

تاريخ الإرسال (2020-09-08)، تاريخ قبول النشر (2020-12-06)

د. هند كرامة الله مخدوم

اسم الباحث الأول:

قسم العلوم الإدارية والمالية وتقنياتها، كلية إدارة الأعمال، جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية

اسم الجامعة والبلد:

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address: hkmakhdom@taibahu.edu.sa

"دور القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير
دراسة حالة: كلية إدارة الأعمال في جامعة
طيبة
في المملكة العربية السعودية"

<https://doi.org/10.33976/IUGJEB.29.2/2021/7>

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية في واحدة من المنظمات الحكومية، كلية إدارة الأعمال بجامعة طيبة، والتعرف على مستوى تطبيق إدارة التغيير فيها، والتعرف على تصورات منسوبي المنظمة بشأن عمليات تطبيق القيادة الاستراتيجية وإدارة التغيير والعلاقة بينهما. وتحديد متطلبات تطوير مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية وتحسين كفاءة عملية التغيير. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع البيانات. وتم تطبيق أسلوب المسح الشامل على مجتمع حالة الدراسة متمثلاً في جميع موظفي وموظفات كلية إدارة الأعمال. واستخدمت الدراسة الأساليب الوصفية والاستدلالية لتحليل البيانات، ولاختبار فرضيات الدراسة تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS). وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: أن تصورات الموظفين لمستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية جاءت بدرجة متوسطة، كما أن تصوراتهم لمستوى تطبيق إدارة التغيير جاءت بدرجة متوسطة، مع وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية الفاعلة وإدارة التغيير في المنظمة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) فأقل في اتجاهات افراد الدراسة حول ممارسات القيادة الاستراتيجية الفاعلة وإدارة التغيير في المنظمة باختلاف متغير النوع، العمر، والمؤهل الدراسي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق القيادة الاستراتيجية بكافة أبعادها بما يساهم في نجاح عملية التغيير في المنظمة، مع مراعاة خصائص مفردات مجتمع الدراسة في كل من تطبيق القيادة الاستراتيجية وإدارة عملية التغيير في المنظمة.

كلمات مفتاحية: القيادة الاستراتيجية، إدارة التغيير.

The Role of Strategic Leadership in Change Management: A Case Study of The College of Business Administration at Taibah University

Abstract

This study aims to identify the level of implementation of strategic leadership, and change management in one of the governmental organizations, the College of Business Administration at Taibah University. In addition, to identify the perceptions of the organization's employees regarding the processes of implementing strategic leadership and change management and their relationship. And determine the requirements for developing the level of application of strategic leadership and improving the efficiency of the change process. To achieve that, a questionnaire was developed to collect data, using a comprehensive survey to the community of case study. The study used descriptive and inferential methods to analyze the data. The data were analyzed using (SPSS) program. The study results indicated that: The level of implementation of strategic leadership and change management came with a medium degree, with a positive statistically significant relationship between strategic leadership practices and change management. And there were no statistically significant differences at the level of (0.01) or less in the attitudes of study individuals about effective strategic leadership practices and managing change in the organization according to the difference of gender, age, and academic qualification. The study recommended, the necessity of enhancing the implementation of strategic leadership, which contributes to the success of change process, taking into account the characteristics of the study sample.

Keywords: Strategic Leadership, Change Management.

المقدمة:

تتفق الكتابات المهمة بالقيادة في المنظمات المعاصرة على أن القيادة الإستراتيجية هي أساس نجاح أي منظمة. وذلك بقدرتهم على التعامل مع العقبات والتحديات وصناعة القرارات، وأن القيادة الإستراتيجية هي أداة فاعلة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال تحقيق المواءمة بين متطلبات البيئة الداخلية والخارجية والتوجه الاستراتيجي للمنظمة. كما أن القيادة الاستراتيجية من خلال ممارستها السليمة تؤدي رفع كفاءة المنظمة وزيادة فاعليتها في تحقيق أهدافها في نطاق استراتيجيات هذه المنظمات وأهدافها وخططها وبرامج العمل بها، بما يتطلب ضرورة وجود مهارات عالية لدى هؤلاء القادة تمكنهم من تحقيق انسجام واقع المنظمات مع التطورات والمستجدات في بيئة أعمال المنظمة والتفاعل الصحيح مع آثارها المتعددة.

ومع التغييرات المتنوعة والمتسارعة في بيئة الأعمال، استدعت الحاجة إلى وجود مهارات قيادية إستراتيجية عالية لدى القادة. مثل قوة الشخصية، الذكاء، الكفاءة، إدارة الصراع، الاتصال الفعال، والتفكير الإستراتيجي. تمكنهم من القيام بأدوارهم المناطة بهم بفاعلية وكفاءة. وفي المنظمات السعودية عامة، وفي المنظمة الحكومية خاصة تزداد أهمية دور القيادة الإستراتيجية في نجاح هذه المنظمات من خلال ممارستها للقيادة التحويلية واتباعهم لأنماط قيادية فاعلة في التفاعل مع التطورات والمستجدات في بيئة أعمال المنظمات وإحداث التغيير الهادف المخطط في المنظمة الحكومية.

ومع وضوح دور القيادات الاستراتيجية، وفي بيئة الأعمال الحديثة وخصائص اقتصاد المعرفة والتحول الرقمي ومتطلبات العولمة، ولأجل استمرار المنظمات في ظل هذه المتغيرات بالتفاعل مع هذه العوامل البيئية المتغيرة، تمثل إدارة التغيير أحد أهم عوامل نجاح المنظمات واستقرارها ونموها، من خلال تحديد مجالات التغيير المطلوبة وتوضيح أولويات هذا التغيير وذلك بتحديد العوامل الأكثر تأثيراً في عملية التغيير وإعداد ما يطلق عليه "أجندة التغيير" لتحقيق التطوير المستهدف بإحداث عملية التغيير الهادفة والمخططة. أبوبكر (2020).

ومن هذا المنطلق تتناول هذه الدراسة تحليل مستوى تطبيق القيادة الإستراتيجية في المنظمات الحكومية. والتعرف على مستوى تطبيق إدارة التغيير في المنظمة. وتقديم اقتراحات وتوصيات لصانعي القرار على ضوء النتائج التي ستصل إليها الدراسة. وتوصل البحث في النهاية إلى وجود حاجة قوية لمزيد من تطبيق القيادة الاستراتيجية بكافة أبعادها بما يساهم في تفعيل دورها الاستراتيجي واضح التأثير في نجاح عملية إدارة التغيير في المنظمة، ولإرساء دعائم ثقافة تنظيمية محفزة للأفراد في الكلية، وللحفاظ على المرونة من خلال درجة استجابة عالية للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

مشكلة الدراسة:

تحتاج عملية التغيير إلى قناعة قوية من إدارة المنظمة بضرورة وضع خطة واضحة للتغيير من خلال إيجاد رؤية واضحة وإيصالها للعاملين وتنمية الإبداع واستقطاب الكفاءات البشرية والمحافظة عليها وتطويرها لكسب ولاء والتزام الجميع بتنفيذ عملية التغيير.

وتشير المؤشرات الرئيسية في رؤية المملكة (2030) وكذلك عدد من المبادرات والبرامج في خطة التحول الوطني (2020)، إلى وجود عديد التحديات التي تواجه المنظمات ناتجة من تداخل التشريعات والنظم التي تؤدي إلى تباطؤ القرارات وبيروقراطية المعاملات. كما تشير بيانات التقارير الدورية عن الإنجازات والتقدم في الخطة الاستراتيجية للجامعة والكليات التي تعثر بعض المشاريع وتأخر إنجاز بعض الأهداف، وخاصة ما يتعلق بتوفير فرص عمل، وتنوع مصادر الدخل، وجذب الاستثمارات، وزيادة كفاءة استخدام الموارد البشرية والمادية.

ومن هنا فإن المشكلة التي تتناولها الدراسة هي دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (استكشاف الكفاءات البشرية، العمل بعقلية عالمية، تطوير رأس المال البشري، وتنمية الإبداع) في إدارة التغيير بالمنظمة من أجل تحديث خدماتها والتجاوب مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ولتوفير مقومات تحقيق أهدافها، وعلية تم صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل العام التالي:

ما هو مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية في المنظمة وما تأثير هذا التطبيق على كفاءة عملية إحداث التغيير؟
وتم تجزئة هذا التساؤل العام الي التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما هو مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية بأبعادها (استكشاف الكفاءات المميزة، تطوير رأس المال، العمل بعقلية عالمية، الإبداع) في المنظمة؟
- 2- ما هي علاقة ممارسة القيادة الاستراتيجية الفاعلة بإدارة التغيير في المنظمة؟
- 3- ماهي علاقة ممارسات القيادة الاستراتيجية الفاعلة وإدارة التغيير في المنظمة بالمتغيرات الشخصية (النوع، العمر، المؤهل التعليمي)؟

أهداف الدراسة:

في ضوء التساؤل الأساسي لمشكلة البحث، تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1- التعرف على مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية في المنظمة.
- 2- التعرف على مستوى تطبيق إدارة التغيير في المنظمة.
- 3- تفعيل متطلبات دعم صانعي القرار لتحسين مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية في المنظمة.
- 4- المساهمة في تمكين المنظمة من رفع كفاءة عملية إحداث التغيير.

أهمية الدراسة:

للدراة أهمية علمية وأهمية عملية، وتتخلص الأهمية العملية التطبيقية للدراسة في تقديم تصورات عملية للمنظمة والتي تساعد القيادات الاستراتيجية فيها على تحقيق نجاح في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي فيها. وتنمية مهارات القادة الإستراتيجيين في المنظمات الحكومية وتوجيه اهتمامهم نحو ضرورة تبني مبادئ واستراتيجيات التغيير الفعال في مؤسساتهم. ومن الناحية العلمية النظرية تسهم هذه الدراسة في توفير قاعدة بيانات خاصة بموضوع الدراسة لدراسات لاحقة من خلال تحديد الإطار النظري وإبراز أهمية القيادة الإستراتيجية وأثرها في نجاح إدارة التغيير في المنظمات الخدمية في ظل البيئة المعاصرة.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:

- (1) الحد الموضوعي: القيادة الاستراتيجية وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية.
- (2) الحد البشري: الموظفين والموظفات في كلية إدارة الأعمال في جامعة طيبة.
- (3) الحد المكاني: كلية إدارة الأعمال، جامعة طيبة.
- (4) الحد الزمني: العام الجامعي 1441هـ-1442هـ

أولاً: منهجية الدراسة:

1- المنهج المستخدم في الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي (المسحي) في الدراسة، وذلك لمناسبته لطبيعة دراسة الحالة.

2- فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها تمت صياغة 4 فروض لدراسة:

الفرض الأول: يوجد ضعف مهارات القيادة الاستراتيجية لدى قادة المنظمات الحكومية.

الفرض الثاني: يوجد انخفاض كفاءة في إدارة التغيير بالمنظمات الحكومية.

الفرض الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq$ بين القيادة الاستراتيجية وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية.

الفرض الرابع: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين حول القيادة الاستراتيجية الفاعلة وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، العمر، المؤهل العلمي)
3- متغيرات الدراسة:

من فروض الدراسة تتحدد متغيرات الدراسة في التالي:

المتغيرات المستقلة: أبعاد القيادة الاستراتيجية: (تطوير راس المال البشري، تعزيز الإبداع، الحفاظ على عقلية عالمية، واستكشاف الكفاءات المميزة)

المتغيرات الديموغرافية: خصائص مفردات الدراسة: (النوع-العمر-المؤهل الدراسي)

المتغيرات التابعة: ابعاد إدارة التغيير: (الإعداد لتغيير، والتخطيط لتغيير، وتنفيذ التغيير، وتقييم التغيير)

الشكل (1) نموذج الدراسة



(الشكل من إعداد الباحثة)

ويظهر من نموذج الدراسة:

تأثير مباشر من عناصر القيادة الاستراتيجية على مكونات إدارة التغيير وكذلك تأثير غير مباشر من خلال خصائص مفردات الدراسة.

4- مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع الموظفين والموظفات في كلية إدارة الأعمال في جامعة طيبة وعددهم 38 خلال فترة إجراء الدراسة خلال العام 1441هـ. ولمحدودية مجتمع الدراسة أتبعته الباحثة أسلوب الحصر الشامل وذلك من خلال تطبيق أداة الدراسة على كامل مجتمع الدراسة؛ وبعد التطبيق الميداني حصلت الباحثة على (31) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي تمثل ما نسبته (81.6%) من إجمالي مجتمع الدراسة.

