



الالتزام الجماعي ودوره في تحقيق النجاح الاستراتيجي

أ.د احمد هاشم الصقال

الباحث علي هادي شهاب

الجامعة العراقية/ كلية الإدارة والاقتصاد

DOI: [https://doi.org/10.36322/jksc.176\(B\).19545](https://doi.org/10.36322/jksc.176(B).19545)

المستخلص

يهدف هذا البحث الى استكشاف طبيعة العلاقة بين الالتزام الجماعي والنجاح الاستراتيجي، وتنبثق اهمية البحث من اهمية قطاع التعليم الاهلي في العراق الذي اصبح يشغل مساحة واسعة من قطاع التعليم عموماً، وتمثلت مشكلة البحث في اخفاق بعض الجامعات في التوصل الى النجاح الاستراتيجي، بسبب غياب الالتزام الجماعي في فلسفة عملها بوصفها دالة لتحقيق النجاح الاستراتيجي. شمل البحث عينة من الكليات الاهلية في محافظة بغداد، بلغ عدد افراد العينة (١٨٠) من الذين يشغلون مناصب قيادية في هذه الكليات (عميد، معاون عميد، ورئيس قسم، ومقرر قسم)، وكانت الاستبانة هي الاداة الرئيسة لجمع البيانات. تضمن البحث فرضيتان رئيستان، وتم استخدام عدد من الاساليب الاحصائية بغية الحصول على النتائج بالاستعانة بالبرنامج الاحصائي (SPSS). توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات من ابرزها، وجود علاقة ارتباط عالية بين الالتزام الجماعي الذي يمارس في الكليات الاهلية وبين تحقيق النجاح الاستراتيجي، الامر الذي يعني ان اي ارتفاع في مستوى تجسيد هذا الالتزام سينعكس ايجاباً على مستوى النجاح الاستراتيجي، وهذا يعني تأثير الالتزام الجماعي في النجاح الاستراتيجي، ويمكن ان يسهم ذلك في تحسين المنافسة الشديدة بين المنظمات التعليمية الاهلية وسعيها لضمان حصة سوقية عالية. المصطلحات الرئيسة: الالتزام الجماعي، النجاح الاستراتيجي، الكليات الاهلية.





The effect of collective commitment on strategic success

Prof. Dr. Ahmed Hashem Al-Sakkal

Researcher Ali Hadi Shehab

Iraqi University / College of Administration and Economics

Abstract

This research aims to explore the nature of the relationship between collective commitment and strategic success, and the importance of research stems from the importance of the private education sector in Iraq, which has become occupying a wide area of the education sector in general, and the research problem was represented in the failure of some universities to reach the strategic success, due to the absence of collective commitment In its business philosophy as a function of achieving strategic success. The research included a sample of private colleges in Baghdad Governorate, the number of sample members (180) who hold leadership positions in these colleges (dean, assistant dean, department head, and department rapporteur), and the questionnaire was the main tool for data collection. The research included two main hypotheses, and a number of statistical methods were used in order to obtain the results using the statistical program (SPSS). The research reached a set of conclusions, most notably, the existence of





a high correlation between the collective commitment that is practiced in private colleges and the achievement of strategic success, which means that any increase in the level of embodiment of this commitment will be positively reflected on the level of strategic success, and this means the impact of collective commitment on Strategic success, and this can contribute to improving the fierce competition between private educational organizations and their endeavor to ensure a high market share.

Keywords: collective commitment, strategic success, private colleges.

المبحث الاول:

منهجية البحث

يشتمل هذا المبحث على منهجية البحث، عبر تناول الفقرات الاساسية في منهجية البحث والتي تتضمن مشكلة البحث، اهمية البحث، اهداف البحث، نموذج البحث، فرضيات البحث، مجتمع البحث وعينته، الاساليب الاحصائية

أولاً: مشكلة البحث

يتضح تسابق الجامعات والكليات الاهلية نحو التوصل الى تحقيق النجاح والريادة في قطاع التعليم الاهلي، مما حتم على هذه الجامعات والكليات تبني فلسفة عمل متفوقة تساعدها في امتلاك القدرات التي تضمن لها تحقيق النجاح الاستراتيجي، وبالتالي البقاء والاستمرار في بيئة الاعمال، الا ان تحقيق ذلك ليس سهلاً، فالمنظمات تسعى نحو التفاعل والتكيف مع التغيرات البيئية، ولعل الاستفادة من الالتزام بالعمل الجماعي





بوصفه احد الادوات المهمة في تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال سرعة الاستجابة الى المتغيرات البيئية، لذا يحظى الالتزام بالعمل الجماعي بالأهمية القصوى بالنسبة لإدارة المنظمة وقيادتها، فلم تعد الكفاءة والفاعلية فحسب مؤشرات لنجاح المنظمة، فقد تركزت التحولات الحالية في التوجه بصدد ذلك على النجاح الاستراتيجي بوصفه احد اهم مقومات بقاء المنظمة واستمرارها في بيئة الاعمال المتغيرة. تأسيساً على ذلك تتمثل مشكلة البحث في اخفاق بعض الجامعات والكليات الاهلية في التوصل الى النجاح الاستراتيجي، بسبب غياب الالتزام بالعمل الجماعي في فلسفة عملها بوصفه أداة لتحقيق النجاح الاستراتيجي، واتضح ذلك من خلال الزيارات التي اجراها الباحث. وقد أشر الباحث ان الالتزام بالعمل الجماعي لا يرتقي الى مستوى الطموح، مما انعكس على تحقيق النجاح الاستراتيجي، وتنبثق بصدد ذلك مجموعة من التساؤلات، وكالاتي:

١. ما مدى ادراك المديرين في الكليات المبحوثة للالتزام بالعمل الجماعي؟
٢. ما درجة ممارسة المنظمات للالتزام بالعمل الجماعي وتجسيد مضامينه في العمل بشكل واقعي؟
٣. هل تعمل قيادات المنظمات المبحوثة على تحديد المتغيرات البيئية المؤثرة عليها بشكل مستمر؟
٤. ما مستوى تحقيق الكليات المبحوثة للنجاح الاستراتيجي؟

ثانياً: اهمية البحث

يمكن ان تتضح اهمية البحث من خلال الآتي:

١. ابتداءً تتمثل اهمية البحث من اهمية الموضوعات التي يتناولها (للتزام بالعمل الجماعي، النجاح الاستراتيجي)، بوصفها توجهات معاصرة لها دوراً كبيراً في بقاء المنظمات ونموها واستمراريتها ونجاحها.





٢. أهمية المنظمات المبحوثة، وهي الكليات والجامعات الاهلية، التي اصبح لها شأن كبير في مجال التعليم، وبدأت تحظى بمكانة كبيرة وتشغل مساحة واسعة غي قطاع الاعمال جنباً الى جنب في دورها التربوي والاجتماعي، والتي لا تقل شأنًا عن قطاع التعليم العام الذي تمثله المنظمات التعليمية الحكومية.

٣. يعد البحث اسهاماً يتيح اثناء متواضع لمجموعة من الموضوعات المهمة في الفكر الاداري عموماً، وفي مجال الادارة الاستراتيجية خصوصاً.

