



The Impact of Strategic Management on the Success of Change Management in Iraqi Security Organizations

An Applied Study of Security Organizations in the City of Karbala

أثر الإدارة الاستراتيجية على نجاح إدارة التغيير في المنظمات الامنية العراقية
دراسة تطبيقية على المنظمات الامنية في مدينة كربلاء
م. علي عبد الحسين جبر الجشعمي (*)

المستخلص :

هدف البحث إلى معرفة اتجاه التأثير لمراحل الإدارة الاستراتيجية على عوامل نجاح إدارة التغيير في مديرية شرطة محافظة كربلاء . تكونت عينة البحث من (46) ضابط يعملون في المنظمات الأمنية في كربلاء . توصل البحث إلى وجود علاقة ارتباط و تأثير لمراحل الإدارة الاستراتيجية (صياغة الاستراتيجية ، وتنفيذ الإستراتيجية ، وتقييم الإستراتيجية) على عوامل نجاح إدارة التغيير (قيادة التغيير ، والحاجة للتغيير ، والرؤية التغييرية ، والالتزام بالتغيير ، ومراقبة التغيير)، أوصى البحث بضرورة تبني مراحل الإدارة الاستراتيجية عند تبني عملية ادارة التغيير في العمل الأمني العراقي .
الكلمات المفتاحية: الادارة الاستراتيجية، ادارة التغيير، المنظمات الامنية العراقية

Abstract

The research aimed to know the direction of influence of the strategic management stages on the success factors of change management in the Karbala Governorate Police Directorate. The research sample consisted of (46) officers working in the security organizations in Karbala. The research found that there is a correlation and influence of the strategic management stages (strategy formulation, strategy implementation, and strategy evaluation) on the success factors of change management (change leadership, need for change, change vision, commitment to change, and change monitoring). The research recommended the necessity of adopting the strategic management stages when adopting the change management process in Iraqi security work.

Key words: Strategic management, change management, Iraqi security organizations

(*) جامعة الفرات الأوسط التقنية /المعهد التقني كربلاء

المقدمة :

أصبح التغيير وكيفية إدارته بفاعلية ونجاح من أهم المواضيع التي تشغل عقلية القيادات الإدارية .ويمكن التحدي الأساسي الذي يواجه المنظمات الأمنية هو التحدي الإداري ، اذ يتطلب من القيادات الأمنية معرفة معمقة بالفلسفة الإستراتيجية التي تؤدي إلى صياغة استراتيجيات محكمة وناجحة على الصعيد الأمني .فهو على هذا الأساس لا تقتصر على مرحلة اتخاذ القرارات التي تحدد أداء المنظمة ، لا بل ترسم العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها على المدى المستقبلي البعيد .

حيث تعد الإستراتيجية الأساس في وصول المنظمات الى غاياتها النهائية ، وان الوصول السليم إلى هذه الغايات والأهداف تحتاج الى منظومة متكاملة منسجمة من الخطط والقرارات الإستراتيجية و السياسات التي تحقق تلك الغايات .

وتواجه الإدارة والمديرين تحديات كثيرة في المستقبل ، وتفرض هذه التحديات آثارها على وظائف الإدارة وقدرات ومهارات المديرين ،ويمكن القول بأن هناك تغييرات كبيرة في الظروف والأوضاع والبيئة المحيطة بالإدارة منها ما هو متوقع ، وبعضها قد بدأت رياح التغيير بالفعل، مما سيؤدي الى تغير في ملامح البيئة الإدارية مما يفرض عليها ان تغير في ممارساتها ، وعلى من يريد الاستمرار والتعايش مع هذه التحديات والتغيرات القائمة .

ويعتمد التنفيذ والتطوير الجيد لاستراتيجية التغيير الامنية على الامكانيات والقدرات الاستراتيجية للمنظمة ، والتي تتضمن القدرة ليس فقط على صياغة اهداف استراتيجية ولكن كذلك على تطوير وتنفيذ الخطط الاستراتيجية الامنية من خلال مراحل الادارة الاستراتيجية ، وفي ظل هذا النوع من الادارة ، فالإدارة الاستراتيجية الامنية تحتاج الى تغيير استراتيجياتها وفقاً للتغير الحاصل في بيئتها الخارجية .ويحتاج التغيير الناجح في اية منظمة الى تطوير نماذج ذهنية بمعايير واضحة للنجاح ، وممارسات صحيحة لتحقيق هذه المعايير . اذ من المرجح ان يكون للأفراد الذين يلحقوا اهمية بسيطة لتوابع التغيير الانسانية نماذج ذهنية مختلفة عن النماذج الذهنية للقيادات المتمسكة بمعارضة التغيير . ومن هنا جاء هذا البحث لبيان طبيعة العلاقة و التأثير بين مراحل الادارة الاستراتيجية وعوامل النجاح في ادارة التغيير ، اذ تم تسليط الضوء على الجوانب النظرية في المبحث الاول ، وجاء المبحث الثاني ليبين منهجية البحث ومشكلته ، في حين اتجه المبحث الثالث ليوضح نتائج التحليل الميداني لمتغيرات البحث ، وعرض المبحث الرابع اهم الاستنتاجات والتوصيات التي اقترحها البحث .

المبحث الأول: الإطار النظري للبحث

أولاً: مفهوم ادارة التغيير :

ان ادارة التغيير ليست غاية في حد ذاتها وانما ضرورة لتكيف المنظمة مع محيطها الذي يتميز بالتغير المستمر و عدم الاستقرار ، وذلك عن طريق اغتنام الفرص الملائمة وترشيد استغلال نقاط القوة وايجاد الحلول المناسبة والسريعة لنقاط الضعف .(السكرانة ، 2009 ، 57).

اذ يعرف (اللوزي ،1998، 62) ادارة التغيير بانها (مرحلة تبديل او تعديل او الغاء او اضافة مخطط لها في بعض اهداف وسياسات المؤسسات ، او قيم واتجاهات الافراد والجماعات فيها ، او في الامكانيات والموارد المتاحة لها ، او في اساليب وطرق العمل ووسائله ، ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة لغرض زيادة فاعلية اداء هذه المؤسسات وتحقيق كفاءتها).

وادارة التغيير ليست عملية عشوائية لا بل انها نهج اداري يعنى برصد مؤشرات التغيير في بيئة منظمة الاعمال وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المنظمة ضمن اولويات اداراتها بهدف تكيف وتأقلم تلك الادارة في ممارستها لوظائف العملية الادارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين أدائها وسلوكها (العتيبي ،2002 ، 62).

وعرفت ادارة التغيير كذلك بانها القدرة على صنع القرار التشاركي وتعتمد على نوع مختلف من القوة لا يفرض من الاعلى وانما يبرز من خلال العمل الجماعي مع الاخرين ومساعدتهم على ايجاد معنى اكبر واعمق لعملهم واستثمار امكاناتهم الفردية والجماعية بشكل افضل وحل المشكلات بصورة تعاونية (الهبيل ، 2008 ، 39).

وعرفها(عوني ،2009، 13) بقوله هي (تخطيط وتنظيم التغيير المنشود لمواجهة التغيرات البيئية الخارجية او الداخلية ، والافادة من العلوم السلوكية لتقليل المقاومة للتغيير وتحقيق الكفاءة والفعالية). وكما هو معروف ان الادارة هي نظام مفتوح يتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة بها وتؤثر فيها ، ولذلك فان أي تغيير في البيئة الخارجية لا بد أن يكون له تأثير سواء بشكل مباشر أو غير مباشر على المنظمة .(الظاهر،2009، 273).وكذلك عرفت ادارة التغيير بانها (الجهد الذي تضعه المنظمة للقيام بتغيير معين وتدير عملية تنفيذه وتطبيقه ونتائجه).(علام،2009،444).

فإدارة التغيير هي عملية منهجية ومنظمة تتضمن إدخال المعرفة العلمية الجديدة ، وإضافة التكنولوجيا المعاصرة إلى مدخلات وعمليات النظم الإدارية من أفكار وأهداف ، وسياسات وخطط وبرامج وتجهيزات بما يمكن الإدارة أو المنظمة من الانتقال والتحول في مسارها من وضع قديم إلى وضع جديد (Degnegaard,2010, 86).

وعرفها (العسكري ، 2010 ، 26) بانها (عملية اصلاح تهدف الى معالجة مظاهر العيوب والاختفاء والقصور داخل المنظمة ضمن خطة مدروسة دون الحاق الضرر بها).

ثانيا : مجالات ادارة التغيير :

التغيير قد يحدث في مجالات متعددة ، قد يتناول التغيير الهيكل الاداري او الانماط الادارية ، وهناك نوع اخر من التغيير فهو الذي يهدف الى احداث التغيير في انماط السلوك بالنسبة للوظيفة الادارية عن طريق برامج التنمية او التدريب كذلك قد يتناول التغيير احداث التعديل في الجوانب التنظيمية واجراءات العمل (Hellrigel et al , 2001, 556)(مرزوق، 21، 2006). اما اهم مجالات التغيير فهي (مرزوق ، 2006 ، 21-22)(السكرانة ، 2009 ، 68):-

1. التغيير في الاستراتيجية : تبدأ المنظمات بأجراء التغييرات الاستراتيجية من خلال مراجعة اهدافها ورسالتها واجراء التعديل المناسب عليها ليتوافق مع التغييرات البيئية . وينعكس هذا التغيير بالتالي على خيارات المنظمة المتاحة على مستوى استراتيجياتها وخططها المستقبلية.
2. التغيير في الثقافة التنظيمية : يتطلب التغيير في استراتيجية المنظمة احداث تغييرات اخرى في ثقافتها التنظيمية وقيم العاملين لديها ليتم الانسجام ما بين الاستراتيجية المطورة او التي تم تغييرها مع الثقافة التنظيمية الجديدة .
3. التغيير في الهيكل التنظيمي : يترتب على التغيير في الهيكل التنظيمي اعادة توزيع الصلاحيات وتحديد المسؤوليات فضلا عن اعادة تصميم الوظائف والاقسام الادارية بما يتفق مع التغيير في الاستراتيجية والمجالات التي شملها التغيير .
4. التغيير على مستوى انماط القيادة : يؤثر نمط القيادة المتبع في ادارة عمليات التغيير التي تتم في المنظمة ويعد من اهم وسائل نجاح ادارة التغيير ، من خلال التأثير المباشر فيما تقوم به من مهام وادوار تغييرية او بالتأثير غير المباشر من خلال اثر القدرة التي تتركها القيادة لدى العاملين .
5. التغيير في التكنولوجيا : يستهدف هذا النوع من التغيير اجراء تعديلات في نظم واساليب العمل المتبعة في انجاز اعمال المنظمة . وتشمل هذه التغييرات ادخال تكنولوجيا جديدة في ادارة الانتاج ، او اضافة نظام جديد في فرز واختيار الافراد الجدد ، او استخدام اساليب متطورة في تقييم اداء العاملين .