5- خصائص أفراد عينة الدراسة:

تم تحديد عدد من المتغيرات الرئيسية لوصف أفراد عينة الدراسة، وتشمل: (النوع-العمر-المؤهل الدراسي)، والتي لها مؤشرات دلالية على نتائج الدراسة، بالإضافة إلى أنها تعكس الخلفية العلمية لأفراد عينة الدراسة، وتساعد على إرساء الدعائم التي تُبنى عليها التحليلات المتعلقة بالدراسة، وتفصيل ذلك فيما يلي:

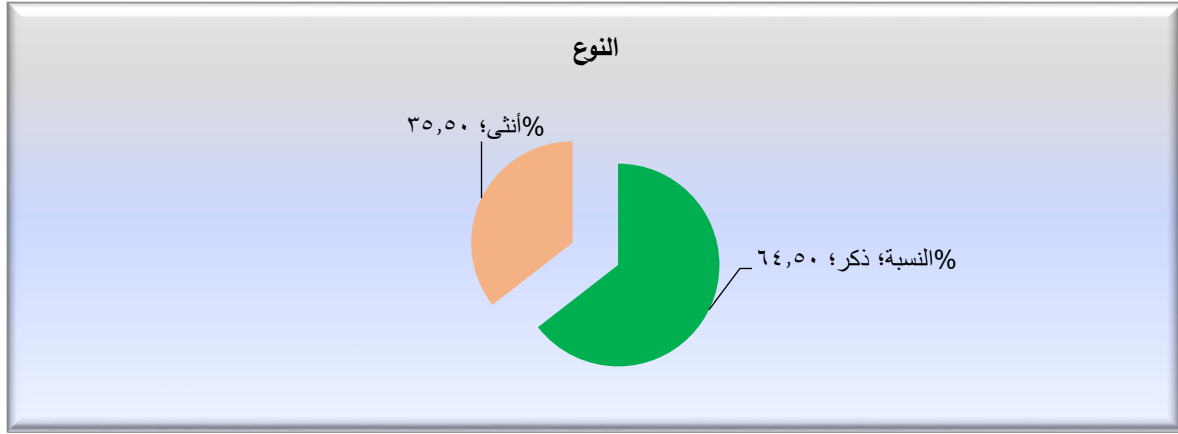
1- النوع:

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	20	64.5

35.5	11	أنثى
%100	31	المجموع

يتضح من الجدول (1) أن (20) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 64.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة ذكور، بينما (11) منهم يمثلون ما نسبته 35.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة إناث.



شكل (2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

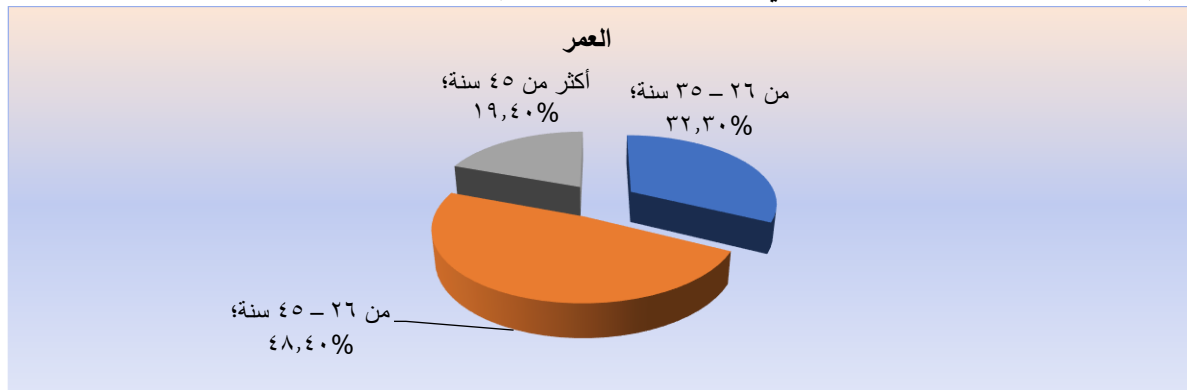
ويلاحظ أن نسبة الإناث ليست قليلة في عينة الدراسة وبما يقلل احتمال التحيز في النتائج بسبب النوع.

2-العمر

جدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

النسبة	التكرار	العمر
%32.3	10	من 26 - 35 سنة
%48.4	15	من 36 - 45 سنة
%19.4	6	أكثر من 45 سنة
%100	31	المجموع

يتضح من الجدول اعلاه أن (10) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 32.3% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم من 26 - 35 سنة، بينما (15) منهم يمثلون ما نسبته 48.4% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم من 36 - 45 سنة، و (6) منهم يمثلون ما نسبته 19.4% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم أكثر من 45 سنة.



شكل (3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

ويلاحظ منطقية الهرم العمري لعينة الدراسة وبما يعزز مصداقية نتائج الدراسة وفائدتها في ممارسة القيادات بالمنظمة في مهام التخطيط للموارد البشرية وإدارة التغيير في المنظمة.

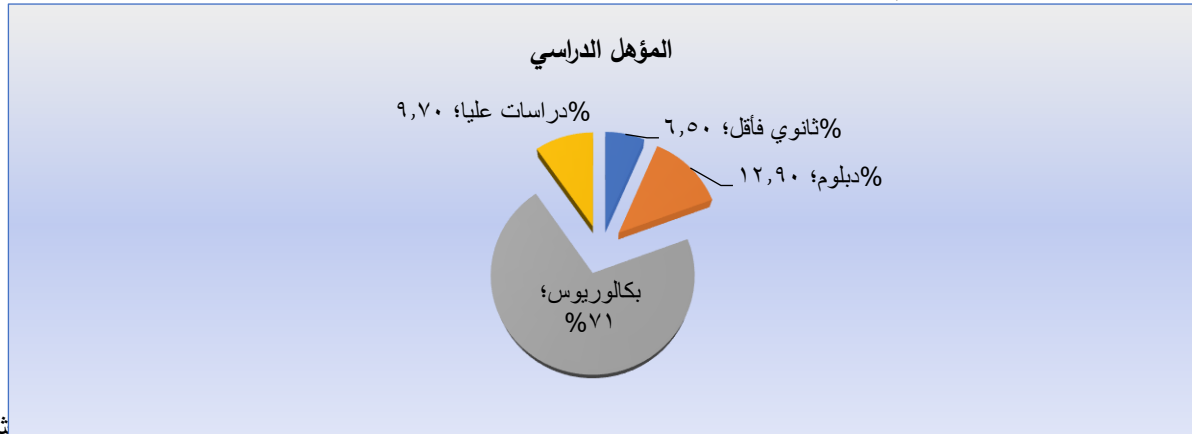
3- المؤهل الدراسي:

جدول (3): توزيع افراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل الدراسي

النسبة	التكرار	المؤهل الدراسي
6.5%	2	ثانوي فأقل
12.9%	4	دبلوم
71%	22	بكالوريوس
9.7%	3	دراسات عليا
100%	31	المجموع

يتضح من الجدول اعلاه أن (2) من افراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 6.5% من إجمالي افراد عينة الدراسة مؤهلهم الدراسي ثانوي فأقل، بينما (4) منهم يمثلون ما نسبته 12.9% من جمالي افراد عينة الدراسة مؤهلهم الدراسي دبلوم، بينما (22) منهم يمثلون ما نسبته 71% من إجمالي افراد عينة الدراسة مؤهلهم الدراسي بكالوريوس، بينما (3) منهم يمثلون ما نسبته 9.7% من إجمالي افراد عينة الدراسة مؤهلهم الدراسي دراسات عليا.

ويلاحظ أن النسبة الغالبة في عينة الدراسة من الحاصلين على مؤهل عال وبما يعزز مصداقية نتائج الدراسة وفائدتها في إدارة القيادات لعملية إدارة التغيير في المنظمة.



شكل (4)

توزيع افراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل الدراسي

6- أداة الدراسة:

تم تطبيق الاستبانة كأداة لجمع البيانات؛ وذلك لمناسبتها لمنهج الدراسة، وأهدافها ومجتمعها، ولتوفير الإجابة على تساؤلات الدراسة. وبناء على النظريات والدراسات السابقة تم تطوير استبيان تكون من ثلاثة أجزاء. الجزء الأول: يتكون من مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، ونوع البيانات والمعلومات التي المطلوب جمعها من افراد عينة الدراسة، مع تقديم الضمان بسرية المعلومات المقدمة، والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط. الجزء الثاني يتكون من البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في: (النوع-العمر-المؤهل الدراسي). والجزء الثالث يتكون من (25) عبارة، موزعة على محورين أساسيين، المحور الأول القيادة الإستراتيجية. حيث تم تصميمها بناء على ابعاد القيادة الإستراتيجية، في دراسة (Bass, 2007) و (K. Thompson, 2010) بما يتناسب مع اهداف الدراسة وهي (تطوير راس المال البشري، تعزيز الإبداع، الحفاظ على عقلية عالمية، واستكشاف الكفاءات المميزة). والمحور الثاني (إدارة التغيير). حيث تم الاعتماد على دراسة (Sandelands, 2010) ودراسة (Downs et al., 2006) في تصميم الفقرات التي تكونت من الأبعاد التالية: (الإعداد لتغيير، والتخطيط لتغيير، وتنفيذ التغيير، وتقييم التغيير). والجدول (4) يوضح عدد عبارات الاستبانة، وكيفية توزيعها على المحاور.

جدول (4): محاور الاستبانة وعباراتها

عدد العبارات	البعد	المحور
3	تطوير راس المال البشري	القيادة الإستراتيجية
3	تعزيز الإبداع	
2	الحفاظ على عقلية عالمية	
3	استكشاف الكفاءات المميزة	
3	الإعداد لتغيير	ادارة التغيير
4	التخطيط لتغيير	
3	تنفيذ التغيير	
4	تقييم التغيير	
٢٥	الاستبانة	

تم تطبيق مقياس ليكرت الخماسي لجمع استجابات افراد عينة الدراسة، وفق درجات الموافقة التالية: (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة). وقد تم التعبير عن المقياس بطريقة كمية، عبر إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة، وفقاً للتالي: موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، موافق الى حد ما (3) درجات، غير موافق (2) درجتان، غير موافق بشدة (1) درجة واحدة. ولتحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى $(5 - 1 = 4)$ ، ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس $(4 \div 5 = 0.80)$ ، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1)؛ لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (5): تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي (حدود متوسطات الاستجابات)

م	الفئة	حدود الفئة	
		من	إلى
1	موافق بشدة	4.21	5.00
2	موافق	3.41	4.20
3	موافق الى حد ما	2.61	3.40
4	غير موافق	1.81	2.60
5	غير موافق بشدة	1.00	1.80

وتمت معالجة استجابات افراد عينة الدراسة احصائيا. واستخدام طول المدى للحصول على حكم موضوعي على متوسطات استجابات افراد العينة.

(أ) صدق أداة الدراسة:

صدق أداة الدراسة يعني التأكد من قدرتها على القياس بفاعلية. كما تعني وضوح وشمولية الاستبانة. وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

1- صدق الاتساق الداخلي للأداة:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient).

الجدول (6): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للبعد

المحور الأول: (القيادة الإستراتيجية)

البيد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبيد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبيد
تطوير راس المال البشري	1	**0.926	2	**0.864
	3	**0.893	--	--
تعزيز الإبداع	1	**0.883	2	**0.818
	3	**0.745	--	--
الحفاظ على عقلية عالمية	1	**0.892	1	**0.863
استكشاف الكفاءات المميزة	1	**0.865	2	**0.898
	3	**0.593	--	--

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجدول (6) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بُعدها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

الجدول (7): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للبيد

المحور الثاني: (إدارة التغيير)				
البيد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبيد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبيد
الإعداد لتغيير	1	**0.873	2	**0.788
	3	**0.711	-	--
التخطيط لتغيير	1	**0.851	2	**0.911
	3	**0.778	4	**0.849
تنفيذ التغيير	1	**0.864	2	**0.660
	3	**0.872	--	--
تقييم التغيير	1	**0.833	2	**0.731
	3	**0.736	4	**0.810

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجدول (7) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بُعدها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

ب) ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha) (α)، ويوضح الجدول (8) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة.

جدول (8): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

محاور الاستبانة	البيد	عدد العبارات	ثبات المحور
القيادة الاستراتيجية	تطوير راس المال البشري	3	0.867
	تعزيز الإبداع	3	0.748

0.700	2	الحفاظ على عقلية عالمية	ادارة التغيير
0.713	3	استكشاف الكفاءات المميزة	
0.696	3	الإعداد لتغيير	
0.847	4	التخطيط لتغيير	
0.721	3	تنفيذ التغيير	
0.771	4	تقييم التغيير	
0.954	25	الثبات العام	

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات العام عالٍ حيث بلغ (0.954)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

7- إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد التأكد من صدق (الاستبانة) وثباتها، وصلاحيتها للتطبيق، تم تطبيقها ميدانياً باتباع الخطوات التالية: توزيع الاستبانة. ثم جمع الاستبانات بعد تعبئتها، وقد بلغ عددها (31) استبانة. ثم مراجعة الاستبانات، والتأكد من صلاحيتها، وملاءمتها للتحليل.

8- أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات، والنسب المئوية.
- 2- المتوسط الحسابي "Mean".
- 3- الانحراف المعياري "Standard Deviation".
- 4- تم استخدام اختبار ت لعينتين مستقلتين " ت: Independent Sample T-test".
- 5- تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA)".
- 6- معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient).
- 7- معامل الثبات ألفا كرونباخ (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha (α)).