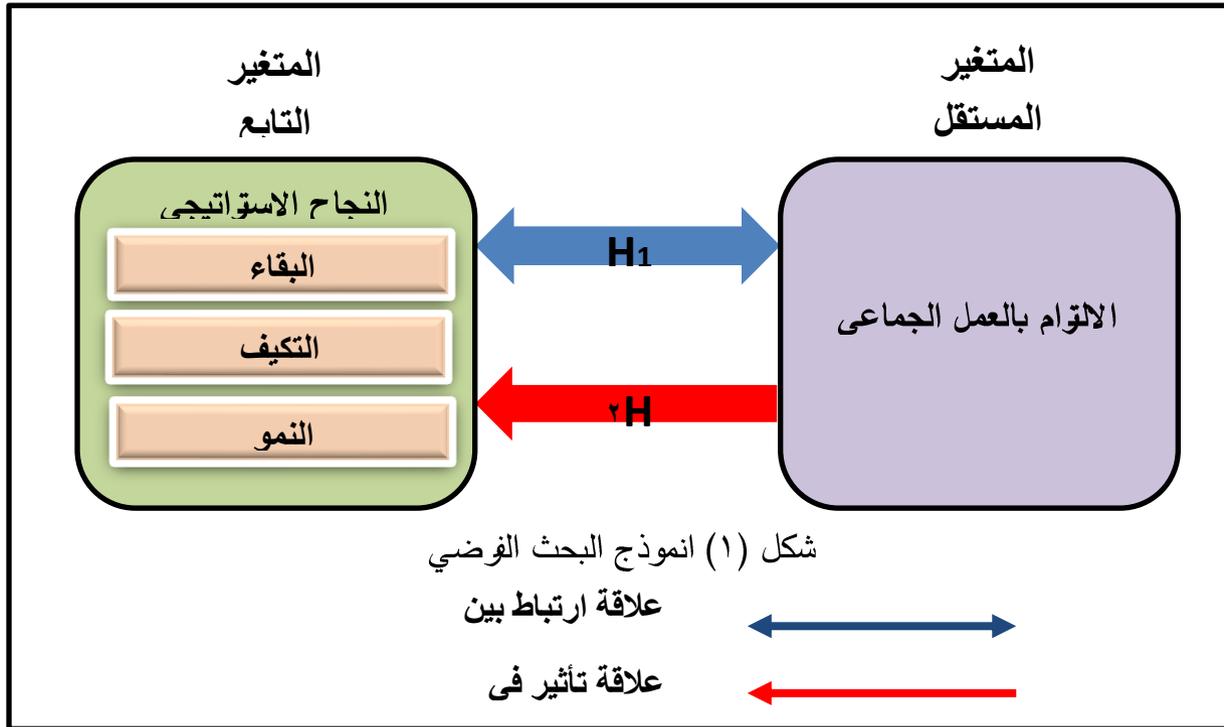
٤. تقديم جانب نظري بشأن المتغيرات الرئيسية للبحث (الالتزام بالعمل الجماعي، النجاح الاستراتيجي) ثالثاً: اهداف البحث تتمثل اهداف البحث في الآتي:

١. تشخيص مدى ادراك المديرين في الكليات المبحوثة للالتزام بالعمل الجماعي.
٢. بيان مدى تجسيد المنظمات المبحوثة للالتزام بالعمل الجماعي.
٣. التعرف على امكانية الكليات المبحوثة في تحديد المتغيرات البيئية المؤثرة عليها بشكل مستمر.
٤. مدى تحقيق النجاح الاستراتيجي في المنظمات عينة البحث.
٥. من الممكن ان تقدم نتائج البحث وتوصياته اسهاماً متواضعاً للمنظمات المبحوثة لمساعدتها في تبني الاتجاهات المعاصرة والضرورية في عملها



رابعاً: مخطط البحث الفرضي

يوضح الشكل (١) انموذج البحث، والذي يبين طبيعة العلاقة بين متغيري البحث (الحساسية الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي).





خامساً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى (H₁):

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين الالتزام بالعمل الجماعي والنجاح الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة.

الفرضية الرئيسية الثانية (H₂):

توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية للالتزام بالعمل الجماعي في النجاح الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة.

سادساً: مجتمع البحث وعينه

يتمثل مجتمع البحث بالقياديين في الجامعات والكليات الاهلية بمدينة بغداد، اذ تم اختيار عينة طبقية عشوائية قوامها (180) مستجيب يشغلون مناصباً قيادية في الجامعات والكليات الاهلية المبحوثة (عميد، معاون عميد، رئيس قسم، مقرر قسم) لأغراض تطبيق البحث.

سابعاً: الاساليب الاحصائية

بغية استحصال النتائج اللازمة للبحث سيتم اعتماد مجموعة من الاساليب الاحصائية، منها على سبيل المثال الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، والنسب المئوية، ومعامل الارتباط، ومعامل الانحدار باستخدام برنامج (SPSS).





المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً: الالتزام بالعمل الجماعي

يسميه البعض وحدة القيادة، ويقصد بها اتخاذ القرارات في المنظمة من قبل فريق الإدارة بأكمله بصورة تقود جميع أعضاء الفريق إلى النجاح الجماعي، بحيث يلتزم الفريق بأكمله بصنع قرارات جريئة بشكل جماعي وبطريقة مدروسة جيداً، إذ تميل القرارات الجماعية إلى أن تكون أقل تحفظاً وأكثر دقة وثقة من القرارات الفردية، ويشكل الالتزام الجماعي دافعاً داخلياً لدى الأفراد لبذل أقصى درجات الجهد في العمل النابع من الإيمان بأهداف وقيم الجماعة والقدرة العالية على المحافظة على عضويتها (عوجة، ٢٠١٧: ٢٩٠). كما أن الشراكة في المسؤولية والالتزام الجماعي من قبل كافة الأطراف يستطيع خلق قيمة للمنظمة والتي تعتمد بشكل أساسي على فكرة العمل الجماعي، وهي مقياس لمدى وجود وتنمية العلاقة مع الزبون بغية الإسهام في خلق القيمة (نجم، ٢٠١٩: ٢٢). وتسمح وحدة القيادة (وتسمى أيضاً الالتزام الجماعي) لفريق الإدارة العليا باتخاذ قرارات جريئة بسرعة بمجرد إدراك وضع استراتيجي جديد. إنه ينطوي على الاعتماد المتبادل والتعاون وأسلوب القيادة الشامل من جانب الرئيس التنفيذي. (Reed,2021:34).

يُتوقع من الرؤساء التنفيذيين الفرعيين توظيف قدراتهم في حل المشكلات والاستدلال لإجراء استثمارات استراتيجية سليمة، والالتزام بموارد مالية كبيرة، أو بذل جهود لتطوير قدرات تنظيمية جديدة. نظراً لأن القدرات المعرفية للمديرين التنفيذيين الفرعيين تنطوي على معالجة ذهنية تلقائية وخاضعة للرقابة، ففي ظل ظروف عالية التعقيد وعدم اليقين، والتي تميز الأسواق الناشئة، من المرجح أن يستخدموا الأساليب الاستدلالية، في حل المشكلات، وذلك لتحقيق الالتزام الجماعي. ومع ذلك، يمكن للمدراء التنفيذيين الفرعيين



