

**أثر الإدارة الاستراتيجية على التغيير المؤسسي**  
**(دراسة ميدانية في الجامعات والكليات الأهلية في بغداد)**

**الباحث: ستار جبر عبد الماجدي**

**جامعة الجنان**

[aldaghersa@gmail.com](mailto:aldaghersa@gmail.com)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية على التغيير المؤسسي في الكليات والجامعات الأهلية في بغداد، وستركز مشكلة الدراسة بشكل أساسي على تسليط الضوء على الظروف التي تجعل الإدارة الاستراتيجية ممارسة ادارية هامة جداً في المنظمات، لذا يسعى البحث الحالي الى بيان علاقات الاثر و الارتباط بين الإدارة الاستراتيجية و التغيير المؤسسي على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد، حيث افترضت الدراسة عدة فرضيات، الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية بمراحلها والتغيير المؤسسي. والفرضية الثانية: توجد علاقة تأثير بين الإدارة الاستراتيجية والتغيير المؤسسي. وركزت الدراسة على الاستبيان بشكل اساسي، وقد اشتمل الاستبيان على بيانات شخصية، وعبارات تتناول الأوجه المختلفة للإدارة الاستراتيجية والتغيير. وتوصلت الدراسة الى عدة استنتاجات أهمها: وجود عوامل ومعوقات تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية في أغلب الجامعات والكليات بسبب طبيعة ادارة هذه المؤسسات. واختتمت بعدة توصيات منها: التركيز على نشر ثقافة الادارة الاستراتيجية، ومتابعة النتائج المتحققة من التغيير وغيرها من التوصيات المهمة بالإدارة الاستراتيجية والتغيير. الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، التغيير المؤسسي.

## Abstract

This study aims to identify the impact of strategic management on institutional change in private colleges and universities in Baghdad. Between strategic management and institutional change at the macro and dimensional level, where the study assumed several hypotheses, the first hypothesis: There is a statistically significant correlation between strategic management in its stages and institutional change. The second hypothesis: There is an impact relationship between strategic management and institutional change. The study focused on the questionnaire mainly and the questionnaire included personal data, and phrases dealing with the various aspects of strategic management and change.

It concluded with several recommendations, including: focusing on spreading the culture of strategic management, following up on the results achieved from change, and other recommendations concerned with strategic management and change. **Key words :Strategic management, institutional change.**

## المبحث الأول منهجية البحث أولاً: مشكلة البحث:

في عالم تتداخل فيه المتغيرات وتتسارع فيه بسرعة انتشار المعلومات وتتشابك التصرفات والاعمال، لتحديث معطيات مستجدة تمثل مقدمات لأفعال وتصرفات جديدة، ولا بد من الاستعانة بالإدارة الاستراتيجية لأنها تمثل أسلوب أداري هادف وواعي يمكن ان ينقل المنظمة الى مراحل متقدمة ويمكنها من تجاوز واقعها الحالي المنقل بالعقبات والمشاكل. وبناء عليه فأن مشكلة البحث ستركز بشكل أساسي على تسليط الضوء على الظروف التي تجعل الإدارة الاستراتيجية ممارسة ادارية هامة جداً في المنظمات، لذا يسعى البحث الحالي الى بيان علاقات الاثر والارتباط بين الإدارة الاستراتيجية والتغيير المؤسسي على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية: -

- ١- ما مدى اهتمام المؤسسة بالإدارة الاستراتيجية؟
- ٢- ما مدى اهتمام المؤسسة بالتغيير المؤسسي؟
- ٣- ما هي الابعاد الأكثر تأثير لإدارة الاستراتيجية في التغيير المؤسسي؟
- ٤- ما مدى تأثير وارتباط استخدام المؤسسة للإدارة الاستراتيجية في صناعة التغيير المؤسسي؟
- ٥-

## ثانياً: أهمية البحث:

من خلال مراجعة الدراسات والبحوث التي تحتاج اليها مادة البحث توضح مدخل الموضوع في تفكيرنا واستطعنا ان نبني رؤية لأهداف البحث يمكن تجسيدها بالآتي:

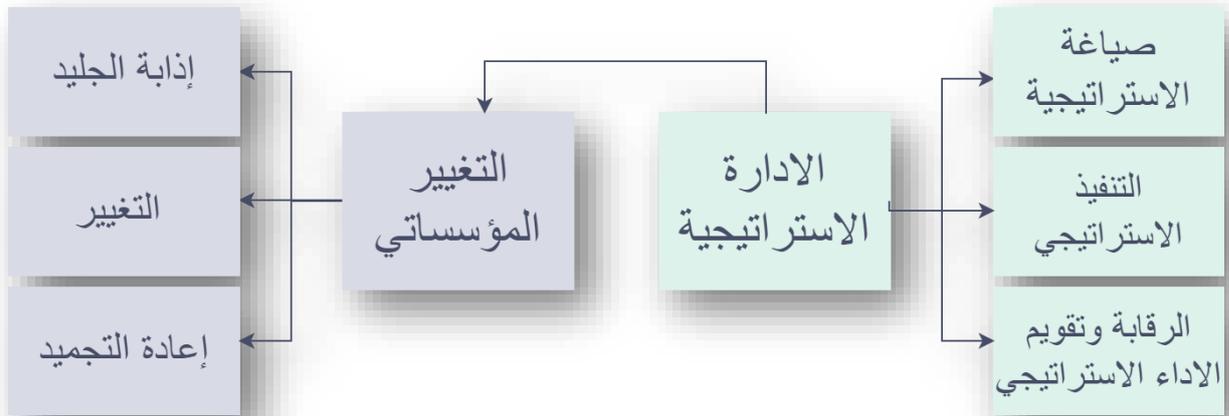
١. تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية في بناء وصناعة التغيير.
٢. تكوين نظام معرفي لدى منظمات الاعمال في اهمية التغيير المؤسسي.
٣. بيان اهمية الادارة الاستراتيجية في التغيير المؤسسي.

تجلت أهمية البحث من خلال النقاط الآتية:

1. إبراز دور الإدارة الاستراتيجية التغيير المؤسسي.
2. دقة موضوعي البحث (الإدارة الاستراتيجية والتغيير المؤسسي) وأهميتهما في استشراف المستقبل.
3. بيان أهمية الإدارة الاستراتيجية في التغيير المؤسسي في العصر الحالي.
4. ندرة المواضيع التي ربطت بين الإدارة الاستراتيجية والتغيير المؤسسي.

