

التوجهات الإستراتيجية لقيادات الجامعات الأهلية ودورها في التجديد المنظمي

دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في عدد من الجامعات الأهلية في مدينة أربيل

**The strategic directions of the leaders of the private universities and their role in the
organizational renewal**

An analytical study of the opinions of a sample of faculty council members in a number of
private universities in the city of Erbil

الأستاذ الدكتور أحلام إبراهيم ولي

كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة صلاح الدين – أربيل

ibrahemahlam@yahoo.com

الباحث/ بارزان صالح أسعد

كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة صلاح الدين – أربيل

barzansalih91@gmail.com

الملخص

يهدف البحث إلى دراسة موضوع التوجهات الإستراتيجية لقيادات الجامعات الأهلية ودورها في التجديد المنظمي، وعرض الباحث الأدبيات المتعلقة بهذه الموضوعات، وتم تحديد مشكلة البحث من خلال طرح عدة تساؤلات تمركزت حول طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتم تصميم مخطط

معلومات البحث

تاريخ البحث:

الاستلام: ٢٠١٩/٣/٢٧

القبول: ٢٠١٩/٥/١١

النشر: صيف ٢٠١٩

فرضي للبحث والذي انبثقت عنه الفرضيات الرئيسية والفرعية ولإجل التحقق من هذه الفرضيات تم اخضاعها لمجموعة من الاختبارات الإحصائية وانتهج البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحديد عينة البحث من عدد من أعضاء مجالس الكليات في عدد من الجامعات الأهلية في مدينة أربيل، إذ تم توزيع (107) استمارة على الأفراد المستجيبين وتم الحصول على (98) استمارة وكلها صالحة للتحليل، وتم استخدام برنامج (SPSS) لدراسة العلاقات المفترضة في أنموذج البحث، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها، كشفت نتائج تحليل الارتباط عن وجود علاقات معنوية موجبة وبمستوى عالٍ بين التوجه الإستراتيجي والتجديد المنظمي على المستوى الكلي والجزئي، وهذا يؤكد إفادة الجامعات المبحوثة من تحديد التوجه الإستراتيجي ومساهمته في التجديد المنظمي. أما المقترحات التي توصل إليها البحث، فقد اقترح الباحث بضرورة احتفاظ الكليات بالمعرفة التي تمتلكها، فضلاً عن، اكتساب المعارف الجديدة من المصادر الخارجية.

Doi:

10.25212/lfu.qzj.4.3.5

الكلمات المفتاحية:

Strategic orientation,
organizational
innovation, values.

الكلمات المفتاحية/ التوجه الإستراتيجي ، التجديد المنظمي، القيم.

المقدمة

شهد العالم مع قدوم القرن الواحد والعشرين ولا يزال العديد من التغييرات التي تمثل تحديات جديدة لقادة منظمات الأعمال المعاصرة، نتيجة لتلك التطورات المتسارعة، يتطلب المنظمات في إعادة النظر في توجهاتها الإستراتيجية ومراعاة عملية التجديد المنظمي من أجل مواجهة هذه التحديات والقدرة على البقاء والاستمرارية والتفوق. ويعد التوجه الإستراتيجي من الموضوعات المهمة، إذ إنه المسار الذي تسترشد به المنظمات في مسارها إلى مستقبلها المنشود، ومن خلال توجهاتها تقوم المنظمات بوضع أهدافها الإستراتيجية، وتجعل الإدارة العليا للمنظمة وتدرک تماماً غاياتها ومجالات نشاطاتها والمستفيدين من النشاطات التي تقدمها وتفيدها في التعرف على بنيتها وهيكلها وبيئتها في الداخل والسياسات التي تتبعها

والأطر الفلسفية التي تحكم أساليبها في اتخاذ القرار واحتياجاتها البشرية والمادية ومتطلبات التطوير. ويعد التجديد المنظمي العملية التي تتضمن إدخال المعرفة الجديدة والاستعانة بتكنولوجيا الحديثة والتحسين في الخطط والأساليب والطرائق، بما يمكن المنظمة من التحول من مسارها القديم إلى وضع جديد بهدف تحقيق القيمة المضافة والتفوق على منافسيها في البيئة المحيطة.

ونظرا لأهمية التوجه الإستراتيجي وأبعاده ودوره في التجديد المنظمي جاء البحث الحالي لدراسة هذا الدور من خلال أربعة محاور استعرض الأول الإطار العام ومنهج البحث فيما خصص المحور الثاني للإطار النظري، أما المحور الثالث فتناول الجانب التطبيقي. واختتم البحث بمحوره الرابع الذي تناول أهم ما توصل إليه البحث من استنتاجات ومقترحات.

1.منهجية البحث

أولاً/ مشكلة البحث:

تسعى الجامعات الأهلية اليوم إلى الارتقاء بأعمالها وجودة خدماتها من أجل التفوق على منافسيها، أو الحفاظ على موقعها في البيئة التي تنافس فيها، ولعل العامل الحرج في هذا التنافس هو أداؤها الذي يعد المحور الرئيس لإعمالها ككل والعامل الأهم في بقائها وديمومتها، كما أن التوجه الإستراتيجي لأصحاب القرار في تلك الجامعات يلعب دوراً مهماً في توجيه هذا الأداء نحو تحقيق مستويات الأداء، ويعد التجديد المنظمي أحد الموضوعات المهمة والجوهرية في الفكر الإداري المعاصر، إذ تبنى عليها العديد من القرارات المهمة إذ تسهم في تحسين الأداء، ومن هذا المنطلق يرى الباحث أن مشكلة البحث تتمركز في التساؤلات الآتية:

1. مدى توفر متغيري البحث المتمثل بالتوجهات الإستراتيجية والتجديد المنظمي في الجامعات المبحوثة؟ وما هي مستوياتها؟
2. ماهي طبيعة العلاقة بين التوجهات الإستراتيجية والتجديد المنظمي في الجامعات المبحوثة؟
3. ماهي طبيعة التأثير بين التوجهات الإستراتيجية والتجديد المنظمي في الجامعات المبحوثة؟
4. هل هناك فروقات معنوية تجاه متغيري البحث على وفق السمات الشخصية للمستجيبين؟

ثانياً/ أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق ما يلي:

1. تسليط الضوء على مداخل إدارية حديثة وتقديم إطار نظري لها عبر وصفها لمتغيرات البحث بهدف بلورة مفاهيم وطروحات جديدة مشاركة في المشكلة الفكرية للدراسة.

2. محاولة إثارة أهتمام مجالس الكليات في الجامعات المبحوثة لتناول هذه الموضوعات الحيوية والاهتمام بها تحليلاً وتطبيقياً.
 3. التعرف على مستوى متغيرات البحث في الجامعات المبحوثة.
 4. دراسة وتحليل العلاقات والتأثير بين المتغيرات والإفادة من نتائجها لبناء الاستنتاجات وتقديم المقترحات.
- ثالثاً/ أهمية البحث:

1. الأهمية النظرية:

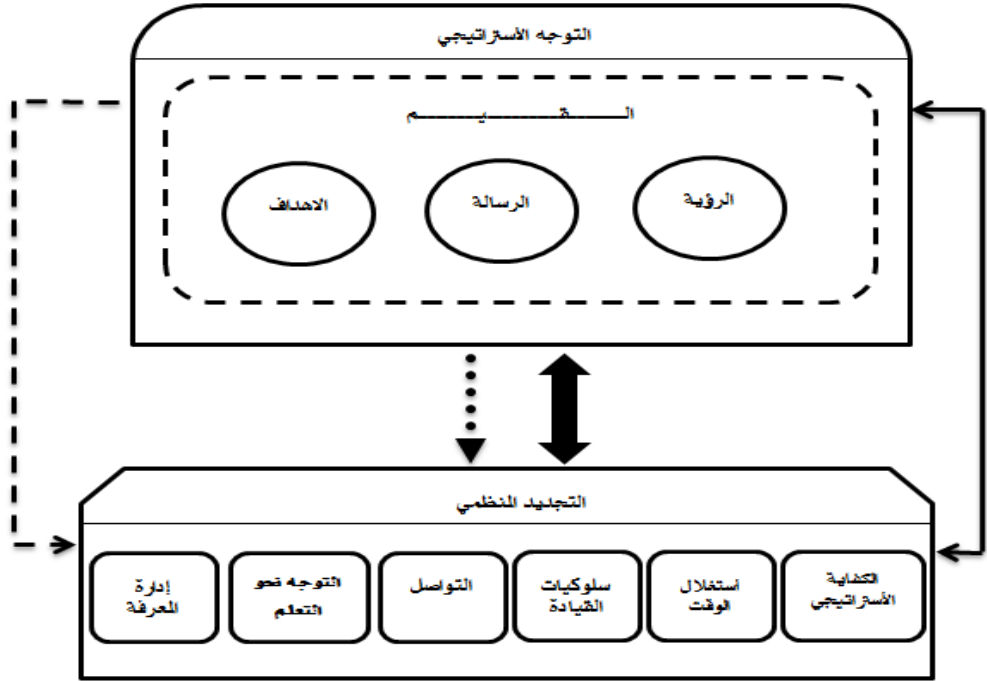
- أ. تنبثق أهمية البحث من الأهمية الحيوية لمتغيراتها بوصفها موضوعات معاصرة ومؤثرة شغلت الفكر الإداري والإستراتيجي .
- ب. يعد هذا البحث محاولة متواضعة لإغناء المكتبة المعرفية بالشكل الذي يمكن من خلاله تأكيد العلاقات بين متغيرات البحث.
- ت. تحديد الأفكار الجوهرية ذات العلاقة بموضوعات البحث الحالي لإيجاد الترابط بين متغيراتها.

2. الأهمية الميدانية:

- أ. تعريف الجامعات المبحوثة على مدى تحقيقها للتجديد ومدى أهميتها لبقائهم في عالم المنافسة.
- ب. الإفادة من طبيعة العلاقات والتأثير القائمة بين المتغيرات بالشكل الذي ينعكس على صورة الجامعات إيجابياً.
- ت. تظهر أهمية البحث من أهمية القطاع المبحوث حيث أن الجامعات تمثل القطاع الحيوي في دعم التعليم وعلى وجه الخصوص التعليم الأهلي في إقليم كوردستان العراق.

رابعاً/ أنموذج البحث وفرضياته:

تأسيساً على التأطير الفكري للمتغيرات ذات العلاقة بالبحث الحالي، إذ جرى تفصيلها ضمن الإطار النظري العام، وكما جرى بناء (أنموذج البحث الفرضي) الذي يوضح التوجهات الإستراتيجية لقيادات الجامعات الأهلية ودورها في التجديد المنظمي، كما في الشكل(1):



الشكل (1)

المخطط الافتراضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحث

- وتنبثق من الأنموذج الافتراضي للدراسة مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية على النحو الآتي:
- الفرضية الرئيسية الأولى: تختلف آراء أفراد العينة في الجامعات المبحوثة تجاه وصف متغيرات البحث الحالي.
 - الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التوجه الإستراتيجي والتجديد المنظمي مجتمعةً وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - توجد علاقة معنوية بين بعد الرؤية والتجديد المنظمي في الجامعات المبحوثة.
 - توجد علاقة معنوية بين بعد الرسالة والتجديد المنظمي في الجامعات المبحوثة.
 - توجد علاقة معنوية بين بعد الأهداف الإستراتيجية والتجديد المنظمي في الجامعات المبحوثة.
 - توجد علاقة معنوية بين بعد القيم والتجديد المنظمي في الجامعات المبحوثة.

- **الفرضية الرئيسة الثالثة:** يوجد تأثير معنوي لأبعاد التوجه الإستراتيجي في التجديد المنظمي مجتمعه وتتنوع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - يوجد تأثير معنوي بين بعد الرؤية والتجديد المنظمي في الجامعات المبحوثة.
 - يوجد تأثير معنوي بين بعد الرسالة والتجديد المنظمي في الجامعات المبحوثة.
 - يوجد تأثير معنوي بين بعد الأهداف الإستراتيجية والتجديد المنظمي في الجامعات المبحوثة.
 - يوجد تأثير معنوي بين بعد القيم والتجديد المنظمي في الجامعات المبحوثة.
- **الفرضية الرئيسة الرابعة:** تتباين الجامعات المبحوثة في التجديد المنظمي تبعاً لتباين مستويات تركيزها على أبعاد التوجه الإستراتيجي.

خامساً/ منهج البحث:

إعتمد البحث الحالي في اختبار فرضياته على المنهج الوصفي التحليلي عبر دراسة علاقة، التأثير والفروقات بين متغيري البحث، لأنها تركز على تحليل آراء أعضاء مجالس الكليات في الجامعات المبحوثة ويتميز هذا الأسلوب بنظرة شمولية حيث يتم اقتران وصف الحالة بتحليلها ومن ثم استخلاص النتائج والمؤشرات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات ويتم استخدام التحليل لأغراض تحديد النتائج والوقوف على أبرز المؤشرات لاختبار صحة الفرضيات أو نفيها والمنبثقة من أنموذج البحث الافتراضي.

سادساً/ حدود البحث:

1. الحدود المكانية: تناول البحث عينة من الجامعات الأهلية في مدينة أربيل حصراً البالغ عددها (7) جامعات.
2. الحدود الزمانية: تمثلت في مدة إعداد البحث التطبيقي في الجامعات الأهلية المبحوثة إذ بدأت بالزيارات الأولية لتشخيص مشكلة البحث ومقابلة الأعضاء وتدارس آرائهم ومقترحاتهم حول البحث وأهدافها فضلاً عن توزيع استمارات الاستبانة وإعادتها للمدة من 2018/10/7 - 2018/12/13
3. الحدود البشرية: يشمل البحث الحالي على أعضاء مجالس الكليات في الجامعات المبحوثة البالغ عددهم (98) عضواً.
4. الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على معرفة دور التوجهات الإستراتيجية لقيادات الجامعات الأهلية ودورها في التجديد المنظمي في الجامعات المبحوثة.