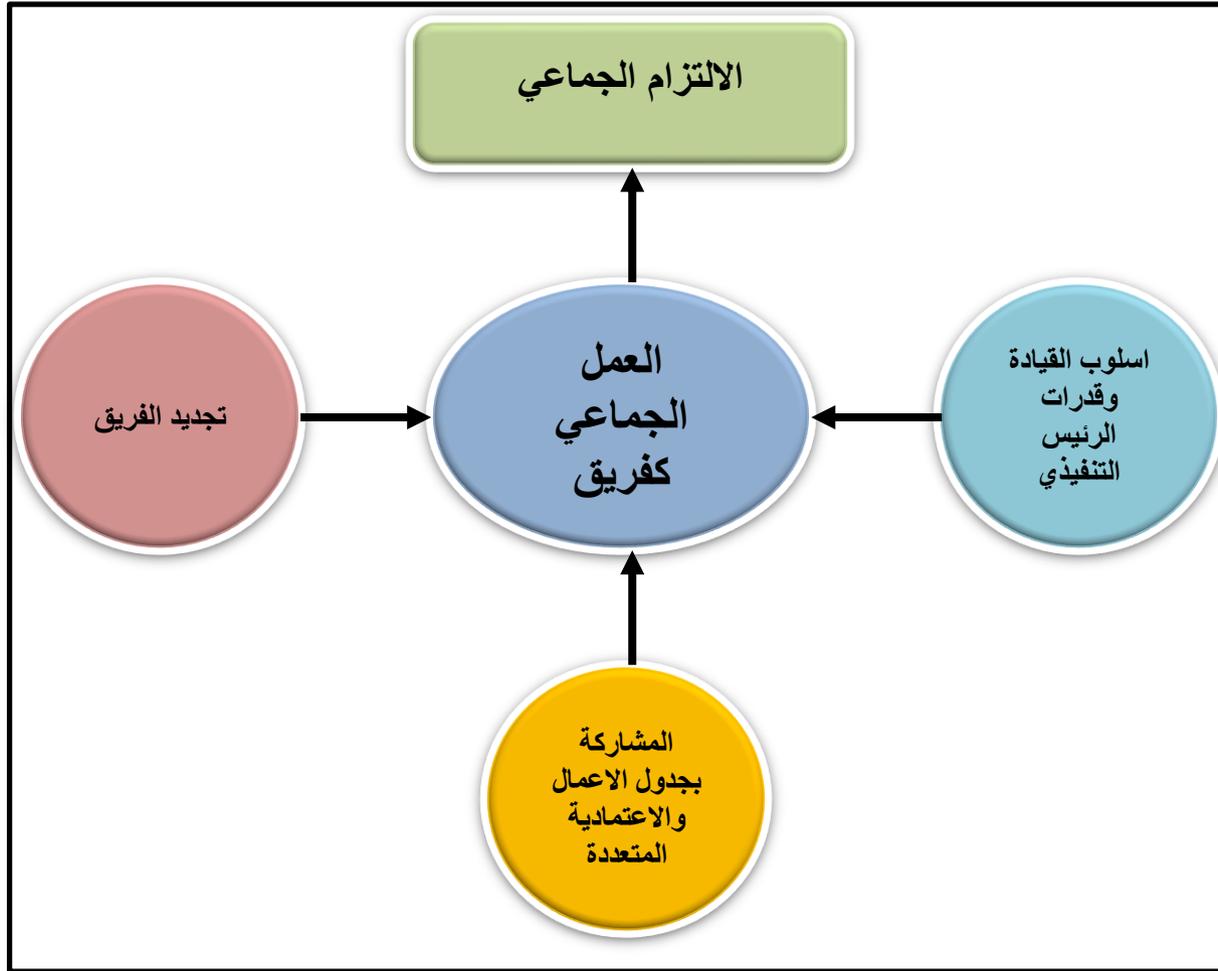


استخدام المعالجة العقلية الخاضعة للرقابة لتعويض التحيزات المحتملة التي ينطوي عليها استخدام الاستدلال لحل المشكلات والتفكير المنطقي. وهذا يشكل جانباً حاسماً من الرشاقة الاستراتيجية على مستوى الشركة في البيئات المضطربة - تتطلب قدرة الرؤساء التنفيذيين الفرعيين على حل المشكلات والتفكير لتمكين الاستجابة الإدارية الفعالة (في شكل التزام جماعي أو وحدة القيادة) (Ferraris et al,2021:5). بالاستناد الى (Doz & Kosonen) و (Santala) فان توزيع الادوار القيادية في المنظمة يعزز من وحدة القيادة، وتظهر الحاجة للتغيرات في الفريق، لان القيام بالعمل نفسه مع الاشخاص انفسهم لفترة طويلة جداً قد يؤدي تلقائياً الى تراجع الحوار، والدوافع الشخصية، لذلك يعد تغيير الادوار والمسؤوليات داخل الفريق جانب مهم في تخفيف المخاطر. لذلك تتلخص عوامل الالتزام الجماعي او وحدة القيادة في الشكل (٢).





شكل (٢) عوامل الالتزام الجماعي





المصدر: الصانع، ايمان سالم (٢٠١٣)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، اثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية: دراسة حالة لشركة السمنت الاردنية لافارج، قسم ادارة الاعمال-كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان، ص ٢٠.
يتمثل الالتزام الجماعي في الشراكة في المسؤولية من قبل اعضاء المنظمة كافة، وبما يسهم في خلق جواء ايجابية، تعمل على اتاحة قيمة للمنظمة، وشيوع فلسفة العمل الجماعي التي تؤدي الى تنمية وتعزيز العلاقات بين العاملين في المنظمة، فضلاً عن تعزيز العلاقة مع الزبائن.

ثانياً: النجاح الاستراتيجي

١. مفهوم النجاح الاستراتيجي

يوصف النجاح الاستراتيجي على انه القيادة والادارة الناجحة التي تحقق الفهم بشأن غرض المنظمة وما يدور في بيئة اعمالها، كذلك توقع الاحداث الممكنة الحدوث في البيئة، والتعامل مع الواقع على وفق نظرة طويلة الامد، وتركيز الاهتمام على عوامل النجاح الحرجة التي تسهم في تمكين المنظمة من التنافس، وذلك عبر القيمة المقدمة للزبائن ولأصحاب المصلحة، ومن جانب آخر العمل على الارتقاء بمستوى اداء العاملين وتعزيز رأس المال الفكري، وتحفيزهم والسعي لتحقيق الرضا الوظيفي لديهم، فضلاً عن التغذية الراجعة والمراجعة والتقييم المستمرين، بغية تحقيق النجاح (Wheelen & Humger,2005:3).
يعد النجاح الاستراتيجي القدرة القيادية المميزة للمنظمة، والرغبة في أن في المخاطرة وأخذ زمام المبادرة والمبادرة، والاستجابة السريعة للتطورات الجديدة، من خلال الشعور والحدس بشأن ما يريده المستفيدون، ومن ثم تبني نمط المنظمة الصانعة للفرص الاستراتيجية (Mahdi et al,2020:179).





وقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم النجاح الاستراتيجي، فهناك عدة مفاهيم للنجاح الاستراتيجي، بما في ذلك نتائج النشاط للموظفين والمالكين والعملاء مع جميع أصحاب المصلحة من منظور البيئة الخارجية العامة والخاصة ومن منظور البيئة الداخلية. ويرتكز النجاح الاستراتيجي الى فكرتين اساسيتين، هما: الميل للدمج بين أكثر من مدخل لقياس فاعلية الأنظمة مثل مدخل الأنظمة ومدخل العمليات الداخلية أو مدخل الأهداف مما يعطي صورة شاملة عن المنظمة. والآخرى الجمع بين مؤشرات النجاح في ضوء تحقيق المنظمة لأهدافها واستخدامها للموارد بطريقة أفضل ومتاحة (Ahmed,2020:1186).

