

## أثر الجاهزية الاستراتيجية في الحد من مؤشرات الانجراف الاستراتيجي دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعات عراقية مختارة

الباحث: أسامه عبدالرحمن نجم

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة تكريت

osamaabdulrahman60@gmail.com

أ.د. ناجي عبدالستار محمود

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة تكريت

Naje.abdulsattar@tu.edu.iq

### المستخلص:

إن استمرار المنظمات التعليمية في أداء أنشطتها (العملية التدريسية، البحث العلمي، خدمة المجتمع) مرهون بقدرتها على التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، وذلك من أجل مواكبة تلك التطورات، لذا تمثل هدف الدراسة بمعرفة الأثر الذي تلعبه الجاهزية الاستراتيجية للمنظمات التعليمية من أجل الحد من مؤشرات الانجراف الاستراتيجي، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وفي ضوءه تم تصميم الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات، إذ تم توزيع (١٩١) استبانة على عينة من القيادات الأكاديمية في الميدان المبحوث وأسترد منها (١٧٦) استبانة تبين الصالح منها للتحليل (١٦٦) استبانة، وبعد جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً توصلت الدراسة إلى عدد من الإستنتاجات من أهمها: وجود تأثير للجاهزية الاستراتيجية في الانجراف الاستراتيجي.  
الكلمات المفتاحية: الجاهزية الاستراتيجية، مؤشرات الانجراف الاستراتيجي.

### The effect of Strategic Readiness in Limiting Strategic Drift's

#### Indicators: Analytical Study for a Sample of Academic Leaders'

#### Opinions in Selected Iraqi Universities

Prof. Dr. Naji Abdulsattar Mahmood

College of Administration and Economics

Tikrit University

Researcher: Osamah Abdulrahman Najm

College of Administration and Economics

Tikrit University

### Abstract:

The continuation of educational organizations in the performance of their activities (the teaching process, scientific research, community service) depends on their ability to adapt to changes in the external environment, in order to keep pace with these developments. So they represent a goal by knowing the goal that the strategic readiness of educational organizations plays in order to reduce Indicators of strategic erosion, and for the purpose of achieving the objectives of the study and answering its questions, a descriptive analytical approach was used. In light of that, the questionnaire was designed as a main tool in data collection. As (191) questionnaires were distributed to a sample of academic leaders in the research field, and (176) questionnaires were retrieved from them, valid for analysis (166) questionnaires, and after data collection and statistical processing, the study reached a number among the most important conclusions: There is an effect of strategic readiness on strategic drift.

**Keywords:** Strategic Readiness, Strategic Drift's Indicators.

## المقدمة

في ظل التغير والتعقيد والإضطراب للبيئة، لجأت العديد من المنظمات إلى تبني العمل بمفهوم التخطيط الاستراتيجي من أجل حل مشكلاتها، إلا أن أغلب تلك المنظمات ومنها التعليمية ما زالت تعاني من أبرز التحديات المرتبطة بعملية التخطيط الاستراتيجي، والمتمثل بشيوع ظاهرة الانجراف الاستراتيجي الذي يشير إلى عدم انسجام التغيرات في الخطة المعمول بها مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية. وفي إطار سعي المنظمات للخروج من عنق زجاجة الانجراف الاستراتيجي والحد منه يحتم على المنظمات التعليمية ضرورة امتلاكها للجاهزية الاستراتيجية من أجل التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، وإتخاذها لخطوات إستباقية للتعامل مع ضغوط التغيير من خلال تبني ممارسات العمل غير التقليدية، وإعتماد الأفكار الجديدة، وقد تكون تلك الأفكار متاحة في محيط المنظمة لكن لم يتم النظر إليها في وقت سابق.

إن هذه المنطلقات تفسر مشكلة شيوع ظاهرة الانجراف الاستراتيجي التي يجب الانتباه لها ومعالجتها في المنظمات التعليمية من خلال ما تمتلكه تلك المنظمات من مقومات أبرزها القيادات الإدارية التي تشجع على إعتداد الأفكار المطروحة من قبل العاملين.

ولعدم دراسة متغيرات الدراسة مجتمعةً على المستوى العربي والعراقي (حسب إطلاع الباحثان) تولدت فكرة الولوج في دراسة المنطلقات الفكرية والفلسفية والميدانية المتعلقة بمعرفة الدور الذي تلعبه الجاهزية الاستراتيجية في الحد من مؤشرات الانجراف الاستراتيجي في عدد من الجامعات العراقية. ومن هذا المنطلق هدفت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف في مقدمتها إثراء الجانب النظري لمتغيراتها ومعرفة مدى وجودها في المنظمات المبحوثة، وتظهر أهمية الدراسة بتوضيح مضامين الجاهزية الاستراتيجية لدى عينة الدراسة وإسهامها في رسم مستقبل المنظمات المبحوثة والذي سيلقي بضلاله بطريقة أو بأخرى في الحد من مؤشرات الانجراف الاستراتيجي في عدد من الجامعات العراقية. ومن الصعوبات التي واجهت الباحثان في الدراسة هي عدم وجود مقياس جاهز لجمع البيانات، وهذا تطلب بذل المزيد من الجهود من أجل التحليل الفكري والمعرفي المطروح من بعض الباحثين، بالإضافة إلى الروتين المعقد المعمول به في الجامعات المبحوثة، فضلاً عن تخوف بعض القيادات في عينة الدراسة عن الإدلاء بالمعلومات الصحيحة الواردة في الاستبانة.

## المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

اولاً. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها: أصبح الانجراف الاستراتيجي ظاهرة ملموسة في كل المنظمات العراقية، لا سيما منظمات التعليم العالي، وأصبح الأمر أكثر وضوحاً بعد الأحداث التي حصلت في منتصف عام (٢٠١٤) م، فضلاً عن تدهور أداء الجامعات العراقية في معايير التصنيف العالمي.

إن الانجراف الاستراتيجي يسبب انعكاسات سلبية على المنظمات والعاملين فيها، وإن هذه الانعكاسات تظهر آثارها على المنظمات في محدودية قدرتها على مواكبة التطورات التي تحصل في البيئة على الأقل، وقد يسبب أحياناً بخروج المنظمات وإنحدارها الى الهاوية وبالتالي تصبح خارج معايير الجودة والتصنيف العالمي.

إن هذا الحال قد فرض على قادة المنظمات الجامعية أن يكونوا مستعدين وبكامل الجاهزية الاستراتيجية للحد من الانجراف الاستراتيجي.

وبناء على ما ذكر انفاً يمكن إثارة التساؤل الرئيسي المعبر عن مشكلة الدراسة (ما أثر الجاهزية الاستراتيجية في الحد من مؤشرات الانجراف الاستراتيجي)، وتنبثق عنه التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما درجة توافر أبعاد الجاهزية الاستراتيجية (الثقافة، القيادة، التراصف الاستراتيجي والتقانة) في الجامعات العراقية المبحوثة؟

٢. ما مستوى مؤشرات الانجراف الاستراتيجي (غياب التخطيط الاستراتيجي، مقاومة التغيير، محدودية التركيز على البيئة الخارجية وتدهور الأداء) في الجامعات العراقية المبحوثة؟

٣. هل يؤثر توافر الجاهزية الاستراتيجية بأبعادها (الثقافة، القيادة، التراصف الاستراتيجي والتقانة) في تدنية الانجراف الاستراتيجي بأبعاده (غياب التخطيط الاستراتيجي، مقاومة التغيير، محدودية التركيز على البيئة الخارجية وتدهور الأداء) في الجامعات العراقية المبحوثة؟

**ثانياً. أهمية الدراسة:** تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات المبحوثة والموقع المختار للدراسة، إذ تسهم الدراسة عبر طرح الأفكار النظرية لمتغيرات الدراسة المتمثلة بالجاهزية الاستراتيجية ومؤشرات الانجراف الاستراتيجي، وتوضح أهمية الدراسة في المجالات الآتية:

١. **المجال المعرفي:** يمكن تلخيص أهمية الدراسة على الصعيد المعرفي في الإعتبارات الآتية:  
أ. الخلفية النظرية التي تضمنتها الدراسة عن مفاهيم الجاهزية الاستراتيجية والانجراف الاستراتيجي، والعلاقة والأثر بينهما كتراكم معرفي يضاف إلى الأدبيات المكتوبة في مجال الأدب الإداري والاستراتيجي على وجه التحديد.