سابعاً/ أساليب جمع البيانات:

1. الجانب النظري: بهدف تغطية الجانب النظري للبحث تم اعتماد الباحث على المصادر العربية والأجنبية المتمثلة في الرسائل والأطاريح الجامعية والدوريات العلمية والمؤتمرات العلمية والكتب، فضلاً عن الاطلاع على شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) التي ساعدت الباحث في هذا المجال.
2. الجانب الميداني: تم الاعتماد على الاستبيان بوصفه الأداة الرئيسة لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات البحث وقد روعي في صياغتها قدرتها على قياس أبعاد البحث ومتغيراتها الفرعية، وقد اعتمد الباحث في تحديد هذه المتغيرات على العديد من الأبحاث والدراسات فضلاً عن الإفادة من آراء السادة الخبراء والمحكمين وذوي التخصص في ميدان البحث الحالي، والجدول رقم (1) يبين هيكل الاستبانة.

الجدول رقم (1)

هيكل الاستبانة

المصدر	مجموع العبارات	تسلسل الفقرات	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسة	ت
من إعداد الباحث	6	6 - 1	الخصائص الفردية للمستجيبين	المعلومات الشخصية	المحور الأول
(Shahin,2011)(Poku, 2012)	5	$X_5 - X_1$	الرؤية	التوجه الإستراتيجي	الجزء الأول
(أحمد، 2013)، (العزاوي، 2016)، (سلمان، 2018)	5	$X_{10} - X_6$	الرسالة		
	5	$X_{15} - X_{11}$	الأهداف		
	5	$X_{20} - X_{16}$	القيم		
(Kinto,Aino,2008)	5	$Y_5 - Y_1$	الكفاية الإستراتيجية	التجديد المنظمي	الجزء الثاني
(Nisula&kainto,2013)	5	$Y_{10} - Y_6$	أستغلال الوقت		
(الكبيسي، 2014)	5	$Y_{15} - Y_{11}$	سلوكيات القيادة		
(العميدي، 2018)	5	$Y_{20} - Y_{16}$	التواصل		
	5	$Y_{25} - Y_{21}$	التوجه نحو التعلم		
	5	$Y_{30} - Y_{26}$	إدارة المعرفة		
56	مجموع فقرات استبانة الاستبانة				

ثامنا/ اختبارات الاستبانة

1. الاختبارات قبل توزيع الاستبانة:

أ. قياس الصدق الظاهري: بهدف التأكد من قدرة الاستمارة على قياس متغيرات البحث فقد تم إخضاعها لاختبار الصدق الظاهري وذلك لعرضها على عدد من المحكمين والخبراء، للتأكد من صحة الفقرات الواردة في الاستمارة و ملاءمتها لفرضيات البحث وأهدافها واستطلاع آرائهم بشأن قدرتها على قياس متغيرات البحث بما يضمن وضوح فقراتها وشموليتها ودقتها من الناحية العلمية، وفي ضوء ذلك تم حذف وتعديل وإضافة بعض الفقرات وعلى النحو الذي اكتسب بموجبه رأي الأكثرية في صحة فقراتها وشموليتها بما يتلاءم مع فرضيات البحث.

ب. ثبات الاستبانة: لقياس ثبات الاستبانة تم استخدام تحليل الثبات (Reliability Analysis)، ومن خلال مقياس ألفا - كرونباخ (Alpha - Cronbach)، وقد يكون مقبولاً عندما تكون هذه القيمة مساوية أو أكبر من (0.60)، ولغرض التأكد من دقة قياس متغيرات الاستبانة فقد قام الباحث بإجراء اختبار أولي لمتغيرات الاستبانة لعينة مؤلفة من (20) عضواً، وأعيد الاختبار بعد (20) يوماً وتبين أن التطابق في إجابات أفراد العينة حيث كلها معنوية عند مستوى (0.05) وهذا مؤشر للثبات المرتفع، لأن كل قيم أكبر من (0.06) وقد أخذت الاستبانة صيغتها النهائية قبل التوزيع. والجدول رقم (2) يوضح ذلك:

الجدول رقم (2)

إختبار ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة

متغيرات البحث	عدد العبارات	قيمة المعامل
أبعاد التوجه الإستراتيجي	20	0.895
أبعاد التجديد المنظمي	30	0.832
جميع عبارات الاستبانة	50	0.902

المصدر: من إعداد الباحث.

2. الاختبارات بعد توزيع الاستبانة:

أ. الحيادية: تبني الباحث مسألة عدم التدخل في إجابات أفراد عينة البحث والتأثير فيها، حيث منح الباحث الوقت الكافي والحرية للإجابة من أجل تحقيق الموضوعية والحيادية العلمية.

ب. الوسائل الإحصائية المستخدمة: تم استخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية من خلال برامج (SPSS)، من أجل التوصل إلى مؤشرات دقيقة تخدم أهداف البحث واختبار فرضياته وتمثل هذه الوسائل:

- التوزيعات التكرارية: والنسب المئوية: لغرض وصف العينة المبحوثة.
- الأوساط الحسابية: يستخدم لتحديد مستوى الإجابة عن الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات.
- الانحرافات المعيارية: يستخدم لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة المطلق على الوسط الحسابي.
- معامل الاختلاف: يستخدم لمعرفة مستوى تشتت الإجابات النسبية عن الوسط الحسابي.
- معامل الارتباط بيرسون: وتم استخدامه لقياس قوة وطبيعة العلاقة بين المتغيرين.
- الانحدار الخطي البسيط: وتم استخدامه لأغراض توضيح التأثيرات بين متغيري البحث وأبعاده.
- اختبار T لاختبار ارتباط سبيرمان، اختبار F لاختبار معنوية معامل نماذج الانحدار.

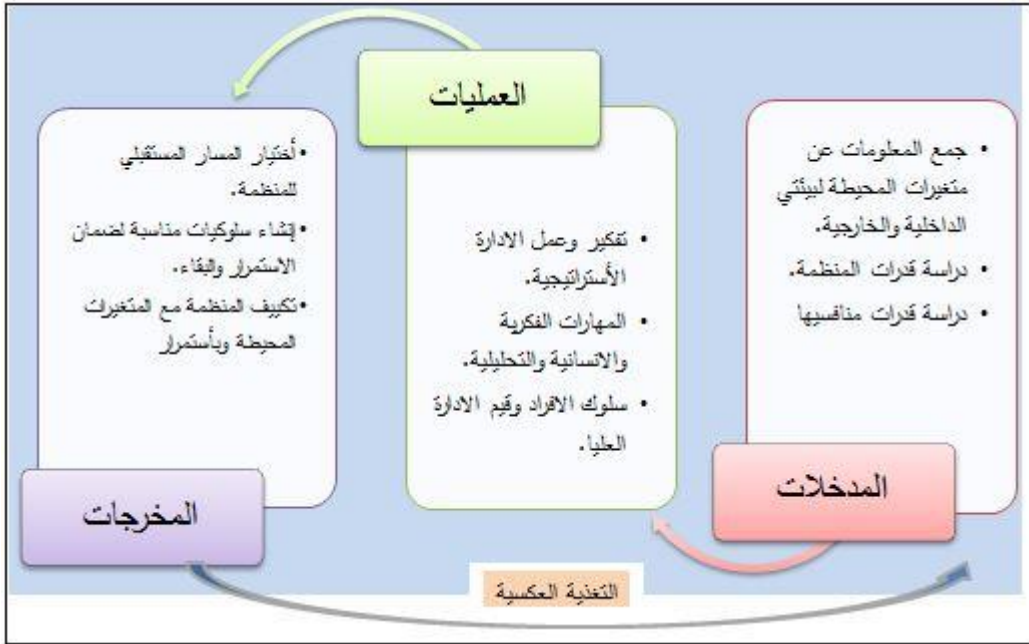
2. الجانب النظري

أولاً: التوجه الإستراتيجي

1. مفهوم التوجه الإستراتيجي: شهدت المفاهيم الإستراتيجية تطوراً كبيراً خلال السنوات السابقة، وذلك نتيجة للتغيرات والتطورات السريعة في البيئة المحلية بالمنظمات، مما أسهم في تزايد أهمية مفهوم الإستراتيجية، إذ عرفت على أنها اتخاذ القرارات طويلة الأجل الموجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال دراسة عوامل القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية، وربطها وتكيفها مع الفرص والتحديات في البيئة المحيطة بالمنظمة، مما يعزز موقفها التنافسي في مجال عملها (المجالي، 2012، 14). يرى (شونة، 2017، 28) التوجه الإستراتيجي هو الخطوط العريضة لأنشطة منظمات الأعمال وبناء سلوكياتها، وذلك من خلال فهم وإدارة القوى البيئية المتغيرة وصناعة القرار الإستراتيجي المتوافق مع إمكانياتها، بما يسهم في نجاحها وتعظيم قيمتها وقيمة أصحاب المصالح المرتبطين بها. في حين يرى (البياتي، 2018، 55) بأنها توجهات المنظمة المستقبلية التي تحدد إستراتيجياتها بالتركيز على خدمة السوق أو الإبداع في مجال التكنولوجيا أو التركيز على الريادة في مجال الإنتاج وبالشكل الذي يساعدها في تعزيز موقعها التنافسي في الصناعة ولضمان بقائها واستمرارها في العمل.

وتأسيساً على ماسبق وفي ضوء التعريفات الواردة للتوجه الإستراتيجي نورد تعريفاً إجرائياً وذلك بأنها عملية منظمة ونظام إداري يتم من خلالها دراسة كافة المتغيرات البيئية الداخلية (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتحديات)، فضلاً عن تحديد قدرات المنظمة وقدرات منافسيها. ومن ثم معالجة

هذه المتغيرات كافة عن طريق المهارات الفكرية، والأنسانية، والتحليلية، والتفكير الإستراتيجي، وسلوك الأفراد، وقيم ومتغيرات الإدارة العليا من أجل امتلاك رؤية إستراتيجية واضحة وصياغة رسالة مثيرة وتحديد أهداف إستراتيجية طموحة وواقعية للأدارات المختلفة وقيم عمل أخلاقية رصينة، لتحديد المستقبل الأساسي للمنظمة وتحديد مسارها نحو تحقيق أهدافها على المدى الطويل، وتلبية احتياجات الزبائن وكيفية التفوق على منافسيها فضلاً عن إنشاء السلوكيات المناسبة من أجل ضمان سلامته وبقائه وترجمة الرؤية، والرسالة، والأهداف الإستراتيجية وقيمتها إلى الواقع العملي إستجابة لكافة متغيرات البيئة المحيطة، وكما في الشكل (2):



الشكل (2)

التعريف الأجرائي للتوجه الإستراتيجي

لمصدر: من إعداد الباحث

2. أهمية التوجه الإستراتيجي: تكمن أهمية تحديد التوجه الإستراتيجي في أنه يساعد على تعريف المنظمة مع بيئتها، وتسويق شرعية وجودها، ومن ثم حصولها على التأييد والدعم من البيئة، كما أنه أداة تنسيق جميع الجهود في المنظمة، لكونها تعد محورا أساسيا لتحقيق اتصال مؤثر بين جميع مستوياتها

(سلمان، 2018، 68)، وتبرز أهمية التوجه الإستراتيجي في أنه يعطي صورة عن مستقبل المنظمة وليس عن حاضرها فقط، الأمر الذي يساعد على وضع خطط وبدائل استراتيجية تأخذ بنظر الاعتبار توقعات التغييرات البيئية المحتملة ومدى إمكانية تأثيرها على عمليات المنظمة وأهدافها. وأن اكتشاف وتوقع التغييرات البيئية يستلزم بالضرورة توفر قاعدة دائمة ومستمرة من المعلومات إذ إن المخاطر التي تواجه المنظمات اليوم هي الفهم غير الصحيح والمتقادم للبيئة من قبل الإدارة العليا (العجمي، 2011، 18-19). مما سبق نلاحظ أن التوجه الإستراتيجي تحتل أهمية بالغة في حياة المنظمات، بوصفه إستراتيجية متبعة من قبل منظمات الأعمال تأتي من دوره في تعريف المنظمة مع بيئتها وتسويغ شرعية وجودها، وتظهر أهميتها من خلال قدرتها على امتلاك رؤية إستراتيجية واضحة، وصياغة رسالة مثيرة، ورسم الأهداف الإستراتيجية بشكل واقعي وقيم عمل رصينة، لتحقيق أهدافها الإستراتيجية بكفاءة وفعالية. ولاتعد هذه العملية فقط لمواجهة التحديات التي تواجه المنظمة في البيئة التي تتسم بسرعة التغيير وإنما عملية جوهرية أساسية تساعد المنظمة في عملية صنع القرارات الإستراتيجية المستقبلية وتطوير الأداء الكلي للمنظمة فضلاً عن التميز في الأداء المالي للمنظمة.

3. أبعاد التوجه الإستراتيجي:

أ. الرؤية: تعد الرؤية الإستراتيجية أولى مكونات التوجه الإستراتيجي فهي الحلم أو الطموح الذي ترسمه المنظمة وتحاول جهد إمكانها أن تصل إليها، وساد الاتفاق على أهمية وضع رؤية أساسية خاصة في أية منظمة خاصة للمديرين والمسؤولين التنفيذيين، وأن تسعى المنظمة جاهدة لتحقيقها بالمدى الطويل، ويجب بيان الرؤية عن تساؤل اساسي يفيد، ما الذي تريد ان تكون عليه المنظمة؟، توفر الرؤية الواضحة الأساس لتطوير بيان الرسالة الشامل. وللعديد من المنظمات نحو بيان الرؤية والرسالة، ولكن ينبغي وضع بيان الرؤية أولاً وقبل كل شيء، وينبغي أن يكون بيان الرؤية قصير، ويفضل أن تكون جملة واحدة، وكما ينبغي أن يساهم المديرون في تطوير بيان الرؤية، وحيثما لا توجد رؤية فإن الأفراد يعانون (David & David, 2017, 171). وعرف (العزاوي، 2016، 54) الرؤية بأنها تصور لما ترغب المنظمة في الوصول إليه مستقبلاً إستراتيجية مستقبلية وهي أحد مهام الإدارة الإستراتيجية بوصفها نظام مصمم لمساعدة الإدارة في تقدير وصنع القرارات الإستراتيجية.

