

طبيعة استجابة المنظمات للمتغيرات البيئية

دراسة تحليلية في جامعة البصرة

د. خليل إبراهيم عيسى**

د. محمد حسين منهل*

المستخلص

تتصف البيئة بمجموعة من المتغيرات البيئية والتنظيمية بالتغير المستمر، وتكون الحالة أكثر وضوحاً في البيئة الجامعية بسبب ارتباطها بمتغيرات علمية وتكنولوجية، فهي أكثر حركية وسرعة في التغير، لذا فمن الضروري تطوير تصورات تسهم في إدراك البيئة وفي بناء الاستراتيجيات الخاصة لإدارتها. تهدف الدراسة الحالية إلى تشخيص التغيرات الحاصلة بالبيئة الجامعية من حيث (المستوى، السرعة، الشمولية) والتأثير في جامعة البصرة، وتحديد مستوى استجابة الجامعة لتلك التغيرات ومساعدتها في ملاحقة التطورات الحاصلة في البيئة.

بنيت الدراسة على فرضية مفادها (هل تتأثر إستراتيجية إدارة التغير في البيئة الجامعية بمكونات البيئة الجامعية العالمية، المحلية، الداخلية) وتم استخدام مقياسين الأول لقياس البيئة الجامعية وتحديد مستوى التغير في مكوناتها تالف من 15 فقرة أما المقياس الثاني يقيس عناصر إستراتيجية إدارة التغير في البيئة الجامعية وتالف من 15 فقرة أيضاً، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها:- الاختلاف في سرعة التغير بين بيئات الجامعة (العالمية، المحلية، الداخلية)، ضعف ملاحقة الجامعة للتطورات الحاصلة في البيئة مما ولد فجوة علمية وتكنولوجية بين جامعة البصرة والجامعات العالمية كما توصلت إلى مجموعة من التوصيات منها: تأسيس قسم خاص في الجامعة باسم (الرصد والتخطيط الاستراتيجي) لملاحقة التغيرات في البيئة ومساعدة الجامعة في صياغة إستراتيجية خاصة بها، بناء نظام معلومات باستخدام الحاسوب يوفر المعلومات المختلفة من خلال إنشاء شبكة اتصالات محلية وداخلية، واعتماد مبدأ التخطيط الاستراتيجي.

* مدرس / جامعة البصرة/كلية الادارة والاقتصاد/قسم ادارة الاعمال

* مدرس مساعد / كلية شط العرب الجامعة/ قسم ادارة الاعمال

مقبول للنشر بتاريخ 5/11/2007

Abstract

An organizational environment is changing continually , this be more clear in university environment because it is related to the global scientific and technological variables , so it is necessary to developing visions that contribute in perception of environment then building strategy for managing it .

The aim of this study is to diagnosing changes within university environment and the effect on Basrah university and make sure that it can following up the development in its environment . this study based on main hypothesis that is (changing management strategy effected by university environment components) , two measures have use in this study first :- for measuring university environment that involve (15) items , the second :- for measuring changing management strategy elements that involves (15) items .

From the main conclusions :- there are difference in speed of changing among university environment (global , local , internal) university of Basrah is poor in following up development what generate in scientific and technological gap between Basrah university and other universities .

From the recommendation :- establishing special department in university under title (scanning and strategic planning) to following up the changing in environment and formulate the strategies , building information system by computer depend upon communication net .

المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة

أولاً :- مشكلة الدراسة

تتحدد مشكلة الدراسة في الافتقار إلى امتلاك تصور شامل عن البيئة الجامعية بصفاتها العامة، وطرائق ملاحظتها، واستراتيجيات الاستجابة إلى التطور والتغير الذي شملها، ويمكن أن تلخص المشكلة بالتساؤل الآتي:-

{هل إن جامعة البصرة موضوع الدراسة بحاجة إلى الإحاطة ببيئتها العامة (عالمية، محلية، داخلية)، وامتلاك تصور استراتيجي شامل في تحقيق الاستجابة الملائمة لمتغيراتها}.

ثانياً منهج الدراسة

1- تشخيص التغير الذي شمل البيئة الجامعية من حيث المستوى، والسرعة، الشمولية، والتأثير في جامعة البصرة موضوع الدراسة.

- 2- تحديد طبيعة ومستوى استجابة جامعة البصرة موضوع الدراسة للتغير الذي شمل البيئة الجامعية بصفاتها العامة.
- 3- تقديم تصور عن الاستجابة المتوقعة للجامعة، والتي تضمن ملاحقة التطور والتغير في البيئة الجامعية وتحديد اتجاهاته.

ثالثاً - مجال الدراسة ومجتمعها وعينتها

تتحدد الدراسة في جامعة البصرة، بصفاتها احد الجامعات العراقية العريقة التي يمكن أن تكون أنموذجاً للجامعات العراقية الأخرى، كما أن النتائج المترتبة على دراستها قد تصلح للتعميم على الجامعات العراقية الأخرى.

وتحدد مجتمع الدراسة بمجموعة أساتذة من ذوي الخبرة الإدارية والخدمة الجامعية الطويلة فضلاً عن المستوى العلمي، حيث تمثل مجتمع الدراسة بجميع الأفراد العاملين من الأساتذة في جامعة البصرة أما عينة الدراسة فهم (15) أستاذ، مما دفع إلى أخذها جميعاً بصفاتها عينة الدراسة.

رابعاً طريقة الدراسة وفرضياتها

اعتمد الدراسة في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، إذ كان التحليل المنطقي أساس الجانب النظري من الدراسة، والتحليل الإحصائي أساس الجانب التطبيقي منها.

استند الدراسة إلى فرضيتين رئيسيتين: -

الفرضية الأولى:- تتصف البيئة الجامعية (العالمية، المحلية، الداخلية) بالتغير المستمر والمتصاعد.

الفرضية الثانية:- تتأثر إستراتيجية إدارة التغير في البيئة الجامعية بمكونات البيئة الجامعية (العالمية، المحلية، الداخلية)

تم استخدام أسلوب الاستبانة لإغراض جمع البيانات، وتم تطوير مقياسين، الأول لقياس البيئة الجامعية وتحديد مستوى التغير في مكوناتها وقد تكون من (ثلاثة متغيرات رئيسية) فسرتها (15) فقرة، والثاني لقياس عناصر إستراتيجية إدارة التغير في البيئة الجامعية فسرتها (15) فقرة أيضاً، وإن مستوى المعنوية والعلاقة بين المقياسين يساعد في تحديد تصور استجابة إستراتيجية إدارة التغير في البيئة الجامعية إلى متطلبات البيئة الجامعية وطريقة التعامل معها.

المبحث الثاني : البيئة الجامعية واستراتيجيات إدارتها

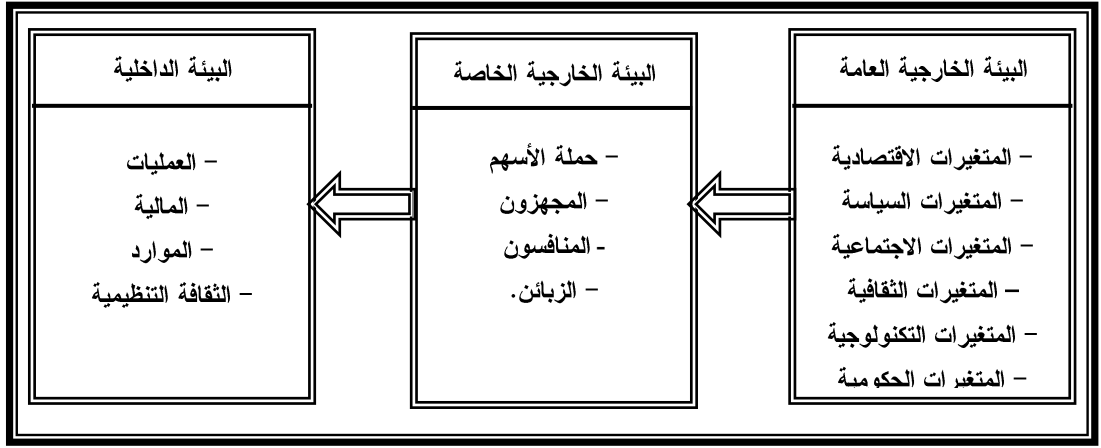
تعد البيئة المحدد المهم لأهداف المنظمة وعملياتها، وتتصف البيئة خاصة في المرحلة الحاضرة بالتغير والاضطراب، مما يزيد من تعقيداتها وصعوبة إدراكها، وتكون الحالة أكثر وضوحاً في البيئة الجامعية، التي تعتمد المضامين العلمية والتكنولوجية، وهي أكثر حركية وسرعة في التغيير، لذا أصبح من الضروري العمل على تطوير التصورات التي تسهم في إدراك هذه البيئة من جانب، وفي بناء استراتيجيات تتلاءم وإدارتها من جانب آخر، وهذه تشكل الأساس الذي سوف يتم الاعتماد عليه في صياغة المدخل النظري للدراسة (البيئة الجامعية واستراتيجيات إدارتها)

أولاً :- المفهوم العام للبيئة (عرض وتحليل)