#### رابعاً: المخطط الفرضي للبحث:

يوضح المخطط الافتراضي العلاقة بين متغيرات البحث مدار الدراسة من خلال عرض الشكل التوضيحي لافتراضات البحث، إذ تم اختيار المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية بشكل عام لبيان دورها وتأثيرها في عملة تبسيط الإجراءات بشكل عام.



شكل (١) يوضح المخطط الافتراضي للبحث

#### خامساً: فرضيات البحث:

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية بمراحلها والتغيير المؤسسي.
- الفرضية الثانية: توجد علاقة تأثير بين الإدارة الاستراتيجية والتغيير المؤسسي.

#### سادساً: حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: ٢٠٢٢ م

الحدود المكانية: الجامعات والكليات الأهلية في بغداد.

مجتمع وعينة الدراسة: الأساتذة في الجامعات والكليات في بغداد.

#### سابعاً: منهج الدراسة:

سيتم استخدام توليفة من الأساليب الكمية والأساليب التحليلية في هذه الدراسة، من خلال الاعتماد على المنهجية النوعية في سرد الأطار النظري للدراسة، وفي الأطار العملي سيتم الاعتماد على المنهج الكمي من خلال استخدام أداة لجمع البيانات (الاستبانة) ومن ثم تحليلها للتوصل الى النتائج. كذلك، سيتم إجراء العديد من المقابلات ليتسنى التعمق في تحليل أثر الإدارة الاستراتيجية على التغيير المؤسسي.

#### البحث الثاني الأطار النظري

##### أولاً: الإدارة الاستراتيجية

تعتبر الإدارة الاستراتيجية حقل دراسة، ينظر الى المنظمة ككل ويحاول ان يفسر لماذا تنمو وتتقدم بعض المنظمات بينما تتوقف ويموت بعضها الاخر. تركز الإدارة الاستراتيجية عادة على تحليل المشكلات والفرص التي تواجه الافراد في الإدارة العليا، وتتعلق قراراتها الاستراتيجية بمستقبل المنظمة على المدى الطويل، من هنا تبرز ضرورة، وأهميتها، مهامها، لان منطلقاتها الفكرية دراسة الإدارة الاستراتيجية مفهومها وممارساتها التطبيقية تسهم مساهمة فعالة ومباشرة في بقاء المنظمات في عالم الاعمال.

##### مفهومها:

اشتقت كلمة الاستراتيجية (Strategy) من الكلمة اليونانية (Strategos) وتعني فن القيادة أو فن الجنرال، وعلى هذا النحو فهي ترتبط بالمهام العسكرية على مفهوم الاستراتيجية. (ياسين، ١٩٩٨). ويقارن بعض الباحثين بين استراتيجية الأعمال والاستراتيجية العسكرية، فاستراتيجية الأعمال تستمد جذورها من السياق العسكري، ثم ان هدف كل منهما هو كسب ميزة تنافسية، وتسخر المنظمات العسكرية ومنظمات الأعمال عناصر قوتها لاستغلال نقاط الضعف عند عدوها. ثم ان نجاح كلاهما هو نتاج اهتمام مستمر بالظروف الداخلية والخارجية وصياغة وتنفيذ ترتيبات تتكيف وتلك الظروف. ثم ان المفاجأة تعطي قوة لتحقيق الميزة التنافسية في كلا النوعين. كما ان نظام المعلومات الذين يزود النوعين من الاستراتيجيات ببيانات عن الاستراتيجيات للعدو او المنافس وموارده ل ذو اهمية ايضاً. ومن ناحية اخرى فإن استراتيجية الأعمال مبنية على فرضية وجود المنافسة اما الاستراتيجية العسكرية فمبنية على فرضية الصراع. لكن هذا لا يمنع ان تستخدم اساليب الإدارة الاستراتيجية في كلا السياقين. وأخيراً فإن كل من النمطين من الاستراتيجيات يمكن ان يتكيف مع التغييرات وان يحسنا اعمالهما ليكسبا النجاح. (الدوري، ٢٠٠٥:٢٤).

**عرفت الاستراتيجية بأكثر من تعريف، منها:**

- ١ - هي خطة تمكن المنظمة من القيام بالأعمال التي تتطلبها طبيعة عملها، كما تمكنها من المنافسة مع المنظمات الاخرى بنجاح، وكذلك تبين لها كيف يمكن ان تجذب زبائنها وترضيهم من أجل تحقيق اهدافها.
  - ٢- هي وسائل لتحقيق الاهداف بعيدة المدى.
  - ٣- الإدارة الاستراتيجية هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الاثر الطويل الاجل، والتي تهدف الى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء المساهمين والمجتمع ككل. (العديلي، ٢٠١٨: ١٨). **والاستراتيجية مطلوبة لسببين:**
- أ. عندما تؤثر الاحداث علينا.
- ب. عندما لا نستطيع السيطرة على الاحداث ونتائجها. (درة، ٢٠١٤: ١٧).

### ثانياً: أهمية الإدارة الاستراتيجية

تبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال قدرتها على رسم غايات المنظمة واهدافها وتحديد التوجهات طويلة الامد لبلوغ تلك الاهداف في مدى زمني ملائم وسط بيئة تتسم بالسرعة، وعدم التأكد، والقيام بمتابعة التنفيذ وتقييم النتائج ومدى التقدم لبلوغ الاهداف، ومواجهة التحديات التي تتعرض لها منظمات الأعمال مثل:

١. التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية
٢. تدعيم المركز التنافسي للمنظمة.
٣. تخصيص الموارد والامكانات بطريقة فعالة.
٤. زيادة دعم التفكير الاستراتيجي للمدراء.
٥. توفير فرص المشاركة لجميع المستويات الادارية.
٦. المساهمة في التوجه للاهتمام بالمعرفة كقود استراتيجية.
٧. مواجهة التحديات التي تواجه المنظمات. (محمد، ٢٠١٤).

### ثالثاً: أهداف الإدارة الاستراتيجية

١. التهيئة الداخلية للمنظمة من خلال إجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة مما يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية .
٢. تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.
٣. إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة .
٤. زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية .
٥. التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات .

٦. تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكراً وبالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلاً من أن تكون القرارات هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين .
٧. وجود نظام للإدارة الاستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معنية يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات .
٨. تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة حيث يوجد المعيار الذي يوضع الرسائل الغامضة.
٩. وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بن البدائل المختلفة .
١٠. تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها. (العديلي، ٢٠١٨: ١٨-١٩).

