقع من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية" (Akwei, 2019).

8. نموذج الدراسة

وفقاً لما تم عرضه من مشكلة واسئلة وأهداف الدراسة، طور الباحث نموذج الدراسة الحالي وذلك لتوضيح العلاقات المراد اختبارها كما هو موضح في الشكل (١) :-



9. فروض الدراسة

يتمثل الفرض الرئيسي للبحث الحالي:

H1. هناك أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لإعادة الهيكلة على تنفيذ الاستراتيجية.

يتفرع منه أربعة فروض فرعية

H1.1: هناك أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لتقليص حجم الشركة على تنفيذ الاستراتيجية

H1.2: هناك أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لبيئة الشركة على تنفيذ الاستراتيجية.

H1.3: هناك أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لتكنولوجيا الشركة على تنفيذ الاستراتيجية.

H1.4: هناك أثر ايجابي ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على تنفيذ الاستراتيجية.

10. منهجية الدراسة

1. تصميم الدراسة

يتبع تصميم الدراسة الحالية النهج الاستنتاجي. كما تتبع الدراسة الحالية منهج البحث الوصفي باعتماد طريقة المسح. وسوف يتمثل المجتمع المستهدف لهذا البحث من العاملين في القطاع العقاري في مصر. أهم ما يميز المنهج الوصفي أنه يوفر

أثر إعادة الهيكلة التنظيمية في تنفيذ استراتيجية الشركة بالتطبيق على قطاع العقارات المصري
محمد إبراهيم السيد

بيانات مفصلة عن الواقع الفعلي لموضوع الدراسة الحالي كما أنه يقدم في الوقت نفسه تفسيراً واقعياً للعوامل المرتبطة لموضوع الدراسة تساعد على قدر معقول بالتنبؤ المستقبلي للظاهرة.

٢. بيانات الدراسة

البيانات الثانوية/ اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب كالمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، كالأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت.

البيانات الأولية لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة استخدم الباحث في جمع البيانات الأولية الاستبانة كأداة رئيسية للبحث. حيث تمثلت البيانات الأولية لهذه الدراسة في البيانات المطلوبة لاختبار فروض البحث، والمتعلقة بأراء المفردات لقياس متغيرات الدراسة التالية المتغير المستقل (إعادة الهيكلة) والتابع (تنفيذ استراتيجية الشركة) وقد تم الحصول على هذه البيانات من مفردات عينة البحث من خلال قائمة الاستقصاء التي أعدت خصيصاً لهذا الغرض.

٣. تصميم أداة الدراسة

تم تصميم قائمة الاستقصاء المعدة لغرض جمع البيانات عمى مرحلتين؛ المرحلة الأولى وهي إعداد القائمة وتصميمها في شكلها المبدئي، والمرحلة الثانية اختبار القائم كما هو موضح في الجزء التالي: -

اعتمد الباحث على الدراسات السابقة في قياس متغيرات الدراسة (كما تم توضيحها) وقد صمم قائمة الاستبيان من خلال ثلاثة أجزاء رئيسية تتمثل في: -

الجزء الأول متمثل في المتغير المستقل (إعادة الهيكلة)

يتمثل الجزء الأول من قائمة الاستقصاء من أبعاد المتغير المستقل إعادة الهيكلة والمتمثلة في تقليص حجم الشركة يبدأ من Q1 إلى Q6، بيئة الشركة يتكون من سبعة

أثر إعادة الهيكلة التنظيمية في تنفيذ استراتيجية الشركة بالتطبيق على قطاع العقارات المصري
محمد إبراهيم السيد

محاور يبدأ من Q7 إلى Q13، البعد الثالث تكنولوجيا الشركة يتكون من ثماني محاور من Q14 إلى Q21، وأخيراً الثقافة التنظيمية يتكون من تسع محاور Q22 Q30.

الجزء الثاني متمثل في المتغير التابع (تنفيذ استراتيجية الشركة)

يتمثل الجزء الثاني من قائمة الاستقصاء من أبعاد المتغير التابع تنفيذ استراتيجية الشركة والمتمثلة في 15 سؤال يبدأ من Q31 إلى Q45.