فقد عرفه (Al-khrabsheh et al,2017:185) على انه المطلب الأساسي للمنظمات الرائدة، وهو مجموعة من الأهداف الفرعية التي تستند إلى عدة محاور استراتيجية (التركيز على العملاء ورضاهم، والنمو والتعلم، والعمليات الداخلية، والمركز المالي). اما (Mohammed & Omar,2018:8) فقد عرفاه بوصفه قدرة المنظمة على اقتناص الفرص التنافسية بما تمتلكه من موارد تنظيمية داخلية والتكيف مع البيئة الخارجية والذي يضمن لها البقاء والاستمرار في السوق.

وعرفه (Chankoso,2019:95) بأنه ما تحققه المنظمة من خلال إيلاء الأهمية لمكانة السوق والجودة والتغيير الجديد والمسؤولية الاجتماعية والموارد البشرية والموارد المالية والموارد المادية وكفاءة التكلفة والربحية طويلة الأجل. فيما عرفه (المختار، ٢٠١٩: ٢٧) على انه التزام المنظمة بإعداد استراتيجية عمل كفوة وفاعلة بغية تحقيق اهدافها والتركيز على رأسمالها الفكري، والتوصل الى البقاء والتكيف والنمو.

بينما وصف كل من (حسن والشيخلي، ٢٠٢٠: ٤) النجاح الاستراتيجي بانه صياغة رؤية استراتيجية موجزة وواضحة والالتزام بتبني ثقافة تحفيزية فاعلة بغية تحقيق اهداف المنظمة بشكل كفوء وفعال وتجنب التقيد بالروتين، واتاحة الجال ومنح الفرصة للموظفين المبدعين من اجل ضمان تحقيق الاهداف الفاعلة. فيما





عرفه (بقادر وعلالي، ٢٠٢٠: ١١) على انه قدرة القائد على رسم خطة بعيدة الامد، على وفق فهمه لما يدور في بيئة المنظمة، وتوقعه لما سيحدث في المستقبل، والقدرة على النمو، واقتناص الفرص لضمان البقاء والاستمرار.

اما (Orlov et al,2020:5) فقد عرفوا النجاح الاستراتيجي بانه المستوى العام لقدرة المنظمة الاستراتيجية الضرورية لتحقيق نشاط التعادل. وعرفه (Ahmed,2020:1186) القدرة على مواجهة الفشل والكشف عن القدرة التنظيمية لتحدي الصعوبات وتطوير البيئة الداخلية للمنظمة. دعم التطوير من خلال توفير الأموال اللازمة لشراء المعدات اللازمة والمتقدمة ومواكبة التطورات التكنولوجية السريعة والقدرة على تطوير البرامج التدريبية مع اعتماد نظام حوافز عادل ومشجع لاكتساب مهارات وخبرات جديدة وتطويرها. بينما قدم (سلمان وآخرون، ٢٠٢١: ٧٥) تعريفاً مفاده ان النجاح الاستراتيجي هو قدرة المنظمة على تنفيذ استراتيجياتها المحددة مسبقاً بغية انجاز الاهداف المنشودة، عبر امتلاك رؤية استراتيجية واضحة بشأن بيئة المنظمة ومستقبلها، وتبني ثقافية تنظيمية ومناخ تنظيمي ايجابي، وبما يضمن النجاح على المستوى الاستراتيجي.

من خلال استعراض مضامين تعريفات النجاح الاستراتيجي يمكن تعريفه لأغراض البحث الحالي انه قدرة المنظمة على انجاز اهدافها ذات الامد البعيد، عبر التكيف مع المتغيرات البيئية، وتلبية احتياجاتها بشكل فاعل، فضلاً عن تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز نقاط القوة، ومحاولة التعامل بفاعلية مع نقاط الضعف والحد منها.





٢. اهمية النجاح الاستراتيجي

وتتجسد اهمية النجاح الاستراتيجي في قيادة المنظمة نحو التميز على المدى البعيد، ويعد ايضاً مؤشراً لنجاح المنظمة في اعداد خططها وتأدية اعمالها واتخاذ قراراتها الاستراتيجية (Oestreich et al, 2008:3). ويمثل النجاح الاستراتيجي جانباً مهماً للمنظمة بوصفه الدالة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لها (Orlov et al, 2020:1). ويعد النجاح الاستراتيجي احد المؤشرات المهمة في قياس فاعلية المنظمة، ومساعدة قادة المنظمة في تبني اتجاهات ادارية معاصرة (Ahmed, 2020:1186). كما تتجلى اهمية النجاح الاستراتيجي في اوصول القيمة للمساهمين (Abdullah et al, 2020:296). وتظهر اهمية النجاح الاستراتيجي في كون ابعاده تمثل قيمة للمنظمة، وهو دالة للنضج المعرفي، ويسهم في تيم المديرين تبني استراتيجيات غير مباشرة، ومساعدتهم في تشخيص قيم المنظمة (علوان وآخرون، ٢٠١٨:٢٥٦). وتتضح اهمية النجاح الاستراتيجي باسهامه في تحقيق الموائمة بين المعايير طويلة الاجل والمعايير قصيرة الاجل، وبين المعايير الداخلية والخارجية، وربط كل ذلك بالرؤية الاستراتيجية التي تساعد في تحقيق توقعات اصحاب المصالح كافة، فضلاً عن المحافظة على مكانة المنظمة في السوق (Sadq, 2015:86). وتتجلى اهمية النجاح الاستراتيجي في اكتساب المعرفة، والابتكار والتعلم التنظيمي على مستوى المنظمة والافراد (Jabbar & Wali, 2021:20). ويمنح النجاح الاستراتيجي المديرين وصناع القرار في المنظمات الثقة والنظرة الثاقبة، والتوجه نحو تبني استراتيجيات جديدة وارساء اسهاماتهم فيها (Paudel & Kumar, 2021:118).





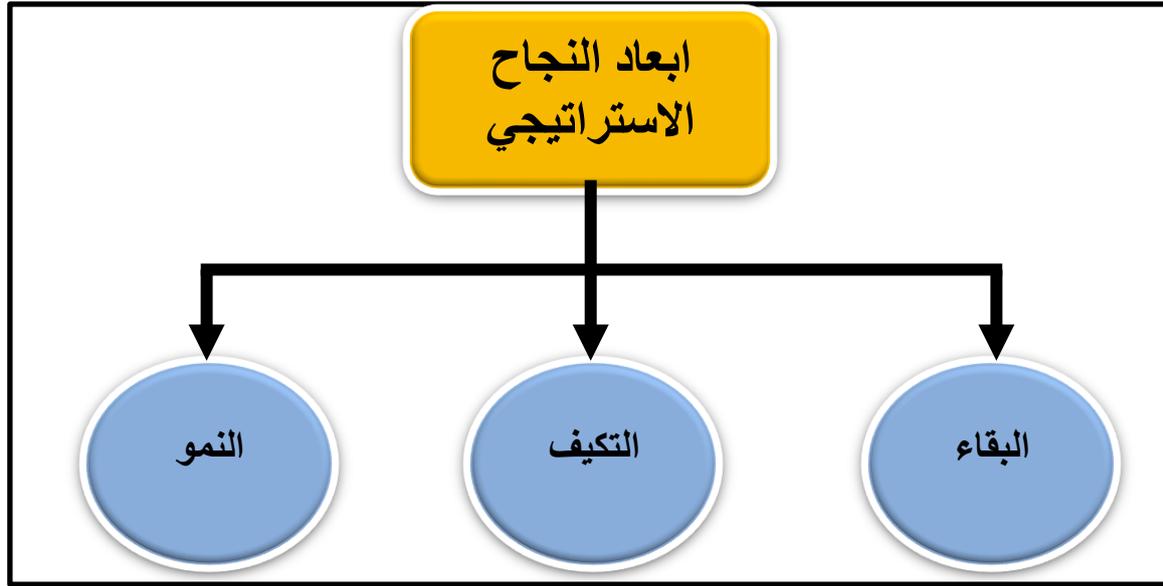
وتتمثل أهمية النجاح الاستراتيجي أيضاً في تحقيق مجموعة من المزايا للمنظمة على مدى فترات طويلة، وتعد هذه المزايا بوصفها الطريق الذي يوصل المنظمة الى تحقيق النجاح في اعمالها على المدى الزمني البعيد، ويعزز موقع المنظمة في السوق ويمنحها دعماً لتحقيق الكثير من النجاحات، فضلاً عن انه يمثل معياراً يحدد درجة نجاح المنظمة في خططها واعمالها وقراراتها الاستراتيجية (الكعبي، ٢٠٢١: ٢٨٤).