### مراحل الإدارة الاستراتيجية:

يذكر (المغربي، ١٩٩٩: ١٩) أن الإدارة الاستراتيجية تمر بثلاثة مراحل هي: صياغة الاستراتيجية، التنفيذ، الرقابة وتقويم الاداء) وسنوضحها تباعاً:

١- **صياغة الاستراتيجية:** وتعني إيضاح وتمهيد الطريق الذي تعتقد المنظمة انه سيقودها لتحقيق غاياتها ومن ثم فهي ترسم رسالتها وتحدد غايتها وتوجه جهودها لتحليل العوامل والمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية بما يسهم في إنتاج الفرص والتعرف على المخاطر وتحديد عناصر القوة والضعف، هذا إلى جانب اختيار البديل الاستراتيجي المناسب بعد استقراء الاستراتيجيات البديلة والمناسبة. تتضمن عملية الصياغة الاستراتيجية تحديد كلا من: الرؤية، الرسالة، الهدف، سياسات المنظمة، البرامج، الموازنات، والاجراءات، وفيما يلي توضيح لكل منها:

- رؤية المنظمة: هي فكرة عامة مجردة قريبة من الحلم الإنساني وهي منظور مستقبلي للإدارة والعاملين فيها، تتضمن عادة أكثر المعاني اتساعاً.

- رسالة المنظمة: يجب على المؤسسة أن تحدد لنفسها فكراً ومفهوماً محدداً لتمييزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها.
- الهدف: هو ما تسعى المنظمة لتحقيقه، يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس و واضحة.
- السياسات: السياسات هي تقسيم المبادئ على الزمن للوصول إلى هدف محدد، و هي تنبثق من الاستراتيجية، وتشكل الخطوط العامة لاتخاذ القرارات و آليات لتنفيذ الاستراتيجيات.
- البرامج: هي مجموعة من النشاطات أو الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض معين، فالبرنامج يجعل الاستراتيجية ذات صيغة عملية.
- الموازنات: هي ترجمة مالية لبرامج المنشأة، توضع لأغراض التخطيط و الرقابة.
- الإجراءات: هي خطوات متتابعة تصف تفصيلاً كيف تؤدي المهمة أو برنامج المنظمة.

٢- **عملية التنفيذ الاستراتيجي:** التنفيذ الاستراتيجي هو العملية التي يتم فيها ترجمة الاستراتيجية المصاغة إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط وتخصيص الموارد المادية والبشرية ونظم الأفراد والحوافز ونظم المعلومات الإدارية ونظام تقويم الأداء الاستراتيجي. ويتطلب التنفيذ الاستراتيجي ما يلي:

- الوضوح في توزيع المسؤوليات.
- محدودية عدد الاستراتيجيات والتغيرات للتمكن من السيطرة عليها.
- تخطيط الأعمال اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية.
- قياس مستوى تقدم التنفيذ.
- تحديد مقاييس الأداء والرقابة.

### ٣- عملية الرقابة الاستراتيجية وتقويم الأداء الاستراتيجي:

**الرقابة الاستراتيجية:** الرقابة الاستراتيجية هي نظام يساعد المسيرين على تقييم مدى التقدم الذي تحرزه المؤسسة في تحقيق أهدافها، ومراحل الرقابة تتمثل في:

- تحديد مراحل العمل.
- وضع معايير القياس والتقويم.
- قياس الأداء الحالي.

مقارنتها مع المعايير المحددة سلفاً.

اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة عدم التوافق بين المحقق والمعيار.

### تقويم الأداء الاستراتيجي:

الأداء الاستراتيجي انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها، ويعكس كيفية استخدام الموارد المادية والبشرية والمالية واستغلالها بالصورة الملائمة لتحقيق الغرض منها. أما التقويم الاستراتيجي فهو العملية التي تساهم في تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقق أهداف المنظمة للتعرف على اتجاهات الأداء فيها، ويشمل على معايير مختلفة منها: معايير الإنتاجية، معايير الربحية، معايير القيمة المضافة، مؤشرات النشاط، معدلات النمو.

### المستويات المختلفة للإدارة الاستراتيجية:

#### أولاً: الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة:

ويعرف على أنه إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي ميزها عن المنظمات الأخرى والرسالة الأساسية لهذه المنظمة والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتبعه. والأهداف الخاصة بالإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة وهي:

- تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها.

- تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع.

- تحديد المنتج والسوق.

- تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة.

- خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية للمنظمة.

والإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة تحاول أن تجيب عن الأسئلة التالية:

- ما هو الغرض الأساسي للمنظمة؟

- ماهي الصورة التي ترغب المنظمة في تركها بأذهان أفراد المجتمع عنها ؟

- ماهي الفلسفات والمثاليات التي ترغب المنظمة في أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون لديها ؟

- ما هو ميدان العمل الذي تهتم به المنظمة؟

- كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تؤدي الى تحقيق أغراضها.

#### ثانياً: الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية :

وهي إدارة أنشطة وحدات العمل الاستراتيجي حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل. هذا المستوى من الإدارة يحاول أن يضع إجابات عن الأسئلة التالية - :

ما هو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم الوحدة بتقديمها الى الأسواق؟

- من هم المستهلكون المحتملون للوحدة؟

- كيف للوحدة أن تنافس منافسيها في ذات القطاع التسويقي؟

- كيف يمكن للوحدة أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المنظمة وتساهم في تحقيق أغراضها؟

وتقع مسؤولية الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال على عاتق النسق الثاني من رجال الإدارة في المنظمة والمتمثل في نائب رئيس المنظمة.

#### ثالثاً: الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي :

تقسم عادة وحدة العمل الاستراتيجي الى عدد من الأقسام الفرعية والتي مثل كل منها جانباً وظيفياً محدداً. ومعظم المنظمات تميل الى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من (الانتاج، التسويق، التمويل، الأفراد) وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمنظمة ككل. وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الاستراتيجية الوظيفية .