ثانياً: الإطار النظري للدراسة:

1- مفهوم القيادة الاستراتيجية:

ان المنظمات في عالم الأعمال اليوم تواجه عديد من التحديات التي يجب التغلب عليها بهدف الاستمرارية والتغيير. ومن هنا ظهر دور القيادة الاستراتيجية في تحديد اهداف المنظمة وتوجهاتها الطويلة المدى (Bass, 2007). وقد تباينت وجهات نظر الباحثين في الإدارة حول مفهوم القيادة الاستراتيجية حيث عبر عنها (Dess, 2013) على أنها "مهمة المنظمة بأكملها لتأثير على النتائج الاستراتيجية للمنظمة". وعرفها (Tampoe & Macmillan, 2000) بأنها تحقيق الميزة التنافسية وهي احد نتائج الإدارة الاستراتيجية. وأشار أحمد والفقير (2011) بأنها القدرة على التوجه الاستراتيجي للمنظمة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وحشد كافة الموارد لتحقيق ذلك التوجه. بينما أشار Alayoubi, Al Shobaki, and Abu-Naser (2020) على أنها قدرة القائد في تطوير رؤية مستقبلية للمنظمة وتوضيحها للموظفين لتحقيق تغيير استراتيجي. والعمل على تهيئة كافة الموارد المتاحة لتحقيق تلك الرؤية واكتساب ميزة تنافسية مستدامة، ويعرفها أبوبكر بأنها هي نمط الإدارة القائم على منهج التفكير الاستراتيجي الريادي (أبوبكر، مصطفى محمود 2020). وبهذا الصدد تعرف الباحثة القيادة الاستراتيجية على أنها قدرة القائد على تحديد رؤية المنظمة

وتوجهها الاستراتيجي وبناء ثقافة تنظيمية تتميز بالمرونة والابداع والابتكار وتمكين العاملين لإحداث تغيير استراتيجي يؤدي الى تحقيق رؤية المنظمة، ويستند التعريف على ما قدمه كلا من Alayoubi وأبو بكر.

1- أهمية القيادة الاستراتيجية وأدوارها:

تتلخص أهمية القيادة الاستراتيجية في الجوانب التالية:

1. توجد علاقة طردية بين القيادة الاستراتيجية الفعالة وتحقيق اهداف المنظمة. لذلك فان القيادة الاستراتيجية الفعالة تعمل على بناء ثقافة تنظيمية مرنة وقادرة على التغيير وتحقيق اهداف المنظمة (Lee & Chen, 2007).
 2. تأكيد النموذج الأخلاقي في العلاقات الداخلية والخارجية الذي يمثل المنظمة في التعامل مع الهيئات والمنظمات ذات الصلة (Dess, Eisner, Lumpkin, & McNamara, 2011، أبوبكر 2018).
 3. الاسهام في ترسيخ الثقافة التنظيمية من خلال أسلوب القائد في قيادة المنظمة والأساليب الإدارية المتبعة التي تؤثر على قيم المنظمة (رفاعي & المتعال, 2001).
 4. التوفيق بين حاجات أصحاب المصالح داخل وخارج المنظمة وتحقيق التوازن الاستراتيجي بين هذه الحاجات حتى لو كانت متعارضة (يونس, 2011).
 5. تسهم القيادة الاستراتيجية في تحقيق جودة شاملة مستدامة للمنظمات الطامحة الى ذلك حيث انها عنصر التغيير التنظيمي الهام في تصميم نموذج الجودة الشاملة (Hamidi, 2009)
 6. القيادة الاستراتيجية هي السبب في التفوق التنافسي من خلال لعب الدور الاستراتيجي الطامح للأفضل والتي تفهم مغزى الأحداث دون التأثير بظواهر الأمور وحساب المخاطر المتوقعة وصناعة القرارات المناسبة (الركابي, 2004، أبوبكر 2020).
 7. تتبثق أهمية القيادة الاستراتيجية من طبيعة بيئة الأعمال المتغيرة التنافسية وطبيعة الأدوار والوظائف التي تؤديها القيادة الاستراتيجية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكل تحدي للقادة الاستراتيجيين تتطلب منهم مهارات غير تقليدية لمواجهةها والتعامل معها (الدوري, 2009).
 8. تنمية رأس المال البشري والمعرفي واستغلال الكفاءات البشرية الموجودة من خلال تعزيز المناخ التنظيمي الإبداعي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (أبوبكر 2020، السعيد, الفقيه, & علي, 2011).
- وهناك من يرى أدوار القيادة الاستراتيجية على انها مجموعة من الخصائص مثل التغيير الثقافي والرؤية والإبداع والتمكين والمشاركة والتفكير (hamidi2009). وينظر Hitt, Ireland, and Hoskisson (2016) الي القيادة الاستراتيجية على أنها تحديد التوجه الاستراتيجي وتطوير رأس المال و استكشاف الموارد والسلوكيات الأخلاقية وانشاء منظمة متوازنة والحفاظ على ثقافتها. وقد حدد S. Thompson and Strickland (2008) خمسة أدوار يمارسها القادة الاستراتيجيون وهي: مراقبة تطبيق الاستراتيجيات والاطلاع على المتغيرات عبر بناء شبكة معلومات رسمية وغير رسمية داخل المنظمة. والتغيير الثقافي من خلال إرساء دعائم ثقافة تنظيمية محفزة للأفراد. والتحلي بالمرونة عبر الاستجابة للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية. وتعزيز السلوكيات الأخلاقية. وقيادة عملية التغيير والتطوير التنظيمي باستخدام الاقناع والمشاركة والقوة والاجبار .

2- خصائص القيادة الاستراتيجية:

القيادة الاستراتيجية الفاعلة هي التي تكون قادرة على الاستخدام الأمثل للموارد والطاقات التي تحقق للمنظمة ميزة تنافسية. ولديها كذلك القدرة على توقع المستقبل والاستعداد له. وتحقيق الإبداع والابتكار في تطوير الاستراتيجيات الملائمة له وتقييمها بشكل مستمر. وقد حدد Towill (2008) خصائص القيادة الاستراتيجية: 1- ربط رؤية المنظمة و رسالتها مع بيئتها. 2-تحفيز طاقات المنظمة لتحقيق الإبداع من خلال التمكين 3-مساهمة عمليات المنظمة وأنظمتها وهيكلها التنظيمي في تحقيق رؤيتها ورسالتها.

بينما أشار حسين (2017) الى قدرات القائد الاستراتيجي على أنها: 1- التمتع بصفات قيادية مثل الحزم والشخصية والكفاءة وقوة الشخصية والثقة. 2- صناعة القرارات والاتصال وإدارة الصراع والتحفيز. 3- التفكير الاستراتيجي. وصنف Boal and Hooijberg (2000) القدرات الاستراتيجية للقائد: 1- القدرة الاستيعابية مثل التعلم والإدراك والإستيعاب 2- القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية 3- الحكمة الإدارية مثل التمييز والحسد الذي يساعد القائد على إدراك المتغيرات المحيطة والقرار المناسب، ويضيف أبوبكر (2020) بأن القيادة الاستراتيجية تمتلك قدرات ريادية للتعامل مع التحديات وإدارة الأزمات تمكنها من تنمية نقاط القوة وتحويل نقاط الضعف الي نقاط قوة ومن تنمية وخلق الفرص وتحويل القيود والتهديدات الي فرص تحقق مصالح المنظمة.

3- أبعاد القيادة الاستراتيجية:

حدد Enzo (2010) و Bass (2007) و Thompson (2010) ابعاد القيادة الاستراتيجية ب: الابتكار، وتطوير الاستراتيجيات، التأسيس، وبناء بيئة مشجعة للتعلم والتطوير والعمل. بينما أشار Davies and Davies (2004) الى ابعاد القيادة الاستراتيجية على انها تتمثل في الممارسات السابقة وهي تصنف الى ابعاد تحويلية وإدارية وسياسية وأخلاقية. وقام Hitt, Ireland, and Hoskisson (2007) ببناء نموذج لتفسير ممارسات وابعاد القيادة الاستراتيجية يتكون من : اكتساب المعرفة، تعزيز التعلم والإبداع، التركيز على النتائج والعمليات، العقلية العالمية، تحسين تدفق العمل، توقع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، نمو رأس المال البشري، اعتماد استراتيجية المدى الطويل. وقد تطرق جادالرب (2012) الى أبعاد القيادة الاستراتيجية على انها تحديد التوجه الاستراتيجي واستغلال واستثمار المواهب والقدرات الاستراتيجية والتأكيد على الممارسات الأخلاقية ومتابعة الرقابة المتوازنة وتطوير الموارد البشرية وتدعيم الثقافة التنظيمية. وفي سياق الدراسة الحالية سيتم اعتماد الأبعاد التالية: تعزيز الابداع، استكشاف الكفاءات المتميزة، العقلية العالمية، وتطوير رأس المال البشري).

3-1 تعزيز الابداع:

الإبداع الإداري هو أحد وسائل التغيير والتطوير التنظيمي من خلال الاستجابة الى التغيرات البيئية المتسارعة. وقد عرفه Hitt, Haynes, and Serpa (2010) على انه طريقة استجابة الفرد المتميزة للمواقف التي يتعرض لها والمنفردة عن استجابات الآخرين حيث تتميز بفكر قيادي وأفكار جديدة. بينما أشار الخفاف (2007) على انها هي استبدال الوضع التقليدي للمنظمة عبر احداث تطوير تنموي مستمر برؤية إدارية عصرية تستثمر الابداع لتلبية الاحتياجات وخدمة المجتمع. ويرى الزوايدة والزعبي (2018) على انها هي الجهود التي تقوم بها المنظمة لتحفيز الموظفين وتشجيعهم على تقديم أفكار ريادية لتطوير المنظمة. ويؤدي الإبداع الإداري الى المرونة الاستراتيجية والتفوق على المنافسين. كما يتطلب من القيادة الاستراتيجية أدوارا محددة مثل تحديد الأهداف للعاملين، تمكين الابداع من خلال الثقة والمشاركة في صناعة القرارات والتفويض، والحوافز، والتدريب (Wanasika, 2009).

3-2 استكشاف الكفاءات المتميزة:

الكفاءات المتميزة هي مصدر للميزة التنافسية للمنظمة، وهي ترتبط بالمهارات الوظيفية. وهي تعبر عن مجموعة المعارف والخبرات والمهارات لدى الموظفين والتي تقود الى تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق اهداف المنظمة (Chang & Chang, 2007) . ويتعين على القائد الاستراتيجي استقطاب الكفاءات التي تصنع الفارق والحفاظ عليها من خلال المكافآت والحوافز وتطويرها واستخدامها في تحقيق الأهداف التنظيمية (Vera & Crossan, 2004).

3-3 العقلية العالمية:

ان التحديات التي يواجهها القادة الاستراتيجيون في العصر الحالي فرضت عليهم طرق تفكير جديدة. منها التحول من المنافسة المحلية الى العالمية. وهذا يتطلب تبني عقلية متجددة قادرة على التعامل مع متغيرات البيئة التنافسية واختراق الأسواق العالمية. من خلال عدد من المتطلبات مثل تحديد رؤية ورسالة المنظمة، الانضباط، الثبات، الالتزام بالأهداف التنظيمية، المعرفة التامة

بالأحداث المحلية والعالمية، وتفويض السلطة، واستخدام الذكاء العاطفي، والقدرة على التعامل مع موظفين من خلفيات ثقافية متعددة، والتحدث بلغات مختلفة، ومهارات الاتصال، وإدارة الذات، والتفاوض. ان امتلاك القائد الاستراتيجي لهذه المهارات يساعده في تقليل الصراع داخل المنظمة، فتح أسواق جديدة، وتوسيع المعرفة. وهذا يحتاج تدريب وتطوير مستمر للقادة (Gibson, Ivancevich, & Konopaske, 2011; Hellriegel, 2015).

3-4 تطوير رأس المال البشري:

يتمثل رأس المال البشري في مجموعة المعارف والخبرات والمؤهلات التي يمتلكها الفرد والتي تنعكس على الثقافة التنظيمية (Hess, 2016). ويتكون من مقدرة العاملين، ابداعاتهم، واتجاهاتهم، ومتوسط سنوات الخبرة لديهم (Fragueiro, 2007). ويضيف البعض بان امتلاك المعرفة يعتبر من اهم عناصر القوة التنافسية في العصر الحالي. لأنها تساهم في خلق مصادر جديدة للمنظمة وكفاءة استخدام الموارد والتميز في خدمة العملاء (Arregle, Hitt, Sirmon, & Very, 2007).