اختلفت تعريف البيئة من حيث المضمون والحدود إلا أنها تلتقي في أن البيئة تمثل (العوامل والقوى التي تؤثر في المنظمة من داخلها وخارجها). (165-1995-Certo)، وهي تتبادل التأثير مع المنظمة، بما يساعد المنظمة على اختيار وأحياناً صنع بيئتها الخاصة، وتمتد التأثيرات البيئية من التأثيرات المباشرة من داخل المنظمة، إلى التأثيرات الخاصة من خارجها، وصولاً إلى التأثيرات ذات الطبيعة العامة، مشيرة بذلك إلى ثلاثة أنواع من البيئة (الداخلية أو المنظمة، الخارجية الخاصة أو المهمة، الخارجية العامة) (166-1995-Certo)، تخلف البيئة الخارجية الخاصة عن الأخرى العامة في إن الأولى تخص منظمة بذاتها وتسهم في تشكيل خصائص المنظمة بذاتها، ومن أهم عناصرها (المجهزون، الزبائن، المجتمع المحلي)، أما الثانية فهي عامة في تأثيراتها على جميع المنظمات، ولا تختلف هذه التأثيرات في نوعها من منظمة لأخرى، ومن أهم عناصرها (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الحكومة، القانونية، التكنولوجية وما شابه)، تأثيرات البيئة في المنظمة أكثر من تأثيرات المنظمة في البيئة، فهي تحيط بالمنظمة وتؤثر فيها من جانبين مهمين هما (جانب المدخلات أو تجهيز المنظمة بمستلزمات عملها)، و(جانب المخرجات أو استلام مخرجات المنظمة المختلفة) والتي يفترض أن تكون ملائمة للمجتمع المستفيد منها، وقد انعكست هذه العلاقة على المفهوم الجديد لعلاقة المنظمة مع بيئتها أو إدارة المنظمة لبيئتها متخذةً مفهوم النظم أو النظر إلى المنظمة بصفتها نظام له مدخلاته وعملياته ومخرجاته وتغذيته الراجعة، على أن تكون استجابة المنظمة بصيغة محصلة تفاعل تعطي نتيجة أكبر من نتيجة الجمع. (48-1980-Hodge & Anthony)، مفهوم الإدارة الإستراتيجية التي تتصف بطابع الشمولية والمنظور بعيد المدى في تحقق التفاعل بين القوى والعوامل في المنظمة

وبيئتها والنشاطات التي تمارس عليها من اجل بلوغ التوجهات الإستراتيجية للمنظمة (الرؤيا و الرسالة والأهداف الإستراتيجية) (السعد وألغالي- 1999 - 170).

يتطلب إدراك البيئة ونظم إدارتها ملاحظة ثلاثة أمور مهمة، أولها العناصر الحدية التي تتكون منها (بيئات المنظمة الثلاث)، أي العناصر ذات الصلة الوثيقة والتأثير المهم جداً، وثانيهما الأسباب التي تقع وراء التغيير (سريعاً أو بطيئاً) في هذه العناصر ومن ثم العلاقة بين هذه العناصر ضمن البيئات الثلاث للمنظمة أو المحصلة التي تنعكس بصفة قوة أو ضعف على المكونات الرئيسية في المنظمة، الشكل (1) يوضح بيئات المنظمة الثلاث وعناصرها.



الشكل (1) بيئات المنظمة الثلاث وعناصرها

المصدر: من إعداد الباحثان

ويمكن إرجاع مستوى تأثير البيئة إلى مجموعة أسباب من أهمها: (السعد وألغالي- 1999 - 102):

- 1- التباين في دورة حياة المنتج.
- 2- درجة التغير في أذواق الزبائن.
- 3- درجة التغير التكنولوجي.
- 4- مستوى كثافة المنافسة.
- 5- درجة استخدام التكنولوجيا.
- 6- درجة الميل نحو الابتكار والتجديد.
- 7- درجة التعدد والتنوع في أساليب التطور الصناعي.

تنعكس التغيرات أعلاه من حيث السرعة والشدة على حركية البيئة، وتشكل كلا أو بعضاً العوامل المؤثرة في التغيير والحركية لأي بيئة إذ إن تنوع البيئات الخاصة للمنظمات يعتمد تنوعاً في الأسباب ذات الصلة بحركيتها، فبيئة الجامعة مثلاً تتأثر أكثر بالتكنولوجيا فضلاً عن التغيير في رغبات المجتمع وتوقعاته، تميز البيئة في مستوى اضطرابها في ضوء سرعة دخول هذه العناصر أو خروجها منها، فمثلاً التلاحق السريع في معطيات الابتكار والتجديد في تقديم التكنولوجيا يجعل من البيئة التكنولوجية شديدة الاضطراب وهذا ينعكس بمستوى أو بأخر على البيئة بصفتها العامة. وصف (Daft-2001-197) البيئة المتغيرة بأربع خصائص (عدم التأكد المنخفض، عدم التأكد منخفض إلى متوسط، عدم التأكد متوسط إلى عال، عدم التأكد المرتفع)، وقدم نموذجاً يوضح استجابات المنظمة لكل خاصية من الخصائص الأربع سابقة الذكر، وبني الوصف أعلاه على أساس العلاقة بين بعدين رئيسيين هما (التغير البيئي والتعقيد البيئي) وكما موضح في الجدول (1) أدناه.

جدول (1)

نموذج استجابة المنظمة للتغيرات البيئية

ت	عدم تأكد منخفض	عدم تأكد منخفض إلى متوسط
1	هيكل ميكانيكي يتسم بال رسمية والمركزية	هيكل ميكانيكي يتسم بال رسمية والمركزية
2	أقسام وظيفية قليلة	أقسام وظيفية متعددة بعضها نقاط استطلاع على الحدود البيئة
3	لا توجد ادوار متكاملة	القليل من الأدوار المتكاملة
4	التوجه بالعمليات الحالية	شيء من التخطيط
ت	عدم تأكد من متوسط إلى عالي	عدم تأكد عالي
1	هيكل عضوي، فريق عمل، المشاركة، اللامركزية	هيكل عضوي، فريق عمل، المشاركة، اللامركزية
2	أقسام وظيفية قليلة أكثرها نقاط استطلاع على حدود البيئة.	اختلاف (تمايز) كثير بين الأقسام الوظيفية ونقاط استطلاع على حدود البيئة بشكل مكثفة.
3	القليل من التكامل في الأدوار	الكثير من التكامل في الأدوار
4	التوجه بالتخطيط	تنبؤ وتخطيط مكثفين

يتضح من الجدول أعلاه أن حركية البيئة تنتج عن العلاقة بين بعدين رئيسيين هما التغير البيئي والتعقيد البيئي، وتتجه البيئة نحو الحركية والاضطراب وصعوبة التنبؤ بإحداثها كلما تسارع دخول الأحداث وخروجها من جانب، والتوسع في حجم المنظمات وتعددتها، وما يترتب عليه من تشابك معقد في علاقاتها مما يجعل من الصعوبة التنبؤ بالأحداث وتأثيراتها المتبادلة مع المنظمة، وتوصف الأحداث البيئية ذات التأثير في المنظمة (بالتغيرات التكنولوجية، التغير في المنتج أو الخدمة، التغيرات الثقافية، التغيرات الاقتصادية والسياسية، التغيرات في المنافسة والأسواق). (السعد وألغالي 1999 - 120)، فضلاً عن طبيعة هذه التغيرات إذ تكون أحياناً بطيئة ومترتبة ومتقاربة، وقد تفضي في تراكمها النهائي إلى تغيرات كبيرة في البيئة والمنظمة، وتعرف مثل هذه التغيرات (بالاتجاهية أو المترتبة)، وقد تكون التغيرات مفاجئة وتحمل صفة الطفرات، إذ إن الحالة البيئية الجديدة تختلف تماماً عن سابقتها كما في التغيرات التكنولوجية الكبيرة، سواء كانت تكنولوجيا إنتاج، أو تكنولوجيا منتج أو عملية. (Jones - 2001 - 487)، وتوصف مثل هذه التغيرات (بالتغيرات الجذرية أو الإستراتيجية)، ولكل حالة منها خصائصها وتأثيراتها في المنظمة، والجدول (2) أدناه يبين نوع التغيرات في البيئة .

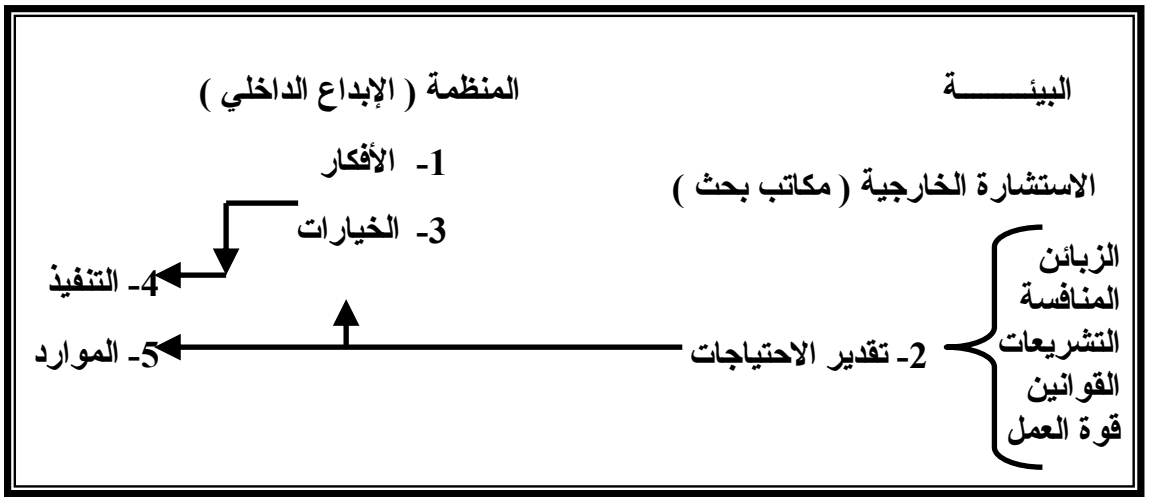
جدول (2)