ثالثاً :عوامل نجاح ادارة التغيير :

لم يكن التغيير مطلباً بحد ذاته ، لابل يأتي في الاعم الاغلب استجابة لمتغيرات البيئة الخارجية والبيئة الداخلية ، والتي تفرض على الادارة اختيار استراتيجية عمل مناسبة لمواجهة هذه التغييرات. و لإنجاح أي عمل لابد من توفر مجموعة من المعايير والضوابط والعوامل التي تؤدي الى انجاحه. والتغيير وادارته كغيرها من المتغيرات لكي يؤدي ثماره واكله بصورة ملموسة وواضحة فلا بد من معايير و محكات وضوابط تحكم هذا التجديد او ذاك التغيير حتى تتفادى المنظمات الارتباك وتضارب القرارات وفشل ادارة التغيير في عملها .(فليه،و عبد المجيد ، 2009 ، 366). وهناك عوامل

كثيرة لها تأثير على التغيير الذي تحدثه المنظمة وعلى درجة النجاح التي تحققها ادارة التغيير ، من بين هذه العوامل نجد : التخطيط الجيد ، الدقة في تحديد الاهداف ، النظم السليمة للمعلومات ، التنفيذ والتطبيق السليم للتغيير ، والمتابعة والرقابة الجيدة ، والا هم من ذلك العامل الثقافي الذي يمثل المحرك الاساسي للتغيير .ويذكر (عبوي، 2007، 45-46) (سيغفان ،والطيط ، 2009، 13)(شقورة ، 2012، 34) عوامل عدة لنجاح برامج التغيير التنظيمي هي :-

1. دعم وتأييد القادة الاداريين لجهود التغيير مما يضمن له الاستمرارية وتحقيق النتائج.
2. توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه .
3. وجود خبراء او وكلاء تغيير يمتلكون مهارات فكرية وانسانية وفنية ترتبط بالتغيير ، وقد يكون خبراء التغيير من داخل المنظمة او خارجها .
4. اشراك الافراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم اهدافه والتخطيط له وتنفيذه .
5. شرح وتوضيح دوافع واسباب التغيير للأفراد العاملين.
6. بيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على عملية التغيير للأفراد العاملين.
7. عدم اغفال دور التنظيمات غير الرسمية لما لها من تأثير على سلوك الافراد .
8. معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي .
9. تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه .
10. توفر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه.

اما (ارمسترونج، 2008، 123) و(Gustafson, 2010 35) فقد حدداها بخمسة عوامل هي:-

1. قيادة التغيير : إن عملية التغيير كواحدة من أصعب العمليات التي تتم داخل أي منظمة بسبب قوة المقاومة التي تواجهها ، تحتاج إلى وجود قيادة فاعلة ، تستطيع قيادة تلك العملية بكل نجاح (العتيبي ، 2009، 9). وان التطوير التنظيمي يقود التغيير حيث انه يمثل إستراتيجية مصممة لإحداث تغيير شمولي ، ومن ذلك فان جهود التغيير موجهة لتحقيق أهداف تلك الإستراتيجية التي صممت أصلا لحل المشاكل التي تتعرض لها المنظمة وتم تشخيصها في مرحلة ما قبل إعداد الإستراتيجية (فياض وآخرون ، 2010 ، 278).
2. الحاجة للتغيير : تختلف درجة الحاجة للتغيير من بيئة الى أخرى وذلك حسب طبيعتها وسرعة التغيير فيها.ويرى (جلاب، 2011، 688) ان تحديد الحاجة للتغيير تتمثل في الخطوة الأولى في مرحلة التغيير بادراك حاجة المدراء إلى إحداث التغيير والاعتراف بالحاجة اليه ، والحاجة الى إحداث التغيير قد تكون واضحة كما هو الحال في حالة حدوث صراع

بين الوحدات التنظيمية ، او تكون من الصعوبة كما هو الحال عندما ينخفض الاداء المنظمي بصورة تدريجية وغير ملحوظة قبل ان يصبح واضحاً للعيان . وتتسا الحاجة للتغيير عادة من الشعور بعدم الاتزان الداخلي او مع المنافسين او قياسا بمتطلبات البيئة الخارجية وضغوطها (فياض وآخرون، 2010، 284).

3. الرؤية التغييرية: تعد واحدة من اهم عوامل نجاح الادارات في انجاز التغيير بفاعلية، لان الرؤية التغييرية ترسم المسار المستقبلي للمنظمة والذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول اليها.

4. الالتزام بالتغيير :هي خاصية ملازمة من اجل انجاز التغيير على الوجه المطلوب وفي الوقت المحدد، وهي تعني العمل ببذل الطاقة المتوفرة والامكانيات المتاحة لتحقيق الاهداف المرجوة من خطة التغيير ، حتى نجاح جميع مراحل ادارة التغيير في أهدافها (عرقوسي، 2008، 33).

5. مراقبة التغيير : ان القيام بالتغيير لابد ان يواجه عقبات وصعوبات تنعكس على نتائجه المرجوة ، لهذا فانه بحاجة الى قياس وتقييم النتائج واجراء النشاط التصحيحي واستدامة زخم نشاط التغيير وادواته ونشر ممارساته ، ومن الضروري استخدام المعايير (Benchmarking) التاريخية (المقارنة على فترات) والتنافسية المقارنة بين نتائج التغيير وما يحققه افضل المنافسين في مرحلة التقييم (نجم ، 2011، 290).

ثالثاً: مفهوم الادارة الاستراتيجية (Concept of Strategic Management):

نقلت كلمة استراتيجية (Strategy) من الحضارة اليونانية عن الكلمة الاصلية لها (Strategos)، وحتى القرن التاسع عشر. ارتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب ووضع الخطط العامة في المعارك ، وحديثاً اخذت هذه الكلمة معنى مختلف ، واصبحت مفضلة الاستخدام لدى المنظمات المختلفة سواء العامة او الخاصة او المبادرة او الرائدة ، والمهمة بتحليل بيئتها والمستجيبة لها (المغربي، 2004، 218). والاستراتيجية بهذا المعنى هي تصرف يقوم به المدير لتحقيق واحد او اكثر من اهداف المنظمة (هل و وجونز، 2010 ، 29).

ويعد الوصول الى تعريف موحد ومتفق عليه لمعنى الادارة الاستراتيجية يعد امراً صعب المنال ، كما هو الحال تقريباً في سائر العلوم الاجتماعية بصفة عامة ، والادارية بصفة خاصة (سليطين، 2007، 17). وقد تناول مفهوم الادارة الاستراتيجية ،العديد من الباحثين والكتاب يمكن تصنيف هذه المفاهيم إلى مجاميع عدة . المجموعة الأولى منها ركزت على الارتباط بالمستقبل ،إذ نجد ذلك بقول (ارمسترونج) بأنها (استخراج الافعال الحالية لأجل المستقبل، وتصبح ادوات فعالة – تعمل على دمج وتشريع تقنيات من اجل التغيير) (ارمسترونج، 2008 ، 41). وأيده بذلك (Pupo&Martin,2012). أما المجموعة الثانية فركزت على كونها سلسلة مراحل لانتاج

الاستراتيجية ذاتها ،كما وضحا كل من (Wright et al, 1998;4)بقولهما (سلسلة من المراحل التي تنتهجها الادارة العليا لتحديد الفرص والتهديدات المحتملة في البيئة الخارجية والتي ترتبط بعمل المنظمة) .

في حين ارتأت **المجموعة الثالثة** ربطها بدلالة رؤية المنظمة ،كما أشار لها (Rue& Holland,1989, 3)(المغربي، 2004،220) بقولهما هي (تصور الرؤية المستقبلية للمنظمة ، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد ، وتحديد ابعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ، ونقاط القوة والضعف المميزة لها ، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومرجعيتها وتقويمها).

في حين اتجهت **المجموعة الرابعة** الى النظر الى الادارة الاستراتيجية ضمن المدخل الجديد في الاستراتيجية الى (تقليص الفجوة بين اهداف الادارة البعيدة المدى والاهداف القصيرة المدى) (Herazo et al, 2012, 86)(Boyd & Hollensen, 2012, 72).

وارتكزت **المجموعة الخامسة** في تعريفها الادارة الاستراتيجية بدلالة الارتباط بالبيئة انها (ينبغي ان تتجه نحو ادارة البيئة الاستراتيجية في محتواها ونماذجها) (Park & Ahn, 2012, 159).

ويمكن الخروج بتعريف لأغراض هذا البحث : بان **الادارة الاستراتيجية** هي خطة شاملة تضعها الادارة العليا تؤدي الى صنع واتخاذ سلسلة من القرارات الاستراتيجية تؤدي بمجملها الى نجاح ادارة التغيير على مستوى المنظمة بأكملها على المدى المستقبلي.