4- إدارة التغيير:

تعتبر إدارة التغيير من المواضيع الإدارية التي شغلت الباحثين ومنظمات الاعمال لأهميتها في ضمان استمرار المنظمة وتطويرها. ويعتبر توفير الموارد المادية والبشرية القادرة على تنفيذ التغيير من وظائف ومهام القيادة الاستراتيجية. والذي يتطلب منها تطوير العملية الإدارية ووضوح الرؤية وتحديد الأهداف وبناء ثقافة تنظيمية مشجعة للتغيير (Middleton, Harvey, & Esaki, 2015) وعرف (Garr 2001) التغيير بأنه تبني أفكار جديدة وتعديلات تتضمن عناصر العملية الإدارية بهدف الانتقال الى أوضاع إدارية جديدة او استحداث نشاطات جديدة تكسب المنظمة ميزة تنافسية. بينما رأى Grant, Michelson, Oswick, and Wailes (2005) بأنها خطة طويلة المدى لتحسين وتطوير أداء المنظمة وتكيفها مع الظروف البيئية المتغيرة. وبهذا الصدد عرفه Parish, Cadwallader, and Busch (2008) بأنه العملية التي يتم من خلالها اجراء التغييرات المطلوبة في موارد المنظمة بما يتناسب مع بيئتها الداخلية والخارجية وتؤثر في عناصر المنظمة او بعض اجزائها. بينما أشار Burnes and By (2012) الى إدارة التغيير على انها عملية مدروسة للتغيير على المستوى التشغيلي أو الاستراتيجي للمنظمة بهدف الوصول الى الحالة المستهدفة. وأضاف Davis (1996) بأنها عملية تتم من خلال استخدام منهج علمي مدروس بناء على المتغيرات البيئية للتأكد من تغيير المنظمة بشكل فعال ودون وجود أخطاء.

4-1 خصائص إدارة التغيير:

هناك العديد من الخصائص التي تميز إدارة التغيير ولها تأثير مباشر في نجاح التغيير وهي: التكامل حيث يشمل التغيير كافة أجزاء المنظمة، وبناء القدرة التنظيمية من خلال تعزيز قدرات المنظمة وتطويرها. والانتقال من الوضع الحالي الى الوضع المستقبلي. واحداث التغيير وإدارة التغيير من خلال عملية منهجية مدروسة مستمرة ومخططة (Andrews, Cameron, & Harris, 2008).

4-2 أهداف التغيير:

حدد Araujo, Christiananta, Ellitan, and Otok (2013) اهداف التغيير بأنها تعزيز أداء المنظمة من خلال مجموعة من القرارات الإبداعية خاصة في المنظمات الضعيفة. واجراء تغييرات إدارية للخروج من حالة الجمود من خلال ادخال عناصر جديدة للمنظمة واجراء تغييرات من شأنها تشجيع الابداع داخل المنظمة. وأشار Jimmieson, White, and Peach (2004) الى هدفين اساسيين من التغيير وهما: اشراك العاملين في التغيير وإظهار طاقاتهم مما ينعكس إيجابا على الأداء والإنتاجية. وتعزيز قدرة المنظمة التنافسية لتحقيق أهدافها. مع ملاحظة أن اهداف التغيير يتم تحديدها من خلال تحليل الأسباب الخارجية مثل التطور التكنولوجي، وثورة الاتصالات، وحدة المنافسة، والتغيير المتسارع في المنتجات والخدمات (Weiner, 2020). وقد يهدف التغيير الى التكيف مع البيئة المحيطة وتحسين قدرتها على التقدم والتطور (الصيرفي, 2008).

3-4 مجالات التغيير:

التغيير قد يكون جزئي يشمل مجالاً واحداً. وقد يكون كلي يشمل عدة مجالات. وتتضمن مجالات التغيير التالي: الهيكل التنظيمي، التقنيات المستخدمة، الكوادر البشرية داخل المنظمة، استراتيجيات المنظمة، الثقافة التنظيمية، وإعادة تقسيم المهام والصلاحيات (Middleton et al., 2015).

4-4 مهارات إدارة التغيير:

إدارة التغيير بكفاءة يحتاج قيادة فاعلة مدركة للحاجة إلى التغيير وقادرة على التعامل مع الموارد المتاحة للمنظمة بحكمة لتحقيق أهداف التغيير. ولذلك تحتاج هذه القيادة المهارات التالية: مهارات ذاتية. وهي تتعلق بالصفات الشخصية للقائد مثل الصحة البدنية والجسدية (Thomas & Hardy, 2011). ومهارات فكرية وهي التي تتعلق بالذكاء والتفكير الاستراتيجي العميق. ومهارات فنية مثل المعرفة والخبرة. ومهارة الابتكار والقدرة على تحمل المخاطر. ومهارات الاتصال الفعال (براق, 2015).

4-5 معايير التغيير:

لضمان نجاح إدارة التغيير لابد من توفر المعايير التالية: الضرورة (الحاجة إلى التغيير). المنفعة من خلال تحديد الفوائد الناتجة عن التغيير سواء للمنظمة وأصحاب المصالح الداخليين والخارجيين. هذا ويعتمد نجاح التغيير على مجموعة من الخطوات الضرورية مثل (إشراك العاملين في عملية التغيير، والتحفيز الإداري في بيئة العمل، التأكد من فهم الجميع لوظائفهم في عملية التغيير، تحديد نتائج التغيير المستهدفة والانحرافات إن وجدت وتصحيحها) (Andrews et al., 2008). بينما يرى رمضان (2005) بأن وجود: الدوافع وراء التغيير، الرؤية الواضحة، قيادة التغيير، المشاركة، الاتصال، التدريب، دعم الإدارة العليا، تسهيل إجراءات العمل، والتطور التقني يساهم في نجاح عملية التغيير.

4-6 استراتيجيات إدارة التغيير:

تختلف الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة التغيير باختلاف الهدف من التغيير ومجال التغيير والظروف المحيطة به وتشمل: الاستراتيجية العقلانية التي تعتمد على توفير المعلومات لإدارة التغيير بكفاءة والتركيز على التعليم والتدريب. واستراتيجية التوعية حيث يتم اقناع الموظفين بضرورة التغيير وأهميته لتغلب على مقاومة التغيير. واستراتيجية القوة المعنوية حيث يتم استخدام كافة الأساليب لتنفيذ التغيير والتغلب على مقاومة التغيير بما فيها القوة القسرية مثل التأديب والإكراه. واستراتيجية المشاركة حيث يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشاكل واقتراح الحلول المناسبة لها وتنفيذ التغيير. واستراتيجية التفويض حيث يتم إبلاغ الموظفين بمعلومات عن التغيير (فريد & نصيرات, 2008).

ثالثاً: الدراسات السابقة:

1-الدراسات العربية:

دراسة (ا. ف. محمد, 2019)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق التجديد التنظيمي في مديرية ماء ذي قار، بناء على تأثير المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية. افترضت الدراسة وجود تأثير للقيادة الاستراتيجية بأبعادها المتعددة وهي: (تحديد التوجه الاستراتيجي، والاستفادة من الكفاءات المتميزة والحفاظ عليها، وتطوير الموارد البشرية، وتعزيز السلوكيات الأخلاقية، وبناء ثقافة تنظيمية فعالة، وإنشاء الرقابة الاستراتيجية) في التجديد التنظيمي بأبعاده: (الابتكار، والانفتاح، والتعاون التفاعلي، والانضباط، والمواجهة البناءة). حيث تم توزيع استبانة إلكترونية على عينة عشوائية من (60) موظفاً في المناصب الإدارية العليا، والوسطى والإشرافية. واستنتجت الدراسة وجود علاقة إيجابية وتأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية في التجديد التنظيمي.

دراسة (برهوم, حسن, & سعيد, 2017)

والتي هدفت الى التعرف على ابعاد القيادة التحولية (تأثير الكاريزما والاعتبار الفردي) وأثرها على إدارة التغيير في المستشفيات العامة في سوريا. وبتطبيق المنهج التحليلي على عينة عشوائية من 390 شخص من عدة مستويات إدارية. واستنتجت الدراسة ان درجة ممارسة ابعاد القيادة التحولية وإدارة التغيير كانت متوسطة. مما دل على عدم وجود درجة عالية من الرضا عن أداء القيادة الإدارية في هذه المستشفيات. كما استنتجت الدراسة وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة في إدارة التغيير.

دراسة (بوطرفة & ثريا, 2016)

هدفت الى التعرف على دور القيادة التحولية وإدارة التغيير في تطوير المنظمات الجزائرية الحكومية. عبر تطبيق المنهج الوصفي التحليلي على عينة عشوائية بسيطة من ثلاث مؤسسات اقتصادية جزائرية. من خلال استبانة موزعة على 668 موظفا. ووضحت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحولية على إدارة التغيير. واوصت بضرورة تنفيذ مبادئ القيادة التحولية لتأثيرها الكبير على نجاح إدارة التغيير في هذه المنظمات.

دراسة (ا. ط. محمد, 2015)

التي هدفت الى تحديد دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية في البنوك الليبية بالتطبيق على المدراء العاملين في الإدارة العليا. ومن خلال تطبيق المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها تم توزيع 250 استبانة عن طريق العينة العشوائية البسيطة. واستنتجت الدراسة ضعف تطبيق القيادة الاستراتيجية. وضعف دور القائد الاستراتيجي في تكوين البناء الاستراتيجي. وعدم اهتمام القادة في تلك المنظمات بالجوانب الأخلاقية والاجتماعية وعدم قدرتهم على إدارة التغيير، وعدم تشجيعهم على الإبداع والابتكار.

دراسة (شاهر, 2015)

وهدف الى التعرف على واقع إدارة التغيير لدى مدراء البنوك التجارية في الضفة الغربية. باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها تم توزيع 240 استبانة بطريقة عشوائية. واستنتجت الدراسة ان مدراء البنوك التجارية في الضفة الغربية يهدفون الى احداث التغيير عبر بناء فرق العمل وتحفيز الموظفين وتشجيعهم على الابداع والابتكار من خلال اشراكهم في عملية التغيير وتعزيز الثقافة التنظيمية. وكذلك توصلت الدراسة الى عدم وجود علاقة إحصائية بين اشراك الموظفين وبناء فريق التغيير وتشجيع الموظفين على الابداع والابتكار. واستنتجت الدراسة ضرورة اشراك الموظفين في عملية التغيير وتحفيزهم لبناء بيئة تنظيمية تتفاعل مع التغييرات البيئية الخارجية.

دراسة (الساعدي, غالي, & وادي, 2013)

طبقت على عينة من 60 عضوا من أعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء. من خلال توزيع استبانة عليهم باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وهدفت الدراسة الى تحديد أثر رأس المال البشري كبعد من ابعاد القيادة الاستراتيجية على إدارة التغيير. واستنتجت الدراسة أن درجة تطبيق رأس المال البشري بأبعاده الخبرة والمهارة عالي. ووجدت الدراسة أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على إدارة التغيير. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمغري الجنس والنوع. واوصت بضرورة تطوير رأس المال البشري من خلال التدريب والحوافز.

2- الدراسات الأجنبية:

دراسة (Obadha, T. W., & Deya, J, 2020)

هدفت هذه الدراسة الى اختبار تأثير القيادة الاستراتيجية على إدارة التغيير في الاتحاد الافريقي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والنوعي. وتكونت عينة الدراسة من 147 فردا. وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة والاسئلة المفتوحة. و وجدت الدراسة ان مهارات الاتصال الاستراتيجي وتطوير رأس المال البشري وثقافة المنظمة تؤثر بشكل كبير على إدارة التغيير. وان رؤية

المنظمة ورسالتها تساعد الموظفين في فهم استراتيجية إدارة التغيير. واوصت الدراسة بضرورة أن تجعل القيادة الاستراتيجية في المنظمة التغيير عملية مستمرة. وايضاها للموظفين بشكل مستمر.

دراسة (Coban, Ozdemir, & Pisapia, 2019)

هدفت هذه الدراسة الى تحديد العلاقة بين مستويات القيادة الاستراتيجية لكبار المديرين الذين يعملون في وزارة التربية والتعليم وقدرتهم على إدارة التغيير التنظيمي. باستخدام الأسلوب الكمي. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الرئيسيين، والخبراء التربويين، والمساعدين المتخصصين في وزارة التربية والتعليم، ومديري الوحدات، والمدرسين العاملين في المنظمة الرئيسية لوزارة التربية والتعليم، ورؤساء الأقسام. واستنتجت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين ادارة التغيير التنظيمي ومستويات القيادة الاستراتيجية لكبار المدراء. ووجدت أيضا أن ابعاد القيادة الاستراتيجية كانت مؤشرات تنبئ بأبعاد ادارة التغيير. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مهارات المدراء في ادارة التغيير.

دراسة (Jaleha & Machuki, 2018):

هدفت هذه الدراسة الى تحليل العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين القيادة الاستراتيجية والبيئة الخارجية والتغيير والأداء التنظيمي. من خلال المراجعة النقدية للأدبيات السابقة في هذا المجال. وقد استنتجت الدراسة أن تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي غير حاسم بسبب تأثير البيئة الخارجية والتغيير التنظيمي.

دراسة (Norzailan, Yusof, & Othman, 2016)

تناقش الدراسة أهمية اتصاف القادة الاستراتيجيين بمجموعة من المهارات الشخصية حتى يكونوا أكثر فعالية في تأدية أدوارهم منها: التفكير الاستراتيجي، إدارة السياسات، وإدارة التغيير. والتي يمكن تطويرها من خلال برامج التدريب الملائمة التي تركز على الممارسة التطبيقية والخبرة والتعليم التألمي. ومن اهم المهارات الواجب التركيز عليها في إدارة التغيير هي التواصل من اجل التغيير واعداد العاملين لتغيير، وتقييم عملية التغيير بعد التنفيذ.