٣. ابعاد النجاح الاستراتيجي

بالرغم من التفاوت بين الباحثين والكتّاب بشأن تحديد ابعاد النجاح الاستراتيجي، الا ان هناك شبه اجماع حول اربعة او خمس نماذج لهذه الابعاد، واكثرها شهرة واستعمال في البحوث هو نموذج الابعاد الذي يضم ثلاث ابعاد هي: البقاء، والتكيف، والنمو، والذي حظي باهتمام الكثير من المتخصصين وتم اعتماده في اكثر البحوث والدراسات. والشكل (٣) يبين هذه الابعاد.



شكل (٣) ابعاد النجاح الاستراتيجي



المصدر: اعداد الباحث

١. البقاء

يعد البقاء (اي بقاء المنظمة واستمرارها عمل في البيئة) اساس النجاح الاستراتيجي، اذ ينظر الى المنظمة بوصفها ناجحة أم لا من خلال بقائها في موقع المنافسة، في الوقت الحالي بسبب الظروف السائدة، ويعد البقاء الركيزة الاساسية التي تساعد المنظمة في البحث عن وضع يتناغم مع اجراء المزيد من عمليات التكيف مع البيئة المحيطة بها من اجل تحقيق النمو والاستقرار، ومن ثم التكيف على وفق اطار ذو تسلسل منطقي يبدأ بالبقاء وينتهي به، وهذا يمثل دالة على تفكير الادارة العليا بجانب المنافسة (Haleg, 2021:521).



اما (الخفاجي، ٢٠٠٤) فانه يعد البقاء من الاهداف الضمنية للمنظمة والتي تستلزم استغلال الموارد والطاقات، وعندما يتجاهل المديرون بُعد البقاء فانهم يعرضون المنظمة للخطر، لذلك فهو اساس الهدف ودالة تعزيز هذا الهدف. ومن الجدير بالذكر ان بيئة الاعمال تنطوي على المزيد من التغيير، الامر الذي يحتم على المدير ان يكون فاعلاً بشأن توقع التغيير، وان يسهم المدير في إحداث التغيير داخل منظمته، وذلك لان البقاء يتوقف على الابداع ويعتمد على المبدعين الذين يؤمنون بالتغيير ويتبنونه في منظماتهم. مع الاشارة الى ان بقاء المنظمة يعتمد على بقاء عمليات المنظمة في حدود مستويات الكفاءة والفاعلية المنشودة، وهذا يتوافق مع شرط بقاء المنظمة وربطها مع التغيير، وهكذا فان قدرة المنظمة على التغيير تعد محدداً لبقائها او موتها في بيئة حركية مضطربة (عثمان، ٢٠٢٠: ٣٧).

إن قدرة المنظمة على البقاء يعد افتراضاً ضمنياً على أن التنظيمات تبدأ وتنتهي على وفق الولادة والفناء، وهذا شبيهه بالكائنات العضوية ومنها الإنسان، مع اختلاف الحديث عن التنظيمات (كونها لا تتلاشى بسهولة)، وإنها قادرة على البقاء وان لم تكن ناجحة لأن الامر يتوقف على مصالح عدد كبير من الأفراد بإلغائها، وبما يدفع جهات كثيرة للبحث عن أهداف جديدة (سواء كانت حقيقية أو وهمية) بغية تبرير استمرارها، مع مراعاتها لحقيقة أن بقاءها في الأمد الطويل يوجب عليها التعامل مع المستقبل في ضوء حاجات زبائنها واقتناص الفرص الجديدة، وتطوير كفاياتها لتهيئة البنية التحتية لهذا المستقبل (صادق، ٢٠٢٠: ٦٨٦).

البقاء هو تجسيد لقدرة المنظمة الناجحة على فهم طبيعة المنافسة مع المنظمات الأخرى بطريقة مكافئة لفهم قدراتها وقدراتها. يرتبط بقاء المنظمة بقدرتها على تحقيق أهداف المجتمع، فضلا عن الخاصة بها. في حدود المستويات المطلوبة من الفعالية والكفاءة، فهي شرط أساسي لبقائها، وتعتمد على بقاء عمليات





المنظمة وربط بقاء المنظمة بالتغيير. اذ تعد القدرة على التغيير عاملاً محددًا لبقاء المنظمة أو موتها في بيئة ديناميكية. البقاء في مجال المنافسة هو هدف تسعى إليه جميع المنظمات، وقد يتطلب منها مراعاة مصالح جميع الأطراف ذات الصلة بالمنظمة، بما في ذلك المستثمرين والموردين والزبائن والعاملين. (Hlehel, 2022:79)

٢. التكيف

التكيف هو بمثابة المقياس الحقيقي لنجاح المنظمات استراتيجياً، ويتمثل التكيف بقدرة المنظمة على التوافق مع بيئتها سواء كانت البيئة الخارجية أو الداخلية، وتعد الثقافة والقيم التي تؤمن بها المنظمة محور هذا التكيف، ويرى بعض الكتاب والباحثين ان التكيف يجسد قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الموجودة داخل المنظمة او خارجها، والتي يمكن ان تواجهها في المستقبل، وإيجاد السبل للتعامل مع هذه المشكلات والحد من تأثيرها. فضلاً عن الاستجابة لأي تغيير في بيئتها الداخلية أو الخارجية. فالتكيف يتأطر بالمتغيرات البيئية، لاسيما البيئة الخارجية، ومن ثم السعي للتعامل مع تلك المتغيرات عند تحديد أهدافها. (Haleg, 2021:521)

لا تعمل المنظمات بمعزل عن بيئتها، اذ انها تحصل على مدخلاتها من هذه البيئة وتزودها بمخرجاتها، ويمكن ان تنطوي هذه البيئة على جوانب قد تشكل تهديداً لمصالح المنظمة او تسبب مشكلات تعيق اعمالها، او على العكس ممكن ان تتضمن البيئة فرصاً للمنظمة تسهم في تحقيق اهدافها اذا ما تم اقتناص هذه الفرص فتحقق التفوق على منافسيها، لذلك تعد دراسة هذه البيئة وتحليل معطياتها من الضرورات التي تؤدي الى النجاح الاستراتيجي وتشكل احد عناصره الفاعلة، والهدف من كل ذلك تكوين رؤية واضحة





عن الموقف الاستراتيجي للمنظمة، وعن الجوانب المؤثرة في عملها على المدى القريب والبعيد، ومن ثم اختيار الاستراتيجية التي تضمن لها التكيف مع التغيرات البيئية (اللافي والخشمان، ٢٠٢٠: ٥٦).
يشار إلى التكيف على أنه ضرورة استجابة المنظمة للحفاظ على الميزة التنافسية، ويمكن وصف التكيف بأنه تغيير يؤثر على المنظمة وفقاً لتغيير جذري وتنظيمي، وهو جهد منظم للاستجابة لبيئة متغيرة. والتنبؤ بالمشاكل الداخلية والخارجية التي سيتم مواجهتها في المستقبل وإيجاد سبل للسيطرة عليها قدر الإمكان (Dawood & Mahmoud, 2021:8).