رابعاً : اهمية الادارة الاستراتيجية :

تسعى المنظمات بصورة عامة الى تحقيق النجاح في عملياتها وانشطتها ، وتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز ، يضمن لها البناء والنمو وتحسين الاداء في ظل البيئة التي تعمل فيها. وتحقق المنظمات التي تهتم بإدارة عملياتها وانشطتها على هدي الدراسات الاستراتيجية العديد من المزايا والمنافع ، منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية امام واضعي الاستراتيجية وتحقيق عنصر المبادأة لتفاعل المنظمة مع بيئتها ، بجانب تخصيص مواردها وفق ما يسهم بالاستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب المخاطر المحيطة وتحجيم عوامل الضعف الداخلية . وفيما يأتي اهم المزايا والفوائد للإدارة الاستراتيجية (المغربي، 2004، 221):-

1. وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية : ان صياغة القرارات الاستراتيجية تتطلب قدراً كبيراً من دقة توقع الاحداث مستقبلاً والتنبؤ بمجريات الامور مما يمكن من نجاح تطبيقها وبالتالي قدرة المنظمات على الاستمرار بالعمل بصورة فاعلة وناجعة ، اذ ان المنظمات الناجحة هي تلك التي تمتلك رؤية صائبة عن الامور المستقبلية ودقة في توقعاتها وبالتالي تركز مواردها واهتماماتها لهذه الامور ، اما المنظمات الفاشلة فلا يرجع فشلها الى عيوب واضحة في حجمها او في مقدار تخصيصاتها المالية فقط ، ولكن يرجع

السبب الى الافتقار الى صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي. وهكذا يمكن القول ان المنظمات التي تهتم بوضع استراتيجيات واضحة لأعمالها تحقق نجاحاً ملحوظاً في انتاجيتها ومبيعاتها وارباحها ، بما يمثل عامل حفز لغيرها من المنظمات للاهتمام والعناية ببناء وصياغة الاستراتيجية المناسبة لها .

2. التفاعل البيئي على المدى البعيد : لا تستطيع المنظمات التأثير في ظروف ومتغيرات بيئتها في المدى القصير ، فلا يمكنها التحكم او السيطرة على الظروف الاقتصادية او الاجتماعية السائدة ، في حين يمكنها ذلك من خلال تفاعلها البيئي على المدى البعيد ، بناء على قراراتها الاستراتيجية ، التي تمكنها من التأثير في بيئتها ، وليس مجرد الاستجابة السلبية لما يحدث في هذه البيئة ، ومن ثم يمكن للمنظمة ان تحظى باستغلال الفرص المتاحة وتقلل من اثر المخاطر البيئية بما يخدم عناصر القوى الداخلية ويحسن من عوامل الضعف الداخلية .

3. تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية : اثبتت العديد من الدراسات ان هناك علاقة احصائية ايجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية للمنظمة ومدى اهتمامها بالإدارة الاستراتيجية طويلة المدى وتحريها دقة اتخاذ القرار الاستراتيجي.

4. تدعيم المركز التنافسي : ان الادارة الاستراتيجية تقوي مركز المنظمات في ظل الظروف التنافسية المحلية او الدولية ، وتدعم مركز الصناعات التي تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة ، وتساعد المنظمات على الاستفادة من مواردها وثرواتها التقنية والمادية والبشرية نظراً لاتساع سيطرتها الفكرية على امور السوق .

5. القدرة على احداث التغيير : تعتمد الادارة الاستراتيجية على كوارر ذات تحديات ونظريات ثابتة للمستقبل تحمل معها الرغبة في احداث التغيير والتصحيح والاكتشاف ، فالقائمون على وضع وصياغة الاستراتيجية يرون ان التغيير اكثر منه تحدي ومعوق .

6. تخصيص الموارد والامكانات بطريقة فعالة : تساعد الادارة الاستراتيجية على توجيه جهود المنظمة التوجيه الصحيح في المدى البعيد ، كما تساهم في استخدام مواردها وامكاناتها بطريقة فعالة بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف .

خامسا : مراحل الادارة الاستراتيجية :

اختلف الكتاب والباحثون بشأن تعدد مراحل الادارة الاستراتيجية ، فهناك من حددها بثلاث مراحل ، في حين حددها آخرون بأكثر من ذلك .

فالنسبة إلى (الحسيني، 2000، 36) فان مراحل الادارة الاستراتيجية هي (صياغة الاستراتيجية ، تنفيذ الاستراتيجية ، التقويم والرقابة الاستراتيجية). وطرح كل من (Moll&Kruger,2000) مراحل بتسميات تطبيقية ميدانية هي (التحليل ، والتصميم، والتحويل ،والعمليات). وحددها

(David,2001,7) ب (تطوير رسالة المنظمة ، وإجراء المراجعة الخارجية والداخلية ، ووضع الأهداف الطويلة الأجل ، واختيار الإستراتيجية ، وتنفيذ الإستراتيجية ، وتقييم الاستراتيجيات). ووفقاً لرأي (Wheelen & Hunger,3,2002) فتمثلت ب (التحليل البيئي، صياغة الإستراتيجية تنفيذ الإستراتيجية ،التقويم والرقابة الإستراتيجية)، في حين اتجه (Wells et al,1995 ,4) إلى حصرها ب (التخطيط الاستراتيجي، و تنفيذ الإستراتيجية ،و القياس والتقويم ، وإعادة التخطيط ، وتطوير الإستراتيجية). في حين ذكر (عوض، 2000، 13) ثلاث مراحل هي (تصميم الاستراتيجية ، وتطبيق الإستراتيجية ، وتقييم الإستراتيجية). واختار (French,2009,9) ثمانية مراحل للإدارة الاستراتيجية هي (الرؤية والرسالة ، ووضع الأهداف، والمسح الخارجي للبيئة ، والمسح الداخلي للبيئة ، والبداية الاستراتيجية ، واختيار الاستراتيجية ، والتنفيذ، والرقابة) وهو ذاته نموذج (Ginter et el,1985). وحددها كل من (Butnaru & Balcan , 2012, 436) ب (التحليل للعوامل الخارجية ، والتحليل للعوامل الداخلية ، وضع الرسالة والاهداف ، وصياغة الاستراتيجيات ، وتنفيذ الخطة). وسيتم تبني العناصر الأساسية لمراحل الإدارة الاستراتيجية في هذا البحث وهي (صياغة الإستراتيجية ، وتنفيذ الإستراتيجية ، وتقييم الإستراتيجية).

سادسا : دراسات سابقة :

1. **دراسة (Moll & Kruger, 2000): بعنوان " استخدام مدخل هندسة الأعمال في تطوير عمليات الإدارة الإستراتيجية في الشركات الكبيرة : حالة دراسية "**. اهتمت هذه الدراسة بمعرفة علاقة مدخل هندسة الأعمال والتغيير التنظيمي بتطوير مراحل الإدارة الاستراتيجية . انتهجت الدراسة دراسة الحالة كمنهج في اختبار فرضياتها ، طبقت هذه الدراسة في المنظمات الاقتصادية الكبرى العاملة في جنوب إفريقيا. استنتجت الدراسة وجود علاقة ارتباط بين مراحل الإدارة الاستراتيجية (التحليل ، والتصميم ، والتحويل ، والعمليات) وتسريع مرحلة انتقال المنظمات وتغييرها إلى العمل الاقتصادي الواسع في ظل النظام الاقتصادي العالمي الجديد.
2. **دراسة (Small & Downey , 2001): بعنوان "ادارة التغيير : بعض الجوانب المهمة "** هدفت الدراسة الى التعرف على اساليب المنظمات في ادارة برامج التغيير كاستجابة لضغوط المنافسين وحاجات العملاء . طبقت الدراسة على عينة من الشركات الصناعية الامريكية . اوصت الدراسة بضرورة تبني نموذج التغيير الشامل للمؤسسات كضرورة للنجاح والصمود في ظل المنافسة التامة فضلا عن اعتماد منهج منظم لإدارة برامج التغيير لضمان ان الخصائص الرئيسية لكل مشروع تتم معالجتها بشكل مناسب.
3. **دراسة (Chiu,2003): بعنوان " دراسة ادارة التغيير التنظيمي لشركة اشباه الموصلات :** دراسة حالة " . هدفت الدراسة الى معرفة الطريقة المثلى لمواجهة التغييرات التي تحدث في البيئة

الصناعية للشركات التايوانية . اتبعت الدراسة اسلوب المقابلة للحصول على البيانات والمعلومات . استنتجت الدراسة ان الاستجابة الهيكلية المناسبة والتغييرات الادارية تسهم اسهاماً كبيراً في تعزيز الموقف التنافسي المستقبلي للشركة عينة البحث ، فضلا عن ان الهيكل التنظيمي يتسم بالتعقيد بشكل كبير ويحتاج الى تغيير ليتوافق مع متطلبات العمل .

4. دراسة (Seibert, 2004) : بعنوان "تعريف الادارة الاستراتيجية كضرورة لكفاءة المشروعات

الصغيرة والمراكز التقنية " . هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وكفاءة أداء المنظمات الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية في ولاية كارولينا . طبقت الدراسة مقياساً ركز على قياس كفاءة وخبرة واتجاهات الإدارة العليا في هذه المنظمات ومدى تطبيقهم لمبادئ الإدارة الإستراتيجية .

استنتجت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين تطبيق مهارات ومعارف المديرين في مراحل الإدارة الاستراتيجية فضلا عن تطبيق مراحل الإدارة الاستراتيجية اثر كبير في رفع كفاءة أداء هذه المنظمات وتحقيق رضا عالي لدى الزبائن المتعاملين مع هذه المنظمات .

5. دراسة العتيبي(2006): بعنوان " دور القيادة التحويلية في ادارة التغيير " . اهتمت هذه الدراسة

بمعرفة علاقة القيادة التحويلية بإدارة التغيير . وقد توصلت الدراسة الى ان مرحلة التغيير في ظل غياب الإستراتيجية ستكون بمثابة حلم يستحيل تحقيقه ، وان التغيير لكي يكون ناجحاً يجب ان يتم ربطه بشكل واضح بالمواضيع الاستراتيجية للمنظمة .

