



التعلم الإستراتيجي كمتغير وسيط في تأثير التخطيط الاستراتيجي على تجنب الانحدار المؤسسي- دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في مديرية تربية النجف الاشرف

Strategic learning as a mediating variable in the effect of strategic planning on avoiding institutional decline - An exploratory study of a sample of employees in the Najaf Education Directorate

أ.د. هاشم فوزي العبادي جامعة الكوفة كلية الإدارة والاقتصاد قسم إدارة الأعمال hashimf.dabbass@uokufa.edu.iq	م. هيام حسن زهر الموسوي جامعة الكوفة كلية الإدارة والاقتصاد قسم إدارة الأعمال hiamh.almoussawi@uokufa.edu.iq	م.م. إيمان عبدالامير محمد الزبيدي مديرية تربية النجف الاشرف قسم التعليم المهني ummakalabadi@gmail.com
---	--	---

المستخلص:

يهدف البحث الحالي في التعرف على كيفية تجنب الانحدار المنظماتي من خلال تسليط الضوء على العلاقة التكاملية بين التعلم الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي، والتي تعبر عن تغيير وجهة نظر هذه المؤسسات من الاستراتيجية كتخطيط للاستراتيجية كتعلم. إنَّ الشغل الشاغل من الفكر الإداري والاستراتيجي هو كيفية بقاء المؤسسات على قيد الحياة، والكثير من العلماء قد عالجت هذا التكيف القوي للتغير البيئي. كما يكتسب البحث أهميته من خلال توضيح طريقة التجاوز للطريقة التقليدية لفهم عملية صنع الإستراتيجية من التخطيط الإستراتيجي إلى التعلم الإستراتيجي. ومن أجل بقاء المؤسسات على قيد الحياة وعدم تدهورها، يجب عليها التكيف مع بيئاتها المتغيرة. فالتعلم الاستراتيجي هو عملية تلاحظ من خلالها المؤسسات تغيرات بيئية وتطور القدرة على تغيير استراتيجياتها من أجل الازدهار في ظل ظروف بيئية جديدة. وغالباً ما تثبت المؤسسات عدم كفاءتها في التعلم الاستراتيجي ولديهم صعوبة كبيرة في ملاحظة التغير



البيئي، والتنبؤ بآثار التغييرات البيئية التي يلاحظونها، وتعطيل الإجراءات الروتينية وهياكل السلطة للتكيف مع هذه التغييرات. وتنعكس هذه الصعوبات في ارتفاع معدلات اختفاء المؤسسات وفنائها التنظيمي. توصل البحث إلى أن التحول النموذجي يسمح لنا بأن نفترض أن خصائص عملية صنع الاستراتيجيات مشابهة للتعلم بدلاً من التخطيط ولكن التعلم يمكن أن يحدث أثناء عملية التخطيط لهذه الطريقة في التفكير لذا لا يعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية تطوير استراتيجية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، التعلم الاستراتيجي، الانحدار المؤسسي، مديرية التربية.

Abstract:

Current research aims to identify how to avoid organizational decline by highlighting the complementary relationship between strategic learning and strategic planning. This reflects a change in these organizations' view of strategy as strategy planning as learning. The main concern of administrative thought and strategic management is how institutions survive, and many scientists have addressed this strong adaptation to environmental change. Research is also important by demonstrating how to go beyond the traditional way of understanding strategy-making from strategic planning to strategic learning. In order to survive and not deteriorate, institutions must adapt to their changing environments. Strategic learning is a process through which institutions observe environmental changes and develop the ability to change their strategies for prosperity under new environmental conditions. Institutions often need to be more efficient in strategic learning and have great difficulty observing environmental change, predicting the effects of environmental changes they



observe, and disrupting the routines and power structures necessary to adapt to these changes. These difficulties are reflected in institutions' high disappearance rates and organizational mortality. Research has found that a paradigm shift allows us to assume that the characteristics of strategy-making are similar to learning rather than planning, but learning can occur during the process of planning this way of thinking, so strategic planning is not a strategic development process.

Keywords: strategic planning, strategic learning, institutional decline, Directorate of Education.

المبحث الاول - المنهجية العلمية للبحث

أولاً- مشكلة البحث:

عندما تجد المنظمات ان الانحدار المؤسساتي واقع حال لا مفر منه يتوجب عليها التحرك بسرعة عالية للتخلص من هذه الدوامة الهبوطية التي تنتشر بسرعة، أي لا بد من إيجاد العلاج المبكر لتعديد النشاط والطاقة الإيجابية للاندفاع بجدية في بيئة اعمالها. وهذه العلاجات تتمثل بقيام المديرية قيد البحث بإعداد خطط إستراتيجية متقنة معتمدة على تعلمها الإستراتيجي تستطيع من خلاله إيجاد علاجات للانحدار المؤسساتي ويمكن اعتباره لقاح لأي منظمة أخرى غير مصابة. لذا فان البحث الحالي يسعى الى الكشف عن طبيعة العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والانحدار المؤسساتي من خلال الدور الوسيط للتعلم الإستراتيجي. وانطلاقاً مما تقدم نلخص مشكلة البحث بالتساؤل الاتي: (كيف يمكن للتخطيط الإستراتيجي لمديرية تربية النجف من تجنب الانحدار المؤسساتي من خلال الدور الوسيط للتعلم الإستراتيجي؟). وبالتالي يثير البحث عدد من التساؤلات البحثية التي يسعى إلى تقديم الإجابة عنها، وهذه التساؤلات تتمثل بالآتي:

- (1) ما دور التخطيط الاستراتيجي في تجنب الانحدار المؤسساتي؟.
- (2) هل يسهم التعلم الاستراتيجي في التقليل من مؤشرات الانحدار المؤسساتي؟.