الجزء الثالث متمثل (العوامل الديمغرافية)

أضاف الباحث العوامل الديمغرافية لدراسة خصائص العينة. وقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي المتمثل في خمسة نقاط يبدأ من معارض بشدة (1) وصولاً إلى أوافق بشدة (5) كما هو موضح في الجدول () :-

جدول () مقياس ليكرت الخماسي

أعارض بشدة	أعارض	محايد	موافق	موافق بشدة
١	٢	٣	٤	٥

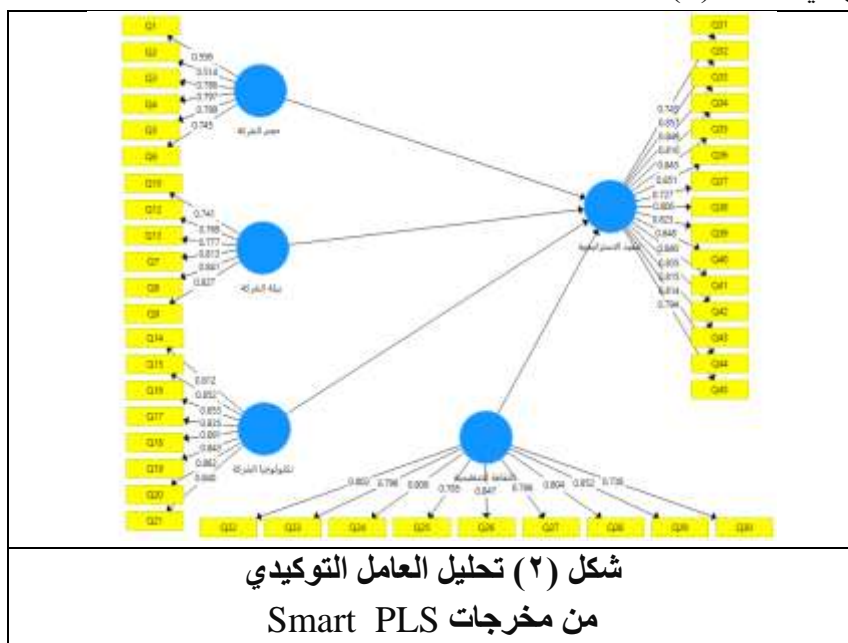
٤. اختبار أداة الدراسة

بعد تصميم أداة القياس بشكل مبدئي قام الباحث بتوزيع قائمة الاستقصاء على ٥٠ فرد من أفراد العينة وذلك بغرض اختبار قائمة الاستقصاء، قام الباحث باستخدام التحليل العاملي المتمثل في التحليل العامل التوكيدي لتحليل مدى موثوقية وثبات قائمة الاستقصاء، كذلك اعتمد على معامل كرونباخ الفا لتحليل مدى إمكانية الاعتماد على الأداء في دراسة متغيرات الدراسة .

بالاعتماد على برنامج Smart PLS تم إجراء تحليل عامل التوكيدي على جميع بنود المقياس. تم إجراء تحليلات الصدق والثبات لمفردات مقياس الاختبار باستخدام البيانات المجمعة، تحليل العامل التوكيدي هي طريقة تستخدم بشكل متكرر في تطوير النطاق وتحليل الصلاحية أو التحقق من نموذج محدد مسبقاً. هذه الطريقة هي عملية إنشاء متغير كامن (عامل) بناءً على المتغيرات المرصودة من خلال نموذج تم إنشاؤه مسبقاً (Yaşlıoğlu, 2017). تم استخدام برنامج SmartPLS 3 . ولم يتم حذف أي

أثر إعادة الهيكلة التنظيمية في تنفيذ استراتيجية الشركة بالتطبيق على قطاع العقارات المصري
محمد إبراهيم السيد

عنصر من العناصر، حيث كانت جميع العناصر وزنها أكبر من ٠.٥٥ كما هو موضح في الشكل (٢).



وكانت مستويات الموثوقية (ألفا كرونباخ) أكبر من ٠.٧٠ كما هو موضح في الجدول (١) من المقياس. مما يؤكد على صلاحية المقياس.

جدول (١) معامل ألفا كرونباخ

Cronbach's Alpha (α)	عدد العبارات	الأبعاد
.802	٦	تقليص حجم الشركة
.884	٨	بيئة الشركة
.933	٧	تكنولوجيا الشركة
.931	٩	الثقافة التنظيمية
.964	١٥	تنفيذ استراتيجية

أثر إعادة الهيكلة التنظيمية في تنفيذ استراتيجيات الشركة بالتطبيق على قطاع العقارات المصري
محمد إبراهيم السيد

٥. مجتمع وعينة الدراسة

كما هو موضح في الجدول (٢) فقد قام الباحث باختيار شركات محددة قامت بعملية دمج أو استحواذ في الفترات الأخيرة، ويوضح الجدول الشركة والإجراء وعدد الموظفين في كل شركة.