والمستوى الإداري مثل عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة والذي يعد نشاطاً هاماً وحيوياً وضرورياً لاستمرار المنظمة فعلى سبيل المثال تهتم الإدارة الاستراتيجية على مستوى وظيفة التمويل بعملية وضع الموازنات والنظام المحاسبي وسياسات الاستثمار وعمليات تخصيص التدفقات النقدية. وفي مجال الإدارة الاستراتيجية المتعلقة بالأفراد نجد أن هذه الإدارة تهتم بسياسات الأجور والمكافآت وسياسات الاختيار والتعيين والفصل وإنهاء الخدمة والتدريب. إن الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي لا تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة، ولكنها تضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات، كما تحدد أفكاراً أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات وذلك من خلال وضع والتزام الإداري مجموعة من السياسات العامة. (العديلي، ٢٠١٨: ٢١-٢٢).

## البحث الثالث التغيير المؤسساتي

### أولاً: المفهوم

التغيير سنة كونية ملازمة للبشر وسمة بارزة من سمات العصر الحاضر، وقد اضحى مفهوم التغيير من أكثر المفاهيم استخداماً في علم الإدارة والاقتصاد وترك آثاره في سائر مجالات الحياة. أما التغيير بالمعنى العام فهو التحول من نقطة التوازن الحالية الى نقطة التوازن المستهدفة. وبالرغم من شيوع مصطلح التغيير واختلاف وجهات النظر حول تعريف جامع وموحد للمفهوم، إلا أن بلاك وموتون (Blake & Mouton) كانا أول من استخدم مصطلح التغيير وذلك في العام (١٩٥٦) في معرض تعريف التطور كجهد منظم وشامل للتغيير، وقد عرفه روبنسون (١٩٩٨) بأنه التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع جديد أكثر كفاءة وفاعلية. كما عرف أيضاً بأنه عملية التحول من الواقع الحالي للمنظمة أو الأفراد إلى واقع منشود يرغبون الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة، وبطرق وأساليب معروفة، لتحقيق أهداف طويلة أو قصيرة المدى لتعود بالمنفعة على المنظمة أو الأفراد أو كليهما. أي انه خطة طويلة المدى لتحسين أداء المؤسسة وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، اعتماداً على مجهود تعاوني بين الإداريين مع الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المؤسسة.

### تعريف التغيير المؤسساتي:

لم يتفق المتخصصين والخبراء والعلماء على تعريف محدد لمصطلح التغيير، فكان لكل عالم تعريف خاص به، ونشير أدناه إلى أهم التعاريف التي تناولت مفهوم التغيير:

- هو أي انحراف عن الماضي، وقد يتم هذا الانحراف بشكل منظم، ويتضمن عادة جانباً أساسياً بالنسبة للإدارة يتمثل في زيادة قدرة الفرد أو التنظيم على التكيف مع البيئة الجديدة. (عليان، ٢٠١٥: ٢٦).
- تبني فكرة أو سلوك جديد من قبل المنظمة حيث يؤكد التغيير على إعادة هيكلة الموارد والإمكانات لزيادة القدرات وخلق قيمة وتحسين العوائد والنتائج لأصحاب المصالح في المنظمة. (عبيد، ٢٠٠٩)
- هو التحول أو التنقل أو التعديل على مستوى الأهداف، الهيكل التنظيمي، الوظائف، العمليات، الاجراءات، القواعد.. الخ، للتفاعل الايجابي مع البيئة بهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي وتطويره. (العديلي، ٢٠١٨).
- التغيير تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل، وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة.

### أهمية التغيير المؤسساتي:

- ١- الحفاظ على الحيوية الفاعلة: حيث تكمن أهمية التغيير في داخل المؤسسة او المنظمة الى التجديد والحيوية وتظهر روح الانتعاش والمقترحات كما تختفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الابداع والانتاج.
- ٢- تنمية القدرة على الابتكار: فالتغيير دائماً يحتاج الى جهد للتعامل معه على اساس ان هناك فريقين، منهم من يؤيد التغيير ويتعامل بالإيجاب، ومنهم من يقاوم التغيير بسبب مشاعر الخوف من المجهول، وفقدان الميزات او المراكز، او فقدان الصلاحيات او المسؤوليات.
- ٣- ازكاء الرغبة في التطوير: يحث التغيير على التحفيز وازكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير والارتقاء والتطوير وتحسين العمل من خلال عمليات الاصلاح وعمليات التجديد.
- ٤- التوافق مع المتغيرات: وينظر الى أهمية التغيير لتوافقه مع التكنولوجيا وعولمة التجارة والتي تقود تلك الاتجاهات وتسيطر عليها، فإنه يجب علينا ان نتعلم كيف نتوافق وبسلامة مع هذا التغيير او نقوم بأداء الدور الصعب للتوافق معه.
- ٥- الوصول الى درجة أعلى من القوة والاداء. (عرفة، ٢٠١٢: ٢٠).

فوائد التغيير المؤسساتي: هناك عدد من الفوائد المترتبة على إدارة التغيير ومن أبرزها:

١. إيجاد بيئة تنظيمية تتميز باللامركزية في صناعة القرار وانخفاض في المستويات التنظيمية العمودية.

٢. التركيز على جودة الإنتاج أكثر من التركيز على كميته.

٣. توفير المعلومات الضرورية لحل المشكلات في كافة المستويات التنظيمية.

٤. التزام العاملين نحو أهداف المنظمة وتطورها ونموها وزيادة جودتها.

٥. اعتماد الاتصال الأفقي أكثر من العمودي بصيغة نصائح وتوجيهات بدل أوامر وتعليمات.

٦. السمعة الطيبة للمنظمة واحترام المجتمع المحيط والمستفيدين والعاملين. (الزهراني، ١٩٩٥).

## أسباب وهبورات التغيير:

١. الأسباب الاجتماعية والسياسية: إن الاطلاع على الموضوعات الاجتماعية والسياسية والإفادة منها سيكون عاملاً مساعداً عند إحداث

التغييرات المختلفة بفعالية، كما إنها تمكن من التنبؤ بما قد ينتج عنها من آثار بدرجة كبيرة.

٢. الأسباب الاقتصادية: قيام المديرين بإعداد الخطط الرئيسية، والخطط البديلة استعداداً لفترات الاضطراب والتغييرات الاقتصادية، والتي تتسم

غالباً بسرعتها الكبيرة أو بطئها الشديد، مما يقلل من فرص التغلب عليها أو إيقافها.

٣. الأسباب التكنولوجية أو التقنية: إن على الإدارة أن تتبع سياسة الانفتاح أمام التطورات التقنية الحديثة، فاستخدام تقنية المعلومات أصبح جزء

من إنجاز المهام المتداولة بفعالية أكبر. (العززي، ٢٠١٣: ٢٠).