تأسيساً على ما تقدم نورد تعريفاً إجرائياً للرؤية بأنها هي الحلم الذي ترسمه المنظمة وتمثل إطاراً عاماً لفلسفة المنظمة أو واقعاً بعيد المدى حيث تسعى المنظمة إلى تحقيقه في المستقبل، ويعتبر ركيزة أساسية تبنى عليه عملية التوجه الإستراتيجي فهي بيان بشأن ما تريد تحقيقه المنظمة في المستقبل.

ب. **الرسالة:** تعد الرسالة ثاني بعد من أبعاد التوجه الإستراتيجي، وتعد في ضوء الرؤية الإستراتيجية فهي تمثل غاية المنظمة والسبب في وجودها، وتسعى المنظمات عادة إلى ترجمة رؤيتها في شكل وثيقة أو بيان يحدد الاتجاهات العامة للمنظمة وفلسفتها في استثمار مواردها المادية والبشرية بما يزيد من قيمتها في نظر مختلف أصحاب المصالح ويميزها عن باقي المنظمات الأخرى العاملة في القطاع نفسه، وهذا البيان أو الوثيقة تطلق عليه رسالة المنظمة (رشيد وجلاب، 2015، 185)، فرسالة المنظمة تنبثق من رؤيتها، لتصبح فيما بعد الأساس الذي تشتق منه المنظمة أهدافها الإستراتيجية (الزويني، 2015، 42) وقد عرف (بوعباية، 2007، 21) بأنها الأساس في بناء الغايات التي تسعى إليها المنظمة لتحقيقها والوصول إليها والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والإستراتيجيات، وهي في النهاية الإداة التي تحدد بها هوية المنظمة ومدى تميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة.

مما سبق يرى الباحث بأن رسالة المنظمة هي بيان مكتوب تعرف المنظمة ببيئتها الداخلية والخارجية وهو السبب الرئيس لوجود المنظمات، يساعد المنظمة للأجابة عن التساؤلات: من نحن؟ لمن نقدم؟ لماذا نقدم؟ وكيف نقدم؟ ويشبه رسالة المنظمات ببصمة أصابع الأئسان بكونها مختلفة عن الآخرين.

ت. **الأهداف:** عندما تضع المنظمة رؤية ورسالة فإنها لا بد من تحقيق ما وضعته فيها، فتضع الأهداف لأجل ذلك، لذلك تمثل الأهداف وسيلة لتحقيق الغاية (الرسالة، الرؤية) التي أنشئت المنظمة لأجلها، فالهدف الإستراتيجي هو هدف طويل الأجل ويمثل طموح المنظمة لبناء المقدرات الجوهرية وتوجيه جميع مستويات المنظمة (Schilling, 2010, 125)، وعرف (Allison & Kaye, 2015, 19) الأهداف بأنها البيانات النهائية التي تحدد ما تحاول المنظمة إنجازه بشكل مبرمج ومنتظم.

وعليه فيرى الباحث بأن الأهداف هي تلك النتائج النهائية المحددة كمياً وإحصائياً حيث تسعى المنظمة على تحقيقها من خلال أستخدم الأفضل للموارد والأماكنيات وفي فترة محددة.

ث. **القيم:** تمثل القيم حقيقة جوهرية ومن أهم الأبعاد الرئيسة للتوجه الإستراتيجي للمنظمة، وتعد ذات أهمية كبيرة للمدراء الاستراتيجيين والعاملين، وتمارس دوراً إستراتيجياً مهماً في توجيه وتشكيل السلوك الإستراتيجي لمدراء منظمات الأعمال، كونها تمثل التزامات ومعطيات أساسية تسعى منظمة الأعمال الالتزام لها، لذلك فإنها تمثل معتقدات لها قيمة أساسية للمتزمين بها وبمضامينها، وبالتالي ترشد السلوك إلى ما هو مقبول أو مرفوض أو ما هو صواب أو خطأ، لذلك فإن القيم تتسم بالثبات النسبي قياساً إلى الاتجاهات (الغالبى وإدريس، 2009، 68). وعرف (Robbins, 2015, 64) القيم بأنها عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد إلى ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير

جيد، مهم أو غير مهم، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.

مما سبق يرى الباحث بأن القيم هي تلك المعتقدات، والرموز، والسلوك، والمبادئ، والأفكار والافتراضات إذ يتعرف ويؤمنون بها العاملين في المنظمة خلال ما يصدرهم في المواقف التطبيقية، وبما يخدم المكان الذي يعملون بها ويساعدهم في تحقيق أهدافهم، وهي جزء من ثقافة المنظمة.

ثانياً: التجديد المنظمي

1. مفهوم التجديد المنظمي: يشكل التجديد المنظمي المصدر الرئيس لتمكين المنظمات من التميز، والتكيف، والبقاء، والفاعلية في ظل البيئة المضطربة والتنافسية، وإن التوجه نحو التجديد في المنظمات سببه أن المنظمات في ظل الممارسات الإدارية التقليدية لم يعد بوسعها الصمود والنمو والتطور بل أصبحت مهددة بالتراجع والفشل والإختفاء في السوق، مما يسدعي اللجوء إلى التجديد واتباع خطط إستراتيجية لتحقيق النجاح، وأن المنظمة لا يمكنها التجديد مالم تستطع تكييف ثقافتها مع التجديد نظرا للحقائق والواقع الجديد للبيئة المحيطة بصورة عامة ولمنافسيها بصورة خاصة (سوية، 2015، 1)، وقد استأثر التجديد المنظمي اهتمام منظمات العالم المتقدم والباحثين والكتاب والمفكرين في مجال العلوم الإدارية والذين يشتركون في خط فكري حول ضرورة صياغة مفهوم للتجديد والتجديد المنظمي، وذلك للوقوف على ما يتضمنه من معاني ترتبط بسلوكيات المنظمة وممارساتها المنظمية في ظل التطورات السريعة الحاصلة في بيئة المنظمات ، وأن التجديد المنظمي يوفر فرصة للتجديد في التوجهات الإستراتيجية للمنظمات من أجل مواكبة المنظمات المتقدمة والرائدة في أعمالها، كما أن هناك أيضا فرصة من خلال ممارسات التجديد للاستفادة من الوعي الذاتي والتأمل الذاتي نحو الابداع وتنشيط عمليات المنظمة، وهذا لا يشمل فقط تجديد القيم، ولكن أيضا الهياكل والسياسات والبرامج. وهذا أمر ضروري، وأن التجديد المنظمي يتطلب بذل جهود كبيرة، لأن النتائج المستقبلية للتجديد تستحق العناء وأكثر من ذلك، لذا فمن الضروري للبقاء التنظيمي التجديد والاستدامة (Gilbert, 2016, 1) وبشير(أبو شعيرة، 2008، 363) إلى التجديد المنظمي وذكر أنه عبارة عن إدخال كل جديد في الأفكار أو المناهج أو البرامج أو الطرائق أو السياسات من أجل التجديد والتحسين في النظام المنظمي أو جزء منه لزيادة فاعليته ورفع كفاءته، وجعله أكثر ملاءمة لظروف المجتمع الذي يوجد فيه والذي يحتاج بصورة مستمرة إلى التجديد المنظمي. في حين لخص (الكبيسي، 2014، 92) التجديد المنظمي بأنه قدرة المنظمة على تجديد وتطوير وتكييف وتعزيز وتغيير المدخلات غير ملموسة فضلاً

عن، المحافظة على عوامل النجاح الحالية، وفي الوقت نفسه بناء قوة جديدة للمستقبل دون إهمال ضغوط البيئة الخارجة للإنتاج من خلال زيادة التعلم والإبتكارات والمعرفة الجديدة التي تمكنها في الحصول على ميزة تنافسية مستدامة عن طريق تجسيد التوجهات الإستراتيجية الحديثة ومواكبة التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية.

أستناداً إلى ما سبق يرى الباحث بأن التجديد المنظمي منهج منظم أو العملية التي تتضمن أذخاا المعرفة الجديدة واستعانة بتكنولوجيا الحديثة والتحسين في الخطط والأساليب والطرائق، بما يمكن المنظمة من التحول من مسارها القديم إلى وضع جديد بهدف تحقيق القيمة المضافة والتفوق على منافسيها في البيئة المحيطة، وعملية التجديد المنظمي لا تحدث فقط في أوقات حدوث الأزمات، بل ربما يحدث في أوقات التفوق والنجاح بهدف استدامة النجاح والريادة.

2. أهمية التجديد المنظمي: تزداد أهمية التجديد المنظمي في ظل ارتفاع حدة المنافسة بين المنظمات على الموارد في بيئات سريعة التحول، ولا يمكن التنبؤ بها بالإضافة إلى سرعة التغيير في البيئة المحيطة بالمنظمات، فضلاً عن الحاجة إلى تحسين المنتجات والخدمات والعمليات التي أصبحت مثالية من أجل نمو الاقتصاد والحصول على الميزة التنافسية، الأمر الذي يتطلب من المنظمات أن يكون لها القدرة على تجاوز التحديات الناتجة عن هذه الظروف والبيئات التنافسية والمضطربة والمعقدة أحياناً، ولم تعد تكفي النظريات التنظيمية والإدارية التقليدية، ولاسيما مع تدفق المنافسين الأجانب والاندماجات بين المنظمات وظهور امبراطوريات المنظمات العملاقة والعولمة والتكنولوجيا الحديثة الجديدة تحتاج إلى إشكال جديدة للمنظمات (الكبيسي، 2014، 93)، ولذا فإنه توجد حاجة ملحة وضرورية إلى ظهور نهج جديد يعترف بالطبيعة المعقدة وفهم المنافسة وهو التجديد المنظمي (Stahle et al, 2003, 12)، وفي الوقت الحاضر نلاحظ تزايد الاهتمام بإمكانيات التجديد المنظمي والمنظمات المتجددة بسبب تسارع وتزايد التعقيد البيئي والتنافسي الناتج عن ضغوطات العولمة والتغييرات التكنولوجية وحدة المنافسة على الزبائن والمجهزين، فضلاً عن، التحول في الرؤيا من التركيز على الكمية إلى التركيز على النوعية، ومن المنتجات إلى الخدمات، وإذا أرادت المنظمات المنافسة والبقاء وتحقيق ميزة مستدامة فإنها بحاجة إلى صنع التغييرات والتجديدات الضرورية لمواجهة هذه التطورات والتغييرات السريعة، وهذا ما اتفق عليه الباحثين والكتاب (Poyhonen, 2004, 4)، (Kirsimarja & Aino, 2008, 16)، (Kianto & Blomqvst, 2010, 76) و(Silvestri & Gulati, 2013, 11).

إستناداً إلى ما سبق تكمن أهمية التجديد المنظمي للمنظمة من خلال تمكينها في التفوق على منافسيها من خلال أدائها المميز لتطوير وتجديد منتجات جديدة ومبتكرة او تحسين منتجات قائمة لتلبي إحتياجات الزبائن. وتوجيه قدرتها في تطوير إستراتيجياتها وترابط قدراتها وقابلياتها بما يضيفي على أدائها ميزة تنافسية مستدامة حيث تعد سمة في الدخول إلى الأسواق المحتملة والمتنوعة والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، فضلاً عن، منح المنظمة الشهرة، والاستمرارية، والثبات، وهي المحور الرئيس للمنتجات الأساسية، ثم المنتجات النهائية.

3. أبعاد التجديد المنظمي: يشير كل من (Poyhonen, 2006, 389)، (Kianto & Nisula, 2013, 35)،

(الكبسي، 2014، 104) و(العميدي، 2018، 628) إلى أبعاد التجديد المنظمي هي:

أ. الكفايات (القدرات) الإستراتيجية: تعد الكفايات الإستراتيجية ضرورية لدعم الميزة التنافسية في المنظمات الريادية، وهي عبارة عن عملية متزايدة لهذه المنظمات، وقد تنوعت إسهامات الباحثين والمفكرين بشكل كبير في إعطاء مفهوم واضح للكفاية الإستراتيجية وذلك بسبب أختلاف الأطر النظرية التي تناولت هذا المفهوم وبسبب اكتساب هذا المفهوم أهمية خاصة وكبيرة خلال فترة تطوره إلى يومنا هذا. ويقصد بالكفاية الإستراتيجية على أنها قدرة المنظمات (أو بالأخص قدرة أعضائها) على اكتساب وتخزين وتذكير وتفسير والتصرف، بناءً على معلومات ذات صلة ببقاء المنظمة وسلامتها على المدى الطويل (Sparrow, 2006, 5). ويذكر (Volberda et al, 2001, 8) أن الكفايات الإستراتيجية تعبر عن مجموعة من الإجراءات الإستراتيجية من قبل القوى الخارجية البيئية على مستوى الصناعة، والعوامل الداخلية على مستوى المنظمة. فعندما تستجيب المنظمة إلى البيئة الخارجية، يقرر المدراء الأسس الإستراتيجية السليمة التي تؤدي إلى اتباع قواعد هذه الصناعة.

في حين يرى الباحث بأن الكفايات الإستراتيجية هي قدرة المنظمات على توظيف إستراتيجيات تنافسية ناجحة تسمح لها بالبقاء وتحقيق القيمة المضافة، فإنها تركز على أصول المنظمة ومواردها ومكانتها في السوق وتوضح مدى نجاحها في توظيف الإستراتيجيات في المستقبل.