نوع التغيرات في البيئة

ت	التغيرات التدريجية (المترتبة)	التغيرات الجذرية
1	تتابع مستمر للتغيرات في بيئة المنظمة	تغير مفاجئ وكبير في بيئة المنظمة
2	تؤثر في بعض الجوانب التنظيمية	تسهم في تفكيك المنظمة (تخطيطها) و يؤدي إلى تحول شامل في هيكل المنظمة وإدارتها
3	من خلال الهيكل التنظيمي الاعتيادي وعمليات الإدارة	من خلال تكوين هيكل وإدارة جديديتين
4	ترتبط بالتحسينات التكنولوجية	ترتبط بالتطورات الجوهرية في التكنولوجيا
5	ترتبط في التحسينات في المنتج الذي تقدمه الجامعة والمتمثل بالخدمة التعليمية.	ترتبط بتقديم منتجات جديدة والدخول إلى أسواق جديدة

Source :- Daft - 2001 – 354

إن الدور الذي ينبغي أن تقوم به المنظمة من أجل توقع التغير البيئي، وتحديد حجمه واتجاهاته ومن ثم معالجته ، يتطلب الدراسة عن وسائل و آليات تساعد في ملاحقة وتشخيص التغيرات البيئية، ومستوى تأثيراتها المتوقعة، ومن ثم بناء الاستراتيجيات التي تمكن المنظمة من الاستجابة لمثل هذه التغيرات واحتوائها، بالاعتماد على مبدأ (تعزيز القوة، تحجيم الضعف)، إذ يرى البعض أن كشف التغير وتحديد مستوياته وتأثيراته يتطلب (الاستعانة بالمكاتب الاستشارية المتخصصة، فضلاً عن دراسة وملاحقة التغيرات ذات الصلة بالزبائن، والمنافسة والتشريعات، وقوة العمل) وكما مبين بالعلاقة الموضحة في الشكل (2) أدناه .



الشكل (2) كشف التغير البيئي وتحديد مستوياته وتأثيراته

Source :- Daft – 2001 – 358

ويرى (Jones – 2001-487) إن ملاحقة التغير واتخاذ المعالجات المناسبة يتطلب (تحديد الحاجة للتغير، تشخيص العوائق التي تعترض التغير، فضلاً عن تحديد استراتيجيات التغير)، وعليه يمكن القول إن البيئة شديدة الاضطراب تنعكس بتأثيرات إستراتيجية على هيكل المنظمة ومواردها، وتتطلب الاستجابة لها تغييراً جذرياً في هيكل المنظمة وطرائق استخدامها للموارد، وهذا يعني إعادة هيكلة الموارد البشرية والموارد المالية والقدرات التكنولوجية والإمكانات التنظيمية، وتشخيص المعوقات الأساسية التي تواجه المنظمة وهي: (Jones – 1995 -480;481)

- 1- المعوقات التنظيمية (الهيكل، الثقافة، الإستراتيجية التنظيمية).
- 2- المعوقات الوظيفية (الهيكل والثقافة في المستويات الوظيفية للمنظمة)

3- المعوقات الذاتية (الشخصية) (الأسباب الداعية إلى مقاومة التغيير)

وطورت استراتيجيات متعددة لإدارة التغيير والاستجابة الممكنة لتأثيرات التغيير البيئي من أهمها:-

1- إستراتيجية التغيير من الأدنى إلى الأعلى: تسمح هذه الإستراتيجية بمشاركة الإدارة

الدنيا في تحديد احتياجات التغيير وطرائق إدارة وقيادة الإدارة العليا لإستراتيجية التغيير الشاملة في مستوى المنظمة.

2- إستراتيجية التغيير من أعلى إلى أدنى: مشاركة فريق الإدارة العليا في بناء

إستراتيجية التغيير والتوكيد على الدور الرئيس للإدارة العليا في صنع التغيير.

3- تطوير إستراتيجية شاملة للتغيير تتضمن (التوجه الاستراتيجي، دور الإدارة العليا

في صياغة الرؤية التنظيمية والقيم الرئيسة التي تسترشد بها المنظمة، صياغة

التصميم التنظيمي الملائم لحالة التغيير، تطوير وتعميم ثقافة شاملة ومشاركة في

مستوى المنظمة).

وينبغي عند التفكير في أي من الخيارات الإستراتيجية أعلاه ومن أجل اختيار الإستراتيجية

الملائمة لنوع التغيير ومستواه أن يؤخذ بالاعتبار ما يأتي : -

1- تشخيص مدى الحاجة إلى التغيير.

2- التمييز بدقة بين المشكلات الثانوية.

3- ملاحظة مدى استمرار ظهور المشكلات الثانوية.

4- تقدير مدى حاجة تأثيرات التغيير البيئي إلى تغيير رئيس في المنظمة.

5- ملاحظة مدى حاجة التغيير إلى (عدد محدود من أفراد الإدارة العليا، فريق الإدارة

العليا، العاملين في المستويات الأخرى)

6- التوكيد على المشكلات الرئيسة التي تدعو للتغيير في المستويين (القريب والبعيد).

ثانيا : إدارة البيئة الجامعية

تتأثر المنظمة الجامعية غيرها من المنظمات الإنتاجية والخدمية بالبيئة المحيطة بها،

والتي تتبادل معها التأثير ولا تختلف البيئة الخارجية الجامعية من حيث المكونات عن ما هو عليه

في البيئة العامة فهي تتكون من القوى (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والقانونية،

التكنولوجية) فضلاً عن التأثيرات الحكومية والمجتمع المحلي، والمنافسة والسوق، غير أن

التحديات في البيئة المعاصرة تثير الاهتمام حول البيئة التكنولوجية في المستويين العالمي

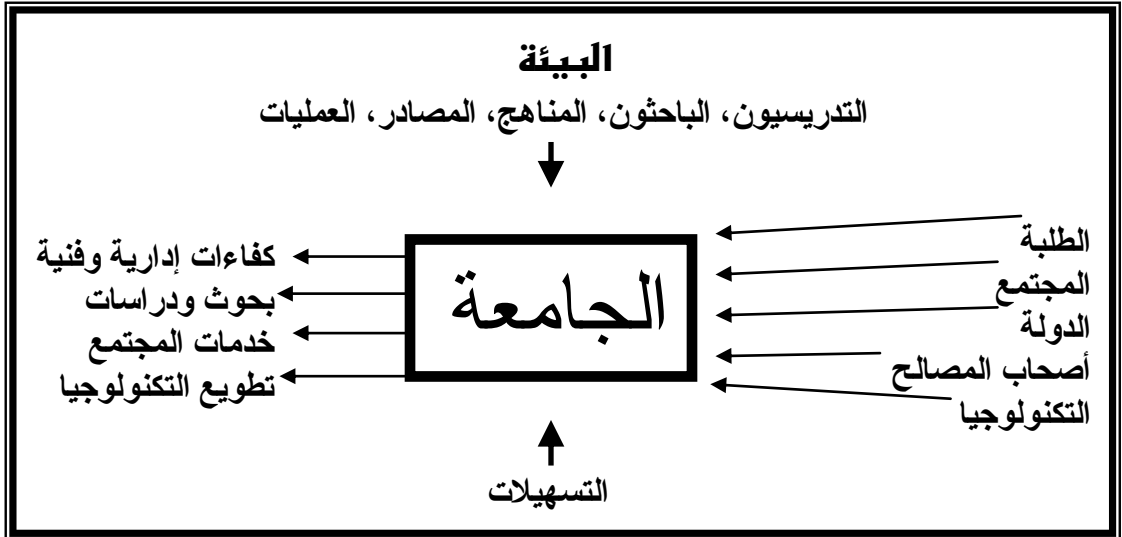
والتنظيمي، إذ أن ملاحقة التكنولوجيا، واكتسابها وطرائق استخدامها تنعكس بشكل أو بآخر على التطورات الشاملة في مستوى البلد والمنظمة، وعلى التعقيدات البيئية بجوانبها المتعددة لذا أصبحت البيئة المعاصرة تتصف بالغموض والتعقيد، وبالتغيرات السريعة التي ترتقي إلى مستوى الطفرات، تظهر التأثيرات البيئية في مستوى المنظمات الصناعية في مجالات التلوث البيئي، والندرة في الموارد، وتظهر في مستوى المنظمات الخدمية والجامعية منها بشكل خاص في مجالات النشاطات البشرية، والحاجة إلى التعلم من أجل الاستجابة الفاعلة لحالات الغموض والالتأكد المستقبلية وحل المشكلات المعقدة التي تواجه الأشخاص والمنظمات إذ أن المنظمة التي ترغب في البقاء والاستمرار عليها أن تمتلك التكامل الكافي الذي يجعل منها قادرة على الاستجابة للتغير المستمر، والتعقيد المتزايد في البيئة الجديدة (Dervitsiotis – 2000 – 15,16) مما ترتب عليه التزايد الهائل في أعداد الطلبة الجامعيين، والتوسع في أعداد الجامعات، والتأثيرات الواضحة للجامعات الأجنبية في هذا البلد أو ذاك، وظهرت فرص جديدة للاستثمار الجامعي والاهتمام الكبير بالاستثمار في رأس المال الفكري ورغم التوسع في الفرص الاستثمارية في مجال النشاط الجامعي إلا إنها لا تخلو من المخاطر المتزايدة التي ترافق مثل هذا التوسع، وقد أدت مثل هذه الأوضاع إلى اعتماد منطق السوق وحاجات الزبائن بصفتها أهم العوامل المتحكمة في الخيارات الجامعية، ومن أن المعايير الدولية الجامعية والإجازات الأكاديمية ما عادت كافية للدلالة على منطق السوق الحالية، (Cohen – 2000 – 156).