## أسباب مقاومة التغيير المؤسسي:

١. انعدام الثقة.

٢. الاعتقاد بأن التغيير غير ضروري.

٣. الاعتقاد بأن التغيير غير ممكن.

٤. ارتفاع التكلفة النسبية.

٥. الخوف من الفشل الشخصي.

٦. فقدان الوضع المميز أو القوة.

٧. تهديد للقيم والأفكار.

٨. التعارض الاجتماعي، أو الثقافي، أو التنظيمي.

٩. الاستياء من التدخل أو الانتماءات الخارجية. (عبيد، ٢٠٠٩).

## أنواع التغيير:

١. كما أسلفنا سابقاً، لا يوجد تعريف محدد لإدارة التغيير، وهناك عدة أنواع من التغيير، لكل منها مسمى مختلف مثل: التغيير المخطط: وهو

التعديل الهادف والمقصود في البنية التنظيمية، أو سلوك العاملين، وغالباً ما يكون استجابة لضغوط خارجية وأحياناً داخلية.

٢. التغيير الطارئ: وهو ما يكون نتيجة لوضع أو حالة استجدت في المؤسسة أو خارجها مما استدعى ضرورة التغيير.

٣. التغيير الجذري: التغيير الناتج عن استبدال ما هو موجود في المنظمة بأهداف جديدة وتوجيهها بطرق مختلفة عما كان موجوداً قبل التغيير.

٤. التغيير التدريجي: وهو التغيير الواعي والمقصود دون تبديل جوهري في عناصر المنظمة الرئيسية.

٥. التغيير الاستراتيجي وغير الاستراتيجي. (الاصبحي، ٢٠٠٧).

**مراحل عملية التغيير المؤسسي: لقد طور كيرت لوين نموذجاً لإحداث التغيير، وقد انتشر هذا النموذج بين الأفراد والتنظيمات،**

**فقد ساعد نموذج لوين على إحداث التغيير بنجاح من خلال المراحل التالية:**

١- إذابة الجليد: وفي هذه المرحلة يتم التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت

الحالي، ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية، نتيجة تدني مستوى

الأداء، والاعتراف بوجود مشكلة. ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي:

• منع أي مدعيات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعاً من المشاكل التي يجب تغييرها، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة هي

شيء غير مرغوب فيه.

- انتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل والتصرفات التي تؤدي إلى مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب .
- إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير .
- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، وذلك لكي يشعر بمدى جسامته الموقف، وقد يكون ذلك النقل مؤقتاً إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعنية.
- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كانت هي مثلاً التأخير والغياب والأكل على المكاتب والتوقف عن الأداء قبل انتهاء مواعيد العمل الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف وعدد ساعات العمل والراحة.

٢- التغيير: في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكاراً وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجيدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضاً يتم العمل على إجراء تغيير وتعديل في الواجبات والمهام، كذلك في التقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة حالياً، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير معلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين، للمساهمة في تطوير مهارات وسلوك العاملين .وفي هذه المرحلة، أيضاً يحذر لوين من عدم الإقدام بشكل متسرع على تنفيذ هذه المرحلة وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب عليه ظهور مقاومة شديدة ضد التغيير، الأمر الذي يؤدي إلى الإرباك والتشويش، وعدم الوضوح، ومن ثم عدم تحقيق المطلوب.

٢- إعادة التجميد: لا يكفي القيام بالتغييرات، بل من المهم جداً الحفاظ على ما تم عمله وعلى المكاسب الناتجة عنه، من خلال المتابعة المستمرة لنتائج عملية التغيير وتقييمها والاستمرار في تدريب المشاركين في التغيير وتطوير أنظمة حوافز لها، كما أن من المهم أيضاً إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطوير، ومما يساعد في تثبيت التغييرات التأكيد على القيم والاتجاهات وتوضيح العلاقة بين أنماط السلوك الجديدة والقيم السائدة. (العبادي، ٢٠٠٦).

نظريات التغيير: (عبيد، ٢٠٠٩: ٣٠-٣١)

اولاً: نظرية Kurt Lewin 1940 أي تغيير يظهر لأي شيء في أي وقت فهو نتيجة قوة دافعة قوية. التغيير يتم من خلال ثلاث مراحل:

أ - سيولة ( عدم تجميد ) السلوك والظروف الحالية القديمة Unfreeze

ب - تحويل السلوك والظروف إلى الحالة الجديدة Moving

ج - تجميد السلوك والظروف الجديدة Refreeze

ثانياً: نظرية Ralph Kilman

تتكون النظرية من خمس نقاط:

١. بداية برنامج التغيير
٢. معرفة برنامج التغيير
٣. جدولة خطة التغيير
٤. تفعيل وتنفيذ خطة التغيير
٥. تقدير النتيجة

ثالثاً: نظرية Jerry Porras

تتكون النظرية من خمس نقاط:

١. تحليل نظام العمل بأسلوب جرافيك
٢. وضع المشاكل على الرسم الجرافيكي
٣. اختبار العلاقات الداخلية داخل المشاكل
٤. معرفة المشاكل وأساس تكوينها
٥. حل المشاكل بالطريقة الجرافيكية بعمل خطة جرافيكية لها.

البحث الرابع

يتضمن هذا البحث عرض وتفسير النتائج التي تتعلق بمتغيرات وفقرات الدراسة من خلال الاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية التي تتعلق بالإحصاء الوصفي، وبالاعتماد على اجابات افراد العينة على محاور و فقرات الدراسة وقد تم استخدام الاوساط الحسابية والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لمعرفة مستوى تشتت الاجابات ومعاملات الاختلاف لمعرفة مستوى تجانس الاجابات، والاعتماد ايضاً على مقياس ليكرت ذي التدرج الخماسي، وان الاجابة العليا تشير الى ايجابية توجه الاستجابات، والاجابة المتدنية تشير الى سلبية الاجابات .