(3) ما هو أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الانحدار المؤسساتي بدلالة الدور الوسيط للتعلم الإستراتيجي؟.

ثانياً- أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث الحالي من خلال الظاهرة المبحوثة المتمثلة بتبني التخطيط الإستراتيجي من قبل المديرية العامة لتربية النجف الاشرف قيد الدراسة لغرض تجنب الانحدار المؤسساتي من خلال الاعتماد على التعلم الإستراتيجي، وتجسدت أهمية البحث بالآتي:

- (1) تتجلى أهمية البحث من خلال تناوله لقطاع هام وحيوي متمثل بالقطاع التربوي والعمل على تطوير هذا القطاع من منظور إستراتيجي.
- (2) يسعى البحث لمحاولة لتأطير الإسهامات الفكرية والمتعلقة بمتغيرات البحث في إطار نظري يتضمن عرض الإسهامات المعرفية حول فلسفة تلك الموضوعات.
- (3) قياس وتشخيص متغيرات البحث (التخطيط الإستراتيجي، التعلم الإستراتيجي، الانحدار المؤسساتي) باعتبارها من الضرورات التي تتحتم على مديرية تربية محافظة النجف الاشرف من تبنيها ومعالجة انحدارها أن وجد.

ثالثاً- أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

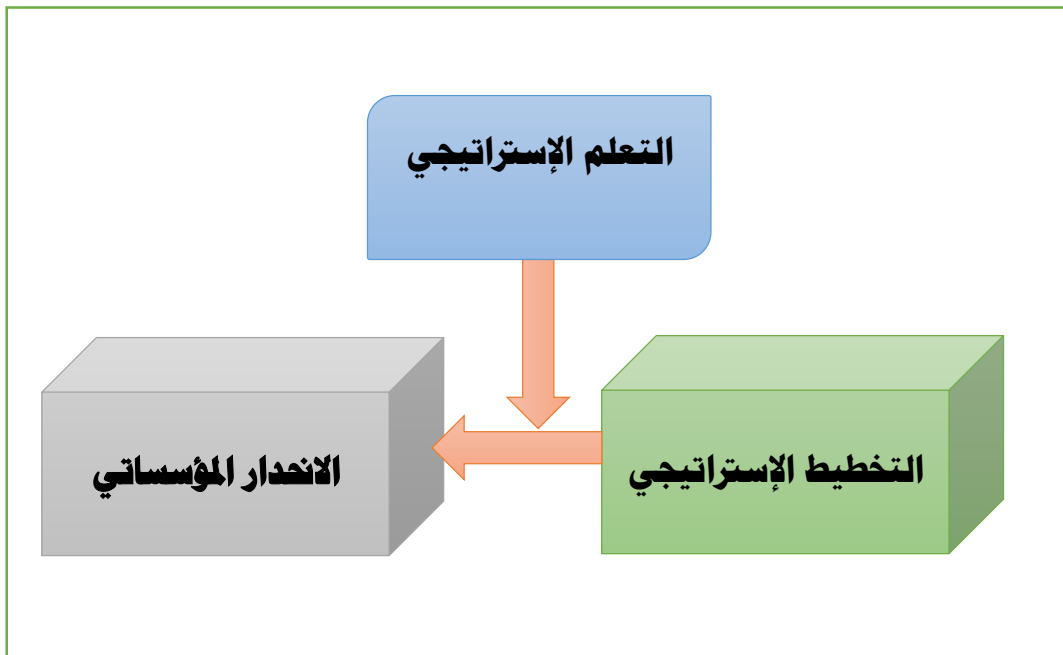
- (1) العمل على تبني إستراتيجيات طموحة من قبل المؤسسات التربوية لتلبي أهدافها، مما يحتم عليها صياغة استراتيجيات متطابقة مع امكانياتها المادية وهيكلها بصورة عامة لان في حال حدوث أي خلل يؤدي الى الهشاشة الاستراتيجية وبالتالي الوقوع في الانحدار المؤسساتي.
- (2) التخلص من الانحدار في الاداء المؤسسي والذي يعد من المعضلات الإدارية الخطيرة الذي سرعان ما يجب التخلص منها، والاستعداد لمنع الوقوع في دائرة انحدار الاداء المؤسسي.
- (3) تطوير قدرة المؤسسات التربوية على الصمود أمام كافة التحديات والتهديدات التنظيمية وذلك بالاعتماد على جهاز الاكتشاف المبكر من خلال التعلم الإستراتيجي الداخلي.



4) يسمح التعلم الإستراتيجي للمؤسسات التربوية بالوصول الى التدخلات الاستباقية لإيجاد الحلول الإدارية وإتباع إستراتيجية الوقاية خير من العلاج.