وتظهر المهمة الرئيسة للجامعات في ملاحقة التغير والتطور الذي شمل العلم والتكنولوجيا، وانعكاساتها على بناء الموارد البشرية والتنوع في أنشطتها، وما يترتب عليه من التحول إلى البيئة المتعلمة والمنظمة المتعلمة، وكشف وتشخيص حاجات الزبائن (المجتمع المحلي، والوطني)، وجذب الأعداد المتزايدة من الطلبة وتجهيزها لاستيعاب وتنفيذ التكنولوجيا الجديدة، كل هذا ينعكس على التعقيد والغموض في البيئة الجامعية، وعلى الحاجة إلى الأساليب والأدوات الجديدة التي تساعد في تخفيف الاستجابة الفاعلة لتأثيراتها، تتصف البيئة الجامعية ذات التأثير المباشر على النشاط الجامعي، ومتطلبات الاستجابة للتعقيد البيئي الخارجي في الحاجة إلى معرفة:- (Vostrikov, Nikitina – 2000 – 134).

- تركيبة الهيئة التدريسية والبحثية ومؤهلاتها.

- مستوى البحوث المنجزة في الجامعة.

- ترتيب المناهج العلمية التي تتكون منها الجامعة.
 - الخلفية الأكاديمية للمتقدمين (الطلبة الداخلون إلى الفصول الدراسية) من أجل الحصول على التدريب والاختصاص.
 - المواد والتجهيزات الفنية.
 - طرائق التعليم.
 - التسهيلات ونظم المعلومات التي تساعد العملية التعليمية
 - الدعم المالي والقانوني لأنشطة الجامعة
- تشير النقاط أعلاه إلى أن البيئة الجامعية تؤثر في الجامعة باتجاهين يتعلق الأول بمدخلات البيئة الجامعية والثاني بمخرجات الجامعة التي تدفع إلى البيئة، وتعمل الجامعات على تقديم أفضل خدمة للمجتمع من خلال رفده بالكفاءات العلمية والبحثية، والبحوث والدراسات التي تشخص وتعالج الكثير من مشكلاته، وتقديم الطرائق والتقنيات التي تساعد في ملاحقة التكنولوجيا وتطويعها وفقاً لاحتياجات البلد ومتطلبات تطوره.
- يشير العرض السابق إلى الدور المزدوج الذي تؤديه الجامعة في البيئة وإلى توكيد اتجاهي العلاقة بين الجامعة والبيئة وكما مبين في الشكل (3) أدناه :-



الشكل (3) العلاقة بين الجامعة وبيئتها

المصدر:- من إعداد الباحثان

وعليه يمكن القول أن البيئة الجامعية محدد مهم وحدي لإعمال الجامعات وأنشطتها وإن البيئة الجامعية تتصف بالحساسية العالية والتغير السريع، لأنها تتأسس على معطيات العلم والتكنولوجيا، وكليهما سريع التغير، كبير التأثير، كما إن تأثيرات البيئة في الجامعة تكون أكبر وأعمق، لأنها ترتبط بأهدافها، وخصوصيات أعمالها، والمنظمة الجامعية أكثر تأثراً واستجابة لبيئتها من المنظمات الصناعية والخدمية الأخرى، وهذا يقتضي أن تمتلك الجامعة رؤية إستراتيجية واضحة عن مستقبلها واتجاهاته، يعتمد على الرصد والتحليل المستمر للبيئة وتشخيص اتجاهاتها، ومستوى تأثيراتها وإن تضع خطة شاملة ومتكاملة للمدى البعيد، تستوعب التغير وتمتلك الاستجابة الملائمة له وإن تتصف بالهياكل التنظيمية المرنة التي تتلاءم مع طبيعة العمل الجامعي، والثقافة الجامعية الموجهة بالتجديد والإبداع، ونظم المعلومات التي تضمن ملاحقة التغير البيئي (أفقياً وعمودياً)، فضلاً عن أهمية التعاون بين الجامعات من داخل البلد ومن خارجه، والتقويم المستمر للأداء الجامعي كل هذا يساعد الجامعة وإدارتها على الاستثمار الإيجابي للتغيرات البيئية مما يساعد على نجاح الجامعة وتطورها.

تأسيساً على ما تقدم ذكره يمكن أن تبنى استراتيجيات إدارة البيئة الجامعية على أساس التوجهات سابقة الذكر، فضلاً عن التحليل والربط بين تأثيرات البيئة العالمية والمحلية في الجامعة والجامعات الأخرى في البلد، لتشكل بمجملها قاعدة المعلومات التي يستند إليها الخيار الاستراتيجي في مضامين الصياغة ومتطلبات التنفيذ.

المبحث الثالث : تحليل النتائج ومناقشتها

أولاً : - تحليل نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري

جدول (3) نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري

المؤشرات الفرعية	N	Mean	Std.	المؤشرات الرئيسية	Std.	Mean
C1 التطور العلمي والتكنولوجي	15	4.13	1.06	البيئة العالمية C31	0.973	3.867
C2 التطور الجامعي	15	4.13	0.99			
C3 التغير الاقتصادي	15	3.47	1.06			
C4 العولمة	15	3.93	1.28			
C5 الفجوة التكنولوجية	15	3.67	1.23			
C6 الأنظمة الحكومية	15	3.20	1.21	البيئة المحلية C32	0.667	3.133
C7 التسهيلات الحكومية	15	2.60	1.18			
C8 المنافسة الجامعية	15	3.13	1.19			
C9 حاجات المجتمع	15	3.67	0.72			
C10 علاقات المجتمع	15	3.07	1.03			
C11 إدراك التنظيم	15	3.47	0.92	البيئة الجامعية الداخلية C33	0.752	3.027
C12 التغيير التنظيمي	15	2.93	0.70			
C13 تنوع المناهج	15	2.93	1.28			
C14 تزايد الاختصاصات	15	3.20	1.15			
C15 استخدام نظم المعلومات	15	2.60	0.91			
C16 الرؤية	15	3.20	0.86	التوجه الاستراتيجي C34	0.754	3.333
C17 الرسالة	15	3.27	0.70			
C18 الخطة الإستراتيجية	15	3.53	1.06			
C19 الهيكل	15	3.27	1.03	التوجه التنظيمي C35	0.636	3.089
C20 وصف الوظائف	15	3.07	0.70			
C21 الاتصالات التنظيمية	15	2.93	0.88			
C22 ثقافة الإبداع	15	3.40	1.06	الثقافة C36	0.996	3.311
C23 ثقافة التعاون	15	3.13	1.13			
C24 ثقافة المشاركة	15	3.27	1.22			
C25 تخصيص الموارد	15	2.60	0.91	الموارد C37	0.651	2.78
C26 تطوير الموارد البشرية	15	2.87	0.74			
C27 الموارد المالية	15	2.87	1.19			
C28 الاتصالات	15	2.73	1.22	نظم المعلومات C38	1.139	2.67
C29 نظم الحاسوب	15	2.67	1.23			
C30 المراجعة التقويمية	15	2.60	1.18			
C40 البيئة الجامعية					0.428	3.393
C41 إستراتيجية إدارة التغيير في البيئة الجامعية					0.576	3.036

الوسط الفرضي = 3 ، أكثر من 3 الاتجاه مع المقياس (3 - 4 = قوي)، (أكثر من 4 = قوي جداً) ، أقل من 3 عكس اتجاه المقياس (من 2 - 3 محدود)، (أقل من 2 ضعيف).

أُتضح من الجدول (3) المتضمن نتائج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات الرئيسية والفرعية جميعاً ما يأتي:-

1- إن قيم الأوساط الحسابية للمتغيرات الفرعية المستقلة تتراوح بين (2.6 - 4.13)، وكان (73%) منها أكبر من الوسط الفرضي، أي متفقة مع اتجاه المقياس، و (27%) منها أقل بقليل من الوسط الفرضي (3) أي اتفاق محدود مع اتجاه المقياس.

2- إن قيم الانحرافات المعيارية للمتغيرات الفرعية المستقلة تراوحت بين (0.70 - 1.28) وهي جميعاً صغيرة نسبياً وتدل على تجانس آراء أفراد العينة حول وسطها الحسابي.

3- وبدا اهتمام أفراد العينة أكثر بكل من (تسارع التغيرات العلمية والتكنولوجية في البيئة العالمية، التسارع في التطور الجامعي في المستوى العالمي، التغيرات الكبيرة في الجوانب الاقتصادية السياسية العالمية، تأثيرات ظاهرة العولمة في البيئة الجامعية، التوسع في حجم الفجوة التكنولوجية بين البلدان المتقدمة والبلدان النامية، التزايد في حاجات المجتمع للخدمة الجامعية، الاختلاف في استجابة الجامعات العراقية لمتطلبات ملاحقة التطور)، وكان اهتمام أفراد العينة محدود إلى حد ما في (مستوى الاستخدام والاستفادة من نظم الاتصالات والمعلومات) .