ب. إستغلال الوقت: يعد مفهوم إستغلال الوقت من المداخل الحديثة، وقد حظي باهتمام منظمات العالم المتقدم والمتجدد واهتمام الباحثين والمفكرين في مجال العلوم الإدارية لما ينطوي على هذا المفهوم من أهمية كبيرة وهو أهم عناصر الإدارة، وهو أساس نجاح المنظمات ويعد أئمن مورد حيث يؤثر في الطريقة التي تستعمل بها الموارد الأخرى، وأن من أهم خصائص المنظمات المتجددة هي قدرتها على استثمار الوقت بفاعلية. يشير (الظاهر، 2011، 25) إلى أن إستغلال الوقت واستثماره من خلال البحث

عن الطرائق والوسائل التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة والمحددة في أقصر وقت ممكن هو أفضل وسيلة لاستثمار الوقت واستغلاله الاستغلال الأمثل.

مما سبق لحظ الباحث بان إستغلال الوقت هو عملية كيفية استغلال الأمل للوقت، بما يؤدي إلى تحقيق أكبر منفعة منه ويحقق التفوق على منافسيها، لأن عمليتي النجاح والفشل مرتبطتان بكيفية إستغلال الوقت والتعامل الجيد مع الوقت واستثماره من أهم متطلبات التجديد المنظمي.

ت. **سلوكيات القيادة:** إن مفهوم سلوكيات القيادة قد استأثر باهتمام الباحثين والكتاب في العلوم الإدارية، والذين يشتركون في خط فكري حول مفهومها بأنها تنبع من داخل المنظمة وتعتمد على قرارات القائد وإمكانيته التي تساعد المنظمة على المنافسة والبقاء والتفوق على المنافسين، إن القرن الحادي والعشرين شديد التنافس وملء بالفرص التنافسية والتهديدات والمنظمات بحاجة إلى القيادة الفعالة والناجحة التي تستطيع من خلالها التغلب على الظروف الصعبة والمضطربة التي تمر بها، حيث إنه لايمكن التنبؤ بالتطورات التي تحصل في البيئة (Hitt & Ireland, 2005, 63). يرى (كشمولة، 2007، 17) أن السلوكيات القيادة هي الأسلوب الذي يعتمده القائد في بناء القدرات الإستراتيجية لمنظّمته في ضوء الفلسفة والممارسات والتصرفات التي يمارسها في توجيه مرؤوسيه. في حين يرى (الصيفي، 2016، 10) أن السلوكيات القيادة هي مجموع التصرفات والمواقف والاتجاهات التي تغلب على القائد وتميز طريقة تعامله مع أتباعه أثناء قيادته لهم وتحريكهم في اتجاه تحقيق الأهداف.

استنتج مما سبق بأن سلوكيات القيادة هي جميع التصرفات وردود الأفعال والمواقف التي يعتمده القائد للتأثير في الأفراد وإقناعهم بقبول العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ث. **التواصل:** ويراد بالتواصل مدى قدرة التجديد على الانتقال والانتشار في مختلف جوانب النظام المنظمي من خلال قنوات متخصصة رسمية وغير رسمية للاتصال قادرة على التغلغل والوصول إلى كافة المستفيدين داخل حدود التنظيمي وخارجه. فالتواصل يتضمن القدرة على تعميم التجديد والانتقال به من موقف تجريبي محدود إلى موقف ميداني أكثر توظيفاً وانتشاراً (فلية وعبدمجيد، 2005، 364). إذ يشير(سرحان، 2015، 61) إلى أن التواصل هو الوسيلة التي يتمكن من خلالها الجماعات من الاتصال مع بعضهم البعض، وذلك من خلال الوسائل والتقنيات الحديثة بهدف الحصول على المعرفة. يوصف (العميدي، 2018، 630) التواصل بأنه عملية الربط بين هيكل ونوعية العلاقات داخل وعبر الحدود التنظيمية، حيث إن الأفراد داخل المنظمة يمثلون الشريان الحيوي فيه وبالتالي فكلما كانت أواصر التواصل قوية بين الأفراد تكون إستراتيجيات التجديد أكثر نجاحاً وفعالية.

بينما يرى الباحث أن التواصل هو الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار، والمعلومات، والأوامر، والمعتقدات، والثقافات المختلفة بين مختلف مستويات المنظمة.

ج. **التوجه نحو التعلم:** يعد مفهوم التوجه نحو التعلم من المفاهيم الحديثة في الإدارة وهو محط اهتمام الباحثين ورواد العلوم الإدارية لما له من أهمية كبيرة في زيادة خبرات أفراد العاملين ومعارفهم من خلال إرساء هذا المفهوم واعتماده كمدخل تطبيقي في المنظمات والذي يمثل القاعدة الأساسية في التحول نحو المنظمات المتعلمة والمتجددة وقد تطوعت إسهامات الباحثين والمفكرين بشكل كبير في إعطاء مفهوم واضح للتوجه نحو التعلم وذلك بسبب اختلاف الأطر النظرية التي تناولت هذا المفهوم بسبب اكتساب هذا المفهوم أهمية خاصة وكبيرة في المنظمات المتجددة. يرى (Nybakk, 2013, 5) بأن التوجه نحو التعلم هو التزام المنظمة بالتعلم، والرؤية المشتركة، والعقلية المتفتحة، والسعي لتقاسم المعارف بحيث تساعد المنظمة على اكتساب ونشر وتبادل المعارف.

في هذا السياق يرى الباحث أن التوجه نحو التعلم عبارة عن قيام المنظمات بادخال التحسينات والتغيير المستمر إلى أنشطتها إلى جانب تكييفها مع بيئتها الخارجية بغية الوصول إلى الأهداف المنشودة.

ح. **إدارة المعرفة:** يعد بعد إدارة المعرفة أحد أهم أبعاد التجديد المنظمي وقد يسعى الباحثون إلى تسليط الضوء عليها وعلى جوانبها ودراساتها من مختلف الزوايا فمنهم من تناوله من منظور تقني ومنهم من تناوله من جانب ثقافي أو اجتماعي كل حسب رأيه وتوجيهه. وعرف (عليان، 2015، 157) إدارة المعرفة بأنها عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغييرات المتعلقة بالمعرفة، لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل نظمي مقصود وهادف. ويرى (Hajjibedin & Amani, 2016, 533) بأن إدارة المعرفة هي عملية خلق، وتبادل ونقل وتطبيق المعارف المتاحة والسعي للحصول عليها ومحاولة توفير المعرفة الجديدة، ويتم تنفيذ هذه الأنشطة في عملية التعلم التنظيمي الذي ينبغي أن تكون منسجمة مع ثقافة وإستراتيجية المنظمة.

بناءً على ما جاء أعلاه يرى الباحث بأن إدارة المعرفة هي مجموعة من الطرائق والتقنيات والآليات والأدوات التي تساهم في جمع استقطاب وخرن وتوزيع وتطوير وتطبيق المعرفة، لتصبح قابلة للنشر والاستخدام والاستثمار، بهدف تحسين طرائق المنظمة في التعامل مع المعرفة الجوهرية بما يعزز التجديد المنظمي والمنافسة المستدامة.

3. الجانب التطبيقي

أولاً/ وصف مجتمع البحث:

يعد تحديد مجتمع البحث من المحاور المهمة التي تسهم إسهاماً مباشراً في نجاح البحث وفشله، باعتباره المصدر الأساس للحصول على البيانات الخاصة بالبحث، ويتمثل مجتمع البحث الحالي بالجامعات الأهلية في مدينة أربيل. واختبر البحث فرضياته على أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الأهلية في مدينة أربيل وبلغ عددهم (98) عضواً في (7) جامعات أهلية. وتعود أسباب اختيار هذا الميدان مجالاً للدراسة للمسوغات الآتية:

1. يوصف الجامعات الأهلية بالمنظمات التعليمية في الإقليم من حيث عدد الكفاءات العلمية، ويشهد نمواً متزايداً في قبول إعداد الطلبة في السنوات الأخيرة، وتحتضن هذه الجامعات الكليات بمختلف الاختصاصات.
2. الدور الذي تلعبه هذه الجامعات في تقديم الخدمات للمجتمع على الرغم من وجود منافسة شديدة من قبل الجامعات المبحوثة.
3. إمكانية اختبار فرضيات البحث في الجامعات الأهلية بشكل جيد.
4. الدور الذي تؤديه الجامعات في بناء الأفراد ذي قدرة ومعرفة.
5. زيادة شدة المنافسة بين الجامعات في القطاع نفسه نتيجة لزيادتها من الجانب الكمي والنوعي مما يتطلب تحديد توجهاتها الإستراتيجية كمرشد لها لتجديد نشاطاتها وتحركاتها.
6. ملاءمة متغيرات البحث مع طبيعة عمل أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الأهلية من حيث تعاملها مع متغيرات البحث.

ثانياً/ وصف عينة البحث:

تمثلت عينة البحث بـ(7) جامعات أهلية وهي تمثل مجتمع البحث وبذلك، فإن العينة تمثل المجتمع بشكل كامل، وتمثل المستجيبين بعدد من أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الأهلية في مدينة أربيل، حيث قام الباحث بتوزيع (107) استمارة استبيان على أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الأهلية في مدينة أربيل. وتمت إعادة (98) استمارة وكانت صالحة للتحليل أي أن نسبة الاستجابة بلغت (91.58%). والجدول رقم (3) يوضح ذلك:

الجدول رقم (3)

عدد الاستثمارات الموزعة والمعادة

ت	اسم الجامعة	عدد الاستثمارات		عدد استثمارات	
		الموزعة	المعادة	الصالحة	النسبة %
1.	جامعة جبهان	24	23	23	23.46
2.	جامعة اللبنانية الفرنسية	21	18	18	18.36
3.	جامعة إيشك	21	17	17	17.34
4.	جامعة نولج	14	13	13	13.26
5.	جامعة أربيل الدولية	10	10	10	10.02
6.	جامعة بيان	9	9	9	9.18
7.	جامعة كاثوليك	8	8	8	8.16
	المجموع	107	98	98	100

المصدر: من إعداد الباحث.

ثالثاً/ وصف الخصائص الشخصية للمستجيبين:

نستعرض في هذه الفقرة الخصائص الشخصية للمستجيبين من حيث الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والتحصيل الدراسي، وعدد سنوات الخدمة الإجمالية، وعدد سنوات الخدمة كعضو في مجالس الكليات، وكما في الجدول (4):

الجدول رقم (4)

وصف الخصائص الشخصية للمستجيبين

توزيع الأفراد المستجيبين					العوامل
المجموع	أنثى	ذكر			الجنس
98	21	77			
%100	%21.4	%78.6			
المجموع	51 سنة فأكثر	41 - 50 سنة	31 - 40 سنة	21 - 30 سنة	العمر
98	25	36	30	7	

المؤهل العلمي		ماجستير		دبلوم عالي		مدرس مساعد		مدرس		أستاذ مساعد		أستاذ		المجموع			
%		%		%		%		%		%		%		%			
7.1		30.6		36.7		25.5		100		2		42		54		98	
%		%		%		%		%		%		%		%		%	
2		37		31		12		18		37.8		12.2		55.1		100	
%		%		%		%		%		%		%		%		%	
18.4		37.8		31.6		12.2		18.4		31.6		12.2		55.1		100	
5 سنوات فما دون		10 - 6 سنة		15-11 سنة		20-16 سنة		21 سنوات فأكثر		21		21		21		21	
%		%		%		%		%		%		%		%		%	
16		17		21		23		21		23		21		21		21	
%		%		%		%		%		%		%		%		%	
16.3		17.3		21.4		23.5		21.4		23.5		21.4		21.4		21.4	
سنتان فما دون		3-5 سنة		6 سنوات فأكثر		6 سنوات فأكثر		6 سنوات فأكثر		6 سنوات فأكثر		6 سنوات فأكثر		6 سنوات فأكثر		6 سنوات فأكثر	
%		%		%		%		%		%		%		%		%	
35		47		16		16		16		16		16		16		16	
%		%		%		%		%		%		%		%		%	
35.7		48		16.3		16.3		16.3		16.3		16.3		16.3		16.3	

المصدر: من إعداد الباحث

- 1- **الجنس:** يشير الجدول رقم (4) إلى أن نسبة الذكور في الجامعات المبحوثة هي (78.6%)، أما نسبة الإناث فهي (21.4%)، مما يشير إلى أن معظم أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الأهلية هم من الذكور. مما يدل على عدم تكليف الإناث في شغل المناصب الإدارية.
- 2- **العمر:** يوضح الجدول رقم (4) توزيع المستجيبين على وفق سمة العمر، إذ تبين أن أعلى نسبة من الأفراد كانت من بين الفئة العمرية (41 - 50 سنة) إذ بلغت نسبتهم (36.7%)، وتلتها نسبة (30.6%) للفئة العمرية (31 - 40 سنة)، ثم جاءت الفئة العمرية (51 سنة - فأكثر) بالمرتبة الثالثة بالنسبة (25.5%)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفئة العمرية (21-30 سنة) وبنسبة بلغت (7.1%). مما يدل على أن غالبية المستجيبين في الجامعات المبحوثة هم من الفئة العمرية الناضجة ولا زالت تمتلك القدرات الذهنية والجسمانية المؤهلة للعمل وبمستويات عالية.
- 3- **المؤهل العلمي:** يتبين من المعلومات في الجدول رقم (4) أن توزيع المستجيبين حسب سمة المؤهل العلمي بأن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين يمتلكون مؤهلات أكاديمية ومن حملة شهادة دكتوراه إذ بلغت (55.1%) في حين كان نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير (44.9%)، وجاء بالمرتبة الأخيرة