دراسة (Gacharia, 2015):

هدفت هذه الدراسة إلى تأسيس القيادة الاستراتيجية وممارسات إدارة التغيير في أحد البنوك الكينية والتحديات التي تواجهها. وتم استخدام اسلوب دراسة الحالة. من خلال اجراء المقابلات الشخصية مع افراد العينة. واستنتجت الدراسة ان القيادة الاستراتيجية هي مفتاح إدارة التغيير الناجح. ووجدت الدراسة ان اهم التحديات التي تواجه القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير هي مقاومة التغيير. وأوصت الدراسة بتطبيق استراتيجيات تركز على المهام والعاملين لتغلب على ذلك. وان على القيادة الإستراتيجية تجعل عملية التغيير عملية مستمرة ودائمة من خلال التواصل المستمر مع الموظفين.

دراسة (Araujo et al., 2013)

الدراسة بعنوان (تحليل العوامل المؤثرة على القيادة الإستراتيجية، ثقافة المنظمة، الحوكمة، وأداء المنظمات). وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي هدفت الدراسة الى تحليل عدد من العوامل المؤثرة على القيادة الإستراتيجية. وتم توزيع 460 استبانة على عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة وهم مدراء وأعضاء مجلس الإدارة في الشركات الخدمية في تيمور الشرقية. واستنتجت الدراسة مناسبة نموذج قياس القيادة الاستراتيجية وثقافة المنظمة والحوكمة المستخدم في الدراسة. ومستوى مرتفع للقيادة الاستراتيجية في تلك المنظمات وعدم وجود دلالة إحصائية لقدرة القائد على التواصل على أداء المنظمة. واوصت الدراسة بضرورة تطبيق ابعاد القيادة الإستراتيجية في هذه الشركات لتحقيق مزايا تنافسية.

بتحليل الدراسات السابقة من الواضح أن:

الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في أسلوب جمع البيانات عبر استخدام المنهج الوصفي. واستنقادات منها في تعريف مشكلة ومتغيرات وأدوات الدراسة. وتميزت الدراسة الحالية كونها طبقت في منظمة في قطاع التعليم العالي (كلية إدارة الاعمال في

جامعة طيبة.) والتي جاءت لتعويض النقص في الدراسات السابقة على حد علم الباحثة. كما أن الدراسات السابقة استخدمت للمقارنة ودعم نتائج الدراسة الحالية. والتي ركزت على التعرف على مستوى تطبيق القيادة الإستراتيجية ومستوى تطبيق إدارة التغيير في المنظمات الحكومية. وتقديم اقتراحات وتوصيات لصانعي القرار في هذه المنظمات على ضوء النتائج التي ستصل إليها الدراسة.

رابعاً: الدراسة الميدانية:

1-إجابة السؤال الأول: ما هو مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تطوير رأس المال البشري، تعزيز الابداع، العمل بعقلية عالمية، استكشاف الكفاءات المميزة)؟

(الفرض الأول: ضعف مهارات القيادة الاستراتيجية لدى قادة المنظمات الحكومية)

1-1 تطوير رأس المال البشري

لتحديد مفهوم تطوير رأس المال البشري، تم حساب التكرارات، والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية، والترتيب والانحرافات المعيارية، لاستجابات افراد عينة الدراسة على عبارات تطوير رأس المال البشري، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (1-4): استجابات افراد عينة الدراسة حول تطوير رأس المال البشري مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة %	العبارات	م
			غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة			
1	0.964	3.74	3	1	13	7	7	ك	تخصص الإدارة كافة الإمكانيات لتطوير مهارات الموظفين	2
			9.7	3.2	41.9	22.6	22.6	%		
2	1.012	3.67	0	1	16	4	10	ك	تعمل الإدارة على إلحاق الموظفين ببرامج تدريبية متميزة	1
			0	3.2	51.6	12.9	32.3	%		
3	1.247	3.09	5	2	14	5	5	ك	تقوم الإدارة بمكافأة الموظفين المتميزين باستمرار	3
			16.1	6.5	45.2	16.1	16.1	%		
			المتوسط العام							
0.961		3.50								

يتضح من الجدول (1-4) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على تطوير رأس المال البشري بمتوسط (3.50 من 5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة. ويتضح أيضاً أن أفراد الدراسة موافقون على اثنين من أدوات تطوير رأس المال البشري تتمثل في العبارات رقم (2 و1) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة افراد عينة الدراسة عليها، كالتالي:

1- جاءت العبارة رقم (2) وهي: "تخصص الإدارة كافة الإمكانيات لتطوير مهارات الموظفين" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (3.74 من 5).

2- جاءت العبارة رقم (1) وهي: "تعمل الإدارة على إلحاق الموظفين ببرامج تدريبية متميزة" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (3.67 من 5).

3- جاءت العبارة رقم (3) وهي: "تقوم الإدارة بمكافئة الموظفين المتميزين باستمرار" بالمرتبة الثالثة والاحيرة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (3.09 من 5).

وتفسر هذه النتيجة باهتمام الإدارة بالكفاءات المتميزة وتأهيلهم وتدريبهم وتنويع خبراتهم وزيادة مهاراتهم. من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المادية المتاحة. وهذا يتفق مع دراسة (ا. ف. محمد, 2019) و دراسة (الساعدي, غالي, & وادي, 2013).

1-2 تعزيز الابداع

للتعرف على مفهوم تعزيز الابداع، تم حساب النسب المئوية، والتكرارات، والانحرافات المعيارية، والمتوسطات الحسابية، والرتب لاستجابات افراد عينة الدراسة على عبارات تعزيز الابداع، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (4-2): استجابات افراد عينة الدراسة حول تعزيز الابداع مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					النسبة %	الرتبة
			موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة		
3	تمنح الإدارة حوافز معنوية للموظفين	ك	6	7	16	2	0	3.54	0.888
	%	19.4	22.6	51.6	6.5	0			
1	تشجع الإدارة الإبداع	ك	2	10	13	3	3	3.16	1.035
	%	6.5	32.3	41.9	9.7	9.7			
2	تمنح الإدارة حوافز مادية للموظفين لتشجيعهم على الإبداع	ك	2	6	16	2	5	2.93	1.093
	%	6.5	19.4	51.6	6.5	16.1			
			المتوسط العام					3.21	0.823

يتضح في الجدول (4-2) أن أفراد عينة الدراسة موافقون الى حد ما على تعزيز الابداع بمتوسط (3.21 من 5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من 2.61 إلى 3.40)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق الى حد ما على أداة الدراسة. ويتضح من النتائج أيضاً أن أفراد عينة الدراسة موافقون على واحدة من أدوات تعزيز الابداع تتمثل في العبارة رقم (3)، وموافقون الى حد ما على أدوات تعزيز الابداع بالعبارات رقم (2 و 1) وتم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة افراد عينة الدراسة عليها، كالتالي:

1- جاءت العبارة رقم (3) وهي: "تمنح الإدارة حوافز معنوية للموظفين" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (3.54 من 5).

2- جاءت العبارة رقم (1) وهي: "تشجع الإدارة الإبداع" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (3.16 من 5).

3- جاءت العبارة رقم (2) وهي: "تمنح الإدارة حوافز مادية للموظفين لتشجيعهم على الإبداع" بالمرتبة الثالثة والاحيرة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (2.93 من 5).

وتفسر هذه النتيجة بوجود وعي بأهمية تعزيز الابداع من خلال تقديم الحوافز المعنوية وتشجيع الموظفين لتقديم أفكار ريادية لتطوير وتغيير المنظمة. والتي تؤدي الى تنمية رأس المال البشري وتعزيز المناخ التنظيمي الإبداعي وهذا يتفق مع دراسة (السعيد, الفقيه, & علي, 2011) و دراسة (شاهر, 2015).

1-3 العمل بعقلية عالمية:

للتعرف على مفهوم العمل بعقلية عالمية، تم حساب النسب المئوية والتكرارات، والانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية، والرتب لاستجابات افراد عينة الدراسة على عبارات العمل بعقلية عالمية، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (4-3): استجابات افراد عينة الدراسة حول العمل بعقلية عالمية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار النسبة %	درجة الموافقة				الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
			موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق شدة			
1	تتمتع الإدارة بقدرة على فهم الثقافات المختلفة والتعامل معها	ك	14	4	11	1	1.123	3.93	
		%	45.2	12.9	35.5	3.2			
2	تتم متابعة الأحداث العالمية والاستفادة منها في تطوير بيئة العمل	ك	3	7	15	2	1.003	3.16	
		%	9.7	22.6	48.4	12.9			
			المتوسط العام				0.934	3.54	

يتضح في الجدول (4-3) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على العمل بعقلية عالمية بمتوسط (3.54 من 5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة. ويتضح من النتائج أيضاً أن أفراد الدراسة موافقون على واحدة من أدوات العمل بعقلية عالمية تتمثل في العبارة رقم (1)، وموافقون الى حد ما على أدوات العمل بعقلية عالمية بالعبارة رقم (2)، وتم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة افراد عينة الدراسة عليها، كالتالي:

1- جاءت العبارة رقم (1) وهي: "تتمتع الإدارة بقدرة على فهم الثقافات المختلفة والتعامل معها" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (3.93 من 5).

2- جاءت العبارة رقم (2) وهي: "تتم متابعة الأحداث العالمية والاستفادة منها في تطوير بيئة العمل" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (3.16 من 5).

وتفسر هذه النتيجة بقدرة إدارة الكلية على العمل بعقلية متجددة تساعدها على التعامل مع موظفين من خلفيات ثقافية متعددة وبالتالي تبني طرق تفكير جديدة بناء على متغيرات البيئة الداخلية والخارجية. والتي تؤدي الى تقليل الصراع التنظيمي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Coban, Ozdemir, & Pisapia, 2019) ودراسة (Araujo et al., 2013).

1-4 استكشاف الكفاءات المميزة:

للتعرف على مفهوم استكشاف الكفاءات المميزة، تم حساب استجابات افراد عينة الدراسة على عبارات استكشاف الكفاءات المميزة والتكرارات، والنسب المئوية، والانحرافات المعيارية، والرتب والمتوسطات الحسابية، والتي جاءت كما يلي:

جدول (4-4): استجابات افراد عينة الدراسة حول استكشاف الكفاءات المميزة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار النسبة %	درجة الموافقة				الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
			موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق بشدة			
3	سياسة الترقية تعتمد	ك	7	6	18	0	0.838	3.64	

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة %	العبارات	م
			غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة			
			0	0	58.1	19.4	22.6	%	على الكفاءة	
2	1.181	3.06	4	4	13	6	4	ك	تستخدم الإدارة المكافآت والحوافز للمحافظة على الكفاءات لديها	2
			12.9	12.9	41.9	19.4	12.9	%		
3	1.125	3.00	3	6	14	4	4	ك	يتم اختيار الموظفين من ذوي الكفاءات المتميزة	1
			9.7	19.4	45.2	12.9	12.9	%		
0.844		3.23	المتوسط العام							

يتضح في الجدول (4-4) أن أفراد عينة الدراسة موافقون الى حد ما على استكشاف الكفاءات المميزة بمتوسط (3.23) من (5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من 2.61 إلى 3.40)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق الى حد ما على أداة الدراسة. ويتضح من النتائج ايضا أن أفراد الدراسة موافقون على واحدة من أدوات استكشاف الكفاءات المميزة تتمثل في العبارة رقم (3)، وموافقون الى حد ما على أدوات استكشاف الكفاءات المميزة بالعبارة رقم (2، 3)، وتم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة افراد عينة الدراسة عليها، كالتالي:

1- جاءت العبارة رقم (3) وهي: "سياسة الترقية تعتمد على الكفاءة" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (3.64 من 5).

2- جاءت العبارة رقم (2) وهي: "تستخدم الإدارة المكافآت والحوافز للمحافظة على الكفاءات لديها" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (3.06 من 5).

3- جاءت العبارة رقم (1) وهي: "يتم اختيار الموظفين من ذوي الكفاءات" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (3.00 من 5).

وتفسر هذه النتيجة بربط إدارة الكلية الترقية بالمهارات الوظيفية لدى الموظفين. والتي تؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الساعدي، غالي، & وادي، 2013) ودراسة (Norzailan, Yusof, & Othman, 2016) ودراسة (Gacharia, 2015). وتفسر ميل العينة الى الموافقة بحد ما على العبارة 2 بارتباط المكافآت المادية في الجامعة بميزانية وتشريعات محددة. ويفسر ميل العينة الى الموافقة بحد ما على العبارة 1 بأن عملية الاختيار والتوظيف في الجامعة لا ترتبط بإدارة الكلية بشكل مباشر.