4- تشير الفقرة (3) إلى الإدراك الجيد لأفراد العينة للمتغيرات التي تتسبب فعلاً في التغيرات المتسارعة في البيئة الجامعية بأبعادها الرئيسية (العالمية، المحلية، الداخلية) إذ أن المتغيرات المتسارعة عالمياً في المجالات العلمية والتكنولوجية تنعكس على التطور في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية لبلدان العالم، وتؤدي إلى تكوين فجوة تكنولوجية بين البلدان المتقدمة، والأخرى النامية، وتزيد من حاجات المجتمع للخدمة الجامعية، والتوسع والتطور في المؤسسات الجامعية، إلا أن الاختلاف في مستوى استجابة الجامعات قد يؤدي إلى بقاء الفجوة التكنولوجية، أو صعوبة الاستجابة إلى متطلبات تجاوزها.

5- غير أن محدودية اكتساب الجامعات العراقية لأنظمة الاتصالات والمعلومات المتقدمة واستخدامها بالشكل الذي يتكافأ مع المتغيرات المتسارعة في البيئة الجامعية، قد أضعف من استجابة الجامعات العراقية لمتغيرات البيئة الجامعية العالمية سريعة التغير، وأشار إلى هذه الحقيقة المحدودية في (التغير في البنى والهياكل الجامعية والمحدودية في التنوع في المناهج والبحوث العلمية).

- 6- إن قيم الأوساط الحسابية للمتغيرات الفرعية المعتمدة تراوحت بين (3.53 - 2.60) وكان (53%) منها أكبر من الوسط الفرضي (3) أي متفقة مع اتجاه المقياس، و(47%) منها أقل بقليل من الوسط الفرضي (3)، أي اتفاق محدود مع اتجاه المقياس.
- 7- إن قيم الانحرافات المعيارية للمتغيرات الفرعية المعتمدة تراوحت بين (1.23 - 0.70) وهي جميعاً صغيرة نسبياً وتدلل على تجانس آراء أفراد العينة حول وسطها الحسابي.
- 8- وبدا اهتمام أفراد العينة أكثر بكل من (إمكانية تطوير خطة إستراتيجية للجامعة، اعتماد ثقافة الإبداع تطوير رسالة واضحة للجامعة، المرونة في الهيكل التنظيمي الجامعي، العمل على أساس المشاركة والفريق، امتلاك رؤية واضحة عن البيئة)، وكان اهتمام أفراد العينة محدوداً إلى حد ما من (تخصيص الموارد وبين الوظائف والنشاطات، تخصيص الموارد المالية، تطوير الموارد البشرية، تنظيم الاتصالات والمعلومات، العمل المستمر بالتقويم والتغذية العكسية).
- 9- تشير الفقرة (8) إلى المتغيرات التي تشكل الأساس في بناء الخطة الإستراتيجية للجامعة، التي تستجيب إلى متطلبات التغيرات في البيئة الجامعية، وتساعد في إدارتها والسيطرة عليها، إذ ينبغي على الجامعة أن تمتلك رؤية واضحة عن بيئتها والتغيرات التي تحدث فيها، وإن تطور رسالة تتوجه بها الجامعة وتعمل على أساسها، وإن تضع خطة إستراتيجية واضحة تتوجه بالرؤية والرسالة وتتضمن كل إمكانات الجامعة ونشاطاتها ومواردها، مؤكدة بذلك على الهيكل المرن المعتمد الوصف الواضح للوظائف، والمشاركة وتنفيذ الأعمال عن طريق الفرق المختلفة، وعلى تطوير استراتيجيات التعاون مع الجامعات الأخرى والاستفادة من تجاربها العلمية الناجحة مع التأكيد على ثقافة الإبداع بصفقتها الموجه للسلوك الجامعي والأساس في إحداث التطور الجامعي المتسارع.
- 10- غير أن واقع الجامعة وخاصة ما تفرزه بيئتها الداخلية يشير إلى حالة من المحدودية، وأحياناً اللاتوازن في تخصيص الموارد البشرية على الوظائف والنشاطات المختلفة، أو في تخصيص الموارد المالية للوحدات التنظيمية المختلفة، مع ضعف الاهتمام بتطوير الملاك العلمي المتقدم للجامعة، أو تطوير سبل الاحتفاظ به، فضلاً عن بقاء الحاجة إلى نظم اتصالات ومعلومات منظمة وموجهة نحو حاجات الجامعة وعلاقاتها، وهذا يعني أن الأطر الإستراتيجية لإدارة التغيير في البيئة الجامعية أكثر وضوحاً وإمكانية في التحقق، مقارنة بالعوامل الداخلية التي تتأسس عليها العمليات التشغيلية للجامعة.

- 11- إن قيم الأوساط الحسابية للمتغيرات الرئيسية المستقلة (البيئة العالمية، البيئة المحلية، البيئة الجامعية الداخلية)، فقد كانت (3.867 - 3.133 - 3.27) على التوالي، وهي جميعاً أكبر من الوسط الفرضي (3) أي متفقة مع اتجاه المقياس، أما الانحراف المعياري للمتغيرات نفسها فكانت أقل من الواحد الصحيح، مشيرة إلى تجانس آراء أفراد العينة حول وسطها الحسابي، والمسألة نفسها تنطبق على المتغيرات المعتمدة.
- 12- وهذا يعني أن أفراد العينة تهتم اهتماماً قوياً إلى حد ما بالمتغيرات الرئيسية المستقلة (متغيرات البيئة الجامعية) مؤكدة من جانب، أن البيئة الجامعية يمكن تفسيرها بكل من (البيئة العالمية، البيئة المحلية، البيئة الداخلية) والعلاقة فيما بينها، وأن هذه البيئات تميل نحو التغير، وأن اختلفت في درجة تسارع التغير، إذ يبدو التغير أكثر في مستوى البيئة العالمية، وأقل في مستوى البيئة الداخلية، مسبباً الفجوة العلمية والتكنولوجية التي تمت الإشارة لها سابقاً.
- 13- إن قيم الأوساط الحسابية للمتغيرات الرئيسية (التوجه الاستراتيجي، التوجه التنظيمي، الثقافة الجامعية، الموارد الجامعية، نظم المعلومات) قد كانت (3.33 - 3.1 - 3.3 - 2.78 - 2.67) على التوالي إذ أشارت الثلاث الأولى منها إلى قيم أعلى من الوسط الفرضي (3) أي أنها متفقة مع اتجاه المقياس في حين إن قيم الاثنين الآخرين كانت أقل بقليل من الوسط الفرضي (3) مشيرة إلى اتفاق محدود مع اتجاه المقياس.
- 14- تشير النتائج في الفقرة (13) أعلاه إلى أن المتغيرات الإستراتيجية لإدارة التغير في البيئة الجامعية (التوجه الاستراتيجي، التوجه التنظيمي، الثقافة الجامعية)، أكثر وضوحاً بالنسبة لأفراد العينة، وأكثر ملائمة في بناء إستراتيجية إدارة التغير في البيئة الجامعية، في حين أن متغيرات (الموارد الجامعية، ونظم المعلومات الجامعية) أقل وضوحاً بالنسبة لأفراد العينة وهي في وضعها الحالي أقل ملائمة في بناء إستراتيجية إدارة التغير في البيئة الجامعية.
- 15- إن قيم الأوساط الحسابية للبعدين الرئيسيين (البيئة الجامعية، وإستراتيجية إدارة التغير في البيئة الجامعية)، قد كانت (3.39 - 3.09) على التوالي، وهي أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) متفقة بذلك مع اتجاه المقياس، والذي يفترض تغيراً في البيئة الجامعية، ووضع إستراتيجية شاملة لإدارة التغير في هذه البيئة، وتشير النتائج أيضاً من خلال التقارب الإيجابي إلى تلاؤم إستراتيجية إدارة التغير الجامعي مع التغير في البيئة الجامعية، وإن كان التلاؤم محدوداً في بعض عوامله.

يستخلص من التحليل سابق الذكر النتائج الآتية : -

- 1- التغير الواضح والمستمر للبيئة الجامعية، إلا أن هذا التغير يبدو أكثر تسارعاً في البيئة الجامعية العالمية، وأقل تسارعاً في البيئة الجامعية الداخلية، مؤكداً صدق الفرضية الأولى التي مفادها (تتصف البيئة الجامعية العالمية، المحلية، الداخلية بالتغيير المستمر والمتصاعد).
- 2- أدى الاختلاف في سرعة التغير من جانب، ومحدودية ملاحقة الجامعة لهذا التغير إلى تكوين هوة (علمية وتكنولوجية) بين البيئة الجامعية العالمية وخاصة في البلدان المتقدمة، أو حديثة التكوين وبين البيئة الجامعية للجامعات العراقية.
- 3- إدراك الجامعة العراقية للتغير في البيئة الجامعية، وخاصة في أبعاده الإستراتيجية، مقابل ضعف أو (بطئ) الاستجابة لمتطلبات هذا التغير في مستوى الجامعة (هياكل، موارد، نشاطات).
- 4- ظهور نوع من التلاؤم بين التغير في البيئة الجامعية، وتصور استراتيجيات إدارة هذا التغير، بما يوفر ظرفاً أفضل للإدارة الجامعية العراقية في ملاحقة التغير، وإمكانية العمل على إدارته.