ب. أهمية موضوع الجاهزية الاستراتيجية الذي أكتسب اهتماماً كبيراً في أدبيات الألفية الثالثة المتعلقة بالفكر الإداري والتنظيمي.

٢. **المجال الأكاديمي:** تتجسد أهمية الدراسة أكاديمياً في السعي لنشر المضامين المرتبطة بالجاهزية الاستراتيجية في قطاع التعليم العالي بوصف الجامعات دالة لرقى تقدم البلدان والمجتمعات.

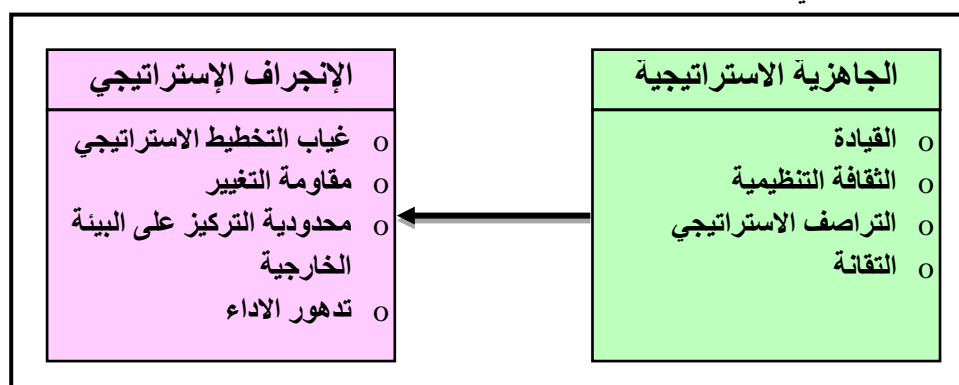
٣. **المجال الميداني:** تتلخص أهمية الدراسة في المجال الميداني في الإعتبارات الآتية:  
أ. إستطلاع آراء عينة من القيادات الأكاديمية في الجامعات المبحوثة للخروج بإستنتاجات وتوصيات يمكن أن تساهم وبشكل فعال في تطوير آلية عمل الجامعات المبحوثة وتحقيق أهدافها ليعزز مكانتها الريادية وموقعها العالمي في التصنيف.

ب. توضيح مضامين الجاهزية الاستراتيجية لدى عينة الدراسة وإسهامها في رسم مستقبل المنظمات المبحوثة والذي سيلقي بظلاله بطريقة أو بأخرى في الحد من مؤشرات الانجراف الاستراتيجي في التعليم العالي في العراق.

ج. تشخيص مؤشرات الانجراف الاستراتيجي ومضامينها في المنظمات المبحوثة وسبل قياسها.  
**ثالثاً. أهداف الدراسة:** في ضوء مشكلة الدراسة والتي عبر عنها بمجموعة من التساؤلات، تسعى الدراسة الحالية الى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على مستوى توافر أبعاد الجاهزية الاستراتيجية في الجامعات العراقية المبحوثة.  
٢. تحديد مستوى أبعاد الانجراف الاستراتيجي في الجامعات العراقية المبحوثة.  
٣. بيان تأثير توافر الجاهزية الاستراتيجية بأبعادها في تدنية الانجراف الاستراتيجي بأبعاده في الجامعات العراقية المبحوثة.

## رابعاً. المخطط الفرضي للدراسة:



الشكل (١): المخطط الفرضي للدراسة

## خامساً. فرضيات الدراسة:

### الفرضية الرئيسية الأولى:

**H<sub>a1</sub>:** يؤثر توافر الجاهزية الاستراتيجية (الثقافة، القيادة، التراصف الاستراتيجي والتقانة) في تدنية الانجراف الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في الجامعات العراقية المبحوثة.

### سادساً. وصف عينة الدراسة ومسوغات الاختيار:

أ. **وصف عينة الدراسة:** نظراً لسعة حجم المجتمع المبحوث وصعوبة حصره على نحوٍ شامل، لجأ الباحثان إلى أسلوب العينة العمدية، إذ تم إختيار عينة من القيادات الأكاديمية المتمثلة بـ (العمداء، معاوني العمداء للشؤون العلمية والإدارية، رؤساء الأقسام العلمية) في المنظمات المبحوثة، وقد جاء هذا الإختيار المنطقي للأسباب الآتية:

١. إنهم أكثر إستيعاباً للمتغيرات التي تتضمنها الدراسة الحالية.
٢. إن أبعاد متغيرات الدراسة وطبيعتها هي من مهام وإهتمام القيادات الإدارية في المنظمات عينة الدراسة، والجدول (١) يوضح الجامعات التي تم إختيارها لتمثل مجتمع الدراسة.

الجدول (١): نبذة عن الجامعات المبحوثة

ت	أسم الجامعة/الكلية	سنة التأسيس	عدد الأقسام	نوع القطاع
١	جامعة الموصل	١٩٦٧	١٣٣	حكومي
٢	جامعة تكريت	١٩٨٧	١٠٠	حكومي
٣	كلية الحدياء الجامعة	١٩٩٤	١١	أهلي
٤	كلية النور الجامعة	٢٠١٣	١٤	أهلي

المصدر: إعداد الباحثان.

### ب. مسوغات الإختيار: تتمثل مسوغات الإختيار في الآتي:

١. إنسجام متغيرات الدراسة المتمثلة بـ (الجاهزية الاستراتيجية، الانجراف الاستراتيجي) مع ميدان الدراسة ودوره الحيوي والاستراتيجي في بناء المجتمع.
٢. ملائمة طبيعة الدراسة وأهدافها مع واقع المنظمات التعليمية وطبيعة عملها.
٣. إستمرار عمل المنظمات المبحوثة، بالرغم من الظروف الصعبة التي مر بها البلد، وخصوصاً بعد الأحداث التي حصلت في منتصف سنة (٢٠١٤) م.
٤. إن الفلسفة الفكرية لمتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية كانت سبباً أساسياً في إعادة تأهيل الجامعات في مقرها الرئيس مما حفز الباحثان أن يحاولا بتطبيقها على البعض من الجامعات.

## المبحث الثاني: الجاهزية الاستراتيجية

أولاً. مفهوم الجاهزية الاستراتيجية:

أ. الجاهزية لغةً: عرف قاموس (Oxford) كلمة الجاهزية (Readiness) بأنها حالة التأهب والاستعداد لحالة معينة متصلة بالرغبة والإدراك (Oxford, Dictionary, 1998: 612)، أما قاموس (Webster, 2005) فعرف الجاهزية بأنها حالة الاستعداد للعمل عند الحاجة الضرورية، ومن المصطلحات المرادفة هي (التحضير، الوعي، اليقظة، الذهن، العناية) (www.Merriam-webster.com/cgi-bin/dictionary). أما في اللغة العربية فإن كلمة الاستعداد تعني جاهز ومنتظر لأمر معين نتيجة العوامل النفسية أو العضوية أو كلاهما، وهي مشتقة من تصريف الفعل (استعد) كالقول أستعد للأمر أي تهيأ وجهز له (https://www.almaany.com).