رابعاً- المخطط الفرضي للبحث:

يوضح الشكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث وكالاتي:



الشكل (1) المخطط الفرضي

خامساً- فرضيات البحث:

تم تجسيد فرضيات البحث وفقاً للعلاقات البحثية المنطقية وكما يأتي:

✻ الفرضية الرئيسة الاولى: (H₁): توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين التخطيط

الاستراتيجي وتجنب الانحدار المؤسسي، في المديرية قيد الدراسة.

✻ الفرضية الرئيسة الثانية: (H₂): توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين التعلم الاستراتيجي

وتجنب الانحدار المؤسسي، في المديرية قيد الدراسة.

✻ الفرضية الرئيسة الثالثة: (H₃): يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في تجنب

الانحدار المؤسسي، في المديرية قيد الدراسة.



✧ الفرضية الرئيسة الرابعة: (H₄): يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتعلم الاستراتيجي في تجنب الانحدار المؤسساتي, في المديرية قيد الدراسة.

✧ الفرضية الرئيسة الخامسة: (H₅): يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في تجنب الانحدار المؤسساتي من خلال الدور الوسيط للتعلم الإستراتيجي, في المديرية قيد الدراسة.
سادساً: عينة البحث:

اختار الباحثون عينة عشوائية من الموظفين العاملين في مديرية تربية النجف الاشرف، ليكونوا عينة البحث وبما يحقق الدقة في النتائج المتوخاة من الدراسة ويتناسب مع توجهات متغيرات البحث، وعليه تم اختيار (85) موظفاً وزعت عليهم الاستبانة جميعاً، وقام الباحثون بتوزيعها وصولاً الى تحقيق اهداف البحث.

المبحث الثاني – الاطار النظري

أولاً- التخطيط الإستراتيجي:

وفقاً لمينتزربرغ وكوين، كانت الاستراتيجية (Strategy) تعتبر بالفعل مهارة تنظيمية في زمن بريكليريس Pericles (450 قبل الميلاد)، وهذا يعني المهارات الإدارية (الإدارة والقيادة والخطابة والسلطة). ومع ذلك، فقط بعد الحرب العالمية الثانية دخلت هذه الاستراتيجية بالكامل في عالم الأعمال، والتي نمت بشكل كبير منذ ذلك الحين وتحتاج إلى خطوط واتجاهات ومسارات لكي تتبعها هيكلها بالكامل (Mainardes et al.,2014:44)

ظهر مصطلح التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning) في الخمسينيات من القرن الماضي وكان يحظى بشعبية كبيرة بين منتصف الستينيات ومنتصف سبعينيات القرن العشرين. وخلال هذه السنوات، وفي ذلك الحين كان يعتقد أن التخطيط الاستراتيجي هو الحل لجميع المشاكل، وكان الكثير من الشركات الأمريكية "مبهوسة" بالتخطيط الاستراتيجي (David,2011:6). وبعد هذا الازدهار، تم وضع التخطيط الاستراتيجي جانباً خلال الثمانينيات لأن نماذج التخطيط المختلفة لم تحقق عائدات أعلى، غير أن التسعينيات جلبت إحياء التخطيط الاستراتيجي مرة أخرى، وتمارس هذه العملية على نطاق واسع اليوم في عالم الأعمال. إنَّ التخطيط الاستراتيجي هو نتاج التفكير الاستراتيجي, حيث



توضع الأهداف لتوضح الاتجاه الذي تسلكه المنظمة، ويرشدها التخطيط الاستراتيجي في تحديد المواضيع التي يجب أن توضع فيها الموارد، وتساعد في وضع وتحديد أهداف المنظمة، ويعد أيضاً خريطة الطريق للتغيير وتحديد الأولويات في المستقبل، وبها يتم توجيه عملية صناعة القرار واختيار الارتباطات الملائمة لها (Nadler-Moodi, 2012:127).

على الرغم من وجود عدة تعريفات للتخطيط الاستراتيجي، إلا أنه لا يوجد تعريف عام ومقبول له (Kalkan, 2013:1016). وأوضح (Athapaththu, 2016:125) ان التخطيط الاستراتيجي هو خارطة طريق تقدم توجيهات لمنظمة من الآن، إلى أين تذهب أو أين يجب أن تكون في غضون خمس أو عشر سنوات. فالتخطيط الاستراتيجي ينطوي على توقعات لعدة سنوات وهي ليست محددة جداً مثل التخطيط التشغيلي. بينما عرف (Al-Awawdeh, 2017:160) التخطيط الإستراتيجي إنها مجموعة من الأنشطة منظمة بشكل جيد تساعد المنظمة على تنظيم الحاضر بناءً على توقعات المستقبل المستهدف. وتعدّ الخطة الإستراتيجية مهمة للغاية بالنسبة للمؤسسة لتطوير الخطة الشاملة التي تتضمن عناصر إستراتيجية طويلة المدى.

كما عرف من قبل (العبادي وآخرون، 2021:6) على أنه "مجموعة النشاطات المرتبطة بإمكانية التقدير أو التمييز، وتنوعت التقنيات المعتمدة في التخطيط الإستراتيجي وفقاً لكثافة المصادر المعتمدة".