ثانياً : تحليل النتائج باستخدام العلاقات الارتباطية

جدول (4) مصفوفة العلاقات الارتباطية للمتغيرات الرئيسة
مستقل

معتمد	Y \ X	البيئة الجامعية العامة	البيئة العالمية C31	البيئة المحلية C32	البيئة الجامعية الداخلية C33
البعد الاستراتيجي	C34	0.273	0.150	0.367	-0.042
البعد التنظيمي	C35	0.370	0.157	0.196	0.264
الثقافة التنظيمية	C36		0.208	0.303	0.484
الموارد	C37	0.291	-0.060	0.383	0.597
نظم المعلومات	C38	0.503	-0.179	0.450	0.626
إستراتيجية إدارة التغيير الجامعية	C41	0.467	-0.082	0.509	0.596

- أتضح من الجدول (4) المتضمن مصفوفة العلاقات الارتباطية للمتغيرات (الرئيسة والأبعاد) لكل من البيئة الجامعية، واستراتيجيات إدارتها ما يأتي: -
- 1- تراوحت قيم معاملات الارتباط القوية والمعنوية للمتغيرات الرئيسة ما بين (0.626 - 0.303) وكانت نسبتها إلى معاملات الارتباط الاجمالية في مستوى المصفوفة (35%) ونسب معاملات الارتباط محدودة القوة (10%)، أما معاملات الارتباط الأخرى البالغ نسبتها (55%) فهي جميعاً ضعيفة وغير معنوية، وقد تم استبعادها من التحليل.
- 2- وأظهر بعد (إستراتيجية إدارة التغير في البيئة الجامعية) علاقات ارتباطية قوية ومعنوية مع كل من (البيئة المحلية، البيئة الداخلية، البيئة الجامعية بصورة عامة) وبلغت قيم معاملاتها الارتباطية (0.509، 0.596، 0.551) على التوالي، إلا أنها سجلت علاقة ارتباطية ضعيفة وسلبية مع متغير (البيئة العالمية) مما تطلب استبعاده من التحليل.
- 3- تأسيساً على الصفة الايجابية والمعنوية ومستوى القوة في العلاقات الارتباطية أعيد تشكيل مصفوفة العلاقة الارتباطية (لإغراض التحليل) طبقاً لما يأتي:

جدول (5) مصفوفة العلاقات الارتباطية الايجابية والمعنوية

المتغيرات المعتمدة	المتغيرات المستقلة			
	البيئة الجامعية العامة C41	البيئة العالمية C31	البيئة المحلية C32	البيئة الداخلية C33
C34 البعد الاستراتيجي	0.273	_____	0.367	_____
C35 البعد التنظيمي	0.370	_____	_____	0.264
C36 الثقافة التنظيمية	_____	0.208	0.303	0.484
C37 الموارد	0.291	_____	0.383	0.597
C38 نظم المعلومات	0.503	_____	0.450	0.626
C41 إستراتيجية إدارة التغيير الجامعية	0.467	_____	0.509	0.596

أتضح من المصفوفة أعلاه ما يأتي: -

أ- سجلت البيئة العالمية علاقات ارتباطية محدودة القوة مع متغيرات البعد التنظيمي، في حين لم تسجل أي علاقات مقبولة مع الأبعاد الأخرى، وهذا يعني ضعف استجابة إستراتيجية إدارة التغير المتوقعة لمتغيرات البيئة العالمية.

ب- سجلت البيئة المحلية علاقات ارتباطية قوية ومعنوية مع جميع متغيرات إستراتيجية إدارة التغير في البيئة ما عدا البعد التنظيمي، وهذا يشير إلى إمكانية استجابة إستراتيجية إدارة التغير الجامعي المتوقعة لمتغيرات البيئة المحلية.

ج- سجلت البيئة الداخلية علاقات ارتباطية قوية ومعنوية مع جميع متغيرات إستراتيجية إدارة التغير الجامعي عدا البعد الاستراتيجي، وهذا يشير إلى إمكانية استجابة إستراتيجية التغير الجامعي المتوقعة لمتغيرات البيئة الجامعية الداخلية .

د- سجلت البيئة الجامعية بصفاتها العامة (عالمية، محلية، داخلية) علاقات ارتباطية قوية وأحيانا محدودة مع جميع متغيرات إستراتيجية إدارة التغير الجامعي عدا بعد الثقافة التنظيمية، وهذا يشير إلى إمكانية استيعاب إستراتيجية إدارة التغير الجامعي لمتغيرات البيئة الجامعية بصفاتها العامة.

هـ- سجلت إستراتيجية إدارة التغير الجامعي بصفاتها العامة علاقات ارتباطية قوية ومعنوية مع متغيرات البيئة الجامعية (مجتمعة ومنفصلة) وهذا يشير إلى إمكانية تطوير إستراتيجية إدارة التغير الجامعي التي تستجيب إلى وتغطي متغيرات البيئة الجامعية التي تتصف بالتغيير والحركة المستمرين.

يستخلص من التحليل سابق الذكر ما يأتي :

1- استجابة الإستراتيجية المتوقعة لإدارة التغير في البيئة الجامعية بصفاتها العامة أو من خلال تفاصيل مكوناتها إلى المتغيرات الرئيسة التي تستند إليها البيئة الجامعية، وبالتالي فإن تطوير إستراتيجية إدارة التغير في البيئة الجامعية ينبغي أن نضع في الاعتبار البيئة الجامعية بمتغيراتها الرئيسة (العالمية، المحلية، الداخلية) من خلال حالات الترابط والتكامل واتجاه التغير الناتج عنها وسرعته.

2- أظهرت الإستراتيجية المتوقعة لإدارة التغير في البيئة الجامعية استجابة ضعيفة للبيئة الجامعية العالمية موصوفة بمتغيراتها الفرعية، وهذا يعني إن الإستراتيجية المتوقعة بحاجة إلى الوضع في الاعتبار متغيرات البيئة العالمية فضلا عن ضرورة الاهتمام ببعض متغيرات الإستراتيجية ذات الصلة بمكونات البيئة الجامعية موضوع الدراسة.

3- ظهور علاقة ايجابية قوية ومعنوية بين بعد البيئة الجامعية بمتغيراته الثلاث الرئيسة، وبعد إستراتيجية إدارة التغير في البيئة الجامعية بمتغيراته الخمسة، مؤكداً استجابة الإستراتيجية إلى عوامل البيئة الجامعية، ضرورة وضع هذه العوامل في الاعتبار عند تطوير إستراتيجية إدارة التغير في البيئة الجامعية.

ثالثاً :- تحليل النتائج باستخدام أساليب الانحدار وإثبات الفرضيات

جدول (6) نتائج تحليل الانحدار

معادلة الانحدار C41 = 0.41+0.03C31+0.39C32+0.42C33						
المصادر	DF درجة الحرية	SS مجموع التباينات	MS متوسط التباينات	F المحسوبة	P	F المجدولة
الانحدار	3	2.5772	0.8591	4.58	0.026	2.6
الخطأ	11	2.0616	0.1874			
المجموع	14	7.7778				
R2 = 55.6 Y			R2 (adj) = 43.3 Y			
المؤشر		معامل الانحدار	الانحراف المعياري	t المحسوبة	t المجدولة	P0.05
الثابت		0.41	0.92	0.45	2.1	0.66
C31 البيئة العالمية		0.03	0.12	0.29	2.1	0.82
C32 البيئة المحلية		0.4	0.17	2.22	2.1	0.045
C33 البيئة الداخلية		0.42	0.15	2.71	2.1	0.020

أتضح من جدول (6) المتضمن نتائج تحليل الانحدار المتعدد للمتغير الرئيس المعتمد (C41) (إستراتيجية إدارة التغيير في البيئة الجامعية) على المتغيرات الرئيسة المستقلة كل من (C31) البيئة العالمية، C32 البيئة المحلية، C33 البيئة الجامعية الداخلية) ما يأتي :

1- بلغت قيمة (F) المحسوبة (4.58) وهي اكبر من قيمة (F) المجدولة بمستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (14.3) والبالغة (2.6) مؤكدة معنوية العلاقة بين كل من (البيئة الجامعية ، إستراتيجية إدارة التغيير في البيئة الجامعية) وصدق الفرضية الرئيسة الثانية التي مفادها (تأثر إستراتيجية إدارة التغيير في البيئة الجامعية بعوامل البيئة الجامعية الخارجية، المحلية، الداخلية).

2- بلغت قيمة معامل التفسير (R2) ما يعادل (55.6) وهذا يعني إن عوامل البيئة الجامعية تفسر ما قيمته (55.6) من متطلبات إستراتيجية إدارة التغيير في البيئة الجامعية، وإما نسبة (43.3%) فهي تعود إلى عوامل أخرى، وهذا يؤكد ضرورة تغطية إستراتيجية إدارة التغيير في البيئة الجامعية عوامل البيئة الجامعية موضوع الدراسة.

3- تشير قيم معاملات الانحدار لكل من البيئة العالمية، البيئة المحلية، البيئة الداخلية والبالغة (3%، 39%، 42%) على التوالي نسبة التغيير في البعد الرئيس المعتمد إستراتيجية إدارة التغيير في البيئة الجامعية عند حدوث أي تغيير في البيئات الثلاث ويظهر أن التغيير أكثر بالعلاقة مع البيئة الداخلية ومن ثم البيئة المحلية، في حين انه ضعيف جدا فيما يتعلق بالبيئة العالمية، وهذا يعني أن الاهتمام الحالي عند وضع الإستراتيجية يبدو أكثر بالبيئة الداخلية والبيئة المحلية.