الجدول (4-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل أبعاد القيادة الاستراتيجية

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب المجال
3	الحفاظ على عقلية عالمية	3.548	0.934	70.9%	1
1	تطوير راس المال البشري	3.505	0.961	70.1%	2
4	استكشاف الكفاءات المميزة	3.236	0.844	64.7%	3
2	تعزيز الإبداع	3.215	0.823	64.3%	4

متوسطة	67.5%	0.769	3.376	الكلية للأبعاد
--------	-------	-------	-------	----------------

يوضح الجدول أعلاه قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وترتيب الأبعاد حسب أهميتها في نتائج مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية ، ومن خلال ملاحظة القيم الواردة في الجدول يتبين أن بُعد الحفاظ على عقلية عالمية قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.548) وبوزن نسبي (70.9%)، بينما احتل بُعد تطوير راس المال البشري المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.505) وبوزن نسبي (70.1%)، واحتل بُعد استكشاف الكفاءات المميزة المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.236) وبوزن نسبي (64.7%) واحتل بُعد تعزيز الابداع الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3.215) وبوزن نسبي (64.3%) ، ويلاحظ أن المتوسط الكلي لجميع الأبعاد بلغ (3.376) وبوزن نسبي (67.5%) وهي بمستوى موافقة متوسطة على تطبيق القيادة الاستراتيجية

2-إجابة السؤال الثاني: ما هو مستوى تطبيق ادارة التغيير بأبعادها (الاعداد للتغيير، التخطيط للتغيير، تنفيذ التغيير، تقييم التغيير)؟

(الفرض الثاني: انخفاض كفاءة إدارة التغيير في المنظمات الحكومية)

2-1 اعداد للتغيير:

للتعرف على مفهوم الاعداد للتغيير، تم حساب استجابات افراد عينة الدراسة على عبارات الاعداد للتغيير. والتكرارات، والنسب المئوية، والانحرافات المعيارية، والرتب والمتوسطات الحسابية، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (4-6): استجابات افراد عينة الدراسة حول الاعداد للتغيير مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار النسبة %	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق بشدة			
3	لدى الإدارة المرنة للموائمة مع التغيير	ك	10	7	12	1	3.77	1.055	1
		%	32.3	22.6	38.7	3.2			
2	تقوم الإدارة بإعداد الموظفين لتقبل عملية التغيير	ك	8	7	13	1	3.58	1.118	2
		%	25.8	22.6	41.9	3.2			
1	تؤمن الإدارة بأهمية التغيير والإعداد له	ك	4	7	16	2	3.29	1.006	3
		%	12.9	22.6	51.6	6.5			
			المتوسط العام				3.54	0.836	

يتضح في الجدول (4-6) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على الاعداد للتغيير بمتوسط (3.54 من 5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة. حيث أن أفراد الدراسة موافقون على اثنين من أدوات الاعداد للتغيير تتمثل في العبارات رقم (2 و3)، وموافقون الى حد ما على العبارة رقم (1) وتم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة افراد عينة الدراسة عليها، كالتالي:

1- جاءت العبارة رقم (3) وهي: " لدى الإدارة المرنة للموائمة مع التغيير" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (3.77 من 5).

2- جاءت العبارة رقم (2) وهي: "تقوم الإدارة بإعداد الموظفين لتقبل عملية التغيير" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (3.58 من 5).

3- جاءت العبارة رقم (1) وهي: "تؤمن الإدارة بأهمية التغيير والإعداد له" بالمرتبة الثالثة والاحيرة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (3.29 من 5).

وتفسر هذه النتيجة بأن الإدارة لديها درجة عالية من المرونة للموائمة مع التغيير توافقاً مع الخطة الاستراتيجية للجامعة، ولتتمكن القيادات من ذلك تقوم بإعداد الموظفين للتغلب على مقاومة التغيير من خلال التركيز على المهام والعاملين والتواصل مع الموظفين لتقبل عملية التغيير وبناء الرغبة والقدرة لديهم على التغيير للموائمة مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية. وهذا يتفق مع دراسة (Gacharia, 2015) ودراسة (Norzailan, Yusof, & Othman, 2016).

2-2 التخطيط للتغيير:

للتعرف على مفهوم التخطيط للتغيير، تم حساب استجابات افراد عينة الدراسة على عبارات التخطيط للتغيير. و التكرارات، والنسب المئوية، والانحرافات المعيارية، والرتب والمتوسطات الحسابية، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (4-7): استجابات افراد عينة الدراسة حول التخطيط للتغيير مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					النسبة %	الرتبة
			موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة		
3	تضع الإدارة برنامج زمني محدد لتنفيذ التغيير	ك	7	8	16	0	0	%	1
			22.6	25.8	51.6	0	0		
1	توجد لدى الإدارة خطة واضحة لتغيير قبل تنفيذه	ك	3	8	15	3	2	%	2
			9.7	25.8	48.4	9.7	6.5		
2	توضح الإدارة للموظفين أهداف ومجالات التغيير	ك	2	7	16	3	3	%	3
			6.5	22.6	51.6	9.7	9.7		
4	يتم توفير الإمكانيات اللازمة لتغيير	ك	0	0	3	23	5	%	4
			0	0	9.7	74.2	16.1		
			المتوسط العام						
								2.98	0.706

يتضح من النتائج في الجدول (4-7) أن أفراد عينة الدراسة موافقين الى حد ما على التخطيط للتغيير، بمتوسط (2.98 من 5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من 2.98 إلى 3.40)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق الى حد ما على أداة الدراسة. حيث أن أفراد الدراسة موافقين على واحدة من أدوات التخطيط للتغيير تتمثل في العبارة رقم (3)، وموافقين الى حد ما على العبارتين رقم (1، 2)، وغير موافقين على العبارة رقم (4) وتم ترتيبها تنازلياً حسب موافق افراد عينة الدراسة عليها، كالتالي:

1- جاءت العبارة رقم (3) وهي: "تضع الإدارة برنامج زمني محدد لتنفيذ التغيير" بالمرتبة الأولى من حيث موافق أفراد الدراسة عليها بمتوسط (3.70 من 5).

2- جاءت العبارة رقم (1) وهي: "توجد لدى الإدارة خطة واضحة لتغيير قبل تنفيذه" بالمرتبة الثانية من حيث موافق أفراد الدراسة عليها بمتوسط (3.22 من 5).

3- جاءت العبارة رقم (2) وهي: "توضح الإدارة للموظفين أهداف ومجالات التغيير" بالمرتبة الثالثة من حيث موافق أفراد الدراسة عليها بمتوسط (3.06 من 5).

4- جاءت العبارة رقم (4) وهي: "يتم توفير الإمكانيات اللازمة لتغيير" بالمرتبة الرابعة والأخيرة من حيث موافق أفراد الدراسة عليها بمتوسط (1.93 من 5).

وتفسر هذه النتيجة بأن الإدارة في الكلية لديها خطة واضحة لتغيير من خلال تحديد المدة الزمنية اللازمة لتغيير وتوزيع المهام والصلاحيات بين الموظفين. وهذا يتفق مع دراسة (Coban, Ozdemir, & Pisapia, 2019). فيما لا يتم توضيح أهداف ومجالات التغيير بشكل كافي للموظفين. وعدم توفير الإمكانيات اللازمة. والتي تعتبر من وظائف ومهام القيادة الاستراتيجية.

2-3 تنفيذ التغيير:

للتعرف على مفهوم تنفيذ التغيير، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات، والنسب المئوية، والرتب لاستجابات افراد عينة الدراسة على عبارات تنفيذ التغيير، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (4-8): استجابات افراد عينة الدراسة حول تنفيذ التغيير مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار النسبة %	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			موافق بشدة	موافق حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة			
1	تتابع الإدارة عملية التغيير	ك	7	6	16	0	3.70	0.824	1
		%	51.6	25.8	22.6	0			
3	يتم اتاحة كافة قنوات الاتصال اثناء تنفيذ التغيير	ك	8	8	13	2	3.70	0.937	2
		%	25.8	25.8	41.9	6.5			
2	تقوم الإدارة بتقويض الصلاحيات لتنفيذ التغيير	ك	0	0	3	21	1.87	0.562	3
		%	0	0	9.7	67.7			
			المتوسط العام				3.09	0.633	

ويتضح من النتائج في الجدول (4-8) أن أفراد عينة الدراسة موافقون الى حد ما على تنفيذ التغيير، بمتوسط (3.09 من 5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من 2.61 إلى 3.40)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق الى حد ما على أداة الدراسة. حيث أن أفراد الدراسة موافقون على اثنين من أدوات تنفيذ التغيير تتمثل في العبارات رقم (1) و(3)، وغير موافقين على العبارة رقم (2) وتم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة افراد عينة الدراسة عليها، كالتالي:

1- جاءت العبارة رقم (1) وهي: "تتابع الإدارة عملية التغيير" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (3.70 من 5).

2- جاءت العبارة رقم (3) وهي: "يتم اتاحة كافة قنوات الاتصال اثناء تنفيذ التغيير" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (3.70 من 5).

3- جاءت العبارة رقم (2) وهي: "تقوم الإدارة بتقويض الصلاحيات لتنفيذ التغيير" بالمرتبة الثالثة والأخيرة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (1.87 من 5).

وتفسر هذه النتيجة أنه رغم حرص إدارة الكلية على تنفيذ التغيير من خلال المتابعة المستمرة وإتاحة قنوات الاتصال مع العاملين لضمان تنفيذ التغيير وتوفير المعلومات اللازمة له. إلا أنه يتم تقويض الصلاحيات الكافية للعاملين لتنفيذ التغيير، وفي الغالب ان قد يرجع هذا الي مفهوم المسؤولية والمساءلة والمحاسبة عند الإدارة بما يدفعها الي الاحتفاظ بالصلاحيات دون تقويضها، مما يعوق مشاركة العاملين في تنفيذ التغيير. وهذا لا يتفق مع دراسة (شاهر, 2015) ودراسة (الساعدي، غالي، & وادي, 2013).

2-4 تقييم التغيير:

للتعرف على مفهوم تقييم التغيير، تم حساب استجابات افراد عينة الدراسة على عبارات تقييم التغيير. والتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (4-9): استجابات افراد عينة الدراسة حول تقييم التغيير مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار النسبة %	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق بشدة			
4	تتم الاستفادة من الأخطاء لمنع تكرارها مستقبلاً	ك	14	4	9	3	3.87	1.203	1
		%	45.2	12.9	29	3.2			
1	يتم تقييم عملية التغيير بشكل دوري	ك	8	7	16	0	3.74	0.855	2
		%	25.8	22.6	51.6	0			
2	يتم تحديد المشاكل ان وجدت ومعالجتها	ك	6	10	14	1	3.67	0.832	3
		%	19.4	32.3	45.2	3.2			
3	توجد خطة بديلة لتغيير	ك	2	6	15	5	2.96	1.016	4
		%	6.5	19.4	48.4	16.1			
			المتوسط العام				3.56	0.760	

ويتضح من النتائج في الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة موافقون على تقييم التغيير، بمتوسط (3.56 من 5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة. حيث أن أفراد الدراسة موافقون على ثلاثة من أدوات تقييم التغيير تتمثل في العبارات رقم (4 و 1 و 2)، وموافقون الى حد ما على العبارة رقم (3) وتم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة افراد عينة الدراسة عليها، كالتالي:

1- جاءت العبارة رقم (4) وهي: "تم الاستفادة من الأخطاء لمنع تكرارها مستقبلاً" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (3.87 من 5).

2- جاءت العبارة رقم (1) وهي: "يتم تقييم عملية التغيير بشكل دوري" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (3.74 من 5).

3- جاءت العبارة رقم (2) وهي: "يتم تحديد المشاكل ان وجدت ومعالجتها" بالمرتبة الثالثة والاحيرة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (3.67 من 5).

4- جاءت العبارة رقم (3) وهي: "توجد خطة بديلة لتغيير" بالمرتبة الثالثة والاحيرة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (2.96 من 5).

وتفسر هذه النتيجة بأن إدارة الكلية تعمل على تقييم التغيير دورياً وتحيد الانحرافات ان وجدت وضمان عدم تكرارها. والتي تعتبر من مهارات إدارة التغيير. وهذا يتفق مع دراسة (Norzailan, Yusof, & Othman, 2016). مع ضرورة التركيز على إيجاد خطط بديلة لتغيير في حالة عدم موائمة اهداف التغيير مع الإمكانيات والموارد المتاحة او وجود مشكلة او تغيير طارئ في البيئة الداخلية او الخارجية.

الجدول (4-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل أبعاد ادارة التغيير

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب المجال
4	تقييم التغيير	3.564	0.760	71.2%	1
1	الإعداد لتغيير	3.548	0.836	70.9%	2
3	تنفيذ التغيير	3.096	0.633	61.9%	3
2	التخطيط لتغيير	2.983	0.706	59.6%	4
الكللي للأبعاد		3.298	0.650	65.9%	متوسطة

الجدول أعلاه يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وترتيب الأبعاد حسب أهميتها في نتائج مستوى تطبيق ادارة التغيير، ومن خلال ملاحظة القيم الواردة في الجدول يتبين أن بُعد تقييم التغيير قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.564) وبوزن نسبي (71.2%)، بينما احتل بُعد الإعداد لتغيير المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.548) وبوزن نسبي (70.9%)، واحتل بُعد تنفيذ التغيير المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.096) وبوزن نسبي (61.9%) واخيراً احتل بُعد التخطيط لتغيير الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (2.983) وبوزن نسبي (59.6%)، ، ويلاحظ أن المتوسط الكلي لجميع الأبعاد بلغ (3.298) وبوزن نسبي (65.9%) وهي بمستوى موافقة متوسطة على تطبيق ادارة التغيير.