- حاملو شهادة دبلوم عالي اذ بلغت (2%)، مما يدل على التطبيقات الصحيحة للتعليمات الجامعية على أن يحمل أعضاء مجالس الكليات الشهادات العالية من الدكتوراه والماجستير.
- 4- **اللقب العلمي:** يتبين من المعلومات في الجدول رقم (4) ان توزيع الأفراد المستجيبين حسب سمة اللقب العلمي بأن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين يمتلكون اللقب (مدرس) وقد بلغت (37.8%)، تلتها بالنسبة (31.6%) هم من الذين يمتلكون اللقب (أستاذ مساعد)، في حين كان نسبة الحاصلين على اللقب (مدرس مساعد) قد بلغت (18.4%)، وجاء بالمرتبة الأخيرة حاملو لقب (أستاذ) إذ بلغت (12.2%)، مما يشير إلى أن أكثرية أعضاء مجالس الكليات من الألقاب العلمية (مدرس، أستاذ مساعد) وملاءمة ذلك مع فئاتهم العمرية الناضجة لتحملهم المسؤوليات الإدارية.
- 5- **مدة الخدمة الاجمالية:** يوضح الجدول رقم (4) أن النسبة الكبرى من الأفراد المستجيبين لديهم خدمة إجمالية في العمل الوظيفي تقع بين (16 - 20 سنة) وقد شكلت نسبتهم (23.5%)، ثم تلتها فئات (21 سنة فأكثر) و (11 - 15 سنة)، حيث بلغت نسبة (21.4%)، ثم جاءت الأفراد الذين لهم خدمة (6 - 10 سنة) إذ بلغت (17.3%)، ومن ثم الأفراد الذين لهم خدمة (5 سنوات فما دون) تأتي بالمرتبة الأخيرة، حيث بلغت (16.3%)، مما يدل على تراكم الخبرات الوظيفية لدى أكثرية أعضاء مجالس الكليات.
- 6- **مدة الخدمة كعضو في مجالس الكليات:** توضح المعلومات المستمدة من الجدول رقم (4) إلى أن نسبة (48%) من الأفراد المستجيبين تراوحت مدة بقائهم كعضو في مجالس الكليات بين (3 - 5 سنة)، وتلتها فئة (سنتان فما دون) وبنسبة (35.7%) من بين الأفراد المستجيبين، وجاءت فئة (6 سنوات فأكثر) في المرتبة الأخيرة وبنسبة (16.3%) كأعضاء في مجالس الكليات.

رابعاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

أولاً/ وصف وتشخيص متغيرات أبعاد التوجه الإستراتيجي:

يستعرض هذا المحور وصف متغيرات البحث عبر تحليل آراء الأفراد المستجيبين، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية مثل: التوزيع التكراري، والنسب المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ونسبة الاتفاق، ومعامل الاختلاف، وعلى النحو الآتي:

- 1- **الرؤية:** تشير معطيات الجدول رقم (5) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات ($X_5 - X_1$) والخاصة بوصف آراء عينة البحث تجاه بعد الرؤية، إذ تميل إلى الاتفاق وبمستويات عالية، وتشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (84.08%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (4.49%) غير متفقين مع ذلك، وبلغت نسبة الاتفاق (83.27%)، وجاء هذا بوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.79). مما يعطي دلالة أولية

على توافر الرؤية الواضحة لدى الجامعات المبحوثة وبمستويات عالية، وبلغت قيمة معامل الاختلاف (19.07%) إذ تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%) مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارات المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد الرؤية، وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X₃) وقد بلغت (84.29%)، وبوسط حسابي بلغ (4.21)، وقد تنص على قيام الكلية على تحديث وتطوير رؤيتها لمواكبة التغييرات البيئية المستقبلية، في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد الرؤية كان للعبارة (X₄) وبلغت (81.02%)، وبوسط حسابي بلغ (4.05)، والتي تنص على أنعكاس الرؤية الحالية للكلية للموقع الذي يطمح الوصول إليه، مما يؤشر ضرورة قيام الجامعات المبحوثة باهتمامه في تطوير هذا الجانب.

2- الرسالة: تشير معطيات الجدول رقم (5) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X₆-X₁₀) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد الرسالة إذ تميل إلى الاتفاق بمستويات عالية، ويشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (85.71%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (3.27%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (84.49%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.74). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات بعد الرسالة لدى الجامعات المبحوثة وبمستويات عالية، وبلغت قيمة معامل الاختلاف (17.65%) إذ تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%) مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارات المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد الرسالة. وبحسب المؤشر الجزئي فقد كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد للعبارة (X₆) وقد بلغت (88.16%)، وبوسط حسابي بلغ (4.41)، وتشير إلى امتلاك الكلية رسالة واضحة ومكتوبة، في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد الرسالة هي للعبارة (X₁₀) وتبلغ (78.16%)، وبوسط حسابي بلغ (3.91)، وقد تنص على أن تتمتع الكلية بالامكانيات والموارد الكافية التي تساعد على تحقيق رؤيتها وغاياتها.

3- الأهداف: تشير معطيات الجدول رقم (5) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X₁₁-X₁₅) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد الأهداف والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات عالية، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (85.10%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (3.27%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (82.90%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.75). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات وصف بعد الأهداف لدى الجامعات المبحوثة وبمستويات جيدة، وبلغت قيمة معامل الاختلاف (18.15%) وتقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة

(50%) مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارات المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد الأهداف. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X₁₁) وقد بلغت (84.29%)، وبوسط حسابي بلغ (4.21)، وتشير إلى سعي الكلية على أن تكون الأهداف الإستراتيجية مكتوبة ومعلومة لدى جميع العاملين، في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات الأهداف فهي لعبارتي (X₁₄) و (X₁₅) وقد بلغت (82.24%)، وبوسط حسابي بلغ (4.11)، وتنصان على إشراك العاملين في صياغة ووضع الأهداف التي تسعى الكلية إلى تحقيقها، وتعمل عمادة الكلية على تغيير الأهداف الإستراتيجية كلما تطلبت الظروف البيئية ذلك.

الجدول رقم (5)

وصف أبعاد التوجه الإستراتيجي

نسبة الاتفاق (%)	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		اتفق بشدة		العبارات	أبعاد التوجه الإستراتيجي
				1		2		3		4		5			
				%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
83.88	21.56	0.904	4.19	0.00	0	7.14	7	11.22	11	36.73	36	44.90	44	X1	الروية
83.06	20.27	0.842	4.15	0.00	0	5.10	5	13.27	13	42.86	42	38.78	38	X2	
84.29	18.11	0.763	4.21	0.00	0	3.06	3	11.22	11	46.94	46	38.78	38	X3	
81.02	20.17	0.817	4.05	0.00	0	6.12	6	12.24	12	52.04	51	29.59	29	X4	
84.08	15.27	0.642	4.20	0.00	0	1.02	1	9.18	9	58.16	57	31.63	31	X5	
83.27	19.07	0.79	4.16	0.00		4.49		11.43		47.35		36.73		المعدل	
				4.49				84.08							
88.16	15.22	0.671	4.41	0.00	0	0.00	0	10.20	10	38.78	38	51.02	50	X6	الرسالة
85.31	15.99	0.682	4.27	0.00	0	1.02	1	10.20	10	50.00	49	38.78	38	X7	
84.69	15.09	0.639	4.23	0.00	0	0.00	0	11.22	11	54.08	53	34.69	34	X8	
86.12	15.42	0.664	4.31	0.00	0	1.02	1	8.16	8	50.00	49	40.82	40	X9	
78.16	26.51	1.036	3.91	0.00	0	14.29	14	15.31	15	35.71	35	34.69	34	X10	
84.49	17.65	0.74	4.22	0.00		3.27		11.02		45.71		40.00		المعدل	
				3.27				85.71							
84.29	17.13	0.722	4.21	0.00	0	4.08	4	5.10	5	56.12	55	34.69	34	X11	الاهداف
82.65	19.24	0.795	4.13	1.02	1	3.06	3	10.20	10	53.06	52	32.65	32	X12	
83.06	15.60	0.648	4.15	0.00	0	0.00	0	14.29	14	56.12	55	29.59	29	X13	
82.24	20.01	0.823	4.11	0.00	0	5.10	5	13.27	13	46.94	46	34.69	34	X14	
82.24	18.77	0.772	4.11	0.00	0	3.06	3	15.31	15	48.98	48	32.65	32	X15	
82.90	18.15	0.75	4.14	0.20		3.06		11.63		52.24		32.86		المعدل	
				3.27				85.10							
84.08	18.39	0.773	4.20	0.00	0	2.04	2	15.31	15	42.86	42	39.80	39	X16	القيم
85.10	15.21	0.647	4.26	0.00	0	1.02	1	8.16	8	55.10	54	35.71	35	X17	
83.27	18.47	0.769	4.16	0.00	0	4.08	4	10.20	10	51.02	50	34.69	34	X18	
81.22	20.86	0.847	4.06	0.00	0	6.12	6	14.29	14	46.94	46	32.65	32	X19	
88.37	15.89	0.702	4.42	0.00	0	2.04	2	6.12	6	39.80	39	52.04	51	X20	
84.41	17.76	0.75	4.22	0.00		3.06		10.82		47.14		38.98		المعدل	
				3.06				86.12							

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج التحليل الإحصائي

4. القيم: تشير معطيات الجدول رقم (5) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X₁₆ - X₂₀) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد القيم إذ تميل

إلى الاتفاق وبمستويات عالية، تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (86.12%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (3.06%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (84.41%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.75). مما يؤشر وبشكل أولي توافر إلى مؤشرات بعد القيم لدى الجامعات المبحوثة وبمستويات جيدة، وبلغت قيمة معامل الاختلاف (17.76%) وتقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%) مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارات المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد القيم. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (X_{20}) إذ بلغت (88.37%)، وبوسط حسابي بلغ (4.42)، وتشير إلى إتزام العاملين بالقيم التنظيمية المعلنة من قبل الإدارة العليا في الكلية، في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هو للمؤشر (X_{19}) وبلغ (81.22%)، وبوسط حسابي بلغ (4.06)، ويشير إلى امتلاك الكلية وثيقة واضحة ومفهومة ومعلنة للعاملين تعبر عن قيم الإدارة العليا.

ثانياً/ وصف أبعاد التجديد المنظمي:

1. وصف بعد الكفاية الإستراتيجي : تشير إجابات المستجيبين في الجدول رقم (6) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات ($Y_5 - Y_1$) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد الكفاية الإستراتيجي وتميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (77.55%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (3.06%) غير متفقين مع هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (80.94%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.79). وهذا يعطي مؤشراً على اتفاق العينة على توافر بعد الكفاية الإستراتيجي لدى الجامعات المبحوثة وبمستويات جيدة، وبلغ قيمة معامل الاختلاف (19.63%) إذ تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%) مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارات المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد الكفاية الإستراتيجي . وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هو للعبارات (Y_2, Y_1) بالنسبة (82.86%)، وبوسط حسابي بلغ (4.14)، مما يدل امتلاك عمادة الكلية قدرة اتخاذ قرارات تتسم بالجرأة والتحدي. و تتبنى الكلية إستراتيجيات واضحة في تبني الإبداع وتعزيزه، في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هو للمؤشر (Y_4) إذ بلغت (77.14%)، وبوسط حسابي بلغ (3.86)، ويشير إلى اهتمام الكلية بالمخاطرة والابتكار بما يحقق توجهاتها المستقبلية،

2. **وصف بعد إستغلال الوقت:** تشير معطيات الجدول رقم (6) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات ($Y_6 - Y_{10}$) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد استغلال الوقت وتميل إلى الاتفاق بمستويات جيدة، وتشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (79.59%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (5.71%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (80.73%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.89). وهذا يشير إلى أن الجامعات المبحوثة تميل إلى التركيز على بعد استغلال الوقت وبمستويات جيدة، وبلغت قيمة معامل الاختلاف (22.00%) إذ تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%) مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارات المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد استغلال الوقت، وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هو للعبارة (Y_6) وبلغ (84.69%)، وبوسط حسابي (4.23)، وهذا يشير إلى حرص الكلية على اغتنام الوقت بصورة كفوءة وجودة عالية، في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هو للمؤشر (Y_{10}) إذ بلغ (78.37%)، وبوسط حسابي بلغ (3.92)، والذي يشير إلى إفادة عمادة الكلية من تجارب الكليات الأخرى في مجال استثمار الوقت.
3. **وصف بعد سلوكيات القيادة:** تشير معطيات الجدول رقم (6) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات ($Y_{11} - Y_{15}$) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد سلوكيات القيادة وتميل إلى الاتفاق وبمستويات متوسطة، وتشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (68.98%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (8.98%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (76.90%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.96). وهذا يدل على أن الجامعات المبحوثة تميل إلى سلوكيات القيادة وبمستويات جيدة، وبلغت قيمة معامل الاختلاف (25.19%) وقد تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%) مما تؤكد الأهمية الإيجابية للعبارات المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد سلوكيات القيادة، وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هو للعبارة (Y_{15}) إذ بلغ (82.04%)، وبوسط حسابي بلغ (4.10)، وتشير إلى أبتكار عمادة الكلية رؤى جديدة لخلق أفكار واقعية للتنفيذ. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هو للمؤشر (Y_{13}) وبلغ (72.86%)، وبوسط حسابي بلغ (3.64)، ويشير إلى سماع عمادة الكلية للأفكار الجديدة وتعلمها.