يتمثل سر النجاح الاستراتيجي للمنظمات في قدرتها على اعتماد النمط التكيفي لأنشطتها مع التغيرات البيئية، وتعد مقياساً لقدرة المنظمة على تحقيق اهدافها بدلالة "نسبة المبيعات الجديدة إلى مجموع المبيعات (صادق، ٢٠٢٠: ٦٨٦). لذلك يعد التكيف تعبيراً مناسباً عن قدرة المنظمة على تشخيص التغيرات الخاصة في البيئة المحيطة بها، ومن ثم اجراء التعديلات التي من شأنها تحقيق التناغم مع هذه التغيرات (Hlehel, 2022:79).

٣. النمو

عرف كل من (Flamhplitz & Randle, 2007) النمو بوصفه عملية توسيع المنظمة نطاق عملها الجغرافي والعملياتي عن طريق الزيادة الحاصلة في مواردها الداخلية ونظمها الادارية والتشغيلية التي تحتاجها للقيام بأنشطتها الخاصة بأعمالها الرئيسية، ويعكس النمو عملية تكيف المنظمة مع متطلبات زبائنها، الامر الذي يؤدي الى زيادة احتمال تحقيقها للنجاح الاستراتيجي (عباس وعبد الكريم، ٢٠٢١: ٢٣٥).
على وفق بُعد النمو تسعى المنظمة الى تخصيص الموارد اللازمة، لدعم عمليات التوسع والنمو الخاصة بها، لضمان الحفاظ على حصتها السوقية وعدم التراجع مقارنة مع المنظمات المنافسة لها، بالشكل الذي





يعزز قدرتها على تحقيق الأرباح المنشودة، لدعم المشاريع الاستثمارية الأخرى التي يمكن التي تنفيذها في المستقبل (حسين، ٢٠٢٠: ١١).

يمثل النمو هدفاً من الأهداف التي تجعل المنظمة تعمل من أجل الحصول على موقع متقدم في قطاع الأعمال الذي تعمل فيه من خلال الزيادة في حجم العمليات والاستثمارات المستعملة وحجم الأرباح المتحققة لها جراء هذه الاستثمارات وبمعنى آخر أن يكون حجم المنظمة في المستقبل أفضل مما هو عليه حالياً. إذ ينبغي على المنظمات أن تنمو سريعاً. لمواكبة التغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها، وينبغي أن تعدل المنظمات نفسها ليس من وقت إلى آخر فقط ولكن طوال الوقت أيضاً وينبغي أن توازن المنظمات في الوقت الحاضر نفسها للإبداع والتغيير ليس فقط من أجل الازدهار ولكن أيضاً من أجل البقاء في عالم الأعمال المحترم بالمنافسة الشديدة (Daft, ٢٠٠١: ٣٥٢).

وأشار (Kaw, 2001) الى ان المنظمة التي تسعى الى تحقيق النمو من خلال الكفاءة فقط، اي التوصل الى الحجم الصحيح والقدرة على تقليص الحجم، فضلاً عن تخفيض التكاليف، سيؤدي ذلك الى الحد من تحركها بالاتجاه الصحيح، لان هذا التوجه لا يتفق مع القدرة الابداعية التي ينبغي ان تمتلكها المنظمة، والتي تنشأ عادة من الزيادة الى الاحتياج، والذي يدفع بالمنظمة للبحث عن النمو المستقبلي، فالمر يتطلب قفزات غير متصلة في الرؤية والفهم اللذان يؤديان الى توليد القيمة وهذا يتطلب قدرات ابداعية (علوان وآخرون، ٢٠١٨: ٢٦١).

لا ينبغي للمنظمات أن تعتبر النمو هو الهدف المنشود ، لأن النمو يجب أن يكون القدرة على تطوير (منتج ثانوي) يلبي احتياجات السوق ويؤدي إلى المزيد من الموارد. إذا كانت المنظمة تريد تحقيق النمو ، فيجب عليها تحقيق الاستحواذ والتطوير العملية الداخلية لقدراتها ، حيث أن اكتساب القدرات يجلب منافع للمنظمة





، أو التطوير يجلب التكاليف. تحقق هذه العملية في مجملها نموًا للمؤسسة ، ولكن لا يمكن أن تتم إلا في ظل وجود قدرات تنظيمية ، لذلك قد يؤدي النمو بالمنظمة إلى زيادة التعلم والمعرفة الاستراتيجية واعتبارها سلوكًا رائدًا بالإضافة إلى زيادة استخدامها موارد وقدرات. (Hlehel, 2022:79) .

المبحث الثالث: الجانب العملي

يتناول مبحث الجانب العملي ثلاث فقرات، تتضمن الفقرة الأولى عرض نتائج الخصائص الشخصية لأفراد العينة، وتشتمل الفقرة الثانية عرض وتفسير نتائج استجابات افراد العينة تجاه اسئلة البحث المتضمنة في الاستبانة، وتختص الفقرة الثالثة باختبار فرضيتي البحث، وكالاتي:

اولاً: عرض وتحليل نتائج الخصائص الشخصية لأفراد العينة

توضح معطيات الجدول (١) الخصائص الشخصية لعينة البحث، وهي (الجنس)، (الفئة العمرية)، (المنصب الوظيفي)، (المؤهل العلمي)، (اللقب العلمي)، (عدد سنوات الخدمة).

جدول رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الخصائص الشخصية

المؤشر	التصنيف	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١٢١	٪٦٧
	أنثى	٥٩	٪٣٣
	المجموع	١٨٠	٪١٠٠
الفئة العمرية	من ٢٠ سنة الى أقل من ٣٠ سنة	١٧	٪٩
	من ٣٠ سنة الى أقل من ٤٠ سنة	٦٦	٪٣٧





%١٧	٣٠	من ٤٠ سنة الى أقل من ٥٠ سنة	
%٣٧	٦٧	من ٥٠ سنة فأكثر	
%١٠٠	١٨٠	المجموع	
%٦	١١	عميد	المنصب الوظيفي
%٩	١٦	معاون عميد	
%٣٧	٦٧	رئيس قسم	
%٤٨	٨٦	مقرر قسم	
%١٠٠	١٨٠	المجموع	
%٣٣	٦٠	ماجستير	المؤهل العلمي
%٦٧	١٢٠	دكتوراه	
%١٠٠	١٨٠	المجموع	
%٢٠	٣٦	أستاذ	اللقب العلمي
%٢٣	٤٢	أستاذ مساعد	
%٣٥	٦٢	مدرس	
%٢٢	٤٠	مدرس مساعد	
%١٠٠	١٨٠	المجموع	
%١٨	٣٣	من سنة الى أقل من ٥ سنوات	عدد سنوات الخدمة





٢٤٪	٤٣	من ٥ سنوات الى أقل من ١٠ سنوات
١١٪	١٩	من ١٠ سنوات الى أقل من ١٥ سنة
١٠٪	١٨	من ١٥ سنة الى أقل من ٢٠ سنة
٣٧٪	٦٧	من ٢٠ سنة فأكثر
١٠٠٪	١٨٠	المجموع

يتضح من معطيات الجدول (١) والمتعلق بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة الآتي:

١. الجنس:

ظهر ان عدد الذكور (١٢١) فرداً أي بنسبة (٦٧٪)، وأن عدد الإناث بلغ (٥٩) أي بنسبة (٣٣٪)، ويدل هذا المؤشر على أن الذكور يشكلون ثلثي عينة الدراسة الأمر الذي يدل على أن المناصب والتكليفات ترجح الى فئة الذكور أكثر من الإناث في الكليات المبحوثة.