ب. الجاهزية اصطلاحاً: في الفكر الإداري لا يوجد معنى وتعريف محدد لكلمة الجاهزية، إذ يتبين معناها وتعريفها عندما ترتبط مع المفاهيم الإدارية الأخرى، على سبيل المثال جاهزية تبني إدارة المعرفة، وجاهزية العاملين لقبول التغيير (العنزي، وآخرون، ٢٠١٤: ٤). إن أول من استخدم مفهوم الجاهزية الاستراتيجية في الفكر الإداري هما (Kaplan & Norton, 2004) في المقالة التي نشرها في مجلة (Harvard Business Review) والتي عنوانها (Measuring the strategic readiness of intangible assets)، إذ عبرا عنها بالإنسجام بين ثقافة المنظمة وقياداتها وتراصفها مع الموارد المتاحة سواءاً أكانت ملموسة أم غير ملموسة وتوظيف التقنية لتحقيق أهدافها (Kaplan & Norton, 2004: 11)، ومنذ ذلك الوقت أصبحت الجاهزية الاستراتيجية بوابة جديدة لعمل القيادات في إحداث التغييرات التنظيمية، والجدول (٢) يوضح بعض التعاريف للجاهزية الاستراتيجية لعدد من الباحثين.

الجدول (٢): تعاريف الجاهزية الاستراتيجية

ت	الباحث، السنة، الصفحة	المضمون
١	Kaplan & Norton, 2004: 2	التكامل بين رأس المال (البشري والمعلوماتي والهيكلية) لتنفيذ إستراتيجية المنظمة من خلال الإنسجام بين ثقافة المنظمة وقياداتها وأفرادها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية
٢	Statler & Roos, 2007: 100	استخدام الحكمة العلمية في صياغة وتطوير إستراتيجية المنظمة من قبل القادة في ظروف اللاتأكد البيئي.
٣	Ginter, et al., 2007: 530	مشاركة العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي بهدف منع المشكلات التي تواجه المنظمة في مهامها.
٤	Vainio, 2012: 16	إستعداد المنظمة لإجراء مشروعات التغيير الاستراتيجي بنجاح من خلال إمتلاكها مزيجاً من القدرات الفردية والهياكل التنظيمية والأنظمة.
٥	Ghoodrati & Zargarzadeh, 2013: 1099	جاهزية المنظمة لوضع الخطط بهدف التعامل مع الأزمات قبل حدوثها من خلال تعزيز خفة الحركة التنظيمية والصحة العقلية للموظفين.
٦	أبو غنيمه، ٢٠١٩: ٤١	قدرة المنظمة على الإستعداد المسبق لمواجهة المشكلات المتوقعة حدوثها في المستقبل خلال تنفيذ الأهداف التي تم التخطيط لها بشكل مسبق.

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في متن الجدول أعلاه.

### ومن خلال ما تقدم ووفقاً لمضامين الجدول أعلاه يمكن القول:

١. تعتبر الجاهزية الاستراتيجية عن التهيؤ والاستعداد لتنفيذ إستراتيجية المنظمة بالشكل الصحيح.
  ٢. تتطلب الجاهزية الاستراتيجية توافر مجموعة من الموارد الملموسة المتمثلة بالمكانن والمعدات والموارد المالية، والموارد غير الملموسة المتمثلة برأس المال البشري والمعلوماتي والتنظيمي.
- ويرى الباحثان إن الجاهزية الاستراتيجية هي مدى جاهزية القيادات الجامعية في منظمات التعليم العالي وأنظمتها وثقافتها التنظيمية لتنفيذ إستراتيجياتها بالشكل المطلوب والذي يضمن قدرة الجامعة البحثية والعلمية والتعليمية وخدمة المجتمع لتحقيق الإستدامة والريادة وبما يواكب الجامعات العالمية الرصينة.
- ثانياً. أهمية الجاهزية الاستراتيجية:** أصبحت الجاهزية الاستراتيجية من أهم الركائز في عمل المنظمات، والتي تمكن المنظمات من التكيف ومواجهة الأحداث البيئية المتغيرة بصورة مستمرة، وهذا يتحقق من خلال جاهزية إستراتيجية المنظمة لإحداث التغييرات المطلوبة وبما يتوافق مع متطلبات الألفية الثالثة، والجدول (٣) يبين أهمية الجاهزية الاستراتيجية.
- الجدول (٣): أهمية الجاهزية الاستراتيجية

ت	الباحث، السنة: الصفحة
١	Kaplan & Norton, 2004: 2
	أ. تعزز من فهم العاملين لرسالة ورؤية وقيم المنظمة والإيمان بها مما يسهل من تحقيق الأهداف المرجوة.
	ب. تسهم في تحديد مدى قوة الأصول غير الملموسة المملوكة للمنظمة وترافقها مع إستراتيجية المنظمة مما يجعلها مصدراً لكسب الميزة التنافسية المستدامة.
	ج. تحسن من مهارات العاملين بشكل عام والتركيز على تحسين مهارات القادة بشكل خاص.
٢	Ghoodrati & Zargarzadeh, 2013: 1097
	أ. تمكن المنظمات من التخطيط للأزمات المتوقع حدوثها، وتوفير الحلول لمواجهة تلك الأزمات من خلال ضمان تدفق المعلومات الداخلية والخارجية.
	ب. قدرة المنظمات على الإستجابة السريعة لأحداث التكيف مع التغيرات التي تفرضها البيئة الخارجية من خلال توفيرها بدائل إستراتيجية يمكن اختيارها من أجل تثبيط أو مواصلة الأنشطة التنظيمية.
	ج. تمكن المنظمة من استشعار التغيرات وفهمها والتنبؤ بها بشكل مسبق في بيئة الأعمال.
٣	حسين، ٢٠١٨: ٥٩٨
	أ. تحدد للمنظمة أفضل المجالات التي تمكنها من تحقيق التفوق على المنافسين.
	ب. تسهم في تحقيق كفاءة استخدام موارد المنظمة وتحقيق الفاعلية في إنجاز الأهداف المحددة.
	ج. تقدم للمنظمة مجموعة من المعايير التي تسهل للمنظمة عملية تقييم الأداء.
٤	محمود ومهدي، ٢٠١٩: ٦
	أ. تدعم الجاهزية الاستراتيجية وضع الخطط سواء أكانت تلك طويلة أم قصيرة الأجل.
	ب. تحدد الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية وبالتالي تحدد التحرك الاستراتيجي للمنظمة.

٥	أبو غنيمه، ٢٠١٩: ٤٦
أ.	تحدد نوع المعرفة والمهارات التي تتطلبها المنظمات لمواجهة المشكلات الناجمة من التغير البيئي.
ب.	تشارك المعرفة بين جميع العاملين وابتكار الأفكار الجديدة، وإيجاد الحلول المثلى للمشكلات في البيئة التنظيمية
ج.	توجيه البنى الثقافية والقدرات المنظمة لإنجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية.

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في متن الجدول.

من خلال ما تم تقدم يرى الباحثان أن أهمية الجاهزية الاستراتيجية تتضح في الجوانب الآتية:

١. دعم العقول الفكرية وتحفيزها وتنميتها بهدف التكيف مع أوضاع البيئة المضطربة.
٢. تحث العاملين على التمييز والإبداع في الجامعات لإنجاز الأهداف بشكل فاعل وكفوء.
٣. تحفز العاملين على تقديم الحلول للمشكلات التنظيمية، فضلاً عن تشجيعهم على المشاركة في تنفيذ الأنشطة التعليمية والبحثية والتوجه نحو خدمة المجتمع.

#### ثالثاً. أبعاد الجاهزية الاستراتيجية:

١. **الثقافة التنظيمية:** هناك عدة تعريفات لمفهوم الثقافة، إذ عرفها (Vargas & Negro, 2019: 6) على أنها نمط من الافتراضات الأساسية التي تساعد العاملين في حل المشكلات الداخلية والخارجية وإيجاد الحلول لها. أما (Lapina, et.al, 2015: 771) فأشار إلى الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والتوقعات التي تميز المنظمة وعاملها عن المنظمات الأخرى فضلاً عن تمكينها للمنظمة في التكيف مع التغير المفروض من قبل البيئة الخارجية، وتحقيق رسالتها. ووصف (Lacatus, 2013: 422) إن الثقافة التنظيمية تعد عاملاً رئيسياً في فهم وحل المشكلات، والتي تمكن المنظمات التعليمية في الارتقاء بالأداء من خلال تحديد الطرق الممكنة، وبناء استراتيجيات التحسين وتقويم الاعوجاج. وفي نفس الصدد بين (Duong & Swierczek, 2019: 58) إن الثقافة التنظيمية هي عامل محفز تشجع العاملين على تنفيذ الأعمال بطريقة مبتكرة بهدف دعم القدرة التنافسية، وزيادة منحنى الخبرة والتعلم والاستقلالية في العمل. وبناء على ما تقدم يرى الباحثان إن الثقافة تعد عنصراً هاماً في العملية الإدارية والتعليمية التي تؤثر على الأداء العام للقادة الأكاديميين وتساعد في تحقيق مستويات عالية من الإبداع وتحقيق الأهداف التنظيمية، فضلاً مجابهة التحديات الخارجية والتكيف معها.