4. **وصف بعد التواصل :** تشير معطيات الجدول رقم (6) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y_{16} - Y_{20}) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد التواصل إذ تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، وتشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (76.33%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (4.69%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وكانت نسبة الاتفاق (80.12%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.86). وهذا يدل على أن الجامعات المبحوثة تميل إلى إمكانية الإفادة من التواصل وبمستويات جيدة، وبلغت قيمة معامل الاختلاف (21.52%) إذ تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%) مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارات المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد التواصل، وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هو للمؤشر (Y_{17}) إذ بلغت (83.06%)، وبوسط حسابي بلغ (4.15)، ويشير إلى تشجيع عمادة الكلية أشكال التفاعل الاجتماعي الموجه نحو الاندماج الجماعي. أما أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد فكان للعبارة (Y_{19}) وبلغ (76.73%) ، وبوسط حسابي بلغ (3.84)، ويشير إلى تهيئة الكلية جواً إيجابياً يحفز الإلهام او نمو الأفكار.
5. **وصف بعد التوجه نحو التعلم:** تشير إجابات المستجيبين في الجدول رقم (6) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y_{21} - Y_{25}) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد التوجه نحو التعلم إذ تميل إلى الاتفاق وبمستويات متوسطة، وتشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (66.53%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (10.20%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وكانت نسبة الاتفاق (76.53%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (1.03). وهذا يدل على أن الجامعات المبحوثة تميل إلى بعد التوجه نحو التعلم وبمستويات متوسطة، وبلغت قيمة معامل الاختلاف (26.84%) إذ تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%) مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارات المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد التوجه نحو التعلم. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هو للمؤشر (Y_{25}) وبلغ (79.59%)، وبوسط حسابي بلغ (3.98)، ويشير إلى أخذ عمادة الكلية من تجارب الآخرين دروساً لتعلم كيفية مواجهة المواقف. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هو للمؤشر (Y_{23}) إذ بلغت (73.88%)، وبوسط حسابي بلغ (3.69)، وقد يشير إلى أن تقبل عمادة الكلية النقد البناء بروح إيجابيه.

6. وصف بعد إدارة المعرفة: تشير معطيات الجدول رقم (6) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y₂₆-Y₃₀) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد إدارة المعرفة إذ تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، ويشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (73.26%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (5.92%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وكانت نسبة الاتفاق (79.51%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.90). وهذا يدل على أن الجامعات المبحوثة تميل إلى الاستفادة من إدارة المعرفة وبمستويات جيدة، وبلغت قيمة معامل الاختلاف (22.62%) إذ تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%) مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارات المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد إدارة المعرفة. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هو للمؤشر (Y₂₆) إذ بلغت (82.24%)، وبوسط حسابي بلغ (4.11)، فقد يشير إلى اتباع الكلية إستراتيجيات مبتكرة للمعرفة تناسب مع أهدافها. أما أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد فكان للعبارة (Y₂₈) إذ بلغ (77.55%)، وبوسط حسابي بلغ (3.88)، وقد يشير إلى عدم احتفاظ الكلية بالمعارف التي تمتلكها فقط بل إنما تحاول اكتساب الجديدة من مصادر خارجية.

الجدول رقم (6)

وصف أبعاد التجديد المنظمي

أبعاد التجديد المنظمي	العبارات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		أُتفق		اتفق بشدة		Y1			
		1		2		3		4		5					
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار				
الكفائية المنواتيجي	Y1	82.86	21.36	0.885	4.14	1.02	1	4.08	4	14.29	14	40.82	40	39.80	39
	Y2	82.86	18.01	0.746	4.14	0.00	0	1.02	1	18.37	18	45.92	45	34.69	34
	Y3	80.20	17.36	0.696	4.01	0.00	0	2.04	2	17.35	17	58.16	57	22.45	22
	Y4	77.14	20.71	0.799	3.86	0.00	0	3.06	3	30.61	30	43.88	43	22.45	22
	Y5	81.63	20.73	0.846	4.08	1.02	1	3.06	3	16.33	16	45.92	45	33.67	33
لعدول		80.94	19.63	0.79	4.05	0.41		2.65		19.39		46.94		30.61	
						3.06				77.55					
استغلال الوقت	Y6	84.69	17.88	0.757	4.23	0.00	0	4.08	4	7.14	7	50.00	49	38.78	38
	Y7	80.61	20.91	0.843	4.03	2.04	2	2.04	2	15.31	15	52.04	51	28.57	28
	Y8	81.02	22.81	0.924	4.05	2.04	2	4.08	4	15.31	15	43.88	43	34.69	34
	Y9	78.98	23.09	0.912	3.95	2.04	2	4.08	4	19.39	19	45.92	45	28.57	28
	Y10	78.37	25.29	0.991	3.92	4.08	4	4.08	4	16.33	16	46.94	46	28.57	28
لعدول		80.73	22.00	0.89	4.04	2.04		3.67		14.69		47.76		31.84	
						5.71				79.59					
مؤكيات القيادة	Y11	77.55	27.29	1.058	3.88	3.06	3	10.20	10	13.27	13	42.86	42	30.61	30
	Y12	75.31	26.37	0.993	3.77	4.08	4	5.10	5	23.47	23	44.90	44	22.45	22
	Y13	72.86	30.85	1.124	3.64	5.10	5	9.18	9	28.57	28	30.61	30	26.53	26
	Y14	76.73	24.45	0.938	3.84	1.02	1	5.10	5	31.63	31	33.67	33	28.57	28
	Y15	82.04	16.97	0.696	4.10	0.00	0	2.04	2	13.27	13	57.14	56	27.55	27
لعدول		76.90	25.19	0.96	3.84	2.65		6.33		22.04		41.84		27.14	
						8.98				68.98					
التوصل	Y16	81.02	21.08	0.854	4.05	1.02	1	4.08	4	15.31	15	47.96	47	31.63	31
	Y17	83.06	17.75	0.737	4.15	0.00	0	1.02	1	17.35	17	46.94	46	34.69	34
	Y18	80.82	18.44	0.745	4.04	0.00	0	2.04	2	19.39	19	51.02	50	27.55	27
	Y19	76.73	26.12	1.002	3.84	2.04	2	7.14	7	25.51	25	35.71	35	29.59	29
	Y20	78.98	24.23	0.957	3.95	4.08	4	2.04	2	17.35	17	47.96	47	28.57	28
لعدول		80.12	21.52	0.86	4.01	1.43		3.27		18.98		45.92		30.41	
						4.69				76.33					
التوجه نحو التعلم	Y21	75.31	26.37	0.993	3.77	3.06	3	5.10	5	29.59	29	36.73	36	25.51	25
	Y22	75.31	30.94	1.165	3.77	5.10	5	8.16	8	26.53	26	25.51	25	34.69	34
	Y23	73.88	27.59	1.019	3.69	2.04	2	12.24	12	22.45	22	40.82	40	22.45	22
	Y24	78.57	25.12	0.987	3.93	2.04	2	7.14	7	18.37	18	40.82	40	31.63	31
	Y25	79.59	24.20	0.963	3.98	3.06	3	3.06	3	19.39	19	41.84	41	32.65	32
لعدول		76.53	26.84	1.03	3.83	3.06		7.14		23.27		37.14		29.39	
						10.20				66.53					
ادارة المعرفة	Y26	82.24	20.01	0.823	4.11	0.00	0	3.06	3	19.39	19	40.82	40	36.73	36
	Y27	78.16	22.67	0.886	3.91	1.02	1	6.12	6	19.39	19	47.96	47	25.51	25
	Y28	77.55	24.09	0.934	3.88	2.04	2	2.04	2	31.63	31	34.69	34	29.59	29
	Y29	79.18	22.63	0.896	3.96	1.02	1	6.12	6	17.35	17	46.94	46	28.57	28
	Y30	80.41	23.68	0.952	4.02	1.02	1	7.14	7	16.33	16	39.80	39	35.71	35
لعدول		79.51	22.62	0.90	3.98	1.02		4.90		20.82		42.04		31.22	
						5.92				73.26					

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج التحليل الإحصائي

والمعطيات الإحصائية الخاصة بأبعاد متغيرات البحث تشير إلى رفض الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه "تختلف آراء أفراد العينة في الجامعات المبحوثة تجاه وصف متغيرات البحث الحالي" وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "لا تختلف آراء أفراد العينة في الجامعات المبحوثة تجاه وصف متغيرات البحث الحالي".

خامسا: اختبار مخطط البحث وفرضياته

1. تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

أولا/ تحليل العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والتجديد المنظمي:

يتضمن هذا المحور تحليل العلاقة بين المتغير المستقل المتمثلة بالتوجه الإستراتيجي والمتغير المعتمد المتمثل بالتجديد المنظمي على المستوى الكلي والجزئي، بهدف اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية المنبثقة منها، إذ تم استخدام معامل الارتباط البسيط بطريقة (Spearman) باعتباره الأداة الإحصائية المناسبة للتعرف على العلاقات بين متغيرات البحث ذات البيانات الوصفية، وسيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضية وذلك كما في الجدول رقم (7):

الجدول رقم (7)

معامل الارتباط بين التوجه الإستراتيجي والتجديد المنظمي على المستوى الكلي

القيمة الإحتمالية (Sig.)	التجديد المنظمي	المتغير المعتمد المتغير المستقل
(0.000)	0.714**	التوجه الإستراتيجي

N= 98

* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05)
المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج التحليل الإحصائي

يشير النتائج في الجدول رقم (7) إلى تحليل العلاقة بين متغيرات البحث وعلى مستوى المؤشر الكلي لها إلى وجود علاقة معنوية وموجبة وبمستويات عالية بين متغير التوجه الإستراتيجي ومتغير التجديد المنظمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.714**) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05). وبناءً على هذه النتيجة يمكن للباحث الاستنتاج بأن هنالك مستويات معنوية عالية من التلازم بين متغيري البحث لدى الجامعات المبحوثة، مما يشير إلى أنه كلما زاد استخدام الجامعات المبحوثة للتوجه الإستراتيجي

يؤدي ذلك إلى تحسين تطبيق عملية التجديد المنظمي. وبهذا تقبل الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التوجه الإستراتيجي والتجديد المنظمي مجتمعة"

ثانياً/ تحليل علاقة الارتباط على مستوى أبعاد البحث:

أ. العلاقة بين بعد الرؤية والتجديد المنظمي:

يظهر من الجدول رقم (8) وجود علاقة معنوية موجبة بين بعد الرؤية ومتغير المعتمد التجديد المنظمي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.601) وعند مستوى معنوية (0.05)، مما يشير إلى أنه كلما عملت الجامعات المبحوثة إلى تحسين بعد الرؤية كلما أدى ذلك إلى تسهيل تطبيق عملية التجديد المنظمي لديهم. وبهذا تتحقق الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثانية إذ تنص على أنه توجد علاقة معنوية بين بعد الرؤية والتجديد المنظمي في الجامعات المبحوثة.

ب. العلاقة بين بعد الرسالة والتجديد المنظمي:

تشير معطيات الجدول رقم (8) إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين بعد الرسالة ومتغير المعتمد التجديد المنظمي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.571) وعند مستوى معنوية (0.05)، إذ تفصح هذه النتيجة إلى أن توجه الجامعات المبحوثة لتحسين بعد الرسالة يسهم في تطبيق عملية التجديد المنظمي. وبهذا تتحقق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أنه توجد علاقة معنوية بين بعد الرسالة والتجديد المنظمي في الجامعات المبحوثة.

ت. العلاقة بين بعد الأهداف والتجديد المنظمي:

يوضح الجدول رقم (8) إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين بعد الأهداف ومتغير المعتمد التجديد المنظمي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.727) وعند مستوى معنوية (0.05)، مما يشير إلى أنه كلما عملت الجامعات المبحوثة إلى تحسين بعد الأهداف كلما أدى ذلك إلى تطبيق عملية التجديد المنظمي لديهم وبمستويات عالية. وبهذا تتحقق الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثانية حيث تنص على أنه توجد علاقة معنوية بين بعد الأهداف والتجديد المنظمي في الجامعات المبحوثة.

ث. العلاقة بين بعد القيم والتجديد المنظمي:

يظهر من الجدول رقم (8) وجود علاقة معنوية موجبة بين بعد القيم ومتغير المعتمد التجديد المنظمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.600^{**}) وعند مستوى معنوية (0.05)، مما يشير إلى أنه كلما عملت الجامعات المبحوثة إلى تحسين بعد القيم كلما أدى ذلك إلى تطبيق عملية التجديد المنظمي لديهم وبمستويات عالية. وبهذا تتحقق الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الثانية حيث تنص على أنه توجد علاقة معنوية بين بعد القيم والتجديد المنظمي في الجامعات المبحوثة.