جدول (2) مجتمع الدراسة

عدد الموظفين	الإجراء	تاريخ الإجراء	اسم الشركة
-	اندماج	٢٢-١١-١٦	المصريين للإسكان والتنمية
٣٥٢٠	استحواذ على فنادق	٢٠٢٣-٠٧-١١	طلعت مصطفى
٣٥٢٠	اندماج وشراكة مع هيئة	٢٠٢٠-٠١-١٦	طلعت مصطفى
١٣٨٤	استحواذ	15-05-23	سوديك
٣٥٢٠	شراكة واندماج	٢٠٢١-٠٦-٨	طلعت مصطفى
١٣٨٤	شراء شركة الدار	٢١-١٢-٠٨	سوديك
٤٤١	اندماج وشراكة مع شركة اربتك	٢٠١٩-٠٩-١	اعمار
١٥٠٠	شراكة واندماج مع شركة زهراء	٢٠٢٢-٤-٤	مصر الجديدة
59	شراكة مع شركة BluEV	٢٣-٠٥-٠٨	اوراسكوم للاستثمار
٤٥٠٠	انقسام المجموعة	٢٠١٥-١٠-٢٠	عامر جروب وبورتو جروب
٣٧٥٠	انقسام المجموعة	٢٠٢٣-٠٥-٢٨	عامر جروب وابية كابيتال القابضة
٣٧٠	الإطار التنظيمي	20-08-2023	المطورون العرب
٥٢٣	العلامة التجارية	٢٠٢٣-٠٣-٣٠	مدينة نصر
١١٧٧	تخفيض راس المال	٢٠٢٣-٢-٥	بلم هيلز
15,724			مجموع

المصدر/ من سجلات الشركات بالتواصل مع هذه الشركات

عينة الدراسة

اعتمد الباحث على العينة الغير احتمالية فهو أسلوب عينة والتي يعتمد اختيار الباحث فيها على موضوع الحكم الموضوعي للباحث وليس على الاختيار العشوائي. في الاختيار الغير احتمالي للعينات ليس كل عنصر في مجتمع البحث يمتلك فرصة المشاركة في الدراسة على عكس العينات الاحتمالية والتي لكل عنصر في مجتمع

أثر إعادة الهيكلة التنظيمية في تنفيذ استراتيجية الشركة بالتطبيق على قطاع العقارات المصري
محمد إبراهيم السيد

الدراسة فرصة معلومة للاختيار . اعتمد الباحث على أسلوب العينات الملائمة، وهو أسلوب أخذ عينات غير احتمالي حيث يتم اختيار العينات من المجتمع فقط لأنها متاحة بشكل ملائم للباحث. تم تحديد تقليص حجم العينة بالرجوع للجدول الإحصائية الخاصة بتقليص حجم العينة عند مستوى ثقة ٩٥%، ومستوى معنوية ٥%، ونظرًا لأن تقليص حجم المجتمع بلغ ١٥,٧٢٤ فإن تقليص حجم العينة بلغ ٣٨٥ مفردة .

معدل الاستجابة :

اعتمد الباحث في توزيع الاستبيان على البريد الإلكتروني ومع اعتماد توزيع قوائم بعدد ٣٨٥ وكما هو موضح في جدول (٣) فقد كان عدد الاستثمارات الصالحة حوالي ٣٥٠ استمارة وذلك بنسبة ٩٠% وهي نسبة ممتازة تضمن نتائج سليمة .

جدول (٣) استجابات مفردات العينة

النسبة المئوية	العدد	
١٠٠%	٣٨٥	إجمالي الاستثمارات الموزعة
٩٠%	٣٥٠	عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل

المصدر/ من إعداد الباحث

خصائص العينة:

- كما هو موضح في الجدول (٤)
- بالنسبة لمتغير النوع عدد الذكور بلغ ٢٧٨ مفردة بنسبة ٨٠% من إجمالي مفردات تقليص حجم العينة، في حين بلغ عدد الإناث ٧٢ مفردة بنسبة ٢٠% وقد تكون هذه النسبة طبيعية حيث أن قطاع العقارات يعتمد بشكل كبير على تعيين الذكور.
 - ويتضح من الجدول وعند تحليل البيانات الخاصة بالمستوى التعليمي لمفردات العينة أن الفئة الأكبر من مفردات العينة كانت من الحاصلين على بكالوريوس حيث بلغ عددهم ٢٣٥ مفردة تلاها الحاصلين على دراسات عليا حيث بلغ عددهم ٩٣ مفردة.
 - توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة وأشارت النتائج إلى أن الشريحة الأكبر من العينة تتمثل في اصحاب سنوات الخبرة التي تتراوح من ٧ أعوام

أثر إعادة الهيكلة التنظيمية في تنفيذ استراتيجيات الشركة بالتطبيق على قطاع العقارات المصري
محمد إبراهيم السيد