٢. **القيادة:** تعددت وجهات النظر حول مفهوم القيادة باختلاف مراحلها وطبيعتها، ومن المتعارف عليه إن القيادة ترتبط بجوانب مختلفة وعديدة بالمنظمة لذلك من الصعوبة تحديد وإعطاء مفهوم موحد للقيادة، فضلاً عن ارتباطها بالمفاهيم السلوكية التي شكلت محض نقاش بين علماء الإدارة، ومن بين تلك التعريفات هو تعريف (Basole, 2007: 497) الذي بين إن أهم العوامل في قرارات تنفيذ أعمال المنظمة هو وجود قيادة حقيقية تتمكن من التأثير على العاملين، ودعم المهارات، والإبداع، والمعرفة، فضلاً عن وجود دعم من الإدارة العليا ووضوح الرؤية الاستراتيجية مع التأكيد على خلق نوع من التناغم بين استراتيجيات المنظمة والطريقة التي تؤدي بها المنظمة أعمالها. في حين بين (Ghoodrati & Zargarzadeh, 2013: 1097) إن القيادة هي عملية تطوير الرؤية التنظيمية واتجاهات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية بوجود المرونة واستخدام الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها بشكل كفوء. وفي ذات الصدد عرف (Madi, et.al, 2018: 9) القيادة على أنها

مجموعة من الخبرات والمهارات التي تميز القائد وتمكنه من التأثير على الأفراد العاملين ومجموعات العمل، وإرشادهم وتحسين أدائهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وبناء على ما ذكر يرى الباحثان إن القيادة تشمل عملية التفاعل والتأثير بين القادة والأفراد العاملين من أجل تحديد التوجهات المستقبلية للمنظمة وتنفيذها بناء على الموارد المتوفرة في المنظمة في إطار ثقافتها.

٣. **التراصيف الاستراتيجية:** إن للتراصيف الاستراتيجية (Strategic Alignment) معاني ومدلولات عديدة منها: المحاذاة، المواءمة، الانسجام، التطابق، التكامل، التماسك، الملائمة، والمعنى في كل الأحوال واحد (Elhari & Bounabat, 2011: 1)، ويمكن تعريفه على أنه خلق الملائمة الاستراتيجية لأعمال المنظمة الداخلية والخارجية من خلال التكامل بين استراتيجية العمل، واستراتيجية تقانة المعلومات مع الأخذ بنظر الاعتبار الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة داخل المنظمة (Baker & Jones, 2008: 8). وفي ذات الصدد بينا (Dulipovici & Robey, 2013: 105) إن التراصيف الاستراتيجية عملية ديناميكية توفر للمنظمة المواءمة الفاعلة من خلال التكامل بين استراتيجية المنظمة وهيكلها، فضلاً عن تحقيق الميزة التنافسية. وتجدر الإشارة إلى (Alaceva & Rusu, 2014: 2) اللذان وضحا إن التراصيف الاستراتيجية مجموعة الأطر التي تستخدمها المنظمة لتحقيق الانسجام المطلوب في بيئة العمل الداخلية، ودعم عملياتها التنظيمية. أما (العبادي وآخرون، ٢٠١٦: ٢٣٧) فيرى إن التراصيف الاستراتيجية هو بمثابة أداة فعالة لتكوين بيئة عمل منسجمة ومستقرة لتحقيق أهداف المنظمة، وغالباً ما تكون تلك البيئة مستهدفة من قبل المنظمات المنافسة. وطبقاً لما تأسس يرى الباحثان إن التراصيف الاستراتيجية هو عملية ربط استراتيجية المنظمة مع هيكلها التنظيمي ومواردها من أجل إنجاز أهدافها وصولاً للأداء المنشود.

٤. **التقانة:** أصبحت التقانة من المعايير الهامة في تطور المنظمات، إذ تعتبر من متطلبات البنى التحتية للمنظمة التي توفر الإجراءات المناسبة لضمان ممارسة سير أعمال المنظمة، والتي تحقق التوافق الاستراتيجي وإدارة الموارد فضلاً عن مواجهة المخاطر المتولدة من تغيرات البيئة، وتعرف التقانة على أنها مجموعة من البرمجيات والأدوات والمعدات التي يتم من خلالها ممارسة التخطيط والتنظيم وتوجيه المعلومات لتحقيق أهداف المنظمة (عزيز، ٢٠١٩: ٢٩٢). وفي ذات الصدد بين (Gunasekaran & Ngai, 2015: 137) بوصفه لمفهوم التقانة بأنها عملية تسهل تبادل البيانات والمعلومات إلكترونياً بالاعتماد على شبكة الأنترنت. ويرى (Millimo, 2018: 251) إن التقانة عامل أساسي تمكن المنظمات من تطبيق أعمالها الحالية والمستقبلية، فضلاً عن تحقيق نتائج مرضية، ودعم بقاء المنظمة واستمرارها في البيئة المضطربة، ودعم عمليات الابتكار ومشاركة المعرفة بين الأفراد العاملين في جميع حدود المنظمة. وعليه يرى الباحثان إن التقانة هي مجموعة من الأدوات والبرمجيات التي تستخدمها الجامعات بهدف تسهيل تشارك المعرفة ونشر البحوث ضمن المستويات العالمية لرفع مكانتها العالمية.

### المبحث الثالث: الانجراف الاستراتيجي

أولاً. **مفهوم الانجراف الاستراتيجي:** أصبح الانجراف الاستراتيجي ظاهرة ملموسة في أغلب المنظمات المعاصرة باختلاف مراميها والنتائج من عدم قدرة المنظمات على مواكبة التطورات التي تحصل في البيئة الخارجية، فضلاً عن الجمود في استراتيجية المنظمة، واستخدام نمط الإدارة



البيروقراطية، وإن كل هذه العوامل تقود إلى الفشل الاستراتيجي (Alshebli, 2016: 50). وفي إطار ما تقدم يعرض الجدول (٤) تعاريف الانجراف الاستراتيجي.

الجدول (٤): تعاريف الانجراف الاستراتيجي

ت	الباحث، السنة، الصفحة	المضمون
١	Hackney et al., 2000: 5	الجمود في الثقافة والقيادة والتخطيط الاستراتيجي وعدم الابتكار والذي يؤدي الى عدم حصول المنظمة على النتائج المتوقعة.
٢	Johnson, et al., 2005: 28	الفشل التدريجي في استراتيجيات المنظمة الحالية لمعالجة وضعها التنافسي من خلال عجز المنظمات في الاعتراف بالتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية المتمسة بالتعقيد وديناميكيته المتزايدة، فضلاً عن قصر نظر القادة على إدراك ومعرفة التعديلات التي أدخلت على الاستراتيجية المعمول بها في المنظمات، والتي تكون غير منسجمة مع التغيرات في البيئة الخارجية.
٣	Fichet & Giraud, 2007: 12	نوع من أنواع الفجوة الاستراتيجية التي تقود المنظمة إلى الفشل في اعمالها نتيجة لعدم توافقها مع البيئة الخارجية.
٤	Bonnici, 2015: 1	التدهور التدريجي لموقع المنظمة التنافسي الناتج من عدم قدرة المنظمة في مواكبة التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال والاستجابة لها.
٥	Lee, 2018: 764	الجمود في الثقافة والقيادة والتخطيط الاستراتيجي وتثبيط الابتكار في المنظمة، والذي يؤدي إلى عدم حصول المنظمة على النتائج المتوقعة.
٦	Yushkova et al., 2019: 2	مجموعة القيود المفروضة على قدرات العاملين الذي ينشأ الاضطرابات لديهم فضلاً عن إضفاء الطابع الرسمي في عمل المنظمة.
٧	الجبوري، ٢٠١٩: ١٠٢	ظاهرة تنطوي على تخلف معدل التغيير في استراتيجية المنظمة عن معدل التغيير في البيئة المحيطة، نتيجة لفشل متخذي القرارات الاستراتيجية في تفسير المؤشرات البيئية التي تحذر بعدم صلاحية الاستراتيجية المعتمدة.