## أولاً: وصف متغيرات البحث

### ١- عرض وتحليل نتائج البحث للمتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية:

جدول (١) يبين الأهمية النسبية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير الإدارة الاستراتيجية:

الاسئلة	ع	ط	جاية	ب	ا	ن	النسبية
x1	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7
x2	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
x3	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
x4	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7
x5	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
غة الاستراتيجية	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7
x6	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7
x7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7
x8	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7
x9	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7
x10	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
بذ الاستراتيجي	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7
x11	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
x12	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6
x13	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7
x14	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
x15	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7
بة وتقويم الاداء	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7
الاجمالي	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

بينت نتائج التحليل الاحصائي لمتغير الإدارة الاستراتيجية في الجدول اعلاه بشكل عام وفقراته ان نسبة الأهمية النسبية مرتفعة حيث بلغت (%74)، بوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.18) مشير الى انسجام الاجابات بمعامل اختلاف بلغ (%32) والذي تشير نسبته الى تجانس الاجابات بشكل عام.

### أ- وصف فقرات صياغة الاستراتيجية

تشير النتائج الى ان الوسط الحسابي لهذا البعد قد بلغ (3.70) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (%74)، وقد اشارت نتائج الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الى ان هنالك انسجام وتجانس بالإجابات المتعلقة بهذا البعد حيث سجلت قراءة (1.22)، (%33).

### ب- وصف فقرات التنفيذ الاستراتيجي

يتكون هذا البعد من ثمانية فقرات ضمن الاستبانة المعتمدة للدراسة، وتشير النتائج الى ان الوسط الحسابي العام بلغ (3.83) وهذا يشير الى ميل عالي من قبل افراد العينة نحو هذا البعد، كما بلغ الانحراف المعياري (1.10) ومعامل الاختلاف البالغ (%29).

### ج- وصف فقرات الرقابة وتقويم الاداء

تشير نتائج الجدول ومن خلال التحليلات الاحصائية التي تم الاعتماد عليها عن توجهات افراد العينة واستجاباتهم، فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون (٣.٤٩) وهذا يشير الى ان هنالك ميل عالي للأفراد المبحوثين نحو هذا البعد، بانحراف بلغت قيمته (١.٢١) وهذا يدل على الانسجام بين الاجابات للأفراد المبحوثين، وهذا ما اكدته قيمة معامل الاختلاف التي بلغت قيمة (٣٢%).

## ٢- عرض وتحليل نتائج البحث للمتغير التابع التغيير المؤسسي:

جدول (٢) يبين الأهمية النسبية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير التغيير المؤسسي:

البيان	ع	ط	لاجابة	ف	ف	ن	الاهمية النسبية
y1	1	3	0	0	0	0	0.77
y2	1	3	0	1	0	1	0.79
y3	1	3	0	1	0	1	0.76
الجليد	1	3	0	1	0	1	0.77
y4	1	3	0	1	0	1	0.68
y5	1	3	0	1	0	1	0.70
y6	1	3	0	1	0	1	0.72
تغيير	1	3	0	1	0	1	0.70
y7	1	3	0	1	0	1	0.72
y8	1	3	0	1	0	1	0.72
y9	1	3	0	1	0	1	0.72
y10	1	3	0	1	0	1	0.74
التجميد	1	3	0	1	0	1	0.72
مالي	1	3	0	1	0	1	0.73

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss

بينت نتائج التحليل الاحصائي لمتغير التغيير المؤسسي في الجدول وفقراته ان نسبة الاهمية النسبية مرتفعة حيث بلغت (٧٣%)، بوسط حسابي (٣.٦٦) وانحراف معياري (١.١٣) يشير الى انسجام الاجابات بمعامل الاختلاف الذي بلغ (٣١%) والذي يشير الى تجانس الاجابات بشكل عام.

١. وصف فقرات إذابة الجليد: تشير النتائج الى ان الوسط الحسابي لهذا البعد قد بلغ (٣.٨٦) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (٧٧%)، وقد اشارت نتائج الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الى ان هنالك انسجام وتجانس بالإجابات المتعلقة بهذا البعد حيث سجلت قراءة (1.00)، (٢٦%).

٢. وصف فقرات التغيير: يتكون هذا البعد من أربعة فقرات ضمن الاستبانة المعتمدة للدراسة، وتشير النتائج الى ان الوسط الحسابي العام بلغ (٣.٥١) وهذا يشير الى ميل عالي من قبل افراد العينة نحو هذا البعد، كما بلغ الانحراف المعياري (١.١٦) ومعامل الاختلاف البالغ (٣٣%).

٣. وصف فقرات إعادة التجميد: تشير نتائج الجدول، ومن خلال التحليلات الاحصائية التي تم الاعتماد عليها عن توجهات افراد العينة واستجاباتهم، فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون (٣.٦٢) وهذا يشير الى ان هنالك ميل عالي للأفراد المبحوثين نحو هذا البعد، بانحراف بلغت قيمته (١.١٨) وهذا يدل على الانسجام بين الاجابات للأفراد .

## ثانياً: اختبار الفرضيات

يهتم هذا البند بأثبات فرضيات البحث الرئيسة والفرعية المنبثقة منها، من خلال معامل الارتباط، الذي يدرس العلاقة بين المتغيرات الرئيسة والمتمثلة ب( الادارة الاستراتيجية، التغيير المؤسسي) والابعاد الفرعية لها في الجامعات العراقية، بقياس اتجاه وقوة العلاقة الخطية بينهم، والتي تظهر بثلاثة علاقات (عندما يكون معامل الارتباط مساويا للصفر فتنتفي العلاقة بين المتغيرات، وإذا كانت اكثر من الصفر الى الواحد الموجب فيشير لوجود علاقة طردية، اما اذا كان معامل الارتباط اقل من الصفر فيدل على عكسية العلاقة فيما بين المتغيرات)،

ويمكن عدّ العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط تقل عن (0.30)، وعدّها متوسطة عند ظهورها بين (0.60-0.30)، أما عندما تكون قيمتها أكثر من (0.60) فتعدّ العلاقة قوية بين المتغيرات.

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية على التغيير المؤسساتي بمراحلها الثلاث (إذابة الجليد، التغيير، إعادة التجميد) في الجامعات والكليات العراقية الأهلية.