إنّ الغرض المبدئي والفائدة الملحة للتخطيط تتمثل بوضع درجة من النظام للعشوائية المحتملة ووضع موارد المنظمة بأفضل وضع فعال، لهذا فإن عملية التخطيط يمكن أن يتضمن المراحل الآتية (Gilligan & Wilson, 2003:296):-

- 1) التقييم (أين نحن الآن؟، أين نريد الذهاب؟، وما هو مستوى قابلية الموارد " Resource Capability" التي نمتلكها؟).
- 2) صياغة الاستراتيجية (كيف يمكننا أن نذهب إلى هناك؟).
- 3) التخطيط التفصيلي.
- 4) التنفيذ وإعادة التقييم.



خلصت غالبية الدراسات التي درست العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء إلى أن الشركات التي لديها عملية تخطيط إستراتيجي رسمي تؤدي أدائاً أفضل من تلك التي لا تقوم بذلك. علاوة على ذلك، فإن الشركات التي تتبنى مدخلاً إستراتيجياً استباقياً لها أداء أفضل من تلك التي تتبع مدخلاً إستراتيجياً تفاعلياً. هذا الدليل يدل على فائدة ضرورة وجود عملية تخطيط إستراتيجي رسمي استباقي في المنظمة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة (Taiwo & Idunnu, 2010:76).

ثانياً- التعلم الإستراتيجي:

صاغ مفهوم التعلم الاستراتيجي من قبل (Henry Mintzberg, 1987) هو خبير استراتيجي، وطوره علماء آخرون، وفقاً لـ (Mintzberg) يحدث التعلم مع ظهور الاستراتيجيات بمرور الوقت، حتى يتم إضفاء الطابع الرسمي عليها (Moon et al., 2017:5). وفي هذا الصدد اجتذب منظور التعلم الاستراتيجي اهتماماً متزايداً بين علماء الإدارة الاستراتيجية، ولكن هذا المفهوم لا يزال في تطور مستمر، حيث يتفق الباحثون والممارسون في إستراتيجيات التعلم بشكل عام على أن التعلم الاستراتيجي تنطوي على استخدام الإدراك، وما وراء المعرفة، والتحفيز، والتأثير، والسلوك لزيادة احتمال النجاح في التعلم، وخلق ذاكره ذات مغزى وقابلة للاسترجاع، وأداء مهام معرفية عالية، كحل المشاكل (Weinstein et al., 2011:45).

عرف كل من (Preskill & Mack, 2013:4) "التعلم الاستراتيجي بأنه "استخدام البيانات والرؤى من مجموعة متنوعة من مناهج جمع المعلومات بما في ذلك التقييم لإرشاد عملية صنع القرار حول الاستراتيجية". وفي هذا السياق ذاته عرف (Idris & Al-Rubaie, 2013:71) التعلم الاستراتيجي أنه "يعكس قدرة المنظمة على اكتساب المعرفة وإعادة تعريف المسار الاستراتيجي. ويمثل أولوية محددة لمجالات التعلم بناءً على الافتراضات الاستراتيجية، مما يعني أن التعلم يتم إنشاؤه لتحديد التوجه الاستراتيجي".

يعدُّ التعلم الاستراتيجي كقدرة ديناميكية للمؤسسة، تتكون من عمليات داخل المنظمة لنشر وتفسير وتنفيذ المعرفة الاستراتيجية. وفي الآونة الأخيرة، اقترح العلماء أن قدرات التعلم الاستراتيجية هذه تمكن الشركات من دمج المعرفة الاستراتيجية من الأعمال الريادية والإجراءات الاستراتيجية السابقة بطريقة تؤدي إلى مزايا تنافسية وفوائد الأداء (Siren et al, 2012:19-21). لذا تتطلب الشركات



التعلم الاستراتيجي للاستفادة من المعرفة الاستراتيجية المكتسبة من إستراتيجيات البحث عن الفرص والاستفادة منها وتطبيقها. وتسمح عملية التعلم الاستراتيجي للشركة بتقييم المعرفة الاستكشافية وتوزيعها ودمجها بطريقة يمكن للمؤسسة بأكملها استخدامها والعمل عليها لتحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة. ثانياً، تخلق استراتيجيات الاستغلال المعرفة بشأن التطبيقات المحسنة للموارد والقدرات الحالية، بشكل أساسي في الممارسات المحلية.

وفيما يتعلق بأهمية التعلم الاستراتيجي، يشير (Idris & Al-Rubaie, 2013:36) إلى أن التعلم الاستراتيجي يوفر رؤية حول كيفية اكتساب المنظمة للمعرفة وتفسيرها وتوزيعها وتنشيطها لتوليد ميزة تنافسية مستدامة. وأن تنفيذ عمليات التعلم الاستراتيجي سيوفر للمنظمة سلسلة من الآليات، والتي تؤدي إلى العديد من المزايا مثل توليد أداء متفوق للمنافسة والحفاظ على القدرة التنافسية. كما أن التعلم الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة القدرات الديناميكية للمؤسسة والقدرة على زيادة مبادرات الابتكار الاستراتيجي. وأن التعلم الاستراتيجي يعزز قدرات المؤسسة على الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل.

ثالثاً. الانحدار المؤسسي:

لقد أصبح الانحدار المؤسسي أحد الظواهر التنظيمية التي تفرض نفسها على المنظمات المعاصرة، فما تشهده من انحسار للأرباح في العديد من الشركات العملاقة، وقيام تلك الشركات بالاستغناء عن آلاف العاملين، إضافة إلى تلك التي أعلنت إفلاسها وتمت تصفيتها، الدليل على أن الانحدار التنظيمي أصبح ظاهرة حتمية في حياة المنظمات (Montesinos, 2016).