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في متن الجدول أعلاه.

وبناء على ما تقدم يمكن تعريف الانجراف الاستراتيجي بأنه عملية حاسمة في مجالات عمل المنظمات المبحوثة، والذي يحدث عندما تكون المنظمات التعليمية غير قادرة على مواكبة

التغييرات في البيئة الخارجية مما يؤدي إلى تدهور أدائها وعدم قدرتها على مواكبة الجامعات العالمية.

**ثانياً. مسببات الانجراف الاستراتيجي:** أن العنصر الأساسي في حدوث الانجراف الاستراتيجي هو محدودية قدرة المنظمات في التعرف على التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية، أو عندما تكون الاستراتيجية المعمول بها من قبل المنظمات غير قادرة على مواجهة القوى الخارجية مما يؤدي إلى خروج المنظمة من (Dwyer & Mistilis, 2016: 321)، ووضح (Alshebli, 2016: 55) ان هناك العديد من المسببات التي تؤدي إلى الانجراف الاستراتيجي في المنظمات منها التنفيذ الضعيف للاستراتيجيات الحالية، والنمط القيادي البيروقراطي القائم على الأوامر، والثقافة التنظيمية غير المرنة، ومبادرات التغيير غير الناجحة، وحالة عدم اليقين تجاه البيئة، وعدم اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب من قبل المنظمات، وأن كل هذه العوامل تقود على التآكل الاستراتيجي للمنظمة. وبناءً على ما تقدم يرى الباحثان أن المسبب الأساسي في حدوث الانجراف الاستراتيجي للمنظمات المبحوثة هو العامل السياسي، خصوصاً بعد التطورات التي حدثت في (٢٠١٤)، وسيطرة قوى الظلام على بعض المحافظات مما أدى إلى توقف البعض من الجامعات عن ممارسة أعمالها، فضلاً عن وجود عوامل أخرى من ضمنها محدودية الدعم للعملية البحثية، ومحدودية تبني ثقافة العمل الجماعي في مجال البحث العلمي وخدمة المجتمع.

### ثالثاً. مؤشرات الانجراف الاستراتيجي:

١. **غياب التخطيط الاستراتيجي:** إن التخطيط الاستراتيجي ينطوي على التفكير واتخاذ القرارات التي تؤثر على المنظمة بأكملها بدءاً من عملية صياغة استراتيجية المنظمة وانتهاء بتقييمها بغية إنجاز الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها (Simerson, 2011: 4)، وفي إطار ذلك أشار (Alshebli, 2016: 9) إن غياب التخطيط الاستراتيجي يعد من مؤشرات الانجراف الاستراتيجي الذي يقود المنظمة إلى تبني استراتيجيات ضعيفة وغير مكتملة، فضلاً عن عدم قدرتها على تنفيذ الاستراتيجية بصورة صحيحة وافتقارها للمرونة التنظيمية مما تظهر فجوة التواصل بين الإدارة العليا والعاملين، إذ يترتب على تلك الفجوة ضعف قدرة المنظمة في تلبية احتياجات المجتمع. وأفاد (الجبوري، ٢٠١٩: ١٩٢) إن غياب التخطيط الاستراتيجي هو عدم اهتمام المنظمة بتبني الأعمال وجدولتها في تخطيط استراتيجي منمّج، بمعنى عدم امتلاكها خطة استراتيجية لتحقيق توجهاتها والنتائج التي ترغب في الحصول عليها، فضلاً عن عدم وضوح الكيفية لتحقيق تلك النتائج. وفي نفس الصدد بينت (Bonnici, 2015: 1) إن غياب التخطيط الاستراتيجي قد يحدث نتيجة للانسجام بين العقول في المستويات الإدارية، وبالرغم من النتائج الإيجابية التي يحققها ذلك الانسجام كخلق ثقافة مشتركة داخل المنظمة بين الإدارة والعاملين في جميع المستويات لكنه يعوق من قدرة المفكر الاستراتيجي في التعرف على التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية كالتغيرات في التقنية والاقتصاد وما شاكل ذلك مما تواجه المنظمة صعوبة في التكيف مع تلك التغييرات. وبناءً على ما تم طرحه لوجهات نظر بعض الباحثين حول مفهوم غياب التخطيط الاستراتيجي يرى الباحثان إن غياب التخطيط الاستراتيجي هو أحد المؤشرات السلبية في عمل الإدارة الناتج من تجاهل المنظمة بجعل عملية التخطيط استشارية وضعف التزامها برؤية واضحة،

فضلاً عن عدم وضوح الأهداف للعاملين، وافتقار المنظمة في امتلاكها لبرامج دقيقة ومحددة ومتكاملة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

**٢. مقاومة التغيير:** تعد مقاومة التغيير مشكلة جوهرية وحقيقية موجودة لدى الأفراد العاملين في أغلب المستويات الإدارية في المنظمات، وذلك لاعتقادهم أن التغيير في نمط العمل يهدد حياتهم الوظيفية مما يؤدي ذلك إلى ضعف تنفيذ عملية التغيير وجعلها أكثر صعوبة، فضلاً عن حدوث عدة مشكلات داخل الوحدات التنظيمية، ولعلاج ذلك يتطلب من إدارة المنظمات خلق مناخ تنظيمي إيجابي لتخفيض تلك المقاومة، وتعرف مقاومة التغيير بأنها الانتقال من الوضع المألوف إلى الوضع المجهول، والتخلي عن الإجراءات المعمول بها، وتولي مسؤوليات غير مألوفة، وتكييف الأفراد مع الأهداف التنظيمية الجديدة (Moutousi & May, 2018: 5)، وأشار (Piderit, 2000: 784) إن مقاومة التغيير قوة تقيد المنظمة بتغيير وضعها، وتفضل البقاء على الوضع الحالي، فضلاً عن محدودية دعم التغييرات المقترحة من قبل القادة. ووضحت (Bonnici, 2015: 1) إن مقاومة التغيير من أبرز مؤشرات الانجراف الاستراتيجي التي تحاول البقاء والحفاظ على الوضع الراهن، وتثبيط الابتكار في الهيكل التنظيمي والبشري والثقافة والعمليات الداخلية للمنظمة.

وبناءً على ما ذكر يمكن تعريف مقاومة التغيير بأنها رد فعل يظهره الأفراد جراء عملية التغيير التنظيمي، والتي تؤدي إلى زيادة التدهور في استقرار المنظمات نتيجة لعدم مواكبة التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية.