4- بلغت قيمة (t) المحسوبة لكل من (البيئة المحلية والبيئة الداخلية) (2.22، 2.71) على التوالي، وهي اكبر من قيمة (t) المجدولة البالغة (2.1) مؤكدة معنوية العلاقة والأثر بين البعد المعتمد الرئيس (C41) إستراتيجية إدارة التغيير في البيئة الجامعية وكل من المتغيرين المستقلين الرئيسين (البيئة المحلية والبيئة الداخلية)

جدول (7) نتائج تحليل الانحدار المتدرج

المجدولة t	t	R2	المتغير المستقل
2.1	2.81	35.57	C33 البيئة الداخلية
2.1	2.30	19.76	C32 البيئة المحلية

أتضح من الجدول (7) المتضمن نتائج تحليل الانحدار المتدرج للبعد الرئيس المعتمد (C41) إستراتيجية إدارة التغيير في البيئة الجامعية على المتغيرات المستقلة الثلاث (C31) البيئة العالمية، C32 البيئة المحلية، C33 البيئة الجامعية الداخلية) كما أتضح إن قيمة معامل التفسير (R^2) لكل من البيئة الداخلية والبيئة المحلية قد بلغ (35.5 %، 19.7 %) على التوالي مؤكدة تفسير البيئة الداخلية للنسبة الأكبر من البعد المعتمد الرئيس (إستراتيجية إدارة التغيير في البيئة الجامعية) وبالتالي فإن الاهتمام الأكبر ينصب على البيئة الجامعية الداخلية، ومن ثم البيئة المحلية .

رابعاً : مناقشة النتائج

أتضح من التحليل سابق الذكر النتائج الآتية : -

1- الاختلاف في سرعة التغيير البيئي لمكونات البيئة الجامعية الثلاث (البيئة العالمية، البيئة المحلية، البيئة الجامعية الداخلية) إذ أظهرت البيئة الجامعية العالمية ميلاً متسارعاً أكثر مقارنةً بالبيئتين الجامعيتين (المحلية والداخلية) في حين كان مؤشر التغيير متقارباً لكل من البيئة الجامعية المحلية والبيئة الجامعية الداخلية)، وهذا يعود في جانب منه إلى التطور العلمي والتكنولوجي الهائل الذي شهده العالم المتقدم، ودور الجامعات في تسارع هذا التطور، ويعود في الجانب الآخر منه إلى ضعف أو محدودية ملاحقة الجامعات العراقية (بما فيها الجامعة موضوع الدراسة) لمعطيات هذا التطور، مما ترتب عليه هذه الفجوة العلمية والتكنولوجية، وهي فجوة بين البلدان المتقدمة والنامية وغالباً ما توصف (بالفجوة التكنولوجية)، إن محدودية الملاحقة من قبل الجامعات العراقية ليست بسبب خلل في الجامعات أو توجهاتها العلمية، ولكن بسبب الظروف الصعبة التي مر بها البلد، وقد تشكلت بمجملها عوائق أمام تحرك الجامعات العراقية نحو ملاحقة آخر التطورات العلمية والتكنولوجية وهذا يؤكد التقارب في ببطء التحرك باتجاه التطور ومتطلباته في كل من البيئتين الجامعيتين (المحلية والداخلية).

2- تباين الاهتمام بعناصر أو (مكونات) البيئات الجامعية الثلاث ومحدودية التعامل معها من منظور الشمولية والتكامل وهذا يعود في جانب منه إلى افتقار الجامعات العراقية بما فيها الجامعة موضوع الدراسة إلى التصور الاستراتيجي للبيئة الجامعية والعلاقة المتكاملة والمتبادلة بين مكوناتها، فضلاً عن ضعف الاهتمام بكل من التسهيلات الحكومية المقدمة للجامعات، والمنافسة الجامعية والتي تشكل مع بعضها مصدر رئيس للتوسع والتنوع في

النشاط الجامعي، وقد عزز من هذا التباين ضعف إدراك مضامين أي من البيئات الجامعية الثلاث وطرائق التعامل معها، وكان الأمر أكثر وضوحاً في البيئة الجامعية الداخلية، التي تشكل مركز الجذب لتأثيرات البيئات الجامعية الأخرى من جانب، وتغطية الانطلاق نحو الآفاق الإستراتيجية الشاملة من جانب آخر وظهر الأمر أكثر وضوحاً في ضعف الاهتمام بجوانب رئيسية من البيئة الجامعية الداخلية منها (تطوير واستخدام نظم المعلومات الجامعية، المرونة التنظيمية في مواجهة التغيرات البيئية، تخصيص غير المتكافئ للموارد البشرية والمالية، المراجعة والتقييم)، وقد انعكس التباين في الاهتمام بمكونات البيئات الجامعية الثلاث على فقدان التصور الاستراتيجي بمضمونه واتجاهه.

3- التوافق بين متطلبات إستراتيجية إدارة التغيير في البيئة الجامعية والبيئة الجامعية بمكوناتها الثلاثة الرئيسية، وهذا ناتج عن شمولية التصور الاستراتيجي المتوقع لإستراتيجية إدارة التغيير في البيئة الجامعية، مما جعله ينعكس إيجابياً على مكونات البيئة الجامعية ويستوعب الكثير من جوانبها مؤكداً في نتائجه النهائية أهمية امتلاك الجامعة موضوع الدراسة تصوراً إستراتيجياً شاملاً من حيث التوجه والمضمون، لأن هذا سيساعد على استيعاب البيئة الجامعية مجالاً وتغييراً، ويحقق التكامل بين البيئات الجامعية مما يساعد على الكفاءة في إدارتها، وعلى تجاوز الفجوة فيما بين مكوناتها الثلاث.

4- افتقار الجامعة موضوع الدراسة إلى تصور استراتيجي عند التعامل مع البيئة الجامعية، وما ترتب عليه من حالة عدم التوازن في الإدراك والتعامل مع البيئة الجامعية من جانب، ومضامين الاستجابة لها من جانب آخر، إذ لوحظ محدودية إدراك الجامعة قيد الدراسة للبيئات الجامعية الثلاث، وخاصة العالمية كما لوحظ إن البيئة الجامعية المحلية تضع بعض القيود على النشاطات الجامعية ولوحظ أيضاً اختلاف استجابة الجامعة لمتطلبات بيئاتها الثلاث وخاصة الداخلية كما في تخصيص الموارد ونظم المعلومات وجوانب أخرى تمت الإشارة لها في الفقرة (2) أعلاه، وقد أدى هذا إلى فقدان الاتجاه والتصور الاستراتيجيين الذي ينبغي أن تطور على أساسهما إستراتيجية إدارة التغيير في البيئة الجامعية، وعندما تم افتراض تكامل عناصر إستراتيجية إدارة التغيير في البيئة الجامعية (كما في استمارة استبانة الدراسة) ظهر التوافق واضحاً بين متطلبات إستراتيجية التغيير في البيئة الجامعية، والبيئة الجامعية بمكوناتها الثلاث، كما سبقت الإشارة إليه في الفقرة (3)

في ضوء ما تقدم يمكن القول إن معلومات تحليل البيئة الجامعية في الجامعة موضوع الدراسة تشكل مدخلات تساعد في تطوير الإستراتيجية التي تسهم بنجاح في إدارة التغيير في البيئة الجامعية.

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات أولاً : الاستنتاجات

- 1- الاختلاف في سرعة التغير بين بيئات الجامعة الثلاث (العالمية، المحلية، الداخلية) إذ كان التغير أسرع في البيئة العالمية، و أبطأ كثيراً في البيئتين المحلية والداخلية.
- 2- ضعف ملاحقة الجامعة للتطور أو التغير المتسارع في البيئة الجامعية العالمية، مما ترتب عليه فجوة علمية وتكنولوجية بين الجامعة العراقية موضوع الدراسة، والجامعات العالمية.
- 3- محدودية الاهتمام بمتطلبات التغير والاستجابة السريعة له في كل من البيئتين المحلية والجامعية الداخلية.
- 4- الافتقار إلى التخطيط والإدارة الفاعلين لمراد الجامعة ونشاطاتها، فقد ظهر واضحاً في إدارة الموارد البشرية والمالية وفي البناء التنظيمي ونشاطات المراجعة والتقويم.

ثانياً : التوصيات

- 1- تأسيس قسم خاص أو شعبة في الجامعة بعنوان (قسم الرصد والتخطيط الاستراتيجي) مهمته ملاحقة التغيرات البيئية، ومساعدة الجامعة في صياغة خطتها الإستراتيجية وخططها الأخرى وحسب الحاجة.
- 2- الحاجة إلى التفاعل والتعاون المتبادل بين الجامعة وبيئتها المحلية خاصة ما يتعلق منها بالتسهيلات الحكومية والعلاقة مع المجتمع.
- 3- الحاجة إلى تصور استراتيجي واضح المعالم والى إستراتيجية تضمن ملاحقة التغير البيئي، وتحديد متطلبات الاستجابة له.
- 4- الحاجة إلى بناء نظم اتصالات ومعلومات متطورة ومتكاملة تساعد الجامعة بملاحقة بيئتها، وتشخيص العوامل الحدية المتحكمة فيها والتطورات المختلفة التي تتصف بها.