- فأكثر وكانت ٢٧٨ مفردة بينما أقلهم ان من أصحاب سنوات الخبرة أقل من ٣ أعوام وبلغت ١٨ مفردة.
- توزيع مفردات العينة حسب المسمى الوظيفي وأشارت النتائج إلى أن الشريحة الأكبر من العينة تتمثل في المستوى الإداري (مدير) وكانت ٢٣٥ مفردة يليها (إدارة عليا) وكانت ٩٣ مفردة. بينما كان أقلهم فئة الموظفين حيث بلغت ٢٢ مفردة.
- توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية وكانت أن الفئة الأكثر تمثيلاً بين مفردات العينة هي فئة العاملين ممن هم من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ حيث بلغ عددهم ١٧١ مفردة في حين أن الفئة العمرية الأقل تمثيلاً في العينة كانت الفئة العمرية أكبر من أقل من ٢٥ عام والتي بلغت ١٠ مفردات فقط وبصفة عامة فإن التركيب العمري لعينة الدراسة يشير إلى أن العينة تميزت بفئات عمرية متوسطة.

جدول (٤) خصائص مفردات العينة

النسبة	العدد	الخصائص	خصائص مفردات العينة
80%	٢٧٨	ذكر	النوع
20%	70	أنثى	
3%	10	أقل من ٢٥ عام	السن
28%	98	من ٢٥ - لأقل من ٣٥	
49%	171	من ٣٥ لأقل من ٤٥	
15%	53	من ٤٥ لأقل من ٥٥	
5%	18	٥٥ عاماً فأكثر	
6%	22	موظف	المستوى الوظيفي
67%	235	مدير	
27%	93	إدارة عليا	
73%	257	بكالوريوس	مستوى التعليم
27%	93	دراسات عليا	
5%	18	أقل من ٣ أعوام	سنوات الخبرة
7%	26	من ٣ أعوام لأقل من ٥ أعوام	
8%	28	من ٥ أعوام لأقل من ٧ أعوام	
80%	278	٧ أعوام فأكثر	

المصدر/ من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

11. التحليل الإحصائي

تعد مرحلة تحليل البيانات من أهم مراحل البحث العلمي، والتي تتوقف عليها تفسيراته ونتائجه، إذ يتم في هذه المرحلة استعراض البيانات التي تم جمعها باستخدام إحدى طرق جمع البيانات الوصفية أو الكمية.

١. الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة:

التحليل الإحصائي الوصفي كما يوحي الاسم يساعد في وصف البيانات. يحصل على ملخص البيانات بطريقة يمكن تفسير المعلومات المفيدة منه، باستخدام التحليل الإحصائي الوصفي لا نتوصل إلى نتيجة. ولكننا نتعرف على ما هو موجود في البيانات، أي أننا نتعرف على الوصف الكمي للبيانات.

كما هو مبين في الجدول (٥) بالنسبة لأبعاد المتغير المستقل، كان تقليص حجم الشركة هو المتوسط الأكبر حيث بلغ (٣.٩٣)، يليه تكنولوجيا الشركة (٣.٩٠)، ثم بيئة الشركة (٣.٨٢) وأخيرا كان بُعد الثقافة التنظيمية (٣.٧٣) وعموماً كانت جميع المتوسطات أكبر من ٢.٥ وهو ما يشير إلى اتجاه آراء أفراد العينة أن هذه المتغيرات موجودة في الشركات محل الدراسة. وفيما يخص التوزيع الطبيعي كانت كل الأبعاد الخاصة بقائمة إعادة الهيكلة تخضع لمنحنى التوزيع الطبيعي حيث أنه لا يوجد بها التواء حاد حيث كان معظمها أقل من $3 \pm$ وكذلك التقلطح $10 \pm$.

أما بالنسبة لأبعاد المتغير التابع، كان بُعد الرقابة والتحكم هو المتوسط الأكبر حيث بلغ (٣.٨٥)، يليه الانتشار (٣.٧٢)، ثم بيئة الشركة (٣.٨٢) وأخيرا كان بُعد الاتصال أقل من المتوسط حيث بلغ (٢.٢٠) وهو أقل من ٢.٥ وهو ما يشير إلى اتجاه آراء أفراد العينة أن هناك اتصال ضعيف داخل الشركات محل الدراسة. وفيما يخص التوزيع الطبيعي كانت كل الأبعاد الخاصة بقائمة تنفيذ الاستراتيجية تخضع لمنحنى التوزيع الطبيعي حيث أنه لا يوجد بها التواء حاد حيث كان معظمها أقل من $3 \pm$ وكذلك التقلطح $10 \pm$.