الجدول رقم (8)

معامل الارتباط بين أبعاد التوجه الإستراتيجي والتجديد المنظمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	التجديد المنظمي	المتغير المستقل المتغير المعتمد
(0.000)	0.601**	الرؤية
(0.000)	0.571**	الرسالة
(0.000)	0.727**	الأهداف
(0.000)	0.600**	القيم

N= 98

* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05)

ثالثاً: تحليل التأثير بين متغيرات البحث

يستعرض هذا المحور تحليل تأثير المتغير المستقل المتمثلة بالتوجه الإستراتيجي في المتغير المعتمد المتمثل في التجديد المنظمي على المستوى الكلي والجزئي، بهدف اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة والفرضيات الفرعية المنبثقة منها، على النحو الآتي:

1. تأثير التوجه الإستراتيجي في التجديد المنظمي على المستوى الكلي

تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول رقم (9) إلى وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل والمتمثل بالتوجه الإستراتيجي في المتغير التابع والمتمثل بالتجديد المنظمي وعلى مستوى المؤشر الكلي لها، إذ بلغت قيمة معامل (P-Value) المحسوبة (0.000) وهي أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي والذي أعتمدها البحث، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (100.038) كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.940) وبدرجات حرية (1، 96) مما يشير إلى معنوية التأثير وعند مستوى (0.05). واستناداً إلى هذه النتيجة يمكن الاستنتاج بأن وجود التأثير بين المتغيرات الرئيسة للبحث يعني أن اعتماد الجامعات المبحوثة على التوجه الإستراتيجي يسهم في تحقيق مستويات عالية من التجديد المنظمي. وبلغت قيمة (B₀) والبالغة (1.093) أن هناك ظهوراً للتجديد المنظمي من خلال أبعادها بمقدار (1.093)، وذلك عندما تكون قيمة التوجه الإستراتيجي ومن خلال أبعاده مساوية للصفر. وعليه فيمكن تفسير هذه النتيجة بأن التجديد المنظمي تستقي معظم توجهاتها وبمستويات عالية من التوجه الإستراتيجي التي تعتمدها الجامعات عينة البحث. أما قيمة الميل الحدي (B₁) فقد بلغت (0.684) وهي دلالة على أن تغييراً مقداره واحد في متغير التوجه الإستراتيجي سيؤدي بالتبعية إلى تغيير مقداره (0.684) في التجديد المنظمي، وهو تغيير كبير يمكن الاستناد عليه في تفسير التأثير للمتغير المستقل التوجه الإستراتيجي في المتغير المعتمد التجديد المنظمي. أما قيمة (R²) فقد بلغت (0.51) إذ تشير إلى أن ما نسبته (51%) من التغيير الذي يحدث في التجديد المنظمي يمكن أن نعزوه إلى التوجه الإستراتيجي، أي أن القيمة التفسيرية للمتغير المستقل فيما يحدث للمتغير المستجيب بلغت (51%)، كما تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية والبالغة (49%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى غير مضمنة في الأنموذج الافتراضي الذي أعتمده الباحث في البحث الحالي. وبهذا تقبل الفرضية الرئيسة الثالثة والتي تنص على أنه "يوجد تأثير معنوي للتوجه الإستراتيجي في التجديد المنظمي مجتمعةً".

الجدول رقم (9)

تأثير التوجه الإستراتيجي في التجديد المنظمي على المستوى الكلي

التجديد المنظمي				المتغير المعتمد
R ²	F	B ₁	الثابت B ₀	المتغير المستقل
%51	100.038 Sig.(0.000)**	0.684 t(10.002) Sig.(0.000)**	1.093 t(3.794) Sig.(0.000)**	التوجه الإستراتيجي

N= 98

F_(1, 96)= 3.940

** معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05)

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج التحليل الإحصائي

2. تحليل علاقة التأثير على مستوى المتغيرات الفرعية للدراسة

تتفرع عن الفرضية الرئيسية الثالثة فرضيات فرعية وتم تحليل التأثير لكل بعد من أبعاد التوجه الإستراتيجي والمتمثلة في (الرؤية، الرسالة، والأهداف والقيم) في التجديد المنظمي، وعلى النحو الآتي:

أ. تحليل التأثير بعد الرؤية في التجديد المنظمي:

تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول رقم (10) إلى وجود تأثير معنوي لبعد الرؤية في التجديد المنظمي، إذ بلغت قيمة معامل (P-Value) المحسوبة (0.000) وهي أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية (0.05)، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (54.418) كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.940) وبدرجات حرية (1، 96) مما يشير إلى معنوية التأثير. وبلغ قيمة (B₀) والبالغة (2.115) أن هناك ظهوراً لتجديد المنظمي من خلال أبعادها مقداره (2.115) وذلك عندما تكون قيمة بعد الرؤية مساوية للصفر. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن التجديد المنظمي تستقي معظم توجهاتها وبمستويات عالية من بعد الرؤية التي تعتمدها الجامعات عينة البحث. أما قيمة الميل الحدي (B₁) فقد بلغت (0.442) وهي تشير إلى أن التغيير الحاصل في الرؤية بوحدة واحدة يؤدي إلى تغيير في التجديد المنظمي بمقدار (0.558). أما قيمة (R²) فقد بلغت (0.362) وقد تشير إلى أن بعد الرؤية أسهم بنسبة (36.2%) من الاختلافات والتباينات الحاصلة في التجديد المنظمي، وقد تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية والبالغة (63.8%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى. وتستدل من قيمة (t) المحسوبة (7.377) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05). بموجب ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثالثة.

ب. تحليل التأثير بعد الرسالة في التجديد المنظمي:

تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول رقم (10) إلى وجود تأثير معنوي لبعده الرسالة في التجديد المنظمي، إذ بلغت قيمة معامل (P-Value) المحسوبة (0.000) وهي أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية (0.05)، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (46.341) كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.940) وبدرجات حرية (1، 96) مما يشير إلى معنوية التأثير. وبلغ قيمة (B₀) والبالغة (1.705) أن هناك ظهوراً لتجديد المنظمي من خلال أبعادها مقداره (1.705) وذلك عندما تكون قيمة بعد الرسالة مساوية للصفر. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن التجديد المنظمي تستقي معظم توجهاتها من بعد الرسالة التي تعتمد عليها الجامعات عينة البحث. أما قيمة الميل الحدي (B₁) فقد بلغت (0.533) وهي تشير إلى أن التغيير الحاصل في الرسالة بوحدة واحدة يؤدي إلى تغيير في التجديد المنظمي بمقدار (0.467). أما قيمة (R²) فقد بلغت (0.326) والتي تشير إلى أن بعد الرؤية أسهمت بنسبة (32.6%) من الاختلافات والتباينات الحاصلة في التجديد المنظمي، إذ تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية والبالغة (67.4%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى. ومن خلال متابعة قيمة (t) المحسوبة (6.807) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05). بموجب ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثالثة.

ت. تحليل التأثير بعد الأهداف في التجديد المنظمي:

تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول رقم (10) إلى وجود تأثير معنوي لبعده الأهداف في التجديد المنظمي، إذ بلغت قيمة معامل (P-Value) المحسوبة (0.000) وهي أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية (0.05)، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (107.442) كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.940) وبدرجات حرية (1، 96) مما يشير إلى معنوية التأثير. وبلغت قيمة (B₀) والبالغة (1.422) أن هناك ظهوراً لتجديد المنظمي من خلال أبعادها بمقدار (1.422) وذلك عندما تكون قيمة بعد الرؤية مساوية للصفر. وعليه فيمكن تفسير هذه النتيجة بأن التجديد المنظمي يستقي توجهاتها من بعد الأهداف التي تعتمد عليها الجامعات عينة البحث. أما قيمة الميل الحدي (B₁) فقد بلغت (0.612) وهي تشير إلى أن التغيير الحاصل في الرؤية بوحدة واحدة يؤدي إلى تغيير في التجديد المنظمي بمقدار (0.388). أما قيمة (R²) فقد بلغت (0.528) والتي تشير إلى أن بعد الرؤية أسهم بنسبة (52.8%) من الاختلافات والتباينات الحاصلة في التجديد المنظمي، إذ تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية والبالغة (47.2%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى. ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (10.365) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05). بموجب ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثالثة.

ث. تحليل تأثير بعد القيم في التجديد المنظمي:

تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول رقم (10) إلى وجود تأثير معنوي لبعدها القيم في التجديد المنظمي، إذ بلغت قيمة معامل (P-Value) المحسوبة (0.000) وهي أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية (0.05)، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (54.015) كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.940) وبدرجات حرية (1، 96) مما يشير إلى معنوية التأثير. وبلغت قيمة (B_0) والبالغة (1.764) أن هناك ظهوراً للتجديد المنظمي من خلال أبعادها مقداره (1.764) وذلك عندما تكون قيمة بعد الرؤية مساوية للصفر. وعليه فيمكن تفسير هذه النتيجة بأن التجديد المنظمي سيتتقي معظم توجهاتها وبمستويات عالية من بعد القيم التي تعتمد عليها الجامعات عينة البحث. أما قيمة الميل الحدي (B_1) فقد بلغت (0.519) وهي تشير إلى أن التغيير الحاصل في الرؤية بوحدة واحدة يؤدي إلى تغيير في التجديد المنظمي بمقدار (0.481). أما قيمة (R^2) فقد بلغت (0.36) والتي تشير إلى أن بعد الرؤية أسهمت بنسبة (36%) من الاختلافات والتباينات الحاصلة في التجديد المنظمي، إذ تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية والبالغة (64%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى. ومن خلال متابعة قيمة (t) المحسوبة (7.349) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05). بموجب ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثالثة.

الجدول رقم (10)

تأثير أبعاد التوجه الإستراتيجي في التجديد المنظمي

التجديد المنظمي				المتغير المعتمد
R^2	F	B_1	الثابت B_0	المتغير المستقل
%36.2	54.418 Sig.(0.000)**	0.442 t(7.377) Sig.(0.000)**	2.115 t (8.379) Sig.(0.000)**	الرؤية
%32.6	46.341 Sig.(0.000)**	0.533 t(6.807) Sig.(0.000)**	1.705 t(5.122) Sig.(0.000)**	الرسالة
%52.8	107.442 Sig.(0.000)**	0.612 t(10.365) Sig.(0.000)**	1.422 t (5.763) Sig.(0.000)**	الأهداف
%36	015.54 Sig.(0.000)**	0.519 t(7.349) Sig.(0.000)**	1.764 t (5.868) Sig.(0.000)**	القيم

** معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05) $F_{(1,96)} = 3.940$ N= 98

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وفق النتائج التحليلية

رابعاً: اختبار فرضية التباين

لاختبار الفرضية الرئيسية الرابعة والمسماة بفرضية التباين تم اللجوء إلى استخدام معامل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، لكونه الأداة الإحصائية المناسبة، للتعرف على الفروق بين متغيرات البحث وأبعاده، حيث يتم قبول قيمة الخطأ الإحصائي لمعنوية التباين لغاية (0.05)، وكما يأتي:

1. الاختبار على المستوى الكلي:

يشير الجدول رقم (11) إلى تحليل التباين الأحادي والمتصل بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير التجديد المنظمي يمكن أن تعزى لمتغير التوجه الإستراتيجي وبحسب آراء الأفراد عينة البحث. وقد دلت نتائج هذا الاختبار على وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في متغير التجديد المنظمي وأن هذه الفروق تعزى إلى التوجه الإستراتيجي وبحسب آراء أفراد عينة البحث. وبلغت قيمة معامل التباين (F) المحسوبة (2.930) وهي دالة معنوياً بمقارنتها بقيمتها الجدولية والبالغة (1.605) وبدرجات حرية (44، 53) وبمستوى دلالة محسوب والذي بلغت قيمته (0.000). ومعنى ذلك أن الجامعات المدروسة تتباين في عملية التجديد المنظمي تبعاً لتباين تركيزها على التوجه الإستراتيجي في أثناء أدائها لأنشطتها المختلفة في بيئتها.

الجدول رقم (11)

مؤشر التباين الأحادي على مستوى متغيرات البحث

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة F المحسوبة	قيمة P- Value المحسوبة
التوجه الإستراتيجي	بين المجموعات	16.210	0.368	44	2.930	0.000
	داخل المجموعات	6.664	0.126	53		
	المجموع	22.874	-	97		

N = 98

$F_{(44,53)} = 1.605$

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج التحليل الاحصائي

وتأسيساً على نتائج التباين السابقة فإنه يمكن قبول الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص على أنه "تباين الجامعات المبحوثة في التجديد المنظمي تبعاً لتباين مستويات تركيزها على أبعاد التوجه الإستراتيجي".

4. الإستنتاجات والمقترحات

أولاً: الإستنتاجات

- نستعرض في هذا المبحث أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث وعلى صعيد الجانب النظري والجانب الميداني وكما يلي:
- 1- نال موضوع التوجه الإستراتيجي قسطاً كبيراً من الاهتمام من قبل الباحثين والمهتمين بوصفها من الموضوعات الأساسية التي ترتبط بمتغيرات متعددة لها الأثر في أداء المنظمة كارتباطها بعملية التجديد المنظمي.
 - 2- يعتمد نجاح عمليات التجديد المنظمي على توافر مقومات ومستلزمات أساسية من جهة وعلى ركائز التوجه الإستراتيجي من جهة أخرى.
 - 3- أن سعي المنظمات إلى بناء عملية التجديد المنظمي يتم من خلال الصياغة الناجحة لتوجهاتها الإستراتيجية وادارتها بشكل فاعل وكفوء لتحقيق أهدافها التي تعزز من موقع المنظمة التنافسية في اطار البيئة التي تعمل فيها.
 - 4- تبين بأن الغالبية العظمى من أعضاء مجالس الكليات في الجامعات المبحوثة هم من الذكور، وهذا يدل على عدم تكليف الإناث في شغل المناصب الإدارية، وقد يعزى ذلك إلى عزوف الإناث للعمل في القطاع الخاص من جهة أو تردد الجامعات بتكليفهن للمهام الإدارية بسبب طول فترات الدوام الرسمي من جهة أخرى.
 - 5- تبين بأن أعمار غالبية أعضاء مجالس الكليات من الفئة العمرية الناضجة مما يجعلهم أكثر قدرة للعمل بمؤهلات ومستويات عالية والأكثر استيعاباً لآليات التجديد والتطوير.
 - 6- تبين بأن غالبية العظمى من أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الأهلية من حملة شهادة الدكتوراه والماجستير، ولديهم خدمة كافية في مجال التعليم العالي، مما يدل على اعتماد الجامعات على ذوي الخبرة والشهادات العالية، إذ تعد مطلباً ضرورياً لبناء التوجه الإستراتيجي.