6. دراسة (ميا واخرون، 2007): بعنوان " الادارة الاستراتيجية واثرها في رفع اداء منظمات

الاعمال :دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري" . هدف البحث إلى معرفة مدى تطابق متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصناعية السورية . تكون مجتمع البحث من (13) منظمة صناعية سورية ، بعينة بحث بلغت (107) مديراً فيها.توصلت الدراسة إلى إن تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية في المنظمات ضرورة ملحة وذو تأثير ايجابي كبير عليها فضلا عن عدم وجود مدراء ذوي خبرة في مجال تصميم الاستراتيجيات.أوصت الدراسة الى ضرورة السعي لتطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية بجميع مكوناتها بعدها مطلباً ملحاً للاستفادة من مزاياها .

7. دراسة (Butnaru & Balcan, 2012): بعنوان " خصائص الإدارة الإستراتيجية و الابتكار

في حقل الخدمات الفندقية في رومانيا" . اهتمت هذه الدراسة ببحث علاقة خصائص الإدارة الإستراتيجية بالإبداع ، من خلال التعرف على توقعات الزبائن ومنظورهم فيما يتعلق بالتكنولوجيات الإبداعية في الفنادق عينة البحث. طبقت الدراسة في قطاعات الخدمات الفندقية في رومانيا .استعملت الدراسة استبانة مكونة من عشرة أسئلة .توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لمرحل الإدارة الاستراتيجية على نجاح عناصر الإبداع .

8. دراسة (Patgaonkar,2012): بعنوان " تحديات الإدارة الإستراتيجية في ظل التنافس العالمي". هدفت الدراسة إلى معرفة التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية في ظل المنافسة العالمية. بحثت الدراسة في المتغيرات الآتية : (التوجه المستقبلي، والقيادة الإستراتيجية ، وتحديث فرق العمل ، والدافعية ، والسلطة والتفاوض) . استنتجت الدراسة ان التغيرات التي تحدث في ظل العولمة تمثل التحدي الأكبر للبنية التنظيمية ، وان القيادة الإستراتيجية لها إسهام بالغ في زيادة فعالية أداء المنظمات .
9. دراسة (Ahenkora & Adjei, 2012): بعنوان " الإدارة الإستراتيجية من منظور القدرات الدينامية في منظمة صناعية". هدفت الدراسة إلى معرفة دور الإدارة الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية في المنظمات الصناعية. استعملت الدراسة التحليل المستندي للخطط الإستراتيجية ، فضلا عن اعتماد برنامج المقابلات المهيكل مع الجماعات الخبيرة ومالكي الأسهم في هذه المنظمات . استنتجت الدراسة الإدارة الإستراتيجية بإمكانها إذا ما طبقت بصورة صحيحة ستؤدي إلى إنجاح التغييرات وزيادة القدرات التنظيمية فضلا عن زيادة جودة الخدمات والسلع التي تقدمها المنظمات التي تم تطبيق الدراسة فيها .
10. دراسة (Erbaşı & ünüvar,2012): بعنوان " مستوى استخدام ادوات الادارة الإستراتيجية في تحقيق الرضا : حالة الفنادق التركية الخمس نجوم". اهتمت هذه الدراسة بتحديد مستوى استخدام أدوات الإدارة الإستراتيجية على الرضا . طبقت الدراسة في (328) فندقاً خمسة نجوم في تركيا . اعتمدت الدراسة أدوات التحليل الاستراتيجي SWOT كمتغيرات لإدارة الإستراتيجية . توصلت الدراسة إلى وجود فروقات معنوية بين الفنادق عينة البحث في استخدام مصفوفة التحليل الاستراتيجي ، فضلا عن انخفاض مستويات التحليل الاستراتيجي بصورة عامة في المنظمات عينة البحث .
11. دراسة (الهادي،2013): بعنوان " إدارة التغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء " . هدفت الدراسة الى التعرف على إدارة التغيير في مؤسسات التعليم للوصول للجودة النوعية والتميز في الأداء . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المستند على البيانات حول التنفيذ والجودة. توصلت الدراسة الى تصور مقترح تطبيقه في الجامعات العربية للارتقاء نحو الجودة النوعية والتميز من خلال وضع تصوير نموذج هيكلي للتغيير ، واختيار نموذج مناسب من نماذج الجودة الشاملة . أوصت الدراسة بضرورة تنفيذ التغيير المطلوب وفقاً لاستراتيجية واضحة فضلا عن تبني مرحلة التخطيط الاستراتيجي عند إجراء التغييرات المطلوبة.

المبحث الثاني: منهجية البحث

يتضمن هذا المبحث المحاور الآتية :

أولاً: مشكلة البحث :

يمكن تحديد مشكلة البحث بالسؤال التالي :هل هناك تأثير إحصائي ذو دلالة معنوية بمستوى ثقة (0.05) لمراحل إدارة الاستراتيجية في المنظمات الأمنية في مدينة كربلاء (صياغة الإستراتيجية ، وتنفيذ الإستراتيجية ، وتقييم الإستراتيجية) في عوامل نجاح إدارة التغيير (قيادة التغيير ، والحاجة للتغيير ، والرؤية التغييرية ، والالتزام بالتغيير ، ومراقبة التغيير) .

ثانياً: أهمية البحث:

يمكن تجسيد أهمية البحث الحالي بالنقاط الآتية :

- 1.يعد الاهتمام بعوامل نجاح التغيير على المستوى التنظيمي والاستراتيجي من أهم دعائم القوة للمنظمات وبخاصة الأمنية منها إذ أن هذه الأهمية تفرضها طبيعة التحديات الأمنية المعاصرة.
- 2.يتميز متغيري البحث بأهمية خاصة كونهما من المتغيرات التي لم تدرس في القطاع الأمني العراقي في حدود اطلاع الباحث وخاصة في مدينة دينية مقدسة مثل مدينة كربلاء المقدسة.
3. تحتل مرحلة تحديد مراحل الإدارة الاستراتيجية وعوامل نجاح إدارة التغيير أهمية خاصة بالنسبة للمنظمات الأمنية لحركية عناصرها واتسامها بالتسارع الكبير في متغيراتها.
- 4.إن نتائج العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرين (الإدارة الإستراتيجية و إدارة التغيير) والتي سيتم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية تساعد القيادات الأمنية في المنظمات عينة البحث التعرف على العناصر الأقوى ارتباطاً والأكثر تأثيراً لغرض زيادة الاهتمام بها وإعطائها الأولوية اللازمة للارتقاء بمستوى تحقيق عوامل نجاح إدارة التغيير وتطبيق مراحل الإدارة الاستراتيجية بكفاءة أكثر.

ثالثاً: أهداف البحث :

تتجسد أهداف البحث الحالية بالآتي:-

- 1.تحديد طبيعة إدارة التغيير وأهم مراحل الإدارة الاستراتيجية المؤثرة في نجاح التغيير ، في المنظمات الأمنية العراقية عينة البحث.
- 2.التعرف على الأساليب المعتمدة من المنظمات الأمنية العراقية في تطوير القدرات والإمكانات الإستراتيجية ذات العلاقة بمتغيري البحث.
- 3.يهدف البحث إلى تحديد مفهوم كل من الادارة الاستراتيجية وإدارة التغيير في المنظمات الامنية العراقية ، مع تحديد عوامل تطبيق هذين المتغيرين ، فضلاً عن استكشاف العلاقة والأثر بين المتغيرين المذكورين.

4. تزويد الإدارة العليا في المنظمات عينة البحث بتصور علمي عن مراحل الادارة الاستراتيجية ودورها في انجاح التغيير ، يمكن من خلاله تطوير الأساليب الإدارية المعتمدة من قبلهم .

رابعاً: صعوبات البحث :

واجهت البحث صعوبات جمة ، كان من اهمها هي التشدد في الحصول على الموافقات الاصولية والمبدئية للخوض في غمار البحث اذ استغرقت مرحلة الحصول على الموافقات النهائية من وزارة الداخلية العراقية ومحافظة كربلاء ومديرية شرطة كربلاء أكثر من ثمانية أشهر . ، ويبرر ذلك في انغلاق المؤسسات الأمنية على ذاتها وعدم فسحها المجال للباحثين وتشجيعهم على تطبيق بحوثهم في هذا القطاع المهم مما أدى الى نفور الباحثين في الخوض في غمار هكذا منظمات بالرغم من أهميتها . ويبرر ذلك بالخطر الأمني والرغبة في الحفاظ على الأسرار والمعلومات الأمنية ، إلا إن كل ذلك لم يثني الباحث من تطبيق متغيرات البحث الحالي في هذا القطاع ، لما يمثله الهاجس الأمني من ضرورة بالغة بالنسبة للمجتمع العراقي في الوقت الحاضر .

خامساً:فرضيات البحث:

على ضوء مشكلة البحث تم صياغة فرضيات البحث ، وعلى النحو الآتي :-

أولاً: فرضيات الارتباط:

فرضية الارتباط الرئيسية:توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية للإدارة الاستراتيجية على ادارة التغيير .

وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية :-

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لمرحلة صياغة الاستراتيجية على ادارة التغيير .

ب-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لمرحلة تنفيذ الاستراتيجية على ادارة التغيير .

ت- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لمرحلة تقييم الاستراتيجية على ادارة التغيير .

ثانياً:فرضيات التأثير :

فرضية التأثير الرئيسية:يوجد تأثير ذي دلالة احصائية عند مستوى ثقة (0.05) للإدارة الاستراتيجية في ادارة التغيير) .

وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية :-

أ-يوجد تأثير ذي دلالة احصائية لمرحلة صياغة الاستراتيجية على ادارة التغيير .

ب-يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لمرحلة تنفيذ الاستراتيجية على ادارة التغيير .