3-إجابة السؤال الثالث: ما هي علاقة ممارسات القيادة الاستراتيجية الفاعلة بإدارة التغيير في المنظمات الحكومية؟

(الفرض الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq$ بين القيادة الاستراتيجية وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية)

للإجابة عن هذا التساؤل تم حساب معامل ارتباط بيرسون للتحقق من قوة واتجاه العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية الفاعلة وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (4-11): قياس العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية الفاعلة وإدارة التغيير

البيان	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية الفاعلة وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية	0.853	0.000	يوجد علاقة

يتضح من الجدول اعلاه أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين ممارسات القيادة الاستراتيجية الفاعلة وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية (0.853) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبالتالي نستنتج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية الفاعلة وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية. وهذا يتفق مع دراسة (ا. ف. محمد، 2019) و دراسة (برهوم، حسن، & سعيد، 2017) و دراسة (بوطرفة & ثريا، 2016)

ودراسة (Coban, Ozdemir, & Pisapia, 2019) ودراسة (Gacharia, 2015). ولا يتفق مع دراسة (Jaleha & Machuki, 2018).

4-إجابة السؤال الرابع: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية الفاعلة وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية طبقاً للمتغيرات الشخصية (النوع، العمر، المؤهل التعليمي)؟

(الفرض الرابع: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول القيادة الاستراتيجية الفاعلة وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، العمر، المؤهل العلمي)

4-1 الفروق باختلاف متغير النوع:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات افراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير النوع تم استخدام اختبار " ت: Independent Sample T-test " لتوضيح دلالة الفروق بين استجابات افراد عينة الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (4-12) نتائج اختبار " ت: Independent Sample T-test " للفروق بين استجابات افراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير النوع.

المحور	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة	التعليق
ممارسات القيادة الاستراتيجية الفاعلة	ذكر	20	3.468	0.794	0.923	0.366	غير دالة
	انثى	11	3.208	0.727			
إدارة التغيير	ذكر	20	3.397	0.674	1.202	0.242	غير دالة
	انثى	11	3.117	0.590			

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) فأقل في اتجاهات افراد عينة الدراسة حول (ممارسات القيادة الاستراتيجية الفاعلة وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية) باختلاف متغير النوع.

4-2 الفروق باختلاف متغير العمر:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات افراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير العمر استخدمت الباحثة "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA)؛ لتوضيح دلالة الفروق في استجابات افراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير العمر، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (4-13) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للفروق في استجابات افراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	التعليق
ممارسات القيادة الاستراتيجية الفاعلة	بين المجموعات	1.969	2	0.984	1.746	0.193	غير دالة
	داخل المجموعات	15.783	28	0.564			
	المجموع	17.752	30	-			
إدارة التغيير	بين المجموعات	2.047	2	1.023	2.694	0.085	غير دالة
	داخل المجموعات	10.638	28	0.380			
	المجموع	12.684	30	-			

** دالة عند مستوى 0,01 فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) فأقل في اتجاهات افراد عينة الدراسة حول (ممارسات القيادة الاستراتيجية الفاعلة وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية) باختلاف متغير العمر.

4-3 الفروق باختلاف متغير المؤهل الدراسي:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات افراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل الدراسي تم استخدام "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA)؛ لتوضيح دلالة الفروق في استجابات افراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل الدراسي، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (4-14) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للفروق في استجابات افراد عينة الدراسة طبقاً إلى

اختلاف متغير المؤهل الدراسي

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية	التعليق
ممارسات القيادة الاستراتيجية الفاعلة	بين المجموعات	1.505	3	0.502	0.834	0.487	غير دالة
	داخل المجموعات	16.247	27	0.602			
	المجموع	17.752	30	-			
إدارة التغيير	بين المجموعات	1.401	3	0.467	1.118	0.359	غير دالة
	داخل المجموعات	11.283	27	0.418			
	المجموع	12.684	30	-			

** دالة عند مستوى 0,01 فأقل

تضمن فرض الدراسة أن توجد فروق بناء على مشاهدات لاتجاهات وسلوك بعض الأفراد في ممارسات عملية التغيير، ولكن يتضح من خلال النتائج في الجدول (4-14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) فأقل في اتجاهات افراد عينة الدراسة حول (ممارسات القيادة الاستراتيجية الفاعلة وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية) باختلاف متغير المؤهل الدراسي.

خامساً: النتائج:

1-مهارات القيادة الاستراتيجية لدى قادة المنظمة:

- (1) تطوير رأس المال البشري: أهمية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير مهارات الموظفين " لإدارة التغيير وإلحاق الموظفين ببرامج تدريبية متميزة ومكافئة الموظفين المتميزين باستمرار.
- (2) تعزيز الإبداع: أهمية منح الإدارة حوافز معنوية للموظفين وتشجيع الإدارة الإبداع بحوافز مادية لتشجيعهم على الإبداع.
- (3) العمل بعقلية عالمية: أهمية أن تتمتع الإدارة بقدرة على فهم الثقافات المختلفة والتعامل معها ومتابعة الأحداث العالمية الي حد ما والاستفادة منها في تطوير بيئة العمل.
- (4) استكشاف الكفاءات المتميزة: سياسة الترقية تعتمد على الكفاءة وتستخدم الإدارة المكافآت والحوافز للمحافظة على الكفاءات لديها كما يتم الي حد ما اختيار الموظفين من ذوي الكفاءات.

ويتفق هذا مع دراسة (شاهر) حول دور القيادات الاستراتيجية في حفز الدوافع والابتكار واشراك العاملين ودراسة (الساعدي وآخرون) بشأن دور القيادات الاستراتيجية في توظيف رأس المال البشري وإدارة التغيير. وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى ان الإدارة في الكلية تطبق القيادة الاستراتيجية بتطوير رأس المال البشري واكساب قادة المنظمة والعاملين فيها المهارات والخبرات اللازمة واستكشاف الكفاءات المتميزة وتعزيز الابداع عن طريق بناء ثقافة تنظيمية لبناء القدرة على العمل بعقلية عالمية تتعامل مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وتنفيذ التغيير اللازم بمرونة.

2- كفاءة إدارة التغيير في المنظمة:

- (1) الاعداد للتغيير: يوجد لدى الإدارة المرونة للموائمة مع التغيير وتقوم الإدارة بإعداد الموظفين لتقبل عملية التغيير حيث تؤمن الإدارة الي حد ما بأهمية التغيير والإعداد له.
- (2) التخطيط للتغيير: تضع الإدارة برنامج زمني محدد لتنفيذ التغيير ومن خلال خطة واضحة للتغيير قبل تنفيذه وأحياناً مع توفير الإمكانيات اللازمة للتغيير.
- (3) تنفيذ التغيير: تتابع الإدارة عملية التغيير يتم اتاحة كافة قنوات الاتصال اثناء تنفيذ التغيير وأحياناً تقوم الإدارة بتفويض الصلاحيات لتنفيذ التغيير.
- (4) تقييم التغيير: تتم الاستفادة من الأخطاء لمنع تكرارها مستقبلاً مع تقييم عملية التغيير بشكل دوري ويتم تحديد المشاكل ان وجدت ومعالجتها مع وضوح الحاجة الي تأكيد أهمية أن توجد خطة بديلة لتغيير.

ويتفق هذا مع دراسة (ا. ف. محمد، 2019) حول دور القيادات الاستراتيجية في التجديد التنظيمي ويتفق هذا مع دراسة (برهوم وآخرون 2017) بشأن دور القيادات الاستراتيجية في إدارة التغيير ودراسة (بوطرفة وآخرون) حول دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمة. وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى ان إدارة التغيير لها دوراً محورياً في التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية. والتي تتطلب الاعداد لعملية التغيير بالتواصل الفعال مع الموظفين ووضع الخطط اللازمة لضمان نجاح عملية التغيير خلال مدة زمنية محددة مع متابعة وتقييم عملية التغيير وتحديد الانحرافات ان وجدت وتصحيحها.

3- علاقة ممارسات القيادة الاستراتيجية الفاعلة بإدارة التغيير في المنظمة:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية الفاعلة في المنظمة وإدارة التغيير فيها. ويتفق هذا مع دراسة (ا. ط. محمد، 2015) بشأن دور القيادات الاستراتيجية تطوير الميزة التنافسية ودراسة (Coban, Ozdemir, & Pisapia, 2019) حول مستويات القيادة وإدارة التغيير ومع دراسة (Jaleha & Machuki, 2018) بشأن دور القيادة والأداء التنظيمي. وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن إدارة التغيير في المنظمة تتطلب ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها متمثلة في تعزيز الابداع، استكشاف الكفاءات المتميزة، العقلية العالمية، وتطوير رأس المال البشري، ومما يؤكد أن أي تقصير في هذه العناصر سوف ينعكس سلباً على كفاءة عملية إدارة التغيير في المنظمة.

4- دور المتغيرات الشخصية (النوع، العمر، المؤهل العلمي) على القيادة الاستراتيجية الفاعلة وإدارة التغيير في

المنظمة:

- (1) عدم وجود فروق ذات دلالة في اتجاهات الافراد حول ممارسات القيادة الاستراتيجية الفاعلة وإدارة التغيير في المنظمة باختلاف متغير النوع.
- (2) عدم وجود فروق ذات دلالة في اتجاهات الافراد حول ممارسات القيادة الاستراتيجية الفاعلة وإدارة التغيير في المنظمة باختلاف متغير العمر.
- (3) عدم وجود فروق ذات دلالة في اتجاهات الافراد حول ممارسات القيادة الاستراتيجية الفاعلة وإدارة التغيير في المنظمة باختلاف متغير المؤهل الدراسي.

ويتفق هذا مع دراسة (Norzailan, Yusof, & Othman, 2016) حول مهارات القيادة وإدارة التغيير و دراسة (Gacharia, 2015) بشأن القيادة الاستراتيجية هي مفتاح التغيير و مع دراسة (Araujo et al., 2013) حول مهارات القدرة علي التواصل لدي القيادات وإدارة التغيير. وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن عملية إدارة التغيير في المنظمة تتطلب ممارسات مهنية موضوعية من القيادة الاستراتيجية وفق منهج محايد يتجنب التأثير بالاعتبارات الذاتية للموظفين.

سادساً: التوصيات

بناء على النتائج السابقة فان الدراسة توصي بالتالي:

- (1) توجيه مزيد من الاهتمام بتطبيق القيادة الإستراتيجية بكافة أبعادها. لدورها الاستراتيجي الواضح الذي تقوم به في نجاح عملية إدارة التغيير.
- (2) ضرورة العمل على إرساء دعائم ثقافة تنظيمية محفزة للأفراد في الكلية. والحفاظ على المرونة من خلال درجة استجابة عالية للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية. والتأكيد على الممارسات الأخلاقية.
- (3) أهمية زيادة التركيز على تنمية وتطوير رأس المال البشري والمعرفي في الكلية واستغلال الكفاءات البشرية الموجودة من خلال تعزيز المناخ التنظيمي الإبداعي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- (4) العمل على تمكين الإبداع من خلال الثقة والمشاركة في صناعة القرارات والتفويض، والحوافز، والتدريب.
- (5) ضرورة استقطاب الكفاءات التي تصنع الفارق والحفاظ عليها من خلال المكافآت والحوافز وتطويرها واستخدامها في تحقيق الأهداف التنظيمية. والحرص على مكافئة الموظفين باستمرار لتشجيعهم على الإبداع.
- (6) ضرورة تبني عقلية متجددة قادرة على التعامل مع متغيرات البيئة التنافسية. من خلال متابعة الأحداث العالمية والاستفادة منها في تطوير بيئة العمل في الكلية وتحقيق رؤيتها ورسالتها.
- (7) مزيد من مقومات دعم سلوك الالتزام بالأهداف التنظيمية، وتفويض السلطة، واستخدام الذكاء العاطفي، والقدرة على التعامل مع موظفين من خلفيات ثقافية متعددة، ومهارات الاتصال، وإدارة الذات، والتفاوض. لأن هذه المهارات تساعد في تقليل الصراع، وتوسيع المعرفة. وهذ يحتاج تدريب وتطوير مستمر.
- (8) العمل على رفع كفاءة عملية إدارة التغيير من خلال قيادة فاعلة مدركة للحاجة الى التغيير. وهذا يتطلب تدريب القادة في الكلية على مجموعة من المهارات الشخصية حتى يكونوا أكثر فعالية في تأدية أدوارهم منها: التفكير الاستراتيجي، إدارة السياسات، وإدارة التغيير.
- (9) مزيد من الجهود المخططة لتطوير المهارات القيادية من خلال برامج التدريب الملائمة التي تركز على الممارسة التطبيقية والخبرة والتعليم التألمي.
- (10) ضرورة توضيح اهداف ومجالات التغيير بشكل كافي ومستمر للموظفين. وتوفير الإمكانيات اللازمة بما يتلاءم مع اهداف ومجالات التغيير. وتفويض الصلاحيات لتنفيذ التغيير.
- (11) ضرورة التركيز على إيجاد خطط بديلة لتغيير في حالة عدم مواءمة اهداف التغيير مع الإمكانيات والموارد المتاحة او وجود مشكلة او تغيير طارئ في البيئة الداخلية او الخارجية.
- (12) منح مزيد من الاهتمام لإجراء دراسات أخرى مستقبلية على مستوى الجامعات والمنظمات الحكومية الأخرى، وإجراء الدراسة على متغيرات أخرى مثل القيادة التحويلية والمرونة الاستراتيجية ودورها في إدارة التغيير ومعوقات التغيير.