أثر إعادة الهيكلة التنظيمية في تنفيذ استراتيجية الشركة بالتطبيق على قطاع العقارات المصري
محمد إبراهيم السيد

جدول (٥) التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المتغير	المتوسط M	الخطأ المعياري SE	الانحراف المعياري SD	الالتواء	التقلطح
إعادة الهيكلة					
تقليص حجم الشركة	3.93	.037	.637	-.373	.102
بيئة الشركة	3.82	.044	.748	-.636	.644
تكنولوجيا الشركة	3.90	.043	.726	-.656	.863
الثقافة التنظيمية	3.73	.047	.800	-.433	-.144
تنفيذ الاستراتيجية					
الانتشار	3.72	.040	.754	-.819	.957
الاتصال	2.20	.042	.797	-.830	.627
الرقابة والتحكم	3.85	.038	.726	-.672	.053

٢. التحليل الاستنتاجي

١. تحليل ارتباط بيرسون

تم إجراء قياس الارتباط لفحص العلاقة بين الأبعاد الفرعية لإعادة الهيكلة وتنفيذ الإستراتيجية باستخدام Pearson Correlation هو مقياس لقوة واتجاه الارتباط الموجود بين متغيرين. تم تحليل القوة بناءً على إرشادات (٢٠١٠) Palant. تشير قيمة $r < 0.29$ إلى وجود علاقة ضعيفة، وتشير $0.3 - 0.49$ إلى علاقة متوسطة وتشير $0.5 \leq$ إلى علاقة قوية.

كما هو موضح في الجدول (٦) فإن

هناك ارتباط موجباً قوياً (**.525) ذو دلالة احصائية (0.000) بين تقليص حجم الشركة وتنفيذ الاستراتيجية.

هناك ارتباط موجباً قوياً (**.671) ذو دلالة احصائية (0.000) بين بيئة الشركة وتنفيذ الاستراتيجية.

أثر إعادة الهيكلة التنظيمية في تنفيذ استراتيجية الشركة بالتطبيق على قطاع العقارات المصري
محمد إبراهيم السيد

هناك ارتباط موجباً قوياً (.816**) ذو دلالة احصائية (.000) بين تكنولوجيا الشركة وتنفيذ الاستراتيجية.
هناك ارتباط موجباً قوياً (.843**) ذو دلالة احصائية (.000) بين الثقافة التنظيمية وتنفيذ الاستراتيجية.

جدول (٦) تحليل الارتباط بيرسون

تقليص حجم الشركة	بيئة الشركة	تكنولوجيا الشركة	الثقافة التنظيمية	تنفيذ استراتيجية
ارتباط بيرسون Sig	.6٠٤** .000			
ارتباط بيرسون Sig	.٥٧٨** .000	.٨٢٧** .000		
ارتباط بيرسون Sig	.٥٣١** .000	.٧٩٥** .000	.٨٠٤** .000	
ارتباط بيرسون Sig	.٥٢٥** .000	.٧٦١** .000	.٨١٦** .000	.٨٤٣** .000

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

٢. تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression

جدول (٧) نتائج تحليل التباين لاختبار صحة النموذج

Sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.000	٢٢٧.٧١٠	27.335	4	109.339	الانحدار Regression
		.120	278	33.372	البواقي Residual
			282	142.710	الكلية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

أثر إعادة الهيكلة التنظيمية في تنفيذ استراتيجية الشركة بالتطبيق على قطاع العقارات المصري
محمد إبراهيم السيد

بناءً على نتائج جدول (٧) لاحظ الباحث أن نتائج التباين توضح وجود تأثير دال احصائياً لإعادة الهيكلة على تنفيذ الاستراتيجية عند مستوى دلالة ($a \geq 0.05$).

جدول (٨) ملخص النموذج

القيمة التفسيرية R^2	معامل الارتباط R	النموذج
.566	.875	1

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتبين لنا من خلال جدول (٨) أن معامل الارتباط R (.875) مما يشير أن هناك علاقة إيجابية قوية بين أبعاد إعادة الهيكلة وتنفيذ الاستراتيجية. بالإضافة إلى أن معامل R^2 يفسر أن إعادة الهيكلة تحقق ٥٦% من تنفيذ الاستراتيجية لقطاع العقارات المصرية. ويتم بعد ذلك تزويد الشكل النهائي لنموذج الانحدار بمعادلة الانحدار النموذجية وهي كالتالي: -

$$\hat{Y} = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \epsilon_i$$

وبتطبيق معادلة الانحدار المتعدد.