ج-يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لمرحلة تقييم الاستراتيجية على ادارة التغيير .

سادساً :متغيرات البحث -

المتغير المعتمد :-

1- **إدارة التغيير:** هي مرحلة تحديث وتطوير ذو طبيعة مستقبلية في البيئة الامنية العراقية ، بهدف الاصلاح والتحسين واجراء التعديلات اللازمة لتنفيذ اهداف المنظمة الامنية.

2- **قيادة التغيير:** تعني المبادرة في التغيير وتبنيه على مستوى المنظمة وقيادته بنجاح .

3- **الحاجة للتغيير:** هي شعور القيادة بضرورة اجراء التغيير المنشود لتحسين واقع اداء المنظمة المستقبلية .

4- **الرؤية التغييرية:** وتشير الى وجود التصور المستقبلي للقيادات الادارية الامنية القائمة على ادارة التغيير ، لما ستكون عليه المنظمة الامنية بعد اجراء التغيير المنشود مستقبلاً.

5- **الالتزام بالتغيير:** هو ان تستمر الادارة بإجراء التعديلات والتحسينات والاصلاحات المطلوبة في واقع المنظمة ، مع التزام اعضاء الادارة بالتغيير حتى تتحقق اهداف المنظمة الاستراتيجية.

6- **مراقبة التغيير:** ويعني هذا العامل قياس نتائج الاداء التي تم تسجيلها ومستوى النجاح او الفشل في إدارة مرحلة التغيير في المنظمة الأمنية .

المتغير المستقل :

1- **الإدارة الإستراتيجية:** اتجاه إداري حديث يركز على تحسين العمل التنظيمي الأمني من خلال تبني مراحل صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها وإجراء التقييم والتعديل الاستراتيجي عليها.

2- **صياغة الإستراتيجية:** يتم في هذه المرحلة إنتاج الاستراتيجية الأمنية المستقبلية على مستوى المحافظة بأكملها اعتماداً على رؤية ورسالة مديرية الشرطة ، ووفقاً للتحديات البيئية التي تعمل في ظلها المديرية .

3- **تنفيذ الإستراتيجية:** في هذه العملية يتم تنفيذ وتطبيق ما تم صياغته من استراتيجيات وسيناريوهات وسلوكيات مستقبلية أمنية في مديرية الشرطة .

4- **تقييم الاستراتيجية:** تتعلق هذه المرحلة بتقييم مدى التقدم والتطور في الإستراتيجية فضلاً عن اكتشاف الانحرافات التي تحدث في الإستراتيجية الموضوعية موضع التنفيذ.

سابعاً : عينة البحث والأدوات:

اعترافاً بالدور الكبير الذي تقوم به مديرية شرطة كربلاء في الحفاظ على امن المحافظة من الاستهداف الإرهابي والجنائي ، كونها من إحدى أهم المحافظات الدينية إن لم تكن أهمها والتي يقصدها عشرات الآلاف من العرب والجانب فضلاً عن العراقيين يومياً ، فقد تم اختيار المنظمات الأمنية في محافظة كربلاء بالبحث والدراسة إذ شمل البحث دراسة (8) منظمات أمنية في محافظة كربلاء . وعلى هذا الأساس فقد بلغ حجم العينة (46) مستجيباً من ضباط وزارة الداخلية في كربلاء ، والجدول (1) يبين عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة لمجتمع البحث .

جدول (1) عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة لمجتمع البحث

ت	المنظمة	عدد الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة
1.	مديرية شرطة كربلاء/المقر	8	8
2.	مديرية الاقضية	7	7
3.	مديرية السيطرات	7	7
4.	مديرية الأفواج	6	6
5.	مديرية العلاقات	6	5
6.	مديرية مكافحة المتفجرات	7	6
7.	مديرية حماية الأسرة	3	3
8.	مديرية مكافحة المخدرات	4	4
	المجموع	48	46

لقد استخدم الباحث أساليب عدة في جمع البيانات والمعلومات منها:-

• **الجانب النظري:**

تم تغطية هذا الجانب من خلال الاستعانة بالكتب المتوفرة في المؤسسات الأكاديمية وشبكة الانترنت ، فضلا عن المصادر التي تم توفيرها من خلال المكتبة الافتراضية العراقية .

• **استمارة الاستبيان:**

تم تصميم استمارة الاستبيان بالاعتماد على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع وتكونت من ثلاثة أقسام ،الأول تمثل ببيانات عامة متعلقة بالصفات الشخصية لعينة البحث ، والقسم الثاني تعلق بمراحل الإدارة الاستراتيجية ، أما القسم الثالث فتعلق بعوامل نجاح إدارة التغيير .

المبحث الثالث: نتائج التحليل الميداني

أولا: عرض نتائج استجابات أفراد العينة :

1- عرض نتائج عوامل نجاح إدارة التغيير: يشير الجدول (2) إلى الوصف العام لاستجابات أفراد العينة.

جدول (2) الوصف العام لعوامل نجاح إدارة التغيير

عوامل نجاح إدارة التغيير		تسلسل الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
قيادة التغيير		نمتلك قيادة تسعى باتجاه التغيير.	3.70	1.14
		أخصص اهتمامي ووقتي الشخصي لمتابعة التغيير	3.31	1.51
		نجمع الموارد الضرورية اللازمة لإنجاح التغيير.	3.38	1.15
		الترم بقيادة التغيير أمام أعضاء منظمنا.	3.22	1.09
		المتوسط	3.40	1.22
الحاجة للتغيير		افهم حاجة منظمتي للتغيير .	3.35	1.17
		أساعد مجموعة العمل على فهم سبب التغيير.	3.32	1.35
		أوضح لفريق العمل معي أهمية إجراء التغيير.	3.37	1.32
		يدرك العاملون كيف سيساعدكم هذا التغيير ويساعد العمل على المدى القريب والبعيد.	3.41	1.34
		المتوسط	30.46 3.36	1.30
الرؤية التغييرية		افهم كيف سيستفيد المواطنون من إجراءات التغيير التي نقوم بها في منظمنا.	3.53	1.14
		لدي رؤية واضحة عن الخطوات الاولى لنجاح التغيير في منظمنا.	3.37	1.12
		لدي رؤية مستقبلية عن النتائج المترتبة عن التغيير في منظمنا.	3.36	1.28
		يشعر العاملون بالسعادة عن النتائج التي حققوها بالتغيير.	3.44	1.19
		المتوسط	3.4574. 983	1.18
الالتزام بالتغيير		امتلك القدرة على بناء مصفوفة من المسؤولية التي تجعل من التغيير يحدث.	3.53	1.12
		ادرك تماماً ان نجاح التغيير يتطلب الالتزام به ليتمكن الافراد من تنفيذه.	3.42	1.24
		لدي القدرة على ادراج وتجنيد الافراد الرئيسيين في منظمنا لإنجاح التغيير.	3.41	1.20
		نمتلك القدرة على بناء اتحاد من الدعم لنجاح التغيير	3.47	1.14
		المتوسط	3.48	1.80
مراقبة التغيير		لدينا وسائل كمية لقياس نجاح التغيير في منظمنا.	3.47	1.41

1.12	3.15	اخطط لوضع شكل محدد للتطور مقابل نتائج التغيير ومرحلة تنفيذه.
1.32	3.35	لدينا آلية تمكننا من قياس فاعلية التغيير.
1.16	3.43	نجري تقييم شامل لأثار التغيير لمعرفة مدى النجاح
1.25	3.35	المتوسط

وينتظم من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول أعلاه ما يلي:-

- 1- بالنسبة لعامل قيادة التغيير فقد حصل هذا العامل على وسط حسابي بلغ (3.40) ، وبانحراف معياري (1.22). وحقت فقرة (نملك قيادة تسعى باتجاه التغيير)، أعلى وسط هو (3.70) وبانحراف (1.14)، في حين احتلت فقرة (التزم بقيادة التغيير أمام أعضاء منظمنا) أدنى وسط بلغ (3.22) وانحراف معياري (1.09).
 - 2- وفيما يتعلق بعامل الحاجة للتغيير، فقد جاء هذا العامل بوسط حسابي معدله (3.36)، وانحراف معياري (1.30). إذ حققت فقرة (يدرك العاملون كيف سيساعدكم هذا التغيير ويساعد العمل على المدى القريب والبعيد) أعلى وسط بلغ (3.41) وانحراف (1.34). أما فقرة (أساعد مجموعة العمل على فهم سبب التغيير) فقد حققت أدنى وسط بواقع (3.32) وانحراف (1.35).
 - 3- وبالنسبة لعامل الرؤية التغييرية فقد حصل هذا العامل على وسط حسابي (3.45)، وانحراف معياري (1.18). وسجلت فقرة (افهم كيف سيستفيد المواطنون من إجراءات التغيير التي نقوم بها في منظمنا) بوسط (3.53) وانحراف (1.14)، وحقت فقرة (لدي رؤية مستقبلية عن النتائج المترتبة عن التغيير في منظمنا) بوسط (3.36) وانحراف (1.28).
 - 4- وبالنسبة لعامل الالتزام بالتغيير قد حصل هذا العامل على وسط حسابي مقداره (3.48)، وانحراف معياري (1.80). وسجلت فقرة (امتلك القدرة على بناء مصفوفة من المسؤولية التي تجعل من التغيير يحدث) أعلى وسط، إذ جاءت بوسط (3.53)، وانحراف معياري (1.12)، في حين احتلت فقرة (لدي القدرة على تجنيد الأفراد الرئيسيين في منظمنا لإنجاح التغيير) أدنى وسط، إذ حصلت على وسط (3.41) وانحراف معياري (1.20).
 - 5- وفيما يتعلق بعامل مراقبة التغيير، فقد جاء هذا العامل بوسط حسابي (3.35) وبانحراف معياري (1.125). وحقت فقرة (لدينا وسائل كمية لقياس نجاح التغيير في منظمنا)، بوسط (3.47) وانحراف (1.41). وسجلت فقرة (اخطط لوضع شكل محدد للتطور مقابل نتائج التغيير ومرحلة تنفيذه) أدنى وسط، بلغ (3.15)، وانحراف معياري (1.12).
- ولغرض تحديد الأهمية النسبية لكل عامل وإظهار أولويات المنظمات الأمنية، وتحديد عوامل النجاح في إدارة التغيير الأكثر أهمية فإن الجدول (2) يوضح هذا نتائج الترتيب.