إنَّ الانحدار التنظيمي ظاهرة حتمية لأي منظمة أن كانت خدمية أو إنتاجية لذي يرى (Jahani, 2015:3) أن الفشل الذي لاقى العديد من المنظمات الكبيرة في تحقيق النمو بفعل العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية أدى إلى بروز الانحدار التنظيمي كظاهرة تتطلب الاهتمام فكما ان هناك فرص للنمو للمنظمات فان هناك مراحل تتحدّر فيها المنظمات وتضمحل الامر الذي يحتم ضرورة تفهم إدارة المشاكل والتحديات التي تواجهها المنظمات.

لقد أشار (Greve, 1999) إلى أن الانحدار التنظيمي هو من الأمور الشائعة عند حدوث عمليات التغيير التنظيمي وان الدراسات على نتائج الأداء للتغيير عادة ما تظهر أن التغييرات التنظيمية الجوهرية، والتي تشمل أهداف المنظمة أو أشكال السلطة أو التكنولوجيا أو استراتيجية التسويق، لها



آثار كبيرة على الأداء. ويتم دراسة الانحدار التنظيمي لأن نظرية القصور الذاتي، والتي حفزت أحدث الدراسات حول نتائج تغيير الأداء.

وقد عرّف (Kilburg et al.,1998) الانحدار التنظيمي بأنه عودة جزئية أو رمزية إلى أنماط طفولية أكثر من رد الفعل أو التفكير... تتجلى في مجموعة واسعة من الظروف مثل النوم الطبيعي واللعب والمرض البدني، والعديد من الاضطرابات العقلية وتوسيع وتطبيق مفهوم الانحدار النفسي الديناميكي على سلوك الأفراد، الوحدات التنظيمية، والمؤسسات بأكملها. مما قد يساعد ذلك على تحسين وظيفة الأفراد أو المؤسسات بأكملها عندما يواجهون إما تحديات يمكن التنبؤ بها بشكل معقول أو تتبع المسارات التقليدية أو التغييرات الفوضوية التي لا يمكن التنبؤ بها وقد تدمر قدرة المنظمة على تلك الوظيفة.

وبالمقابل عرف كل من (Inkpen & Choud,1994) الانحدار التنظيمي هو "التناقص أو الانخفاض في جميع العوامل والتي تشمل تناقص عدد العاملين، وانخفاض الإيرادات، وانخفاض المدخلات والمخرجات، وازدياد معدل دوران الموظفين وتقلص الموارد المالية والمادية". ومن وجهة نظر (Pandey,2005) يُعتبر الانحدار "الحالة الناشئة عن مظاهر الضعف الذي ينخر الهيكل التنظيمي للمنظمة وبالتالي يؤثر على الفرد والمنظمة من جميع النواحي، وكذلك الانحدار التنظيمي يسبب السلوك السلبي للموظفين تجاه تنظيمهم".

كما أشار (Ghazzawi,2018) إلى أن الانحدار التنظيمي هو "حالة من الانكماش الناتج عن فشل المنظمة في تخمين الضغوط الخارجية أو الداخلية التي تهدد نموها على المدى الطويل وتحديدًا أو التكيف معها، مما يؤدي إلى تناقص عمليات الإنتاج وخسارة مواردها متضطر إلى تقليص عدد عاملها نتيجة لذلك". إنَّ الانحدار التنظيمي لا يأتي صدفةً فإن هناك مسببات تؤدي إلى ذلك تختلف في حدتها وتأثيرها وتتفاوت كذلك من منظمة إلى أخرى ويتفاوت مدى تأثير المنظمات المختلفة بهذه المسببات ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى الانحدار التنظيمي هي (Lau,2019):

(1) ضعف قدرة المنظمات على التكيف مع التغييرات التي تسود في بيئاتها الخارجية وتجاهل ما يحدث في بيئاتها الداخلية هي الأسباب الرئيسة لتراجع المنظمات وهذا يعد من الأسباب التي تؤدي إلى الانحدار التنظيمي.



(2) عدم وجود استراتيجيات محددة جيداً لها في مواجهة حالات الفراغ الاستراتيجي والقلق الاستراتيجي. ان هذه الأسباب تدفع المنظمات من أن تكون غير قادرة على دفع منحى نموها إلى أعلى باستمرار.

(3) التغيير في البيئة التي تستمد منها المنظمة مواردها وتقدم لها منتجات وخدماتها فتقلص وانحسار الموارد او ارتفاع تكلفتها.

(4) زيادة حدة المنافسة والقيود والإجراءات التي تفرضها الدولة ونتيجة لذلك يكون سبب في تخفيض نسبة الإيرادات وعائدات المنظمة وهذا يؤدي الى انخفاض نسبة الأرباح المتوقعة.

(5) تزايد مقامة التغيير حيث تسعى التحالفات المسيطرة على المنظمة الى المحافظة على الوضع الراهن والسيطرة عليه وتحاول اخماد أي جهود للتغيير من اجل المحافظة على مصالحها.