- 7- تبين النتائج الاحصائي وجود اتفاق وبمستويات عالية في آراء المستجيبين اتجاه وصف كل بعد من أبعاد التوجه الإستراتيجي، إذ كانت أعلى نسبة اتفاق في بعد الرسالة من خلال امتلاك الكليات رسالة واضحة ومكتوبة.
- 8- تبين وجود اتفاق بمستوى جيد في آراء المستجيبين اتجاه وصف كل بعد من أبعاد متغير التجديد التنظيمي، وكانت أعلى نسبة اتفاق في بعد الكفاية الإستراتيجية، عن طريق امتلاك عمادة الكليات القدرة لاتخاذ قرارات بجرأة والتحدي وتبنيها إستراتيجية واضحة في تبني الابداع وتعزيزه.
- 9- أظهرت نتائج التحليل الاحصائي بأنه لا تختلف آراء أفراد العينة في الجامعات المبحوثة تجاه وصف متغيرات البحث الحالي.
- 10- كشفت نتائج تحليل الارتباط عن وجود علاقات معنوية موجبة وبمستوى عالٍ بين التوجه الإستراتيجي والتجديد المنظمي على المستوى الكلي والجزئي، حيث كانت أقوى علاقة بين بعد الأهداف والتجديد المنظمي، ثم جاءت علاقة بعد الرؤية والمتغير المعتمد، تلتها علاقة بعد القيم والتجديد المنظمي، ثم العلاقة بين بعد الرسالة والتجديد المنظمي، وهذا يؤكد إفادة الجامعات المبحوثة من تحديد التوجه الإستراتيجي ومساهمتها في التجديد المنظمي.
- 11- أثبتت نتائج الانحدار البسيط وجود تأثير معنوي للتوجه الإستراتيجي مجتمعة في التجديد المنظمي، وكذلك أشارت نتائج الانحدار المتعدد على وجود تأثير لكل بعد من أبعاد التوجه الإستراتيجي كل من بعد الأهداف، والرؤية، والقيم والرسالة على التوالي أسهمت في هذا التأثير.
- 12- بينت نتائج تحليل التباين على وجود تباين معنوي ذي دلالة إحصائية بحسب آراء المستجيبين في الجامعات الأهلية في التجديد المنظمي حيث تعزى إلى التوجه الإستراتيجي.

ثانياً: المقترحات

1. يقترح البحث بتكليف الإناث لشغل المناصب الإدارية حيث ظهرت النتائج قلة عدد الاناث ضمن أعضاء مجالس الكليات، وذلك من خلال أتباع ساعات العمل المرنة أو الساعات المضغوطة للإفادة من قدراتهم في المجالات الإدارية كافة.
2. يقترح البحث بضرورة تركيز الكليات على صياغة الرؤية بشكل يعكس الموقع الذي يطمح الوصول إليه، وذلك من خلال إجراء عمليات التحليل البيئي السليم المبني على تحديد الفرص ومجالات التنافس.

3. يقترح البحث بضرورة عمل الجامعات لتوافر الإمكانيات والموارد اللازمة التي تساعد لتحقيق رسالتها وغايتها، وذلك من خلال آليات الإستئجار لبعض الموارد المادية أو آليات التشارك المعرفي لأعضاء الهيئة التدريسية.
4. يقترح البحث ضرورة مشاركة العاملين في صياغة ووضع الأهداف التي تسعى الكليات تحقيقها، وذلك بالاعتماد على أفكارهم ورؤاهم وتصوراتهم وعدم إغفال طموحاتهم واحتياجاتهم.
5. يقترح البحث بضرورة أملاك الكليات وثيقة واضحة ومفهومة ومعلنة للعاملين تعبر عن قيم الإدارة العليا، من خلال طبع ونشر دليل ومرشد للتعريف بقيم الجامعة ورؤيتها ورسالتها.
6. يقترح البحث بضرورة اهتمام الكليات بالمخاطرة والابتكار بما يحقق توجهاتها المستقبلية، من خلال احتساب نسب المخاطرة المتوقعة.
7. يقترح البحث بضرورة إفادة عمادة الكليات من تجارب البعض في مجال استثمار الوقت، من خلال عقد ندوات ومؤتمرات مع الجامعات المتناظرة.
8. يقترح البحث بضرورة ابتكار عمادة الكليات رؤية جديدة، لخلق أفكار واقعية للتنفيذ والتركيز على الأفكار الجديدة وتعلمها.

المصادر

1. أبو شعيرة، خالد محمد، (2008)، المدخل إلى علم التربية، مكتبة المجتمع العربي، ط1، عمان - الأردن.
2. بوبعاية، حسان، 2007، تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية باستخدام أسلوب المراجعة الإستراتيجية: دراسة حالة على تعاونية الحبوب والخضر الجافة لولاية المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، الجزائر.
3. البياتي، محمد نائر علي، (2018)، تأثير متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التوجه الاستراتيجي - دراسة إستطلاعية في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية / مصنع المأمون، رسالة ماجستير، الكلية التقنية الإدارية، الجامعة التقنية الوسطى - بغداد.
4. رشيد وجلاب، صالح عبد الرضا، وإحسان دهبش، (2015)، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. الزويني، حيدر خليل إبراهيم، (2015)، التخطيط الإستراتيجي في المديرية العامة للتربية في محافظة القادسية: الواقع وآفاق التطوير - دراسة حالة، دبلوم عالي، كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية.

6. سرحان، بهاء الدين محمد، (2015)، فاعلية تدريس وحدة إثرائية عبر الويب في العلوم لتنمية التحصيل ومهارات الاتصال والتواصل لدى طلبة ذوي الإعاقة السمعية في الصف العاشرة بغزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر - غزة.
7. سلمان، آية محمد، (2018)، تأثير التوجه الإستراتيجي في القرار الإستراتيجي - دراسة تحليلية في ديوان وزارة التخطيط والجهاز المركزي للأحصاء، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد/الجامعة العراقية - بغداد.
8. سوية، ليليا عين، (2015)، إسهامات التغيير الثقافي في نجاح عملية التجديد داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية بمؤسسة محبوبة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار - عنابة.
9. شونة، حسام حمدان ، (2017)، تأثير التوجه الإستراتيجي في أداء المصارف العراقية الخاصة - بحث مقارن، رسالة ماجستير جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
10. الصيفي، وليد عبدالطيف نوفل، (2016)، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر - غزة.
11. الظاهر، نعيم إبراهيم، (2011)، "الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم"، دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
12. العجمي، سالم حسين، (2011)، أثر التوجه الإستراتيجي التحليلي على أداء المنظمات في ضوء القدرات التسويقية المتاحة: دراسة تطبيقية على شركة البترول الوطنية الكويتية رسالة ماجستير غير منشورة، قسم ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.
13. العزاوي، سهير أحمد محمد ، (2016)، التوجه الإستراتيجي للجامعات العراقية ودور مؤشرات الأداء القطاعي لديوان الرقابة المالية الاتحادي فيه - دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
14. عليان، ربحي مصطفى، (2015)، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان - الأردن.
15. العميدي، ضرغام علي مسلم، (2018)، دور التجديد التنظيمي في معالجة الجمود الإداري - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل الألبسة الرجالية في النجف الأشرف، المؤتمر العلمي الثالث عشر، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

16. الغالبي، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد صبحي، (2009)، الإدارة الإستراتيجية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
17. فلية وعبدالمجيد، فاروق عبدة والسيد محمد، (2005)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن.
18. الكبيسي، سندس محسن، (2014)، قدرات التجديد المنظمي في إطار القيادة الإستراتيجية - بحث تحليلي مقارنة لأراء المدراء العاملين في عدد من مستشفيات مدينة بغداد، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
19. كشمولة، عمر محمد صبحي، (2007)، تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الإستراتيجية للمنظمة - دراسة تحليلية لأراء المدراء في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
20. المجالي، محمد كايد محمد، (2012)، أثر أنماط التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن، رسالة ماجستير/جامعة الشرق الاوسط.
21. Allison, M & Kaye, J. (2015), Strategic Planning for Nonprofit Organizations A Practical Guide for Dynamic Times. 3rd Edition. Wiley & Sons, Inc. New Jersey. USA.
22. David, Fred R., David, Froest R., (2017), strategic Management concepts and cases: A competitive Advantage approach 16th ed., global edition, England, Pearson education limited.
23. Gilbert, Jilian, (2016), An Empirical Vision for Organizational Renewal: Utilizing Self-Reflection and Self-Awareness to Prompt Deep Transformation, International Journal of Business Administration, Vol. 7, No. 3.
24. Haji abedin & Amani, (2016), Studying the Influence of Executing Process of Knowledge Management and Information Technology on Competitive Advantage in Pharmaceutical Industry of Tehran Provinc, Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol. 7, No. 2.
25. Hitt, Michael & Irland, R. Dhane, (2005), Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century. The role of strategic Leadership, Academy of management executive, Vol.19, No.4.
26. Kianto, et al, (2013), Evaluating and Developing innovation capabilities with a structured method, School of Business Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta, Finland, Interdisciplinary journal of information, knowledge, and management, Volume.8.
27. kirsimarja, Blomrist & Aino, Kiant, (2008), knowledge based view of the firm-theoretical notions and implications for management, department of business administration and technology business research center Lappeenranta University of Technology.
28. Nyback M-H (2013) A constructivist approach to teaching and learning at the Degree Programme in Nursing at Novia University of Applied Sciences. Novia University of Applied Sciences.

29. Poyhonen Aino, (2004), renewal ability of organization combining effective maintenance, Incremental developmental and radical Innovation in knowledge Based organization, Institute of knowledge management, department of business, Lappeenranta University of Technology, Finland.
30. Poyhonen, A. (2006). Development and Validation of a Survey Instrument for Measuring Organizational Renewal Capability. In the proceedings of the 7th International CINet Conference "Continuous Innovation and Sustainability: designing the road ahead.
31. Robbins, Joel, (2015), Ritual, value, and example: on the perfection of cultural representations, Journal of the Royal Antropological Institute. Vol. 21, No. 1.
32. Schilling, Melissa (2010), Strategic Management Of Technological Innovation , New York , Mcgraw-Hill
33. Silvestri, Luciana, Gulati & Ranjay, (2013), Weaving sustain sustainability into the organization's fabric: A frame work for organizational renewal.
34. Sparrow, Paul, (2006), What Is Strategic Competence and Does It Matter? Exposition of the Concept and a Research Agenda, Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University.
35. Stahle, et al, (2003), Analyzing dynamic intellectual capital: system-based theory and application, Lappenrannan teknillinen yliopisto, Lappeenranta University of technology.
36. Volberda, et al, (2001), Mastering Strategic Renewal - Mobilising Renewal Journeys in Multiunit Firms, Long range planning, Vol.34, No.1.

پوخته

ئامانجی ئەم تووژینه وهیه دیراسه تکردنی بابه تی ئاراسته کانی ستراتیژی بو پابه رانی زانکو تاییه ته کانه و پوئلیان له سه ر نوئگه ری پئیکخراوه یی به. تووژهریش له ئەده بیاته کانی په یوه ندیار به م بابه ته تووژینه وهی کردوه. گرفتی تووژینه وهش له ریگای خستنه پرووی چهن د پرسپاریکه سه باره ت به سروشتی په یوه ندی و کاریگه ری له نیوان گوپاوی سه ره بخو و گوپاوی سه ره وو کراوه. هیلکاری گریمانه یی تووژینه وهش هه لقولاوی چهن د گریمانه یه کی سه ره کی و لقه کی یه و له پیناو سه لاماندنی ئەم گریمانانه ش چهن د شیکردنه وهیه کی ئاماری له سه ر کراوه، ئەم تووژینه وهیه ش به پیی ریپازی وه سفی - شیکاری ئەنجامدراوه. هه ر وه ک نموونه ی تووژینه وهش له ئەندامانی ئەنجوومه نی کولیژه کان کراوه له ژماره یه ک له زانکو تاییه ته کان له شاری هه ولیر، به جوریک (107) فووم دابه ش کراوه له سه ر تاکی وه لامده ره وه و له دوايشدا (98) فووم گهریندرايه وه که شیاوی شیکردنه وه بوون، پرؤگرامی (SPSS) بو دیراسه تکردنی

په یوه ندى گرىمانه كانى توؤزىنه وه به كارهيڼرا، توؤزىنه وه كه گه يشت به كؤمه لىك ئه نجام گرننگرېنېان دهرخستنى ئه نجامى شىكردنه وهى بوونى په یوه ندى مه عنه وى ئه رېنى و به ئاستىكى بهرز له نىوان ئاراستهى ستراتيؤى و پشكدارىكدنى له نوږگه رى رىكخراوهى له سهر ئاستى گشتى و به شه كى، و ههر ئه مه ش دوپاتى سوومه ندبوونى زانكوؤ توؤزىنه وه له سهر كراوه كانه له ديارىكدنى ئاراستهى ستراتيؤى و پشكدارىكدنى له نوږگه رى رىكخراوهى. ههر چى سه باره ت به راسپارده كانى توؤزىنه وه په وگرننگرېنېان توؤزهر پيشنيارى پىوېستى پاراستنى زانكوؤ كانه به ماريفه تهى كه هه يانه سهربارى ده سته كه وتنى ماريفه تهى نوئ له سهرچاوه دهره كيه كان.

وشه كليله كان (وشهى ده سته پىك) / ئاراستهى ستراتيؤى، نوږگه رى رىكخراوهى، به ها

Abstract

The research aims to study the strategic orientations of the leaders of the private universities and their role in the organizational renewal. The researcher presented the literature on these subjects. The research problem was identified through several questions focused on the nature of the relationship and the influence between the independent variable and the dependent variable. The main and secondary hypotheses and for the verification of these hypotheses were subjected to a series of statistical tests and the approach of research descriptive analytical method. The research sample was determined from the number of members of the college councils a number of private universities in the city of Erbil, And distribution (107) form the respondents of individuals have been obtained (98) form all of which are valid for analysis, (SPSS) was used to study the assumed relationships in the research model. The research reached a number of conclusions. The results of the correlation analysis revealed the existence of positive and high relations between strategic orientation and organizational renewal at the macro and micro levels. Strategic contribution to regulatory innovation. As for the proposals reached by the research, the most important of which is the researcher's suggestion that colleges should retain the knowledge they possess, as well as acquire new knowledge from external sources.

Keywords/ Strategic Orientation, Organizational Renewal, Values.