جدول(2)نتائج ترتيب الأهمية النسبية لعوامل نجاح إدارة التغيير

ت	عوامل نجاح إدارة التغيير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب النسبي
-1	قيادة التغيير	3.40	1.22	3
-2	الحاجة للتغيير	3.36	1.30	4
-3	الرؤية التغييرية	3.45	1.18	2
-4	الالتزام بالتغيير	3.48	1.80	1
-5	مراقبة التغيير	3.35	1.25	5
	عوامل نجاح إدارة التغيير ككل	3.4117.04	1.35	

يتبين من النتائج الواردة بالجدول أعلاه ،إن إدارة التغيير في المنظمات الأمنية عينة البحث جاء بمتوسط (3.41) ، وانحراف معياري(1.35) .

2-عرض نتائج مراحل الإدارة الاستراتيجية ، إذ يشير الجدول(3)لاستجابات أفراد العينة:-

جدول(3)الوصف العام لمراحل الإدارة الاستراتيجية

تسلسل الفقرات		تسلسل العملية
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
1.11	3.50	تضع منظمتنا رؤية أمنية واضحة
1.18	3.45	تحدث منظمتنا رؤيتها الأمنية سنوياً
1.12	3.54	تضع منظمتنا رؤية أمنية تنسجم مع رؤية القيادة العامة
1.14	3.30	لدى منظمتنا رسالة أمنية واضحة
1.14	3.45	تحدث منظمتنا رسالتها الأمنية سنوياً .
1.15	3.55	نشعر بان رسالة منظمتنا متوافقة مع أنشطتنا العملية
1.18	3.48	تشارك جهات متعددة في تطوير رسالة منظمتنا
1.20	3.34	تضع منظمتنا تعريف واضح للقيم التي نؤمن بها
1.24	3.67	تشارك جهات مختلفة في تحديث قيم منظمتنا
1.19	3.51	نناقش القيم الأمنية لأعضاء منظمتنا سنوياً
1.21	3.57	تجري منظمتنا التحليل الاستراتيجي بصورة دورية
1.22	3.43	تقيم الكفاءات الأمنية في منظمتنا إجراءاتنا في التحليل البيئي
1.30	3.55	للتحليل الاستراتيجي أهمية بالغة في تفعيل عملنا
1.25	3.33	تركز مرحلة التحليل البيئي على تحليل القضايا المهمة خارج نطاق التخطيط الاستراتيجي

1.25	3.47	تفهم الجهات العليا طبيعة عملنا بشكل كبير جدا.	
1.31	3.66	تدرك الجهات ذات العلاقة آليات صنع القرار الأمني في عملنا.	
1.23	3.53	تضع منظمتنا أهداف بعيدة المدى .	
1.29	3.71	اعتقد انه من الأهمية بمكان وضع أهداف بعيدة المدى لمنظمتنا الأمنية.	
1.19	3.33	نحرص على توليد خيارات وبدائل إستراتيجية تتعامل مع القضايا المهمة المؤثرة في أداء منظمتنا.	
1.26	3.56	اعتبر من الأهمية بمكان توليد استراتيجيات ذات طبيعة تهتم بتفاصيل العمل الأمني على المدى البعيد.	
1.11	3.51	نختار الاستراتيجيات الأمنية التي تتلاءم مع إمكانياتنا الحالية.	
1.32	3.68	تنسجم الاستراتيجيات التي نختارها مع طبيعة القضايا الإستراتيجية التي تواجهنا.	
1.14	3.65	لدينا سياسة عمل مكتوبة وواضحة لعملنا الأمني.	
1.21	3.54	نحدث سياساتنا الأمنية بصورة منظمة.	
1.20	3.60	لسياستنا الأمنية صلة كبيرة باستقرار الوضع الأمني.	
1.34	3.32	تفهم الجهات ذات العلاقة سياساتنا الأمنية .	
1.21	3.51	المتوسط	
1.22	3.34	نمتلك القدرة المالية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية .	تنفيذ الإستراتيجية
1.41	3.44	تدعم الجهات العليا منظمتنا بالتشريعات اللازمة لتنفيذ المبادرات الأمنية الإستراتيجية .	
1.54	3.37	تلتزم الجهات ذات العلاقة بالتنفيذ بدعم مبادراتنا الإستراتيجية.	
1.56	3.18	لدينا رؤية لتقييم توافق الهيكل التنظيمي مع مبادراتنا الإستراتيجية.	
1.24	3.25	نمتلك صلاحية تعديل لجاننا الأمنية وتشكيلاتنا التنظيمية بما ينسجم ويتوافق مع مبادراتنا الإستراتيجية .	
1.47	3.49	لدى تشكيلاتنا الأمنية الرغبة والاستعداد لتنفيذ التغيير.	
1.12	3.53	نعتمد نظام تقييم دقيق وفعال لأداء قياداتنا الأمنية .	
1.17	3.63	نمتلك كفاءة عالية في التخطيط والإدارة تمكنا من تنفيذ الإستراتيجية الأمنية بفاعلية	
1.19	3.42	المتوسط	
1.11	3.70	نجري تقييم ومراجعة دورية لخططنا الإستراتيجية	تقييم الإستراتيجية
1.09	3.72	تقيم الجهات العليا استراتيجياتنا الأمنية بصورة مستمرة	
1.11	3.69	تضع منظمتنا مجموعة مؤشرات ومقاييس لتقييم مدى نجاح خططنا	

الإستراتيجية		
لدينا تقييم دوري في مراحل تنفيذ استراتيجياتنا الأمنية	3.71	1.06
نصحح الانحرافات في الخطط الإستراتيجية متى ما ظهر لنا ذلك	3.64	1.78
نمتلك استجابة إستراتيجية عالية لتصحيح الأخطاء	3.53	1.36
عند إجراء التغييرات ، نقيم التأثير اللاحق لصياغة الإستراتيجية	3.22	1.72
تشارك قيادات أمنية عالية المستوى في تقييم إستراتيجيتنا	3.73	0.99
تجري الجهات ذات العلاقة تقييماً سنوياً لخططنا الإستراتيجية	3.71	0.87
تلتزم إدارتنا بتطبيق أنموذج معياري للإدارة الإستراتيجية	3.46	1.65
المتوسط	3.61	1.27

يتضح من النتائج الواردة بالجدول أعلاه الآتي :

1-بالنسبة لمرحلة صياغة الاستراتيجية فقد حصلت هذه المرحلة على وسط حسابي (3.51) وانحراف (1.21). وسجلت فقرة (اعتقد انه من الأهمية بمكان وضع أهداف بعيدة المدى لمنظمتنا الأمنية) أعلى وسط ، بواقع (3.71) وانحراف معياري (1.92) . وسجلت فقرة (لدى منظمتنا رسالة أمنية واضحة) أدنى وسط حسابي، بواقع(3.30)وانحراف(1.14).

2-وفيما يتعلق بمرحلة تنفيذ الاستراتيجية ،فقد حصلت هذه المرحلة على وسط حسابي مقداره(3.42)، وانحراف معياري (1.19).أما فقرة (نمتلك كفاءة عالية في التخطيط والإدارة تمكنا من تنفيذ الإستراتيجية الأمنية بفاعلية) ضمن هذه المرحلة فقد حصلت على أعلى وسط حسابي اذ بلغ(3.36)وانحراف معياري (1.17). وكانت فقرة (لدينا رؤية لتقييم توافق الهيكل التنظيمي مع مبادرتنا الإستراتيجية) قد سجلت أدنى وسط حسابي لها ضمن هذه المرحلة بمعدل (1.56) .

3-أما بالنسبة لمرحلة تقييم الاستراتيجية :فقد سجلت هذه المرحلة وسطاً حسابياً بلغ (3.61)،وانحراف معياري (1.27). وقد حققت فقرة (تشارك قيادات أمنية عالية المستوى في تقييم إستراتيجيتنا) أعلى وسط حسابي لها في هذه المرحلة بواقع(3.73)، وانحراف معياري(0.99)، في حين كانت فقرة (عند إجراء التغييرات ، نقيم التأثير اللاحق لصياغة الإستراتيجية) قد سجلت أدنى وسط لها ضمن هذه المرحلة بمعدل بلغ(3.22)وانحراف معياري مقداره(1.72).

ولغرض تحديد الأهمية النسبية لكل مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية ، ولتبيان الأهمية النسبية لمراحل الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأمنية ،وتحديد أي المراحل أكثر أهمية ،فان الجدول (4)يوضح نتائج الترتيب.

جدول (4)نتائج ترتيب الأهمية النسبية لمراحل الإدارة الاستراتيجية

ت	مراحل الإدارة الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1.	صياغة الإستراتيجية	3.51	1.21	2

2.	تنفيذ الإستراتيجية	3.42	1.19	3
3.	تقييم الإستراتيجية	3.61	1.27	1
4.	مراحل الإدارة الاستراتيجية ككل	3.51	1.22	

يتضح من النتائج الواردة بالجدول أعلاه ،إن الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الأمنية عينة البحث جاء بمتوسط (3.51) ، وانحراف معياري (1.22) .

ثانياً: اختبار فرضية علاقة الارتباط

تتعلق هذه الفقرة بقياس علاقات الارتباط بين متغيري البحث التي تضمنتها الفرضية الرئيسة الأولى H_0 التي نصت على : (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراحل الإدارة الإستراتيجية وعوامل نجاح إدارة التغيير) وقد تم استعمال معامل الارتباط الخطي البسيط لمعرفة طبيعة العلاقة بين متغيري البحث .ويوضح جدول (5) نتائج علاقات الارتباط بين مراحل الإدارة الاستراتيجية وعوامل نجاح إدارة التغيير .