ولغرض اختبار هذه الفرضية تم اختبار العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية على التغيير المؤسساتي بمراحلها الثلاث وكما موضح في الجدول رقم ( ٣ ) والذي يظهر حصول البعد المستقل (الإدارة الاستراتيجية) على أربعة علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية مع المتغير المعتمد التغيير المؤسساتي، وبنسبة (100%) من العلاقات، إذ حقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية قوية موجبة (\*\*0.929) مع المتغير الرئيس (المؤسساتي)، فيما حقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية قوية موجبة مع الأبعاد (إذابة الجليد، التغيير، إعادة التجميد) وعلى الترتيب (\*\*0.929، \*\*0.938، \*\*0.911)، إذ تشير النتائج الى قبول فرضية البحث الرئيسة الاولى (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والتغيير المؤسساتي). جدول رقم (٣): يوضح العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والتغيير المؤسساتي بمراحلها

المتغيرات	المتغيرات	التغيير	إذابة الجليد	إعادة التجميد	المؤسساتي
الإدارة الاستراتيجية	0.929	0.938	0.911	0.929	0.929
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات نتائج الاستمارة

الفرضية الرئيسية الثانية: تشير فرضية التأثير الرئيسة الى ان هناك توجد علاقة تأثير بين الإدارة الاستراتيجية والتغيير المؤسساتي، ومن هنا سيتم اختبار الانحدار البسيط لمعرفة تأثير كل مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية على انفراد، ثم اجراء الاختبار المتعدد للتعرف على تأثير الأبعاد معاً، بعدها يتم اجراء الاختبار المتعدد التدريجي للتعرف على اي من المتغيرات أكثر تأثيراً واي منها هو ضمن نموذج التأثير المتعدد عندما يتم تناول الأبعاد معاً، وسيتم التعرف على معنوية التأثير الكلي من خلال مقارنة قيمة (F) مع قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05)، (0.01).

١- تأثير الإدارة الاستراتيجية في التغيير المؤسساتي إجمالاً يتم اختبار الفرضية من خلال تحليل الانحدار البسيط وصياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير المستقل المتمثل ب(الإدارة الاستراتيجية) ويرمز له (X) والمتغير المعتمد المتمثل ب(التغيير المؤسساتي) ويرمز له (Y)، ومن هنا يتم صياغة معادلة الانحدار كالاتي:

$$y = \alpha + \beta X$$

وطبقاً للنتائج الواردة في الجدول (٤) يتم تعويض قيم الانحدار كالاتي

$$y = 1.450 + 0.643X$$

التغيير المؤسساتي = (0.643) + 1.450 (الإدارة الاستراتيجية)

جدول (٤) تحليل تأثير الإدارة الاستراتيجية وابعادها في التغيير المؤسساتي

المتغير المستقل وابعاده	م	م	م	م	م	م
الإدارة الاستراتيجية (X)	1.450	0.643	0.4	104.0	0.0	0.0
صياغة الاستراتيجية (X1)	2.2	0.3	0.2	34.8	0.0	0.0
التنفيذ الاستراتيجي (X2)	2.2	0.4	0.1	51.1	0.0	0.0

0.4	53.7	0.1	0.4	2.1	ة وتقييم الاداء الاستراتيجي (X3)
ا) الجدولة عند مستوى معنوية (0.05) = 3.92 قيمة (F) الجدولة عند مستوى معنوية (0.01) = 6.85					

من خلال النتائج للجدول (٢٧) يتضح بان (F) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية، وهذا يشير الى وجود تأثير للإدارة الاستراتيجية في التغيير المؤسساتي، وقيمة (β) تشير الى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة في متغير الادارة الاستراتيجية يؤدي الى تغيير طردي في التغيير المؤسساتي بمقدار (0.643) كما ان قيمة معامل التفسير بلغت (0.475) اي ان النموذج يفسر (47.5%) من التباين الحاصل في التغيير المؤسساتي. وطبقا لهذه النتيجة فان الفرضية الرئيسية الثانية تحققت على المستوى الاجمالي.

٢- تأثير الادارة الاستراتيجية في التغيير المؤسساتي على مستوى الابعادما بخصوص المتغيرات الفرعية (صياغة الاستراتيجية، التنفيذ الاستراتيجي، الرقابة وتقييم الاداء الاستراتيجي) والمتغير المعتمد (التغيير المؤسساتي) والتي تم ترميزها (X3، X2، X1) على التوالي تكون المعادلات الانحدارية كالآتي:

$$y = \alpha + \beta 1X1$$

$$y = \alpha + \beta 1X2$$

$$y = \alpha + \beta 1X3$$

فتكون النتيجة كالآتي:

١. الفرضية الفرعية الاولى: من خلال نتائج تحليل الانحدار ضمن الجدول (٢٧) فان العلاقة الدالية بين متغيري (صياغة الاستراتيجية) و(التغيير المؤسساتي) تكون كالآتي:

$$y = \alpha + \beta 1X1$$

$$y = 2.283 + 0.393$$

التغيير المؤسساتي (0.393) + 2.283 = (صياغة الاستراتيجية) ومن خلال النتائج يتضح بان (صياغة الاستراتيجية) يفسر (0.233) حيث بلغ معامل التفسير (23.3%)، كما ان التغيير بالزيادة في متغير (صياغة الاستراتيجية) بمقدار واحد يؤدي الى زيادة بمقدار (0.393) في المتغير المعتمد (التغيير المؤسساتي) طبقا لقيمة (β)، كما ان النموذج التأثيري هو معنوي حيث ان قيمة (F) المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية. ومن خلال النتائج يتضح بان (صياغة الاستراتيجية) يفسر (0.233) حيث بلغ معامل التفسير (23.3%)، كما ان التغيير بالزيادة في متغير (صياغة الاستراتيجية) بمقدار واحد يؤدي الى زيادة بمقدار (0.393) في المتغير المعتمد (التغيير المؤسساتي) طبقا لقيمة (β)، كما ان النموذج التأثيري هو معنوي حيث ان قيمة (F) المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية.