تنفيذ الاستراتيجية = 0.519 + 0.121. تقليص حجم الشركة + 0.106. بيئة الشركة + 0.347. تكنولوجيا الشركة + 0.447. الثقافة التنظيمية

من المعادلة السابقة يتضح أن تنفيذ الاستراتيجية يتأثر بكل أبعاد إعادة الهيكلة
جدول (٩) تحليل معاملات الانحدار المتعدد

Sig	قيمة T	Coefficients	المعاملات	standardizes	
		Coefficients standardizes	Coefficients non غير قياسية	معاملات	
		Beta	Std. Error	β	
.000	3.792		.137	.519	الثابت
.000	٢.499	.118	.041	.121	تقليص حجم الشركة
.000	3.014	.259	.055	.156	بيئة الشركة
.000	6.115	.353	.057	.346	تكنولوجيا الشركة
.000	9.480	.503	.047	.447	الثقافة التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

١٢. نتائج الدراسة

أشارت نتائج الدراسة بقبول فروض الدراسة المتمثلة في: -

H1. هناك أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لإعادة الهيكلة على تنفيذ الاستراتيجية.

يتفرع منه أربعة فروض فرعية

H1.1: هناك أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لتقليص حجم الشركة على تنفيذ

الاستراتيجية

H1.2: هناك أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لبيئة الشركة على تنفيذ الاستراتيجية.

H1.3: هناك أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لتكنولوجيا الشركة على تنفيذ

الاستراتيجية.

H1.4: هناك أثر ايجابي ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على تنفيذ الاستراتيجية.

١٣. توصيات الدراسة

- في سياق إعادة الهيكلة التنظيمية، يجب أن يكون لدى المديرين ولاية محددة ومسؤولية مفوضة لقيادة تنفيذ التغييرات، وخاصة في المنظمات الهرمية
- ضرورة القيام بالتدريب التحويلي من أجل تدريب جميع العاملين على اعمال متنوعة، لضمان إمكانية الاستفادة منهم في اقسام ووحدات مختلفة ضمن العمل. وذلك في حالة الغاء أو تقليص وظائفهم الجديدة.
- ضرورة تبسيط الإجراءات وتحسينها بصفة مستمرة لاختصار الوقت والجهد والتكلفة.
- تدريب كادر القادة مع مسؤولياتهم الجديدة وذلك لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- الاهتمام بتكوين ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير الحاصل وتعزيز تحفيز الموظفين على هذه التغييرات لضمان انه ليس هناك مقاومة كبيرة تجاه أي تغيير في أدوارهم.

١٤. البحوث المستقبلية

- تطبيق الدراسة على قطاعات أخرى.
- متطلبات إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل لتطوير الأداء التنظيمي.
- أثر التحول الرقمي على تنفيذ الاستراتيجية.
- أثر إعادة الهيكلة على التخطيط الاستراتيجي.

المراجع :

المراجع باللغة العربية

- أبو الغيث، رشا مصطفى. (٢٠٢٠). إعادة هيكلة المشروعات المتعثرة كآلية لتوقي شهر الإفلاس وفقا لأحكام القانون رقم ١١ لسنة ٢٠١٨ بشأن تنظيم إعادة الهيكلة والصلح الوافي والإفلاس. مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، مج ٦، ع ٢٤، ٣، 116. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1098796>
- أبو غنيم، أزهار نعمة عبد الزهرة، وزهراء جعفر فرج. (٢٠١٧) "اعتماد استراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية". مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية مج ١٤، ع ٢١٨٢ - ٢١٣.
- حسنين، عبد الرحيم محمد عبد الرحيم. (٢٠٢٢). قياس النضج المؤسسي كمدخل لنجاح تنفيذ الاستراتيجية في المنظمات العامة رؤية تحليلية. المجلة العربية للإدارة.
- خطاب، عايدة سيد. (١٩٩٤). تقييم استراتيجية إعادة الهيكلة العمالة بقطاع الأعمال العام: دراسة تطبيقية على قطاع الغزل والنسيج، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس: كلية التجارة، عدد ٢.
- الطاهر، اميرة، & عبد الوهاب، سمير. (٢٠٢٢). إعادة الهيكلة كمدخل لإصلاح قطاع الاعمال العام في الخبرات الدولية. المجلة العربية للإدارة، ١-٢٢. doi: 10.21608/aja.2022.159566.1312
- المبيض، علي محمود علي. (١٩٩٥) تقييم استراتيجيات تخفيض العمالة الفائضة بقطاع الأعمال العام في ظل التحول للخصخصة: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال العام للصناعات الهندسية»، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس: كلية التجارة، عدد ٢، ص ١٦٥٠-١٥٩١