جدول (5) نتائج علاقات الارتباط بين مراحل الإدارة الاستراتيجية وإدارة التغيير

المتغير المعتمد	إدارة التغيير				المتغير المستقل
	R	T المحتسبة	T الجدولية	مستوى المعنوية	درجة الثقة
صياغة الإستراتيجية	0.967	6.89	1.671	0.000	0.95
تنفيذ الإستراتيجية	0.877	5.67	1.671	0.000	0.95
تقييم الإستراتيجية	0.864	6.56	1.671	0.000	0.95
مراحل الإدارة الاستراتيجية ككل	0.852	7.82	1.671	0.000	0.95

وبالاستناد لما ورد في الجدول أعلاه ،يمكن استعراض اختبار فرضيات الارتباط الفرضية على النحو الآتي :-

1-علاقة صياغة الإستراتيجية بعوامل نجاح إدارة التغيير :-

يشير الجدول (5) ،إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين مرحلة صياغة الاستراتيجية وعوامل نجاح إدارة التغيير .حيث سجلت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.967) ،وهي قيمة تبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى ثقة (95%) ،إذ يعزز هذا الارتباط أهمية الاهتمام بالعوامل التي تساعد في إنجاح مرحلة إدارة التغيير في صياغة الإستراتيجية الأمنية في المنظمات الأمنية عينة البحث ، ومما يؤكد ذلك إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.89) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية (1.671) عند مستوى ثقة (0.05). وبذلك تقبل الفرضية الفرعية (1).

2-علاقة تنفيذ الاستراتيجية بعوامل نجاح إدارة التغيير :-

يتضح من الجدول (5) إن هناك علاقة ارتباط معنوية بين المنافسون والتخطيط الاستراتيجي. إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.877)، وهي قيمة عالية تعني وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بمستوى ثقة (0.95) ذات دلالة معنوية، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (5.67) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.671) عند مستوى معنوية (0.05)، وعليه تقبل الفرضية الفرعية (2).

3-علاقة تقييم الإستراتيجية بعوامل نجاح إدارة التغيير :-

يظهر الجدول (5) إن هناك علاقة ارتباط معنوية بين مرحلة تقييم الاستراتيجية على عوامل نجاح إدارة التغيير. إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.864)، وهي قيمة تعكس وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية عند مستوى ثقة (0.95) إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (6.56)، وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.671) عند مستوى معنوية (0.05)، واستناداً على ذلك تقبل الفرضية الفرعية (3).

ثالثاً: اختبار فرضية التأثير:

تتعلق هذه الفقرة باختبار فرضية اتجاهات التأثير لمراحل الإدارة الاستراتيجية وعوامل نجاح التغيير ولغرض اختبار الفرضية الرئيسة الثانية التي نصت على: (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للإدارة الإستراتيجية على إدارة التغيير). والجدول (6) يبين نتائج اتجاه التأثير لمراحل الإدارة الاستراتيجية على عوامل نجاح إدارة التغيير .

جدول (6) نتائج اتجاهات التأثير لمراحل الإدارة الاستراتيجية على إدارة التغيير

إدارة التغيير						المتغير المعتمد المتغير المستقل
المعامل المعياري للانحدار	R ²	F الجدولية	F المحسوبة	X ²	الثابت	
3.456	0.935	2.25	11.45	0.546	9.780	صياغة الإستراتيجية
3.120	0.769		7.83	0.611	8.456	تنفيذ الإستراتيجية
2.981	0.746		6.47	0.435	8.324	تقييم الإستراتيجية
2.760	0.726		9.28	0.765	7.645	مراحل الإدارة الإستراتيجية ككل

ولغرض تحديد قرار قبول الفرضية الرئيسة الثانية من عدمه ، وباعتماد على إحصائيات تحليل جدول (5)، سيتم عرضها على النحو المبين في أدناه:

1-أثر صياغة الاستراتيجية على عوامل نجاح إدارة التغيير .

بين جدول (6) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية موجبة لمرحلة صياغة الاستراتيجية على عوامل نجاح إدارة التغيير، إذ يؤشر معامل التحديد (R²) إن نسبة الاختلاف المفسر في عوامل نجاح إدارة التغيير

بسبب تأثير مرحلة صياغة الاستراتيجية لا تقل عن (0.935)، وان المتبقي (0.065) هي لمتغيرات أخرى غير داخلة في النموذج الحالي أو متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، ويدعم ذلك اختبار (F)، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (11.45)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.25). عند مستوى معنوية (0.05) أي بدرجة ثقة (0.95)، وبناءاً على ذلك يمكن القول إن هناك علاقة تأثير معنوية لمرحلة صياغة الاستراتيجية على عوامل نجاح إدارة التغيير، وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية (1).

2- اثر تنفيذ الإستراتيجية على عوامل نجاح إدارة التغيير :-

يظهر الجدول (6) إن هناك تأثير ذي دلالة إحصائية موجبة لمرحلة تنفيذ الاستراتيجية على عوامل نجاح إدارة التغيير. إذ بلغ معامل التفسير بين المتغيرين (0.769) مما يؤثر على قدرة المتغير المستقل في تفسير التغير الذي يطرأ على متغير إدارة التغيير بنحو (76.9%) وان النسبة المتبقية تعود لمتغيرات أخرى غير داخلة في النموذج الحالي أو متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها. ويدعم ذلك اختبار (F) المحسوبة (7.83) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (2.25) عند مستوى معنوية (0.05) أي بدرجة ثقة (0.95) مما يدل على إن هناك علاقة تأثير معنوية بين مرحلة تنفيذ الاستراتيجية وعوامل نجاح إدارة التغيير، وبناءاً على ذلك تقبل الفرضية الفرعية (2).

3- اثر تقييم الإستراتيجية على عوامل نجاح إدارة التغيير :-

يشير ذات الجدول أعلاه إن هناك اتجاه تأثير ذي دلالة إحصائية موجبة بين مرحلة تقييم الاستراتيجية و عوامل نجاح إدارة التغيير، إذ بلغ معامل التحديد بين المتغيرين (0.746)، وهذا يعني قدرة المتغير المستقل في تفسير التغير الذي يطرأ على متغير عوامل نجاح إدارة التغيير بنحو (74.6%) وان النسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج الحالي أو متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، ويؤيد ذلك اختبار (F) حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (6.47) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (2.25) عند مستوى معنوية (0.05) أي بدرجة ثقة (0.95). وبناءاً على ذلك يمكن القول إن هناك اتجاه تأثير معنوية بين مرحلة تقييم الإستراتيجية على عوامل نجاح إدارة التغيير، واستناداً إلى ذلك تقبل الفرضية الفرعية (3).

المبحث الرابع :الاستنتاجات والتوصيات

يتضمن هذا المبحث الآتي :

أولاً: الاستنتاجات:

1. اظهرت النتائج ضعف قدرة القيادات الامنية على احداث التغيير الفعال ،اذ ان التغيير الناجح والفعال يتطلب ادارة استراتيجية ذات فكر مستقبلي لها قدرة على مواجهة متغيرات البيئة المستقبلية المتسمة بعدم التأكد البيئي.
2. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمراحل الإدارة الإستراتيجية على عوامل نجاح إدارة التغيير لدى المنظمات الأمنية العراقية .

3. بينت نتائج البحث إن هناك أهمية كبيرة لمراحل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الأمنية ، لاسيما في مراحل صياغة الاستراتيجيات الأمنية وتنفيذها .
4. أظهرت نتائج البحث بان هناك وعي وإدراك لدى القيادات الأمنية العليا بأهمية وضرورة إجراء التغييرات على المستوى التنظيمي والاستراتيجي وعوامل نجاحها ، على الرغم من وجود قصور في فهم بعض متغيراته.
5. وجود بعض القصور في تقييم الاستراتيجيات الأمنية لاسيما فيما يتعلق في مؤشرات نجاح تنفيذ الاستراتيجيات الأمنية ، على الأخص بالمؤشرات الكمية لمقاييس النجاح الاستراتيجي.
6. هناك سعي للإدارة الأمنية في تطبيق استراتيجيات فاعلة في إنجاح مرحلة إدارة التغيير الأمني ، وهذا ما بينته النتائج الإحصائية في علاقات الارتباط والتأثير المعنوية إحصائيا.