(6) الاهتمام بالنواحي الفنية اكثر من الناحية التسويقية حيث ان نجاح المنظمات يتوقف على توفير فريق عمل على دراية كاملة بطبيعة الصناعة من الناحية الفنية والتسويقية.

رابعاً- دور التخطيط والتعليم الإستراتيجي في إدارة الانحدار المؤسسي:

أشار (Kilburg et al.,1998) وزملائه أن للتخطيط الإستراتيجي دوراً جوهرياً في إدارة الانحدار المؤسسي من خلال تولي القادة الإستراتيجيين اهتماماً دقيقاً لإدارة الانحدار الداخلي والخارجي والعمل عمداً لتحسين قوة موازنة ومواجهة الحواجز، ليكون الأداء والفعالية للمنظمات أن تظل مرتفعة لفترات طويلة من الزمن. ومن هذه القوى الانحدارية الخارجية للمؤسسة (الضغط التنافسي، قيود الموارد، البيئة الديموغرافية والاجتماعية والسياسية والقانونية والتنظيمية، التغييرات الاقتصادية والنكسات والكوارث في "المجتمعات، والدول، والأسر، ومجموعات الدعم النفسي والاجتماعي"، تحولات السوق والتغييرات التكنولوجية). أما القوى الانحدارية الداخلية فتشمل: (احتياجات الإنسان، الديناميكا النفسية الفردية، المشاكل الجسدية والقضايا الصحية، ديناميات المجموعة وديناميات القيادة). وبالمقابل يمارس التعلم الإستراتيجي أفكار عدة وممارسات ممكنة لإدارة الانحدار المؤسسي تتمثل بالآتي:-

(1) تطبيق مركزية محكمة حتى على مستوى القرارات التشغيلية الروتينية وقد يكون ذلك ضرورياً من أجل حسم النزاعات.



- (2) قيام الادارة بتوضيح وتفسير إستراتيجيات المنظمة واهدافها وتوجهاتها ومستقبلها وامكانياتها وازالة الغموض في اذهان العاملين حول هذه الامور وغيرها نتيجة لانحدار المنظمة.
- (3) على الادارة تكثيف الاتصالات الراسية، مع التركيز على توضيح وتفسير التغييرات المحتملة، والاستماع الى الموظفين، مما يساعد على الاعتقاد بنزاهة وامانة الادارة ومصادقيتها.
- (4) على الادارة تصنيف عملية تقليص القوى باعادة النظر في تصميم الاعمال لتصبح ذات دافعية اعلى، تتضمن التنوع والتحديات .
- (5) على الادارة ان تبحث عن وسائل وطرق ابداعية لمعالجة المشاكل المصاحبة لتقليص القوى العاملة مثلاً (التقاعد المبكر – توفير فرص عمل في منظمات اخرى – تقليص عدد ساعات العمل).

المبحث الثالث – الجانب العملي

يهدف المبحث الثالث لعرض وتحليل وتشخيص مستوى توفر وممارسة المتغيرات (التخطيط الاستراتيجي، التعلم الاستراتيجي، الانحدار المؤسسي) لدى العينة في مديرية التربية لمحافظة النجف الاشرف، فضلاً عن إجابات (85) مشاهدة عن فقرات الاستبانة (50) فقرة مثلت ابعاد وفقرات المتغيرات الكامنة (التخطيط الاستراتيجي، التعلم الاستراتيجي، الانحدار المؤسسي)، اذ اعتمد الباحثون الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات، لتجري المقارنة بين الوسط المحسوب والوسط الفرضي في الجدول (1) الذي يمثل الفئات، للتعرف على التوفر والتبني والممارسة والاهتمام من قبل المديرية قيد الدراسة، وبحسب الاتي:

الجدول (8) تفسير الأوساط الحسابية مقارنة بتدرجات ليكرت

اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
4.20-5	3.40-4.20	2.76-3.40	1.80-2.76	1-1.80
مرتفع جداً	مرتفع	معتدل	ضعيف	ضعيف جداً
المدى = اعلى فئة – أدنى فئة للمقياس (4=1-5) طول الفئة = المدى / عدد التدرجات (0.80)				

المصدر: شراز، محمد بن صالح، (2015)، التحليل الاحصائي للبيانات (spss)، الطبعة الأولى، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة.

والجدول (2) يوضح ترتيب المتغيرات، وابعادها واولويات مساهمتها في تكوين كل متغير.



الجدول (2) نتائج التحليل الوصفي وترتيب المتغيرات وابعادها بحسب معامل الاختلاف النسبي

الترتيب	الاهمية النسبي %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
<u>الاول</u>	<u>82.06</u>	<u>6.34</u>	<u>0.263</u>	<u>4.143</u>	<u>التخطيط الاستراتيجي</u>
1	82.6	10.45	0.436	4.17	التوجه الاستراتيجي
2	82.4	9.81	0.414	4.21	التحليل الإستراتيجي
3	81.2	11.87	0.523	4.05	الاختيار الإستراتيجي
<u>الثاني</u>	<u>76.8</u>	<u>7.98</u>	<u>0.306</u>	<u>3.83</u>	<u>التعلم الإستراتيجي</u>
2	82.2	12.02	0.492	4.09	اكتساب التعلم
3	66.4	12.29	0.407	3.31	توزيع التعلم
1	80.2	10.07	0.434	4.02	مشاركة التعلم
4	78.2	13.97	0.545	3.90	خزن التعلم
<u>الثالث</u>	<u>77.4</u>	<u>10.90</u>	<u>0.420</u>	<u>3.85</u>	<u>الانحدار المؤسسي</u>
2	77.4	14.14	0.546	3.86	ضعف الموارد البشرية
3	80.4	17.08	0.685	4.01	الهيكل التنظيمي الصلب
1	74.4	12.27	0.453	3.69	الثقافة التنظيمية السامة