المراجع باللغة الإنجليزية

- Ahmadi, S. A. A., Alamzadeh, Y., Daraei, M., & Akbari, J. (2012). Relationship between Organizational Culture and Strategy Implementation: Typologies and Dimensions. *Global Business & Management Research: An International Journal*, 4(3/4), 286–299.
- Amboka, B. O. (2012). Organizational restructuring as a strategic approach to performance by Safaricom Limited (Doctoral dissertation, University of Nairobi, Kenya).
- Barkema, H. G., & Schijven, M. (2008). Toward unlocking the full potential of acquisitions: The role of organizational restructuring. *Academy of management journal*, 51(4), 696-722.
- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2017). Managing successful organizational change in the public sector. In *Debating public administration* (pp. 7-26). Routledge.
- Hwang, K., & Choi, M. (2017). Effects of innovation-supportive culture and organizational citizenship behavior on e-government information system security stemming from mimetic isomorphism. *Government Information Quarterly*, 34(2), 183-198.
- Khoirul H, Tulus H, Djuminah N, S. R. (٢٠١٩) . Investment opportunity set, ownership structure and funding policy: An Agency Theory Approach . *Eurasia Econ. Bus Ethics*.
- Kraaijenbrink, J., (2018), *The strategy execution handbook: A practical and refreshing guide for making strategy work. Part (2)*, Boeken Gilde, Netherlands.
- Mubarak, M. F., & Yusoff, W. F. N. (2019). Impact of strategic leadership on strategy implementation. *British Journal of Management & Marketing Studies*, 2(1), 32-43.

- Reddy, M., & Scheepers, C. B. (2019). Influence of organizational culture on strategy execution in a South African organization.
- Saad, M. M., Gaber, H. R., & Labib, A. A. (2021). Investigating the impact of human resource management practices on employee engagement, and the moderating role of strategy implementation in Egypt. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, 9.
- Sartor MA, B. P. (2020). Private sector corruption, public sector corruption, and the organizational structure of foreign subsidiaries, *J. Bus. Ethics*. doi: 10.1007/s10551-019-04148-1.
- Sull, D., Homkes, R., & Sull, C. (2015). Why strategy execution unravels—and what to do about it. *Harvard business review*, 93(3), 57-66.
- Tawse, A., & Tabesh, P. (2021). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal*, 39(1), 22-33.
- Vigfússon, K., Jóhannsdóttir, L., & Ólafsson, S. (2021). Obstacles to strategy implementation and success factors: a review of empirical literature. *Strategic Management*, 26(2), 12-30.
- Vleike, T. S., Andi, G. A. J., & Nur, P. R. (2019). Organizational restructuring of Manado City government. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 89(5), 3-12.
- Zagotta, R., & Robinson, D. (2002). Keys to successful strategy execution: The most brilliant strategy ever devised won't get you anywhere if you can't execute it.(Strategy Execution). *Journal of Business Strategy*, 23(1), 30-35.
- Zayed, A., Farghly, R. (2023). Analyzing the expected role of strategic leadership and supportive culture in executing business strategies: The mediating role of employee engagement. *The Academic Journal of Contemporary Commercial Research*, 3(2), 18-42. doi: 10.21608/ajccr.2023.304706.

أثر إعادة الهيكلة التنظيمية في تنفيذ استراتيجية الشركة بالتطبيق على قطاع العقارات المصري
محمد إبراهيم السيد

الملحقات
قائمة الاستقصاء

أعراض بشدة ١	غير موافق ٢	محايد ٣	موافق ٤	إفق تمامًا ٥	الأبعاد	
إعادة الهيكلة التنظيمية						
					١. تعتبر المنظمة من المنظمات كبيرة الحجم في القطاع.	حجم المنظمة
					٢. عدد العاملين في المنظمة كبير نسبيًا.	
					٣. تحقق المنظمة أرباحاً مرتفعة سنويًا.	
					٤. حققت المنظمة معدلات نمو مرتفعة في مبيعاتها خلال الثلاث سنوات الأخيرة.	
					٥. حققت المنظمة معدلات نمو في أصولها خلال الثلاث سنوات الأخيرة.	
					٦. يتناسب الحجم التنظيمي للشركة مع ما تقدمه من منتجات وخدمات.	
					١. تقوم الإدارة العليا بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية للشركة للتنبؤ بما يحدث من تغيرات لاغتنام الفرص ومواجهة المخاطر.	بيئة المنظمة
					٢. تقوم الإدارة العليا بدراسة خصائص المنظمات المنافسة لها.	
					٣. تقوم الإدارة العليا بمواجهة تهديدات المنتجات البديلة لخدمات المنظمة.	
					٤. تقوم الإدارة العليا بتلحاح فرص التدريب والتأهيل لأفراد المجتمع.	
					٥. تقوم الإدارة العليا بالتعامل الأخلاقي السليم مع حاجات المجتمع.	
					٦. تقوم الإدارة العليا بماكبدة سرعة التطور التكنولوجي في مجال العمل.	
					٧. تتنوع الخدمات المقدمة من المنظمة في ظل التطورات التقنية الحديثة.	
					١. تتصف المنظمة بالموكبة والحساسية العالية للتطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة.	التكنولوجيا
					٢. تستخدم المنظمة شبكة الإنترنت في اتصالاتها الداخلية والخارجية بين العاملين فيها.	
					٣. تتميز المعلومات والبيانات في المنظمة بوفرتها وسهولة تداولها مما يؤدي إلى أدار الأعمال بسرعة وبقفة.	
					٤. هناك إمام جيد لدى المنظمة بالتطورات التكنولوجية المناسبة لتحقيق أهدافها واستراتيجياتها.	
					٥. تتوفر لدى المنظمة وسائل وأساليب التنسيق للربط بين أجزائها.	
					٦. لدى المنظمة القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التكنولوجية في البيئة المحيطة.	
					٧. تستخدم المنظمة الأساليب التكنولوجية الحديثة في إجراء عملية إعادة الهيكلة التنظيمية.	
					١. تتوفر قواعد واضحة وصريحة في العمل.	الثقافة التنظيمية
					٢. يوجد وصف وظيفي واضح لمسؤوليات وواجبات كل وظيفة.	
					٣. يلتزم العاملون بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها نظم وقوانين المنظمة.	
					٤. يسود اعتقاد أن عنصر الوقت مهم ولا يمكن إضاعته.	
					٥. هناك رؤية مشتركة بين العاملين على أن القيم محدد رئيسي لسلوكهم في العمل.	
					٦. يعمل كل موظف في القسم أو الإدارة باعتباره جزء من فريق العمل.	