المراجع

المراجع العربية:

- أبو بكر، مصطفى محمود، (2020)، الموارد البشرية - مدخل تحقيق الميزة التنافسية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- أبو بكر، مصطفى محمود، (2018)، أخلاقيات وقيم الأعمال في المنظمات المعاصرة. الدار الجامعية: الإسكندرية.
- الخفاف، ع. (2007). مبادئ الإدارة الحديثة منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية. عمان: دار دجلة.
- الدوري، ز. (2009). الفكر الإستراتيجي وإنعكاساته على نجاح منظمات الأعمال. الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الركابي، ك. ن. (2004). الإدارة الاستراتيجية/ العولمة والمنافس: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- الساعدي، م.، غالي، ح.، ح.، وادي، ا. غ. (2013). تأثير رأس المال البشري في إدارة التغيير التنظيمي. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15(2)، 31-57.
- السعيد، أ.، الفقيه، & علي، م. ه. (2011). القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية : دراسة ميدانية بجامعة نجران مجلة التربية، ع 641، ج 1.
- الصيرفي، م. (2008). إدارة التغيير. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- براق، م. (2015). إدارة التغيير التنظيمي والتطوير بيروت: مركز دراسات الوحدة للنشر والتوزيع.
- برهوم، أ.، حسن، ف.، ا.، & سعيد، ر. (2017). أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي "دراسة مسحية صلي المشافي العامة في الساحل السوري. مجلة جامعة البعث 39.
- بوطرفة، & ثريا. (2016). القيادة التحويلية ودورها في ادارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة بين مجموعة من المنظمات الاقتصادية الجزائرية مجلة تشرين، 39.
- جادالرب، س. (2012). القيادة الاستراتيجية القاهرة: سيد محمد جاد الرب.
- حسين، ح. (2017). السلوك التنظيمي.
- رفاعي، ر. م.، & المتعال، م. س. أ. ع. (2001). الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل. السعودية: دار المريخ للنشر
- رمضان، ر. (2005). إدارة التغيير في التطوير التنظيمي: دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سورية. (رسالة دكتوراة). جامعة دمشق، سوريا.
- شاهر، ع. (2015). واقع إدارة التغيير لدى مديري البنوك التجارية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين. *Humain, 418(3896), 1-17 Revue d'Economie et de Developpement*
- فريد، & نصيرات. (2008). إدارة منظمات الرعاية الصحية. عمان دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة.
- محمد، ا. ط. (2015). دراسة دور القيادة الإستراتيجية لتنمية القدرات التنافسية في القطاع المصرفي الليبي.
- محمد، ا. ف. (2019). انعكاس القيادة الاستراتيجية على التجديد التنظيمي: بحث تطبيقي في مديرية ماء ذي قار (Vol. 011): جامعة البصرة - كلية الإدارة والاقتصاد.
- يونس، ط. ش. (2011). الفكر الاستراتيجي للقيادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية: مركز المنشاوي للدراسات والبحوث.

المراجع الإنجليزية:

- Abu Bakr, M.M. (2020). Human Resources - An Introduction to Achieving Competitive Advantage (in Arabic) Amman. Dar Al-Masirah for Publishing and Distribution.

- Abu Bakr, M. M. (2018), Business Ethics and Values in Contemporary Organizations (in Arabic). University House: Alexandria.
- Alayoubi, M. M., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). Strategic Leadership Practices and their Relationship to Improving the Quality of Educational Service in Palestinian Universities. *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*, 5(3), 11-26 .
- Aldwry , z. (2009). Strategic thinking and its implications for the success of business organizations (in Arabic). Jordan: Dar Al-Bazouri Scientific for Publishing and Distribution.
- Alkhafa, A. (2007). Modern management principles A modern methodology for developing human resources (in Arabic). Amman: Tigris House.
- Alrkapy, K. N. (2004). Strategic Management / Globalization and the Competitor (in Arabic) . Wael House for Printing, Publishing and Distribution.
- AlSaadi, M., Ghali, H. H. & Wadi, A. G. (2013). The impact of human capital in managing organizational change (in Arabic). *Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences*, 15 (2), 31-57.
- AlSaeed, M. A. , Al-Faqih, & Ali, M. E. (2011). The strategic leadership of the heads of academic departments: A field study at the University of Najran, (in Arabic) *The Journal of Education*, No. 641, C1.
- Alsayrafi, M. (2008). the management of change (in Arabic) . Alexandria: dar AL faker algamay.
- Andrews, J., Cameron, H., & Harris, M. (2008). All change? Managers' experience of organizational change in theory and practice. *Journal of Organizational Change Management* .
- Araujo, E. D., Christiananta, B., Ellitan, L., & Otok, B. W.(2013).Confirmatory factor analysis on strategic leadership, corporate culture, good corporate governance and company performance. *Social Sciences and Humanities*, 4(4), 487-495 .
- Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of management studies*, 44(1), 73-95 .
- Barhoum, A., Hassan.F. A. & Saeed. R. (2017). The Impact of Transformational Leadership Prayer Management of Organizational Change, “A Survey of Public Hospitals Prayer on the Syrian Coast.” (in Arabic) *Journal of Al-Baath University* 39.
- Bass, B. M. (2007). Executive and Strategic Leadership. *International Journal of Business*, 12 .(1)
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515-549 .
- Bork, M. (2015). Organizational Change and Development Department (in Arabic) Beirut: Center for Unity Studies for Publishing and Distribution.
- Boutarfa & Thuraya. (2016). Transformational Leadership and Its Role in Managing Change in the Economic Enterprise: A Comparative Study of a Group of Algerian Economic Organizations (in Arabic) *Tishreen Magazine*, 39.
- Burnes, B., & By, R. T. (2012). Leadership and change: The case for greater ethical clarity. *Journal of business ethics*, 108(2), 239-252.
- Carr, A. (2001). Understanding emotion and emotionality in a process of change. *Journal of Organizational Change Management* .
- Chang, C.-S., & Chang, H.-H. (2007). Effects of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment: example of medical centers in Southern Taiwan. *The Journal of Nursing Research*, 15(4), 265-274 .
- Coban, O., Ozdemir, S., & Pisapia, J. (2019). Top Managers' Organizational Change Management Capacity and Their Strategic Leadership Levels at Ministry of National Education (MoNE). *Eurasian Journal of Educational Research*, 81, 129-146 .
- Davies, B. J., & Davies, B. (2004). The strategic dimensions of leadership. In *School Leadership in the 21st Century* (pp. 23-32): Routledge.
- Davis, G. (1996). Making sense of difference? Public choice, politicians and bureaucratic change in America and Australia. *New Ideas, Better Government. NSW: Allen & Unwin*, 305-317 .

- Dess, G. (2013). *Strategic management: Text and cases*: McGraw-Hill Education.
- Dess, G., Eisner, A., Lumpkin, G. T., & McNamara, G. (2011). *Strategic management: Creating competitive advantages*: McGraw-Hill Higher Education.
- Downs, A., Besson, D., Louart, P., Durant, R., Luscher, L. S., Lewis, M., & Ingram, A. (2006). The social construction of organizational change paradoxes. *Journal of Organizational Change Management* .
- Farid, & Nuseirat. (2008). Health care organizations management (in Arabic) . Amman Dar Al Masirah for publishing, distribution and printing.
- Fragueiro, F. (2007). *Strategic leadership process in business schools: a political perspective*. University of Warwick ,
- Gad al Rab, S. (2012). Cairo Strategic Leadership: Syed Muhammad Gad al-Rab. (in Arabic)
- Gacharia, J. G. (2015). *Strategic leadership and change management practices at chase Bank Kenya Limited*. University of Nairobi ,
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Konopaske, R. (2011). *Organizations: Behavior, structure, processes*: McGraw-Hill Higher Education.
- Grant, D., Michelson, G., Oswick, C., & Wailes, N. (2005). Guest editorial: discourse and organizational change. *Journal of Organizational Change Management* .
- Hamidi, Y. (2009). Strategic leadership for effectiveness of quality managers in medical sciences universities: what skills is necessary. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 3(3), 2563-2569 .
- Hellriegel, S. (2015). 'Management-A Competency Based Approach', Thomson South Western, 2007. In: BHARATHIDASAN ENGINEERING COLLEGE.
- Hess, W. D. (2016). *Social capital and the academic experience in college residential learning communities*. UC San Diego ,
- Hitt, M. A., Haynes, K. T., & Serpa, R. (2010). Strategic leadership for the 21st century. *Business Horizons*, 53, 437-444 .
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2007). Strategic Management Competitiveness and Globalization: Concept and Cases. *Mason, USA* .
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization*: Cengage Learning.
- Hussein, H. (2017). organizational behavior. (in Arabic)
- Jaleha, A. A., & Machuki, V. N. (2018). Strategic leadership and organizational. performance: A critical review of literature. *European Scientific Journal*, 14(35), 124-149
- Jimmieson, N. L., White, K. M., & Peach, M. (2004). *EMPLOYEE READINESS FOR CHANGE: UTILIZING THE THEORY OF PLANNED BEHAVIOR TO INFORM CHANGE MANAGEMENT*. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.
- Judge, W., & Douglas, T. (2009). Organizational change capacity: the systematic development of a scale. *Journal of Organizational Change Management* .
- Korir, J., Mukolive, E., Loice, C., & Kimeli, D. (2012). Change management effects on hotel performance. *Journal of social science tomorrow*, 1(80), 123-131 .
- Lee, Y.-D., & Chen, S.-H. (2007). *A study of the correlations model between strategic leadership and business execution-an empirical research of top managers of small and medium enterprises in Taiwan*. Paper presented at the Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia.
- Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of management Journal*, 51(2), 221-240 .
- Middleton, J., Harvey, S., & Esaki, N. (2015). Transformational leadership and organizational change: how do leaders approach trauma-informed organizational change... twice? *Families in Society*, 96(3), 15 .163-5

- Mohamed A. T (2015). Study the role of strategic leadership for developing competitive capabilities in the Libyan banking sector (in Arabic).
- Mohamed A. F. (2019). The Reflection of Strategic Leadership on Organizational Renewal (in Arabic) Applied Research in the Dhi Qar Water Directorate (Vol. 011): University of Basra - College of Business and Economics.
- Norzailan, Z., Yusof, S. M., & Othman, R. (2016). Developing strategic leadership competencies. *Journal of Advanced Management Science Vol, 4* .(1)
- Obadha, T. W., & Deya, J. (2020). Effects of strategic leadership on change management in African Union Regional Standby Force. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(9), 166-177.
- Parish, J. T., Cadwallader, S., & Busch, P. (2008). Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management* .
- Ramadan, R. (2005). Managing Change in Organizational Development: Studying the reality of the change management process for developing organizations in Syria (in Arabic) . (Ph.D). Damascus University, Syria..
- Rifai, R. M. & Transcendent, M. s. a. P. (2001). Strategic management an integrated approach (in Arabic). Saudi Arabia: Mars Publishing House.
- Sandelands, L. (2010). The play of change. *Journal of Organizational Change Management*, 23(1), 71 .
- Shaher, A. (2015). The reality of change management among managers of commercial banks operating in the West Bank from the employees' point of view (in Arabic). *Revue d'Economie et de Development Humain*, 418 (3896), 1-17.
- Starke, F. A., Sharma, G., Mauws, M. K., Dyck, B., & Dass, P. (2011). Exploring archetypal change: the importance of leadership and its substitutes. *Journal of Organizational Change Management* .
- Tampoe, M., & Macmillan, H. (2000). Strategic management, process, content and implementation. In: Oxford University Press.
- Thomas, R., & Hardy ,C. (2011). Reframing resistance to organizational change. *Scandinavian Journal of Management*, 27(3), 322-331 .
- Thompson, K. (2010). How strategic is the school-based planning for leadership succession? *International Studies in Educational Administration (Commonwealth Council for Educational Administration & Management (CCEAM))*, 38 .(1)
- Thompson, S., & Strickland, A. (2008). Gamble (2008). *Crafting & Executing Strategy* .
- Towill, D. R. (2008). Leadership in the NHS: what can hospitals learn from Gerry Robinson—the programme? *Leadership in health services* .
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of management review*, 29(2), 222-240 .
- Wanasika, I. (2009). *Strategic Leadership and Rationale For Economizing-Strategizing Principles*. New Mexico State University ,
- Weiner, B. J. (2020). A theory of organizational readiness for change. In *Handbook on Implementation Science*: Edward Elgar Publishing.
- Yunus, T. S. (2011). Strategic thinking for leaders: Lessons inspired from international and Arab experiences (in Arabic) Al-Minshawi Center for Studies and Research.