ثانياً: التوصيات:

1. ضرورة تبني مراحل التفكير والتخطيط الاستراتيجيين في المنظمات الأمنية ، إذ إن ذلك يشكل قوة دافعة نحو تحسين الواقع الأمني والذي سينعكس إيجابا بالتالي على الواقع الاقتصادي والاجتماعي والسياسي في محافظة كربلاء .
2. ضرورة خلق درجة من الانسجام والتطابق بين رؤية ورسالة المنظمات الأمنية والبيئة التي تعمل فيها ، فضلا عن تطوير الاستراتيجيات التي تتضمن خططاً مستقبلية للطوارئ والتغيير الاستراتيجي على مستوى المنظمة الأمنية ككل .
3. الاهتمام بإجراء مراحل التحليل الاستراتيجي بصورة دورية ومنتظمة والابتعاد عن التخمين والحدس الشخصي ونهاية القيادات الأمنية إذ إن التحليل الاستراتيجي يتطلب المسح الشامل والتقييم العالي للعناصر المؤثرة على الأهداف الإستراتيجية في المنظمات الأمنية العراقية.
4. ضرورة مواكبة التغيير في البيئتين الداخلية والخارجية فضلا عن اعتماد التقنيات الإدارية الحديثة في التنبؤ والتوقع المستقبليين ، والأخذ بأساليب التطور الالكتروني والتقني .
5. ضرورة تفعيل وتحسين آليات اتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال زيادة التنسيق والرقابة وتصحيح الانحرافات في الخطط الأمنية من خلال الاعتماد على نظم معلومات بكفاءة وفعالية اكبر .
6. التأكيد على أهمية التغذية العكسية لاسيما المعلومات الإستراتيجية عند تنفيذ الخطط الإستراتيجية في المنظمات الأمنية.
7. العمل على إشراك القيادات الأمنية العليا في برامج تدريبية لتنمية المهارات الإستراتيجية ومهارات التنبؤ والسلوك الاستراتيجي .
8. ضرورة قيام السادة الباحثين في الجامعات العراقية ومراكز البحث العلمي والدراسات الإستراتيجية بقيامهم بولوج البحث في المجال الأمني لاكتشاف نقاط الضعف في منظمات العراق الأمنية لا

سميا الدراسات والأبحاث التي تتعلق بالجانب الإداري والتنظيمي والاستراتيجي لتسليط الأضواء على أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه هذه المنظمات ، ويمكن في هذا المجال اقتراح عناوين البحوث الآتية :

- اثر التفكير الاستراتيجي في أداء المنظمات الأمنية .
- اثر التخطيط الاستراتيجي في فاعلية المنظمات الأمنية .
- اثر القيادة الإستراتيجية الأمنية على صياغة الإستراتيجية .
- اثر تقنيات الاتصالات على تنفيذ الاستراتيجيات الأمنية.

المصادر

أولاً: المصادر باللغة العربية:

الكتب

1. احسان دهش جلاب ،"2011"، "ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير "، عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع.
2. الان وليمز ، وسالي و ودوارد ، و بول دوبسون، "2004"، "ادارة التغيير بنجاح: استخدام النظرية والخبرة في تنفيذ التغيير "، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور ، المملكة العربية السعودية ، الرياض، دار المريخ للنشر .
3. بلال خلف السكارنة،"2009"، "التطوير التنظيمي والاداري"، عمان ،دار المسيرة للنشر والتوزيع.
4. شارلز هل و جارديث جونز ، (2010) ، " الادارة الاستراتيجية :مدخل متكامل " ، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال ، و اسماعيل علي بسيوني، المملكة العربية السعودية ، الرياض ، دار المريخ.
5. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،(2004)، " الادارة الاستراتيجية في البنوك الاسلامية"، المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب، المملكة العربية السعودية ،جدة .
6. العتيبي ، صبحي جبر ،(2002)، " تطور الفكر والأنشطة الإدارية " ، الأردن ، عمان : دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع .
7. فاروق عبده فليح، والسيد محمد عبد المجيد ، (2009)، "السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية"، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
8. فياض ، محمود احمد ، وعيسى يوسف قعادة ، وربحي مصطفى عليان، (2010)، " مبادئ الادارة(2) : وظائف المنظمة " ، عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع.
9. مايكل ارمسترونج ،(2008)، "الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية "، ترجمة ايناس الوكيل، مصر ، القاهرة، مجموعة النيل العربية.
10. محمد يسري علام ،"2009"، "كيف تطبق نظام ادارة الموارد البشرية في مؤسستك؟"، بيروت ،الدار العربية للعلوم.
11. نجم عبود نجم ،(2011)، "القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين "، عمان ،دار صفاء للنشر والتوزيع.
12. نعيم إبراهيم الظاهر ،(2009) ، "الإدارة الإستراتيجية :المفهوم – الأهمية – التحديات" ، الاردن ، عمان واربد، دار جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث.

الرسائل والاطاريح

1. حماد محمود الرقب،(2008)، "واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى عمادة كلية التجارة في ادارة الاعمال.
2. بهاء الدين المنجي العسكري،(2010)، " إدارة التغيير في المنظمات : التجربة الماليزية أنموذجاً " ، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى قسم العلوم الإدارية في الأكاديمية العربية بالدنمارك .
3. عوني فتحي خليل عوني،(2009)، "واقع إدارة التغيير وإثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية :دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي"، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى كلية التجارة قسم الادارة الاعمال في الجامعة الاسلامية - غزة .
4. احمد عيسى احمد الهبيل ، (2008) ، " واقع ادارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة " رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى كلية التجارة قسم ادارة الاعمال في الجامعة الاسلامية - غزة
5. ابتسام ابراهيم مرزوق ، (2006)، " فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وادارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية " ، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى كلية التجارة قسم ادارة الاعمال في الجامعة الاسلامية - غزة .

6. منير حسن احمد شقورة ، (2012)، " ادارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الاداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين " ، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى كلية التربية في جامعة الازهر – غزة .

7. سوما علي سليطين ، (2007)، " الادارة الاستراتيجية واثرها في رفع اداء منظمات الاعمال " ، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى كلية الاقتصاد بجامعة تشرين .

الدوريات

1. شرف ابراهيم الهادي،"2013"،"ادارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الاداء"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، مجلد (6) ، العدد (1).

2. علي ميا ، وبسام زاهر، و سوما سليطين،(2007)،"الادارة الاستراتيجية واثرها في رفع اداء منظمات الاعمال :دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري"،مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ،مجلد(29) عدد(1).

المؤتمرات واوراق العمل

1. تركي بن كديميس العتيبي ،(2009)، " قيادة التغيير في الجامعات السعودية "، دراسة مقدمة لندوة القيادة ومسؤولية الخدمة ، إمارة المنطقة الشرقية .

2. تغريد صالح سعيقان ، واحمد عدنان الطيط ، (2009) ، " ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي : دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني " ، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السابع / كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية / جامعة الزرقاء الخاصة .

3. سعد مرزوق العتيبي،"2006"، "دور القيادة التحويلية في ادارة التغيير "، ورقة عمل مقدمة للملتقى الاداري الثالث ، المملكة العربية السعودية ، جدة.

ثانياً:المصادر باللغة الانكليزية:

الكتب

1. David , F. R.,(2001), " Strategic Management :concept and cases",8th ed ., NJ ,Prentice- Hall.
2. Denise Lindsey Wells. (1995) , "Strategic Management for Senior Leaders: A Handbook For Implementation ,"
3. Hellriegel , D ., Slocum . J . W., & Woodman . R. W. (2001), "Organization Behaviour" , 9th ed., South Western College. UK.
4. Rex Degnegaard ., (2010), "Strategic Change Management " , Danmark- Copenhagen Business School.
5. Rue L . W. & Holland P. G. (1989), " Strategic Management : concepts and experiences " , 2th ed ,NEW York, McGraw-Hill Book company.
6. Wright , p. & kroll, M. j. & parnell, j. A., (1998), "Strtegic Management : Concepts " , 4 ed , New Jersey, Prentice Hall.

الدوريات

1. Guillermo Armando Ronda –Pupo , Luis AnGel Guerras- Martin .(2012), "Dynamics of the Evolution of the Strategy concept 1962-2008: A co-Word Analysis", Strategic Management Journal, 33: 162-188.IVSL.
2. Michael . Seibert , Jerrel .(2004), "The Identification of Strategic Management Counseling Competencies Essential for the Small Business and Technology Development Center, north Carolina State University.
3. Teng- Chu Chiu .(2003) , " The Study of Organizational Change Management For Semiconductor Company , A Semiconductor Company Case Study" . Master's Thesis ,National Sun Yat- Sen University.
4. Madhavi Sadashiv Patgaonkar.(2012), "The Challenge Of Strategic Management In Global Competition", Indian Streams Research Journal, Vol 2 , Issue . 6. IVSL.
5. Kwaku Ahenkora, Esther Adjei.(2012),"A Dynamic Capabilities Perspective on the Strategic Management of an Industry Organisation", Journal of Management and

6. Gina Ionela Butnaru, Cristina Balcan. (2012), "Characteristics of Strategic Management in Innovation in the Field of Hotel Services in Romania", International Journal of Academic Research in Business and Social Scenes , October, Vol.2 No, www.hrmars.com/journals. IVSL .
7. Ali Erbsi , Safk ünüvar. (2012), The levels of Using Strategic Management Tools and Satisfaction with Them : A Case of Five-Star Hotels in Turkey", International Journal of Business and Management , Vol. 7, No. 20. IVSL.
8. Benjamin Herazo , Gonzalo Lizarralde , Raymond Paquin. (2012), "Sustainable Development in the Building Sector : A Canadian Case Study on the Alignment of Strategic and Tactical Management", Project Management Journal , Vol .43 , No. 2 , 84-100. IVSL.
9. Britta Boyd , Svend Hollensen .(2012), "Strategic management of a family – owned airline: Analyzing the absorptive capacity of Cimber Sterling Group A/S", Journal of Family Business Strategy, 3, 70-78. IVSL.
10. Jeong –ho Park , Yoon-gih Ahn,(2012),"Strategic environmental management of Korean construction industry in the context of tyoology models", Journal of Cleaner Production , 23 , 158-166. IVSL.
11. CM Moll, PS Kruger .(2000)," Using The Business Engineering Approach in the Development of A Strategic Management Process For A Large Corporation : A Case Study", <http://sajie.journals.ac.za>.IVSL.
12. Steven French,(2009),"Critiquing the language of strategic management", Journal of Management Development ,Vol.28,No1.IVSL.
13. Peter M. Ginter , Anderw C. Rucks , Jack Duncan ,(2007)"Planners, Perceptions of Strategic Management Process", Journal of Management Studies. 22 : 6 , p581-596.
14. Small a. w & Downey e. a .(2001), " Managing Change : Some Important Aspects ", Jouranl: Change Management and the New Industrial Revolution, Proceedings.ISBN:07803726pp 50-57. IEEE.IVSL.

الرسائل والاطاريح

1. Jenny Gustafson . (2010) , " Strateg and Change Management : A case study of Akademiska Hus Vast" , Master's of science Thesis in the project Management , Chalmers University of Thchology , Goteborg Sweden.