**٣. محدودية التركيز على البيئة الخارجية:** إن اتساع نطاق البيئة الخارجية وشمولها جعل الباحثون ينظرون إليها من عدة زوايا، إذ أشار (الغالي وإدريس، ٢٠٠٩: ٢٥٥) إلى البيئة الخارجية بأنها مجموعة من المكونات والعناصر والأبعاد التي تؤثر على المنظمات من خلال ارتباطها المباشر وغير المباشر بهدف الحصول على نتائج ودلالات مختلفة، وفي نفس الصدد أفاد (العبيدي، ٢٠١٦: ١٦٢) في تعريفه للبيئة الخارجية بأنها مجموعة القوى والاتجاهات والأحداث التي ترتبط وتؤثر في المنظمة، وإن التركيز على البيئة وفهمها يمكن المنظمة من الحفاظ على مكانتها التنافسية. وعلى النقيض من ذلك أن عدم فهم البيئة الخارجية ومعرفة متغيراتها وتأثيراتها على المنظمة فإن هناك احتمالية كبيرة لحدوث الانجراف الاستراتيجي، لأن للبيئة الخارجية ثقلًا في العملية الاستراتيجية من خلال ارتباطها الوثيق بالمنظمة، وإن أغلب المنظمات تواجه متغير أو أكثر في نفس الوقت، وأفادت (Bonnici, 2015: 2) إن محدودية تركيز المنظمة على البيئة الخارجية تعتبر مؤشراً مبكراً أو بمثابة التنبيه للمنظمة في حدوث الانجراف الاستراتيجي، وإن تلك المحدودية يمكن أن تكون ناتجة من ضغوط المنظمات المنافسة بهدف تقليل الاحتكار لمنظمة ما حول منتج أو خدمة معينة. وانسجاماً مع ما تقدم يرى الباحثان إن محدودية تركيز المنظمة على البيئة الخارجية تعد مؤشراً سلبياً يؤدي إلى تدهور المنظمات بمرور الزمن بسبب عدم قدرة المنظمات على التكيف مع أحداث البيئة الخارجية.

**٤. تدهور الأداء:** ينطوي مفهوم الأداء الجامعي في قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها من أجل امتلاكها للميزة التنافسية التي تمكنها من تحقيق التفوق على الجامعات الأخرى (المود، ٢٠١٦: ٣٨٦). وبخلاف ذلك فإن تدهور الأداء الجامعي هو إشارة متأخرة يتم اكتشافه بعد وقوع الضرر، ومن المؤشرات الدالة على ذلك هي عدد البحوث القليلة المنشورة في مستوعبات (Scopas)، وخروج

الجامعات العراقية من التصنيف العالمية مثل (QS, US News) وتصنيف موقع الويب ماتركس، إذ تدخل الإدارة العليا للمنظمة بمرحلة جديدة من الاضطرابات يصعب عليها تحقيق أهدافها، ولعلاج ذلك يتوجب على المنظمة تغيير استراتيجياتها لتفادي انحسار المنظمة وزوالها من السوق (Bonnici, 2015: 2). وبينت (صخي، ٢٠١١: ٤٩) إن تدهور الأداء الجامعي ناتج من جهل المنظمات التعليمية في تشخيص نقاط الضعف، فضلاً عن محدوديتها في إجراء التعديلات اللازمة للقرارات الواقعية لعلاج نقاط الضعف، وأفادت (إبراهيم، ٢٠١٣: ٢٥٢) إن تدهور الأداء الجامعي هو نتيجة لعدم استناد الجامعة إلى معايير موضوعية لتقييم أداء التدريسيين بصورة منتظمة. وفي نفس الاتجاه أشار (Wangenge & Nafukho, 2011: 169) إن تدهور الأداء الجامعي ناتج من ضعف الدولة في تمويل الجامعات، والذي يؤدي على إنخفاض قدرة الجامعات على استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.

### المبحث الرابع: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها

أولاً. تحليل مدى ملائمة البيانات لاختبار فرضيات الدراسة: من أجل ضمان ملائمة البيانات لاختبار الفرضيات قام الباحث بإجراء اختبار البيانات لإثبات عدم وجود تداخل خطي بين أبعاد الجاهزية الاستراتيجية في الجامعات العراقية المبحوثة باستخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) واختبار التباين المسموح به Tolerance مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة (10). وأن تكون قيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من (0.05) وتم التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات بإحتساب معامل الالتواء Skewness ومعامل التفلطح Kurtosis فإذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن  $(1\pm)$ ، وكذلك قيمة معامل التفلطح تقل عن  $(2\pm)$  فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، والجدول (٥) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول (٥): نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

ت	المتغيرات المستقلة	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolerance	معامل الالتواء Skewness	معامل التفلطح Kurtosis
1	الثقافة	1.684	0.594	- 0.343	0.064
2	القيادة	1.936	0.517	- 0.125	- 0.050
3	التراصف الاستراتيجي	2.331	0.429	- 0.136	- 0.005
4	التقانة	2.035	0.491	- 0.501	0.670

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٥) عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد الجاهزية الاستراتيجية في الجامعات العراقية المبحوثة، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لأبعاد الجاهزية الاستراتيجية في الجامعات العراقية المبحوثة والتي تقل عن (10). كما يتضح أن كافة قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) لأبعاد الجاهزية الاستراتيجية في الجامعات العراقية المبحوثة أكبر من (0.05) وكانت كافة قيم معامل الالتواء لأبعاد الجاهزية الاستراتيجية في الجامعات العراقية المبحوثة أقل من  $(1\pm)$ ، كما أن كافة قيم معامل

التفرطح لأبعاد الجاهزية الاستراتيجية في الجامعات العراقية المبحوثة أقل من  $(2\pm)$ ، وهو ما يؤكد إن أبعاد الجاهزية الاستراتيجية في الجامعات العراقية المبحوثة تخضع للتوزيع الطبيعي وبالتالي بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة.

**ثانياً. وصف متغير الجاهزية الاستراتيجية وأبعاده:** لوصف متغير الجاهزية الاستراتيجية وأبعاده (الثقافة، القيادة، التراصف الاستراتيجي، التقانة) في الجامعات المبحوثة، ومن أجل الإجابة عن التساؤل الذي ينص على "ما درجة توافر أبعاد الجاهزية الاستراتيجية (الثقافة، القيادة، التراصف الاستراتيجي والتقانة) في الجامعات العراقية المبحوثة؟" تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، فضلاً عن أهمية ترتيب البعد، والجدول (٦) يبين ذلك.

الجدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الجاهزية الاستراتيجية

ت	أبعاد الجاهزية الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية البعد	التوافر
1	الثقافة	3.870	0.528	1	عالي
2	القيادة	3.585	0.603	3	متوسط
3	التراصف الاستراتيجي	3.740	0.554	2	عالي
4	التقانة	3.454	0.731	4	متوسط
	المتوسط الحسابي العام للجاهزية الاستراتيجية	3.662	-	-	متوسط

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

يبين الجدول (٦) إن قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد الجاهزية الاستراتيجية بالجامعات العراقية المبحوثة التي تراوحت بين (3.454-3.870) بمتوسط كلي مقداره (3.662). حيث جاءت "الثقافة" بالجامعات العراقية المبحوثة بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.870) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.662) وانحراف معياري بلغ (0.528). وفي المرتبة الرابعة والاختيرة جاءت "التقانة" بالجامعات العراقية المبحوثة بمتوسط حسابي بلغ (3.454) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.662) وانحراف معياري بلغ (0.731). وبشكل عام يتبين أن الجامعات العراقية المبحوثة تتوافر لديها الجاهزية الاستراتيجية بشكل متوسط من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

**ثالثاً. وصف متغير الانجراف الاستراتيجي وأبعاده:** لوصف متغير الانجراف الاستراتيجي وأبعاده (غياب التخطيط الاستراتيجي، مقاومة التغيير، محدودية التركيز على البيئة الخارجية، تدهور الأداء) في الجامعات المبحوثة، ومن أجل الإجابة عن التساؤل الذي ينص على "ما مستوى أبعاد الانجراف الاستراتيجي (غياب التخطيط الاستراتيجي، مقاومة التغيير، محدودية التركيز على البيئة الخارجية وتدهور الأداء) في الجامعات العراقية المبحوثة؟" تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، فضلاً عن أهمية ترتيب البعد، والجدول (٧) يبين ذلك.

الجدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الانجراف الاستراتيجي

ت	مؤشرات الانجراف الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية البعد	المستوى
١	غياب التخطيط الاستراتيجي	3.532	0.678	1	متوسط
2	مقاومة التغيير	3.098	0.830	4	متوسط
3	محدودية التركيز على البيئة الخارجية	3.477	0.784	2	متوسط
4	تدهور الأداء	3.296	0.682	3	متوسط
	المتوسط الحسابي العام لمؤشرات الانجراف الاستراتيجي	3.367	-	-	متوسط

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.  
يظهر الجدول (٧) إن قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد الانجراف الاستراتيجي للجامعات العراقية المبحوثة التي تراوحت بين (3.098-3.532) بمتوسط كلي مقداره (3.367). حيث جاءت "غياب التخطيط الاستراتيجي" بالجامعات العراقية المبحوثة بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.532) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.367) وانحراف معياري بلغ (0.678). وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت مقدرة "مقاومة التغيير" بالجامعات العراقية المبحوثة بمتوسط حسابي بلغ (3.098) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.367) وانحراف معياري بلغ (0.830). وبشكل عام يتبين أن مستوى الانجراف الاستراتيجي للجامعات العراقية المبحوثة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً.

#### رابعاً. اختبار فرضيات الدراسة:

**Ha1:** يؤثر توافر الجاهزية الاستراتيجية (الثقافة، القيادة، التراصف الاستراتيجي والتقانة) في تدنية الانجراف الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في الجامعات العراقية المبحوثة.

يوضح الجدول (٨) تأثير توافر أبعاد الجاهزية الاستراتيجية (الثقافة، القيادة، التراصف الاستراتيجي والتقانة) في تدنية الانجراف الاستراتيجي بالجامعات المبحوثة. حيث بينت النتائج بأن توافر أبعاد الجاهزية الاستراتيجية (الثقافة، القيادة، التراصف الاستراتيجي والتقانة) أثر في تدنية الانجراف الاستراتيجي بالجامعات المبحوثة، حيث بلغت القيم التأثيرية (الأوزان الإنحدارية المعيارية) (-0.369) للثقافة و (-0.473) للقيادة و (-0.448) للتراصف الاستراتيجي و (-0.453) للتقانة، وهذه القيم التأثيرية دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بدلالة قيم المسار الحرج C.R. (t) البالغة (5.765) و (8.600) و (7.593) و (7.810) على التوالي. كما يبين الجدول (٨) قيم الارتباط بين كل بعد من أبعاد الجاهزية الاستراتيجية والانجراف الاستراتيجي بالجامعات المبحوثة البالغة (-0.369) للعلاقة بين بعد الثقافة والانجراف الاستراتيجي، (-0.473) للعلاقة بين بعد القيادة والانجراف الاستراتيجي، (-0.448) للعلاقة بين بعد التراصف الاستراتيجي والانجراف الاستراتيجي و (-0.453) للعلاقة بين بعد الثقافة والانجراف الاستراتيجي. وهذا ما يعكس بأن الزيادة في توافر أبعاد الجاهزية الاستراتيجية (الثقافة، القيادة، التراصف الاستراتيجي والتقانة) بالجامعات المبحوثة سينسحب بالنتيجة بتدنية مستوى الانجراف الاستراتيجي بالجامعات المبحوثة. وبنفس السياق فقد بلغت قيمة مربع الارتباط المتعدد Squared Multiple Correlations لأبعاد الجاهزية الاستراتيجية مجتمعة (0.212)، وهو ما يعكس بأن أبعاد الجاهزية الاستراتيجية مجتمعة في الجامعات المبحوثة ساهمت بمقدار (0.212) في انخفاض مستوى انجرافها الاستراتيجي.

الجدول (٨): نتائج اختبار تأثير توافر أبعاد الجاهزية الاستراتيجية في تدنية الانجراف الاستراتيجي

المستوى الاحتمالي P	المسار C.R.	الخطأ المعياري S.E.	قيم التأثير Estimate	مربع الارتباط المتعدد SMC	قيم الارتباط Correlation		
***	5.765	0.064	- 0.369	0.212	- 0.369	الانجراف الاستراتيجي	← الثقافة
***	8.600	0.055	- 0.473		- 0.473	الانجراف الاستراتيجي	← القيادة
***	7.593	0.059	- 0.448		- 0.448	الانجراف الاستراتيجي	← التراصف الاستراتيجي
***	7.810	0.058	- 0.453		- 0.453	الانجراف الاستراتيجي	← التقانة

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

### المبحث الخامس: الإستنتاجات والتوصيات

أولاً. الإستنتاجات: بناءً على الإطار النظري ونتائج الدراسة في الجامعات المبحوثة توصل الباحثان إلى مجموعة من الإستنتاجات، وكما في الآتي:

١. إن ما تتصف به الخارجية بشكل عام والبيئة الجامعية بصور خاصة هي حالة التغير المستمر وعدم الاستقرار إضافة إلى حالة اللاتأكد البيئي، جعل من الجامعات تبحث عن وسائل لمواجهة تلك التغيرات من أجل ضمان بقائها والحفاظ على موقعها التنافسي.
٢. تعد الجاهزية الاستراتيجية نهجاً مثالياً لمواجهة التغيرات، فضلاً عن كونها عاملاً حاسماً في تحقيق أهداف الجامعات المتمثلة بـ (البحث العلمي، خدمة المجتمع، العملية التعليمية).
٣. يعد التراصف الاستراتيجي عاملاً أساسياً في تكوين بيئة عمل منسجمة بين العاملين والإدارة العليا، والذي ينعكس وبالشكل الإيجابي على الحد من الانجراف الاستراتيجي.
٤. تعتبر التقانة عنصراً هاماً في الحد من الانجراف الاستراتيجي، لكن توظيفها في المنظمات الجامعية يحتاج إلى بنى تحتية، فضلاً عن توافر مهارات بشرية تستطيع أن تتعامل معها.
٥. بينت النتائج أن الجامعات العراقية المبحوثة تتوافر لديها الجاهزية الاستراتيجية بشكل متوسط، حيث إنقسمت توجهات التوافر باتجاهين، الأول الإتجاه العالي متضمناً بعدي الثقافة والتراصف الاستراتيجي، فيما تكون الاتجاه الثاني من بعدي القيادة والتقانة والتي جاءت متوسطة التوافر.
٦. أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغير الانجراف الاستراتيجي في الجامعات العراقية المبحوثة بأن مستوى هذا الانجراف كان متوسطاً بشكل عام، حيث أن كافة أبعاد الانجراف الاستراتيجي كانت متوسطة أيضاً.
٧. تأكد إن الاهتمام بالجاهزية الاستراتيجية أصبح ضرورة للجامعات العراقية المبحوثة إذا ما أرادت أن تكون في مصاف الجامعات العالمية، لأن الجاهزية الاستراتيجية تعتبر مدخل متكامل ودليل عمل نحو تدنية الانجراف الاستراتيجي. وجاء ما تقدم مقروناً بالنتائج الوصفية والإستدلالية معاً، وهي إشارة إلى واقع الإهتمام لدى الجامعات العراقية المبحوثة بالجاهزية الاستراتيجية بأبعادها. أما النتائج الإستدلالية فقد عززت النتائج الوصفية إذ أظهرت أن جميع التأثيرات المباشرة بأبعادها بوصفها متغيراً مستقلاً في المتغير التابع كانت إيجابية.

ثانياً. التوصيات: طبقاً للنتائج التي توصل إليها الباحثان توصي الدراسة بالآتي:

١. زيادة إهتمام الجامعات العراقية بمتغير الجاهزية الاستراتيجية بهدف الحد من مؤشرات الانجراف الاستراتيجي.
٢. إتباع منهجية التخطيط الاستراتيجي بشكل مرن بدلاً من التمسك بالاستراتيجيات التقليدية المنبثقة من نمط القيادة البيروقراطية بهدف الحد من الانجراف الاستراتيجي
٣. ضرورة إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة تحتوي على البيانات والمعلومات الخاصة بالعاملين في الجامعات من أجل مواجهة الأزمات المفاجئة التي لم يتم التخطيط لها بشكل مسبق.
٤. منح المكافآت للتدريسيين المتميزين في نشر البحوث العلمية ضمن المستويات العالمية، وهذا بدوره يشجع التدريسيين الآخرين على نشر البحوث، وهذا ينعكس على معالجة تدهور الأداء الجامعي، والحد من خروج الجامعات العراقية من التصنيفات العالمية.