كما أجرى الباحثون تحليل واختبار العلاقات السببية بين المتغيرات الرئيسة (التخطي الإستراتيجي) بصفته المتغير المستقل المؤثر، والمتغير المعتمد (الانحدار المؤسسي) و (التعلم الاستراتيجي) بصفته متغير مستقل اخر، إذ يتضح من نتائج الجدول (3) الاتي:

تبين وجود تأثير مباشر للتخطيط الاستراتيجي في تجنب الانحدار المؤسسي مقداره (-0.478) عند القيمة الاحتمالية (0.072) وبقية (T) المحتسبة (1.796) وهي تقل عن قيمتها الجدولة (1.9796) عند مستوى المعنوية (0.05) ودرجة الحرية (82)، فضلاً عن وجود تأثير مباشر للتخطيط الاستراتيجي في التعلم الإستراتيجي مقداره (0.648) عند القيمة الاحتمالية (0.000) وبقية (T) المحسوبة (13.432)، مما يسمح بقبول الفرضية الرئيسة.



الجدول (3) علاقة التأثير بين متغيرات البحث

الدالة	قيمة تي	الخطأ	التأثير المعياري	التأثير	المستقل	التابع
0.072	1.796	0.332	-0.469	-0.478	التخطيط الإستراتيجي	الانحدار المؤسسي
0.000	13.432	0.052	0.804	0.648	التخطيط الإستراتيجي	التعلم الإستراتيجي
0.026	2.199	0.486	1.109	1.321	التعلم الإستراتيجي	الانحدار المؤسسي
SOBEL TEST			0.855	0.919	STANX<---SHK<--- ENVA	التأثير غير المباشر
0.030	2.162	0.425				

المصدر: مخرجات برنامج (SMART PLS V.3.4)

المبحث الرابع- الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات:

- (1) تمتلك المديرية العامة لتربية النجف الاشرف الجدية بإجراء تحليل إستراتيجي لأسباب الانحدار المؤسسي والعمل على تطوير إستراتيجيات مبتكرة للتعامل معها، وترك التمسك بالطرائق القديمة لفعل الأشياء بزيادة عمليات تبسيط المشاكل.
- (2) تسعى المديرية العامة لتربية النجف الاشرف إلى عدم تجاهل واقع التغيرات البيئية المحيطة فيها، فضلاً عن السعي إلى مواءمة المديرية مع واقع الأعمال الجديد، وإزالة العوامل التي تحد من مدى السرعة التي يمكن أن تتغير بها المديرية. والسماح باستغلال الكفاءات الحالية للتكيف مع البيئة.
- (3) تقوم المديرية العامة لتربية النجف الاشرف بعقد لقاءات موسعة بمدراء الأقسام، الموظفين. وتعتمد سياسة الباب المفتوح لهم، لشرح الوضع وإبلاغهم بالتدابير التي يتم اتخاذها.. ثم تقديم اقتراحاتهم ومساعدتهم.
- (4) تعمل المديرية العامة لتربية النجف الاشرف على التخلص من التكاليف الزائدة، وتطوير مواردها، ورقابة جودة موظفيها لاقتراح طرائق لتحسين خدماتها التربوية.



- (5) تهتم المديرية العامة لتربية النجف الاشرف بمعالجة مشاكل الهيكل التنظيمي واعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات، ووضع الحلول للفجوات والاختلالات المسببة للمشكلات قصيرة الأجل وكذلك المشكلات طويلة الأجل، وتحسين نظام الاتصالات داخل المديرية وخارجها.
- (6) تقوم المديرية العامة لتربية النجف الاشرف بعدم التمسك بالاستراتيجية المقصودة وتعمل على تطوير استراتيجية طارئة تستطيع من خلالها انقاذ المديرية من الانحدار المؤسسي، والاعتماد على المبادرات الاستراتيجية لتحقيق التكيف الاستراتيجي لها.

ثانياً. التوصيات:

- (1) قيام المديرية العامة لتربية النجف الاشرف بصياغة خطط إستراتيجية لتذليل المشاكل التي تواجهها عند اتخاذ القرارات الإدارية، ولتلافي التشتت عند مواجهة الغموض أو شدة التعقيد البيئي وتسهيل التكيف مع التغير في البيئة الخارجية.
- (2) العمل على ايجاد نوع من التناسق والتكامل والتطابق بين التخطيط الإستراتيجي للمديرية العامة لتربية النجف الاشرف والتعلم الإستراتيجي من قبل الأقسام والوحدات التابعة لها، بما يسهم ذلك في تشخيص مؤشرات الانحدار المؤسسي مبكراً.
- (3) رفع مستوى التجاوب مع التغير الداخلي والخارجي من قبل المديرية قيد البحث، وتحسين ادارة التغير سواء كان التغير داخلي كالتغير في نمط الادارة والخدمات التربوية والهيكل التنظيمي وانشاء وحدات جديدة، وكذلك التغير في الاحتياجات المالية والافراد، أو التغير الخارجي في درجة المنافسة والنظم الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، والعمل على اجادة التغلب على الصعوبات والمشاكل الناتجة من هذه التغيرات أو مواكبتها.
- (4) تحديد عوامل وأسباب الانحدار المؤسسي سواء كانت داخلية أو خارجية، أو نتيجة لعدم كفاية المديرين في التعامل مع التهديدات الخارجية.
- (5) دراسة سلوكيات إدارة المديرية قيد البحث وهل هناك إهمال أو قصور في مدى إدراكهم للتهديد - بوعي أو بغير ذلك - والتعامل معه بفعالية فضلاً عن دراسة الإشارات القوية أو الضعيفة التي هي مؤشرات أو أعراض للانحدار المؤسسي.

المصادر



أولاً- المصادر العربية:

- 1) شراز، محمد بن صالح، (2015)، التحليل الاحصائي للبيانات (spss)، الطبعة الأولى، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة.
- 2) العبادي، هاشم فوزي، العيساوي، محمد حسين، والعارضى، جليل كاظم، (2021) (الإدارة الإستراتيجية – المفاهيم والاساسيات)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الاردن.

ثانياً- المصادر الاجنبية:

- 1) Al-Awawdeh, Waleed M, (2017),"Strategic Planning and Innovation: A Case Study of Jordan University of Science And Technology", International Business Research; Vol. 10, No. 9.
- 2) Athapaththu, H.K.S. Hanasini, (2016), "An Overview of Strategic Management: An Analysis of the Concepts and the Importance of Strategic Management", International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 6, Issue2
- 3) David, Fred R., (2011), "Strategic management Concept and Cases", 13th edition, Pearson Education, Inc., USA
- 4) Ghazzawi, I. (2018). Organizational decline: A conceptual framework and research agenda. International Leadership Journal, 10(1), 37-80.
- 5) Gilligan, Colin ; Wilson, Richard, M. S. (2003) ,"Strategic Marketing Planning", Butterworth Heinemann
- 6) Greve, Henrich R. , (1999), "The Effect of Core Change on Performance: Inertia and Regression toward the Mean", 590/Administrative Science Quarterl , 1999.



- 7) Idris, W. M. S., & Al-Rubaie, M. T. K. (2013). Examining the impact of strategic learning on strategic agility. Journal of Management and Strategy, 4(2), 70.
- 8) Inkpen , A, and Choud hury, N., (1994), "The seeking of Strategy where It is Not a theory of strategy Absence", strategic Management journal ,
- 9) Jahani, M. A., Yaminfirooz, M., & Siamian, H. (2015). The regression model of Iran libraries organizational climate. Materia socio-medica, 27(5), 342.
- 10) Kalkan, Adnan, Bozkurt, Ozlem, Cetinkaya, (2013), "The choice and use of strategic planning tools and techniques in Turkish SMEs according to attitudes of executives", Procedia - Social and Behavioral Sciences 99.
- 11) Kilburg, Richard R., Stokes, Emma J. & Kuruvilla, Cecy, (1998), "Toward a Conceptual Model of Organizational Regression", Johns Hopkins University,.
- 12) Lau, K. W., Lee, P. Y., & Chung, Y. Y. (2019). A collective organizational learning model for organizational development. Leadership & Organization Development Journal, 40(1), 107-123.
- 13) Mainardes, Emerson Wagner, Ferreira, João J., Raposo, Mário L., (2014), "Strategy And Strategic Management Concepts: Are They Recognised By Management Students?", Volume XVII, Issue1.
- 14) Montesinos. P. (2016), "Next Step After "In Search Of The Excellence": "In Search Of Survival "To Toxic Stakeholders"



Proceedings of the IACEE2016 - 15th World Conference of International Association of Continuing Engineering Education.

- 15) Moon, H., & Ruona, W. (2015). "Towards a deeper understanding of strategic learning". Leadership & Organization Development Journal.
- 16) Nadler-Moodi, Marlin, (2012), "Strategic Planning: Part 1 – APNAS Inclusionary Process", Journal of the American Psychiatric Nurses Association , 18 (2) pp. 127 – 128 .
- 17) Pandey, S. C., & Verma, P. (2005)."Organizational decline and turnaround: insights from theWorldcom case". Vision, 9(2), 51-65.
- 18) Preskill, H., & Mack, K. (2013). "Building a strategic learning and evaluation system for your organization". FSG.
- 19) Siren, Charlotta A., Marko Kohtamäki, and Andreas Kuckertz. (2012), "Exploration and exploitation strategies, profit performance, and the mediating role of strategic learning: Escaping the exploitation trap." Strategic Entrepreneurship Journal 6.1 19:23.
- 20) Taiwo ,Akinyele Samuel & Idunnu ,Fasogbon Olufunke (2010), "Impact of Strategic Planning on Organizational Performance and Survival", Research Journal of Business Management vol.4 no. (1): 73-82.
- 21) Weinstein, C. E., Acee, T. W., & Jung, J. (2011). "Self-regulation and learning strategies. New directions for teaching and learning", 2011(126), 45-53.