أثر إعادة الهيكلة التنظيمية في تنفيذ استراتيجية الشركة بالتطبيق على قطاع العقارات المصري

محمد إبراهيم السيد

الاجراء	١	٢	٣	٤	٥	الاجراء
اعرض بشدة	غير موافق	محايد	موافق	افق تماما		
						٧. يتم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
						٨. تشجع المنظمة المستويات الدنيا على تقديم مقترحاتهم الإبداعية ومناقشتها.
						٩. تتعاون المنظمة مع منظمات البحث العلمي والجامعات لتطوير أفكار إبداعية جديدة.
						١٠. توفر المنظمة برامج خاصة لمكافحة العاملين وتحفيزهم.
تنفيذ الاستراتيجية						
						١. تضع إجراءات محددة لتنفيذ الاستراتيجية.
						٢. نحن نؤسس إجراءات لموامة الثقافة التنظيمية مع الاستراتيجية.
						٣. نحن نؤسس إجراءات لإلزام الموظفين تجاه الاستراتيجية.
						٤. نحدد الموارد والوقت المحدد ونحدد من سيكون مسؤولاً عن كل إجراء.
						٥. نحدد المؤشرات والأهداف لمراقبة تنفيذ الاستراتيجية.
						٦. نستخدم وسائل اتصال متعددة (اللوحات الإعلانية والاجتماعات والتقارير ورسائل البريد الإلكتروني) لنشر المعلومات حول تنفيذ الاستراتيجية
						٧. نحن نشارك المعلومات (حول الاستراتيجية والإجراءات ذات الصلة، والأشخاص المسؤولين، والمواعيد النهائية، والأهداف، والنتائج، والتحديات) بطريقة واسعة.
						٨. نحن نفهم الاستراتيجية وعناصر تنفيذها (الإجراءات، الأشخاص المسؤولين، الأهداف، المواعيد النهائية، الموارد)
						٩. نحن نتفهم التحديات التي تم إجراؤها على الخطة الاستراتيجية أو الإجراءات ذات الصلة أو الأهداف
						١. نعلم مجموعة من الإجراءات لرصد النتائج.
						٢. نحدد التغييرات في البيئة الداخلية.
						٣. نحدد التغييرات في البيئة الخارجية.
						٤. نقوم بتحليل البيانات التي تم جمعها (النتائج المحققة، التغييرات في البيئة الداخلية أو الخارجية)
						٥. يمكننا الاستجابة بسرعة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

ثانيا من فضلك قم باستيفاء المعلومات التالية

النوع	١. ذكر	٢. أنثى
السن	١. أقل من ٢٥ عام ٣. من ٣٥ لأقل من ٤٥ ٥. ٥٥ عاما فأكثر	٢. من ٢٥ - لأقل من ٣٥ ٤. من ٤٥ لأقل من ٥٥
مدة الخبرة المهنية	١. أقل من ٣ أعوام ٣. من ٥ أعوام لأقل من ٧ أعوام	٢. من ٣ أعوام لأقل من ٥ أعوام ٤. ٧ أعوام فأكثر
المستوى الوظيفي	١. موظف ٣. إدارة عليا	٢. مدير
مستوى التعليم	١. دبلوم ٣. دراسات عليا	٢. بكالوريوس