٢. الفرضية الفرعية الثانية: تشير النتائج الى ان العلاقة بين متغيري التنفيذ الاستراتيجي والتغيير المؤسساتي هي علاقة معنوية حيث بلغت (F) المحسوبة قيمة هي اكبر من القيمة الجدولية تحت درجة معنوية (0.01)، كما ان قيمة معامل الانحدار (β) تشير الى ان التغيير بالزيادة بمقدار وحدة واحدة في المتغير التنفيذ الاستراتيجي تؤدي الى حدوث زيادة في متغير التغيير المؤسساتي بمقدار (0.421)، كما ان قيمة معامل التفسير بلغت (0.308) وهذا يشير الى ان متغير التنفيذ الاستراتيجي يفسر (30.8%) من التباين الحاصل في المتغير المعتمد التغيير المؤسساتي، وتكون معادلة الانحدار كالآتي:

$$y = \alpha + \beta 2X2$$

$$y = 2.238 + 0.421X$$

التغيير المؤسساتي (0.421) + 2.238 = (التنفيذ الاستراتيجي)

٣. الفرضية الفرعية الثالثة: من خلال نتائج تحليل الانحدار ضمن الجدول (٢٧) فان العلاقة الدالية بين متغيري الرقابة وتقييم الاداء الاستراتيجي والتغيير المؤسساتي تكون كالآتي:

$$y = \alpha + \beta 3X3$$

$$y = 2.319 + 0.408X$$

التغيير المؤسساتي (0.408) + 2.319 = (الرقابة وتقييم الاداء الاستراتيجي)

ومن خلال النتائج يتضح بان صناع المعرفة يفسر (31.9%) حيث بلغ معامل التفسير (0.319)، كما ان التغيير بالزيادة في متغير الرقابة وتقييم الاداء الاستراتيجي بمقدار واحد يؤدي الى زيادة بمقدار (0.408) في التغيير المؤسساتي طبقا لقيمة (β)، كما ان النموذج التآثيري هو معنوي حيث سجلت قيمة (F) المحسوبة قيمة اكبر من الجدولية.

## المبحث الخامس الاستنتاجات والتوصيات

يعرض هذا المبحث أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث والتي تعد بمثابة تشخيص لنقاط القوة ونقاط الضعف ومن ثم التوصل الى مجموعة من التوصيات، وكالاتي:

### أولاً: - الاستنتاجات:

1. نستنتج من نتائج البحث ان هنالك قصور في تطبيق الادارة الاستراتيجية في الجامعات والكليات محل الدراسة.
2. وجود عوامل ومعوقات تحد من تطبيق الادارة الاستراتيجية في أغلب الجامعات والكليات بسبب طبيعة ادارة هذه المؤسسات.
3. قلة مديري المؤسسات التعليمية المضطلعين بالإدارة الاستراتيجية أو ممن يمتلكون الخبرة في تصميم الاستراتيجيات ومفاهيمها بالإضافة الى ان المعلومات التي يمتلكونها في هذا المجال محدودة جداً.
4. الانظمة والمهارات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجيات تكاد تكون معدومة في المؤسسات محل البحث.
5. قلة اهتمام الادارة بالتغيير في أساليب وطرق العمل للأفضل بسبب هاجس الخوف من التغيير.
6. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الادارة الاستراتيجية والتغيير المؤسساتي.
7. توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين الادارة الاستراتيجية والتغيير المؤسساتي.

### ثانياً: - التوصيات:

في ضوء ما توصل إليه هذا البحث من استنتاجات يمكن تقديم مجموعة من التوصيات، وكما يأتي:

1. السعي من أجل تطبيق مفاهيم وأساليب الادارة الاستراتيجية بالمفهوم العلمي الصحيح لها في الجامعات والكليات.
2. تهيئة المناخ المناسب من أجل ممارسة الادارة الاستراتيجية بصورة صحيحة.
3. التركيز على نشر ثقافة الادارة الاستراتيجية من خلال اقامة الدورات التدريبية والورش والندوات التي من شأنها تطوير رؤية العاملين وامكانياتهم في تطبيق هذا النوع من الادارة.
4. بما أن المنافسة من أهم المبادئ في مجال التعليم فلا بد من الايمان بها ومعرفتها وفهمها وجعلها الهدف الاساسي الذي تطبق من أجله الادارة الاستراتيجية.
5. توفير واطاحة المعلومات واساليب العمل الجديدة للعاملين من أجل احداث التغييرات المناسبة في المؤسسات محل البحث.
6. أن تسعى الادارات لإزالة أسباب مقاومة التغيير لزيادة التفاعل الايجابي مع بيئة العمل والمحافظة على المركز التنافسي الحالي وتطويره.
7. تغيير انواع المهام والانشطة المُسندة للأفراد العاملين في المؤسسة بما يتلاءم مع كفاءة كل فرد ومهاراته.
8. متابعة النتائج المتحققة من التغيير ومقارنتها بما قبل التغيير.

### قائمة المصادر:

#### أولاً: الكتب العلمية:

1. الدوري، زكريا مطلق، ٢٠٠٥، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
2. العديلي، أبراهيم، ٢٠١٨، فن الادارة الاستراتيجية، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
3. محمد، هاني محمد، ٢٠١٤، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعزز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
4. ياسين، سعد غالب، ١٩٩٨، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية، الطبعة الأولى، عمان، الاردن.
5. -عرفة، سيد سالم، ٢٠١٢، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن.
6. عليان، ربحي مصطفى، ٢٠١٥، إدارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

٧. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، ١٩٩٩، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.

٨. درة، عبد الباري ابراهيم، ٢٠١٤، الاساسيات في الادارة الاستراتيجية: منحى نظري تطبيقي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الاردن.

### ثانياً: - الرسائل والاطاريح العلمية:

٩. العنزي، يوسف صالح الحمد، ٢٠١٣، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

١٠. عبيد، عوني فتحي خليل، ٢٠٠٩، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية (دراسة حالة)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

١١. دين، أمل عبد الله، ٢٠١٦، دور الإدارة الاستراتيجية في تقييم أداء العاملين (دراسة حالة)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الامام المهدي، النيل الأبيض، السودان.

١٢. الأصبحي، الاء أحمد، ٢٠٠٧، أ نموذج مقترح لإدارة التغيير في الجامعات المبنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان الأردن.

١٣. تبيدي، محمد حنفي محمد نور، ٢٠١٠، أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الاداء، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الخرطوم، الخرطوم، السودان.

### ثالثاً: - البحوث والدوريات المنشورة:

١٤. الزهراني، سعد عبد الله، ١٩٩٥، نماذج واستراتيجيات تخطيط التغيير وأدائه في مؤسسات التعليم - المبادئ والأسس - مدخل تطويري، بحث منشور في مجلة، جامعة أم القرى، العدد الثاني عشر، مكة، السعودية.

١٥. سيد أحمد، أيمن حامد سعيد، ٢٠١٨، معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس التعليم الثانوي في مصر (دراسة ميدانية)، بحث منشور في مجلة، جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد العاشر، الفيوم، مصر.

١٦. العبادي، سعيد، ٢٠٠٦، مراحل التغيير، بحث منشور في النشرة الالكترونية لمعهد التنمية الادارية، معهد الأمام الشيرازي الدولي للدراسات، واشنطن، الولايات المتحدة.