- 5- بناء نظام معلومات باستخدام الحاسوب يوفر المعلومات المختلفة للجامعة سواء في بيئتها الخارجية أو في مجال بيئتها الداخلية، وذلك من خلال: -
 - أ- إنشاء شبكة اتصالات عالمية متعددة المواقع، تضمن الاتصال بالجامعات العالمية، ومراكز الدراسة العلمي، والشركات والمنظمات لضمان تدفق المعلومات للجامعة.
 - ب- إنشاء شبكة اتصالات محلية في مستوى البلد، تضمن الاتصال بالجامعات العراقية لتحقيق التعاون العلمي وتنسيق الخطط مع الجامعات العراقية.
 - ج- إنشاء شبكة اتصالات داخلية في مستوى الجامعة تضمن تبادل المعومات بين الجامعة وكلياتها ومراكزها المتعددة.
 - د- إنشاء مركز للمعلومات يضمن الإدارة والسيطرة على نظام المعلومات ويقوم بمهام التحليل والخرن والاسترجاع.
- 6- اعتماد مبدأ التخطيط الاستراتيجي لبناء إستراتيجية متكاملة، وواضحة المعالم للجامعة تتضمن ما يأتي:
 - أ- رؤية الجامعة للمستقبل ورسالتها.
 - ب- الأهداف الإستراتيجية للجامعة.
 - ج- سياسة الجامعة الرئيسة وسياساتها الفرعية.
 - د- إجراءات مفصلة وواضحة للنشاطات الجامعية.
 - هـ- البرامج الجامعية المختلفة التي تسهم في تطوير الجامعة وتنشيطها.
 - و- الموازنات، لضمان العدالة والموضوعية في تخصيص الموارد.
 - ز- الاحتياجات التطويرية والبرامج التدريبية المترتبة عليها.

المصادر

- 1- السعد، مسلم علاوي، أغالبي ، طاهر محسن. - السياسات الإدارية: - المفهوم، الصياغة، الحالات الدراسية، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة البصرة، البصرة 1999 .
- 2- Certo , Samuel C . , J .Paul peter . , Edward ottens Meyer ., The strategic management process ,Irwin, Chicago,1995.
- 3- Cohen .Moti .,Virtual organization-A front –Line of quality Efforts .The case of university of Haifa(Uh),2000.
- 4-Daft Richard L .,organization Theory and Design ,south –western, Thomson learning , Australia, 2001.
- 5- Delvosalle C ., Lorent p., Introducing quality in universities, International Journal of quality , Reliability management ,Vol 14,No33,,2000.
- 6-Hodge & Anthony w.p., organization Theory ,1980.
- 7-Jones Gareth R., organization Theory ;Text and cases , Addison and westerly ,California ,1995.
- 8- Vostrikov ,A.S .,Nikitina.,quality of Education in Technical university , Center for quality of management , vol 5 , no 11 , 2000 .

السيدالمحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....

يرجى ملاحظه النقاط الاتيه قبل الاجابه على تساؤلات الاستبانه:

١ - الهدف من البحث التعرف على امكانيه ادراك مستوى التغير في البيئه الجامعيه للجامعات العراقيه واستراتيجيات ادارته.

٢ - يرجى بعد اطلاعك على استمارتي الاستبانه تحدد رايك العلمي والموضوعي حول ماياتي:

ا- هل ان مؤشرات اي من المقياسين تقيس فعلا ما هو مطلوب (خصائص البيئه) واستراتيجيات ادارتها.

ب- هل تعتقد انها بحاجة الى مؤشرات اخرى اضافيه ؟ يفضل ان تكتب في ظهر كل مقياس.

ج- هل تعتقد انه هناك حاجه لحذف بعض المؤشرات؟ يفضل ان تكتب المقترح حذفه في ظهر كل مقياس.

د- هل مضمون كل فقره من فقرات المقياسين يعبر بشكل واضح عن هدفها او الحاله المطلوب قياسها.

هـ- تتحدد اجابتك على الفقرات اعلاه من خلال الاشاره في المجال المناسب او الذي تعتقد انه يشير فعلا الى ادراك للمؤشرات والفقرات ضمن المقياسين.
ان اجاباتكم الدقيقه تسهم في دقه بناء المقياسين.

مع التقدير

الباحث

قائمة بالمصطلحات الإدارية المستخدمة في الاستمارة .

١- البيئة العالمية :- ويقصد بها البيئة التنظيمية التي تشمل العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والتكنولوجية ذات الأثر على الجامعات في مختلف أنحاء العالم بصورة وبأخرى.

٢- البيئة المحلية :- العوامل في البيئة التنظيمية المحلية أي داخل العراق وتشمل جميع الظروف الاقتصادية، الحكومية، الاجتماعية الخاصة بالمجتمع العراقي ويكون لها أثر على الجامعة .

٣- البيئة الداخلية :- ويقصد بها المنظمة " الجامعة " من الداخل وما تشمل من قوامين وتعليمات وموارد ومناهج تدريس الخ..

٤- التوجه الاستراتيجي :- الدليل الذي يوجه ويرشد موارد وإمكانات الجامعة نحو تحقيق أهدافها .

٥- الرؤية :- ما تحاول المنظمة بلوغه مستقبلاً " مثلاً " ((ستكون جامعتنا قائداً " ورائداً " في مجال تكنولوجيا المعلومات في الشرق الأوسط)) .

٦- رسالة :- السبب الذي من أجله وجدت المنظمة " الجامعة " مثلاً " ((وجدت جامعتنا من أجل تقديم خدمة التعليم بأعلى جودة)) .

٧- الهيكل :- العلاقات التنظيمية الرسمية وشبه الرسمية من الصلاحيات والمسؤوليات والتي تحكم عمل الجامعة.

٨- الوصف الوظيفي :- المعلومات الكافية عن أي وظيفة ممثلة بصلاحيات الوظيفة ومسؤولياتها ومواصفات شاغلها من شهادة وخبرة وأسلوب عمل الخ..

المقياس الاول						
قياس مستوى التغيير في البيئة الجامعية						
ت	المتغيرات	المتغير الفرعي	مضمون الفقرة	عالية		منخفضة
				جدا	نسبيا	منخفض جدا
اولا	البيئة العالمية	١ التطور العلمي والتكنولوجي	تتصف البيئة الجامعية عالميا :- بتغيرات علمية وتكنولوجية متسارعة بدرجة			
		٢ التطور الجامعي	بتسارع التطورات في الجامعات بدرجة			
		٣ التغير الاقتصادي	بتغيرات كبيرة في الجوانب الاقتصادية والسياسية بدرجة			
		٤ العولمة	بالتوسع في انتشار ظواهر العولمة بين البلدان بدرجة			
		٥ الفجوة التكنولوجي	بالتوسع في حجم الفجوة التكنولوجية والعلمية بين جامعتنا والجامعات العالمية المتقدمة بدرجة			
ثانيا	البيئة المحلية	٦ الانظمة الحكومية	تتصف البيئة الجامعية عراقيا :- بالانظمة والتشريعات الحكومية التي تشجع الجامعات على التطور العلمي والتكنولوجي بدرجة			
		٧ التسهيلات الحكومية	تقدم الحكومة تسهيلات للجامعات من اجل ملاحقة التطور العلمي والتكنولوجي بدرجة			
		٨ المناسبة الجامعة	بتزايد ملحوظ بعدد الجامعات العراقية (حكومية - اهلية) بدرجة			
		٩ حاجات المجتمع	بتزايد حاجات المجتمع للخدمات الجامعية بدرجة			
		١٠ علاقات المجتمع	بتشابه العلاقة بين المجتمع والجامعة بدرجة			
ثالثا	البيئة الجامعية الداخلية	١١ ادراك التطور	تتصف البيئة الجامعية الداخلية :- باختلاف في ادراك الجامعات واستجابتها لمتطلبات ملاحقة التطور بدرجة			
		١٢ التغير التنظيمي	بتغيير واضح في البنى والهيكل الجامعية بدرجة			
		١٣ التنوع بالمناهج	بالتنوع بالمناهج والبحوث العلمية بدرجة			
		١٤ التزايد في الاختصاصات	بالتزايد والتنوع في الاختصاصات العلمية والتدريسية بدرجة			
		١٥ استخدام نظم المعلومات	باستخدام نظم الاتصالات والمعلومات المتطورة (الحاسوب - شبكة الاتصالات الدولية) بدرجة			

المقياس الثاني

قياس استراتيجي ادارة التغيير في البيئة الجامعية		عالية			منخفضة	
ت	المتغيرات	المتغير الفرعي	مضمون الفقرات			منخفض جدا
اولا	التوجه الاستراتيجي	الرؤية	تتصف مواجهة الادارة الجامعية للبيئة :- بامتلاك رؤية واضحة عن اتجاهات البيئة بامتلاك رسالة واضحة عن اعمالها بدرجة بامكانية تطوير خطة استراتيجية بعيدة المدة بدرجة			
		الرسالة				
		الخطة الاستراتيجية				
ثانيا	التوجه التنظيمي	الهيكل	بامتلاك هيكل تنظيمي مرن بدرجة بامتلاك وصف واضح للوظائف والصلاحيات والمسؤوليات بدرجة بالتركيز على الاتصالات الافقية بدرجة			
		الوصف الوظيفي				
		الاتصالات التنظيمية				
ثالثا	الثقافة	ثقافة الابداع	بالثقافة التنظيمية المعتمدة على الابداع بدرجة بالعمل على اساس التعاون مع الجامعات العراقية بدرجة			
		ثقافة التعاون				
		ثقافة المشاركة	بالعمل على اساس المشاركة والفريق بدرجة			
رابعا	الموارد	تخصيص الموارد	بتخصيص كفاء للموارد بين الوظائف والنشاطات بدرجة بالاحتفاظ وتطوير الكادر العلمي المتخصص بدرجة بكفاءة تخصيص الموارد المالية وغيرها بدرجة			
		تطوير الموارد البشرية				
		الموارد المالية				
خامسا	نظم المعلومات	الاتصالات	بتأسيس شبكة اتصالات واسعة ومتطورة بدرجة بتأسيس نظم معلومات حاسوبية واسعة بدرجة بالعمل على اساس التقويم والتغذية العكسية المستمرين بدرجة			
		نظم حاسوبية				
		التقويم				