#### المصادر

##### أولاً. المصادر العربية:

١. العنزي، سعد علي حمود، وهاشم، صبيحة قاسم، وشياع، حسام حسين، (٢٠١٤)، تأطير فلسفي لجاهزية رأس المال الفكري في المنظمات العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢٠)، العدد (٧٥).
٢. أبو غنيمه، حيدر محسن سلمان، (٢٠١٩)، الجاهزية الاستراتيجية ودورها في مكافحة الإرهاب المحلي دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة الأمنيين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
٣. حسين، حسين وليد، (٢٠١٨)، ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، العدد (٤٩).
٤. محمود، ناجي عبد الستار، ومهدي، مهدي حكمت، (٢٠١٩)، أنواع اليقظة الاستراتيجية مدخلاً للتجديد الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركة دبالى العامة للصناعات الكهربائية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٥)، العدد (٤٧) ج ٢.
٥. العبادي، هاشم فوزي، وغزاي، ماجد جابر، والذبحاوي، عمار عبد الكريم، (٢٠١٦)، التراصيف الاستراتيجية ودوره في تحقيق النجاح التنظيمي، بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في كلية التخطيط العمراني/جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٤، العدد ٣٨.
٦. عزيز، عادل عبد الله، (٢٠١٩)، العلاقة بين حوكمة تقانة المعلومات والتمكين الإداري، دراسة استطلاعية في كليات ومعاهد الجامعة التقنية الشمالية في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٥)، العدد (٤٨) ج ١.
٧. الجبوري، حيدر عبدالله عبد، (٢٠١٩)، سلوكيات القيادة الاستراتيجية وأثرها في استثمار الإشارات الضعيفة لتجنب الانحراف الاستراتيجي (دراسة تحليلية في ديوان محافظة الديوانية)، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
٨. الغالبي، محسن منصور غالب، وإدريس، وائل محمد صبحي، (٢٠٠٩)، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط ٢.
٩. العبيدي، فائق مشعل قدوري، (٢٠١٦)، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ومبادئ، ط ١، مطبعة جامعة تكريت، صلاح الدين، العراق.



١٠. المدو، آلاء عبد الكريم غالب، (٢٠١٦)، أثر إدارة التمييز في الأداء الجامعي دراسة استطلاعية لعينة من الكليات الاهلية، مجلة الدنانير، العدد (٩).
  ١١. صخي، مهدي خطاب، (٢٠١١)، برنامج تدريبي لتنمية كفايات العاملين في تقويم الأداء الجامعي في ضوء معايير الجودة الشاملة، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، العدد (١٦).
  ١٢. إبراهيم، نور خليل، (٢٠١٣)، متطلبات منظومة عمل الأداء العالي لتحقيق الريادية في العمل الجامعي، بحث تحليلي في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١٩)، العدد (٧٣).
- ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Webster, M. (2005), Online dictionary. Available at [www. Merriam-webster. com/cgi-bin/dictionary](http://www.Merriam-webster.com/cgi-bin/dictionary).
2. Dictionary, O. E., & Pearsall, J, (1998), the new Oxford dictionary of English.
3. <https://www.almaany.com>
4. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004), Measuring the strategic readiness of intangible assets, Harvard business review, 82 (2), 52-63
5. Ginter, P. M., Duncan, W. J., & Abdolrasulnia, M, (2007), Hospital strategic preparedness planning: the new imperative, Prehospital and disaster medicine, 22 (6), 529-536.
6. Statler, M., & Roos, J, (2007), Everyday strategic preparedness: The role of practical wisdom in organizations.
7. Vainio, S. (2012), Strategic Change Management Readiness Evaluation in Organizations, A master Thesis, Faculty LUT, school of Business, Lappeenranta University of Technology.
8. Ghodrati, H., & Zargarzadeh, Z. (2013), A study on the relationship between employee mental health and agility strategic readiness A case study of Esfahan hospitals in Iran. Management Science Letters, 3(4), 1095-1104.
9. Vargas, A., & Negro, P. A, (2019), Driving organisational culture change for sustainability Employee engagement as means to fully embed sustainability into organisation', A master Thesis of Art with a Major in Leadership and Organisation, MALMO University, Turkey.
10. Lapiņa, I., Kairiša, I., & Aramina, D, (2015), Role of organizational culture in the quality management of university, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 213, 770-774.
11. Lacatus, M. L, (2013), Organizational culture in contemporary university, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 76, 421-425.
12. Duong, D. H., & Swierczek, F. W, (2019), the Impact of Top Management Team and Organizational Culture on Product/Service and Process Innovation in Vietnamese Banks, Journal of Applied Finance and Banking, 9(2), 55-68.
13. Basole, R. (2007), Strategic planning for enterprise mobility: A readiness-centric approach, AMCIS 2007 Proceedings, 491.
14. Madi, S. A., El Talla, S. A., Abu-Naser, S. S., & Al Shobaki, M. J, (2018), The Organizational Structure and its Impact on the Pattern of Leadership in Palestinian

- Universities, International Journal of Academic Management Science Research, 2(16), 1-25.
15. Elhari, K., & Bounabat, B. (2011), Platform for assessing strategic alignment using enterprise architecture: Application to e-government process assessment, arXiv preprint arXiv:1104.1132.
16. Baker, J., & Jones, D. (2008), A theoretical framework for sustained strategic alignment and an agenda for research, Association for Information Systems (Aisel).
17. Dulipovici, A., & Robey, D. (2013), Strategic alignment and misalignment of knowledge management systems: A social representation perspective, Journal of Management Information Systems, 29(4), 103-126.
18. Alaceva, C., & Rusu, L. (2014), Barriers in achieving business/IT alignment in a large Swedish company: What we have learned? Computers in human behavior, 51, 715-728.
19. Gunasekaran, A., & Ngai, E. W. (2004), Information systems in supply chain integration and management, European journal of operational research, 159(2), 269-295.
20. Alshebli, A. (2016), Improving capabilities and strategic fit in governmental agencies: The Case of Infrastructure Sector (Doctoral dissertation), In Philosophy University of Wolverhampton.
21. Hackney, R., Burn, J., & Dhillon, G. (2000), Challenging assumptions for strategic information systems planning, Theoretical perspectives. Communications of the Association for Information Systems, 3(1), 9.
22. Gerry. Johnson, Kevan. Scholes, & Whittington, R. (2005), Exploring corporate strategy: text and cases, Seventh Edition, Prentice Hall.
23. Fichet, H., & Giraud, L. (2007), How the information flow is processed in project-based companies compared to others and how it affects strategic drift, Master Thesis, Umea School of Business, Umea University, Swedan.
24. Sammut-Bonnici, T. (2015), Strategic drift. Wiley Encyclopedia of Management, 1-4.
25. Lee, E. G. (2018), Strategic Drift and Its Effect on the Performance of Insurance Companies in Nairobi City County, Kenya.
26. Yushkova, N. G., Gushchina, E. G., & Shokhneh, A. V. (2019), Spatial Location of Regional Resources within the Strategic Drift of Globalization: Problems, Tendencies, Procedures, In SHS Web of Conferences (Vol. 62, p. 02004). EDP Sciences.
27. Simerson, B. K. (2011), Strategic planning: A practical guide to strategy formulation and execution. Abc-clio.
28. Moutousi, O., & May, D. (2018), How change-related unethical leadership triggers follower resistance to change, A theoretical account and conceptual model. Journal of Change Management, 18(2), 142-161.
29. Piderit, S. K. (2000), rethinking resistance and recognizing ambivalence, a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. Academy of management review, 25(4), 783-794.
30. Wangenge-Ouma, G., & Nafukho, F. M. (2011), Responses to conditions of decline: The case of Kenya's public universities. Africa Education Review, 8(1), 169-188.