٢. الفئة العمرية:

بالنسبة للفئة العمرية (من ٥٠ سنة فأكثر) بلغ عدد افراد هذه الفئة (٦٧) مستجيباً، أي بنسبة (٣٧٪) من مجموع عينة البحث والبالغة (١٨٠) فرداً، وتليها الفئة العمرية (من ٣٠ سنة الى ٤٠ سنة)، إذ تضمنت (٦٦) مستجيباً، أي بنسبة (٣٧٪)، وتليها الفئة العمرية (من ٤٠ سنة الى ٥٠ سنة) بعدد (٣٠) فرداً أي بنسبة (١٧٪)، وأخيراً الفئة العمرية (من ٢٠ سنة الى ٣٠ سنة) بعدد (١٧) فرداً أي بنسبة (٩٪)، وتبين هذه النتائج أن الكليات عينة البحث تعتمد على الأعمار الكبيرة، فضلاً عن الاعمار المتوسطة، وذلك لما يمتلكه المستجيبين ضمن هذه الفئات من خبرة في مجال الاختصاص، فضلاً عن النضج الفكري والاتزان العاطفي، الامر الذي يعزز السعي نحو النجاح الاستراتيجي.





٣. المنصب الوظيفي:

فيما يتعلق ببيانات المنصب الوظيفي، اتضح أن منصب مقرر القسم حقق أعلى نسبة بلغت (٤٨٪) بعدد (٨٦) شخصاً من مجموع افراد عينة البحث البالغ عددهم (١٨٠)، يليها منصب رئيس قسم بعدد (٦٧) فرد أي بنسبة (٣٧٪)، ثم منصب معاون عميد بعدد (١٦) فرد أي بنسبة (٩٪)، وأخيراً منصب عميد بعدد (١١) أفراد أي بنسبة (٦٪)، ويعود ذلك لوجود أكثر مقرر لكل قسم، ومن ثم فإن هذه النتائج تدل على مصداقية تجسيد الاستبانة للواقع الفعلي لظروف استجابة افراد العينة.

٤. المؤهل العلمي:

بلغ عدد المستجيبين لعينة الدراسة الحاصلين على شهادة الدكتوراه (١٢٠) فرداً أي بنسبة (٦٧٪)، يليها عدد المستجيبين الحاصلين على شهادة الماجستير بعدد (٦٠)، فرداً أي بنسبة (٣٣٪)، وهذا يدل على المؤهلات العلمية العالية للمستجيبين من افراد العينة، الأمر الذي يعزز قوة الإجابة على فقرات الاستبانة.

٥. اللقب العلمي:

بالنسبة للألقاب العلمية، فقد ظهر ان لقب مدرس جاء اولاً بعدد (٦٢) فرداً أي بنسبة (٣٥٪)، من مجموع عينة الدراسة والبالغ عددها (١٨٠) فرداً، يليها اللقب العلمي أستاذ مساعد بعدد (٤٢) فرداً أي بنسبة (٢٣٪)، يليها اللقب العلمي مدرس مساعد بعدد (٤٠) فرداً أي بنسبة (٢٢٪)، وأخيراً اللقب العلمي أستاذ بعدد (٣٦) فرداً أي بنسبة (٢٠٪)، ويتضح لنا أن أفراد عينة الدراسة اصحاب مستوى علمي واكاديمي ممتاز، فقد اتضح التقارب المعقول بين لقب مدرس ولقب استاذ مساعد، الأمر الذي يعطي العناية الفائقة في الإجابة على فقرات الاستبيان.





٦. عدد سنوات الخدمة

يتبين أن عدد سنوات الخدمة من ٢٠ سنة فأكثر سجلت اولوية في التسلسل، اذ بلغت (٦٧) فرداً أي بنسبة (٣٧٪)، من مجموع عينة الدراسة والبالغ عددها (١٨٠) فرداً، وتلتها سنوات الخدمة من ٥ سنوات الى أقل من ١٠ سنوات بعدد (٤٣) فرداً أي بنسبة (٢٤٪)، وتلتها عدد سنوات الخدمة من سنة واحدة الى أقل من ٥ سنوات بعدد (٣٣) أي بنسبة (١٨٪)، وتلتها عدد سنوات الخدمة من ١٠ سنوات الى أقل من ١٥ سنة بعدد (١٩) فرداً أي بنسبة (١١٪)، وتعكس هذه النتائج بمجملها اعتماد الكليات عينة البحث مبدأ الممازجة بين الخبرة والشباب في ايلاء المناصب الى منتسبيها من التدريسيين، وهذا يدل على أن عينة الدراسة تتمتع بخبرة كبيرة، مدعمة بالدماء الشباب، الأمر الذي يعطينا نتائج تحاكي الواقع بالنسبة الى الأجوبة على فقرات الاستبانة.

ثانياً: عرض وتحليل نتائج استجابات افراد العينة

يتم في هذه الفقرة عرض وتحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال بيان الأوساط الحسابية لتشخيص إجابات العينة المبحوثة، وكذلك بالنسبة للانحرافات المعيارية من أجل تقدير مدى التشتت في الإجابات، وترتيب فقرات كل متغير بحسب اهميته النسبية لمعرفة درجة اهتمام عينة الدراسة أتجاه الفقرة المعنية، حيث تم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات أفراد العينة، اذ سيكون مستوى الإجابة محصوراً بين (١- ٥)، وعلى خمسة مستويات وفق الفئات على النحو الآتي:

الفئة الأولى من (١ - ١,٧٩) تمثل الإجابة (لا أتفق تماماً).

الفئة الثانية من (١,٨ - ٢,٥٩) تمثل الإجابة (لا أتفق).

الفئة الثالثة من (٢,٦ - ٣,٣٩) تمثل الإجابة (محايد).





الفئة الرابعة من (٤,١٩ – ٣,٤) تمثل الإجابة (أتفق).

الفئة الخامسة من (٥ – ٤,٢) تمثل الإجابة (أتفق تماماً).

١. عرض وتحليل نتائج الحساسية الاستراتيجية

توضح معطيات الجدول رقم (٢) إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـ (وحدة القيادة) في الكليات الأهلية في عينة البحث، إذ تراوح المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (٣,٨٢ – ٤,٢٤) بمتوسط كلي مقداره (٤,٠٦) على مقياس ليكرت الخماسي، والذي يشير الى مستوى جيد لوحدة القيادة بالنسبة لأفراد عينة الكليات المبحوثة.

حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة الخامسة عشر (تتبنى القيادة في الكلية مبدأ فرق العمل في تنفيذ مهامها) بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٤) وهو أعلى من المتوسط العام والبالغ (٤,٠٦) وبانحراف معياري يبلغ (٠,٦٦٣)، بينما حصلت الفقرة الرابعة عشر (تعمل عمادة الكلية على تمكين الطلبة واشراكهم في بعض القرارات) على المرتبة السادسة والاخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٢) وهو أدنى من المتوسط العام والبالغ (٤,٠٦) وبانحراف معياري (٠,٨٤٩)، ويبين الجدول ايضاً التشتت المنخفض في استجابات مجتمع الدراسة حول وحدة القيادة، وبشكل عام نلاحظ المستوى الجيد لبعدها وحدة القيادة من وجهة نظر الملاكات التدريسية للكليات الأهلية محل الدراسة.





جدول رقم (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم التكرارات لمتغير الالتزام الجماعي في

الكليات المبحوثة

الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	التكرار والنسبة	الفقرات	ت
٥	٤,٠٥	٠,٨٣٤	-	١٠	٢٨	٨٥	٥٧	التكرار	تسعى عمادة الكلية الى تحقيق المزيد من التماسك بين العاملين .	١٣
			-	٦	١٥	٤٧	٣٢	%		
٦	٣,٨٢	٠,٨٤٩	١	١٠	٤٨	٨٣	٣٨	التكرار	تعمل عمادة الكلية على تمكين الطلبة واشراكهم في بعض القرارات.	١٤
			١	٥	٢٧	٤٦	٢١	%		
١	٤,٢٤	٠,٦٦٣	-	٣	١٤	١٠٠	٦٣	التكرار	تتبنى القيادة في الكلية مبدأ فرق العمل في تنفيذ مهامها.	١٥
			-	٢	٨	٥٥	٣٥	%		
٣	٤,٠٨	٠,٨٨١	١	٨	٣٣	٧٢	٦٦	التكرار	تؤكد عمادة الكلية على تحقيق التآزر بين العاملين.	١٦
			١	٤	١٨	٤٠	٣٧	%		
٤	٤,٠٦	٠,٧٩٩	١	٥	٣١	٨٨	٥٥	التكرار	تعزز وتنشر عمادة الكلية ثقافة التغيير لدى فرق العمل.	١٧
			١	٣	١٧	٤٩	٣٠	%		





٢	٤,١٦	٠,٨٢٤	٢	٥	٢٢	٨٥	٦٦	التكرار	تضمن عمادة الكلية النجاح الجماعي لفرق العمل.	١٨
			١	٣	١٢	٤٧	٣٧	%		
		٤,٠٦							الاجمالي	

٢. عرض وتحليل نتائج النجاح الاستراتيجي

بغية وصف وتحليل النجاح الاستراتيجي (البقاء، التكيف، النمو) في الكليات الأهلية المبحوثة، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لبيان أهمية كل فقرة وذلك من وجهة نظر أفراد العينة. أ. البقاء

تبين معطيات الجدول رقم (٣) إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالبقاء في الكليات المبحوثة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (٤,٠٦ الى ٤,٢٤) بمتوسط كلي مقداره (٤,١٩) على مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير الى المستوى الجيد لبعده البقاء بالنسبة الى الكليات المبحوثة، إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة التاسعة و العشرون (تفتح عمادة الكلية ابواب الحوار مع الطلبة بغية ضمان تلبية حاجاتهم) بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٤) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (٤,١٩) وبانحراف معياري (٠,٧٩٤)، بينما حصلت الفقرة الخامسة و العشرون والتي مفادها (تعمل عمادة الكلية بشكل مستمر على تحديد التغيرات البيئية المؤثرة عليها) على المرتبة السادسة والاخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٦) وهو أدنى من المتوسط العام والبالغ (٤,١٩) وبانحراف معياري بلغ (٠,٧٣٤)، ويبين الجدول ايضاً مستوى التشتت المنخفض في استجابات مجتمع الدراسة حول البقاء في الكليات الاهلية المبحوثة،





كذلك نلاحظ تقارب المتوسطات الحسابية بالنسبة لفقرات بعد البقاء، وبشكل عام نلاحظ أن مستوى البقاء من وجهة نظر العاملين في الكليات الأهلية محل الدراسة كان جيد.

جدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم التكرارات لمتغير البقاء في الكليات المبحوثة

الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	التكرار والنسبة	الفقرات	ت
٦	٤,٠٦	٠,٧٣٤	-	٥	٢٨	٩٨	٤٩	التكرار	تعمل عمادة الكلية بشكل مستمر على تحديد التغيرات البيئية المؤثرة عليها.	٢٥
			-	٣	١٦	٥٤	٢٧	%		
٢	٤,٢٣	٠,٧٥٤	١	٣	٢٠	٨٦	٧٠	التكرار	تهتم عمادة الكلية بشكاوى الطلبة وآرائهم لتطوير الاداء المستقبلي.	٢٦
			١	١	١١	٤٨	٣٩	%		
٣	٤,٢٢	٠,٨٣٤	٢	٤	٢٥	٧٥	٧٤	التكرار	تضع قيادات الكلية رضا الطلبة من خدماتها في مقدمة أولوياتها.	٢٧
			١	٢	١٤	٤٢	٤١	%		
٤	٤,٢	٠,٧٩٣	٢	٤	١٧	٨٧	٧٠	التكرار		٢٨





			١	٢	٩	٤٩	٣٩	%	تسعى عمادة الكلية دائماً الى بناء علاقات مستدامة مع الطلبة.	
١	٤,٢٤	٠,٧٩٤	١	٤	٢٢	٧٧	٧٦	التكرار	تفتح عمادة الكلية ابواب الحوار مع الطلبة بغية ضمان تلبية حاجاتهم.	٢٩
			١	٢	١٢	٤٣	٤٢	%		
٥	٤,١٩	٠,٨١٣	٢	٢	٢٧	٧٧	٧٢	التكرار	تمتلك الكلية القدرة على اداء المهام والانشطة في مختلف المواقف.	٣٠
			١	١	١٥	٤٣	٤٠	%		
	٤,١٩								الاجمالي	

ب. التكيف

يوضح الجدول رقم (٤) إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالتكيف في الكليات المبحوثة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (٣,٨٢ الى ٤,١٧) بمتوسط كلي مقداره (٤,٠٢) على مقياس ليكارت الخماسي والذي يشير الى المستوى الجيد لبعد التكيف بالنسبة الى الكليات المبحوثة، إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة الرابعة و الثلاثون (تبحث عمادة الكلية باستمرار عن الفرص الاستراتيجية الجديدة) بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٧) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (٤,٠٢) وبانحراف معياري (٠,٨٣٨)، بينما حصلت الفقرة الخامسة و الثلاثون والتي مفادها (تقوم عمادة الكلية بالمسح البيئي





لمعرفة الطالبات الجديدة بشكل دوري) على المرتبة السادسة والاخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٢) وهو أدنى من المتوسط العام والبالغ (٤,٠٢) وبانحراف معياري بلغ (٠,٨٩٢)، ويبين الجدول ايضاً مستوى التثنت المنخفض في استجابات مجتمع الدراسة حول البقاء في الكليات الاهلية المبحوثة، وبشكل عام نلاحظ أن المستوى الجيد لبعث التكيف من وجهة نظر العاملين في الكليات الأهلية محل الدراسة.

جدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم التكرارات لمتغير التكيف في الكليات

المبحوثة

الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	التكرار والنسبة	الفقرات	ت
٥	٣,٩٩	٠,٩٠٦	٣	٨	٣٢	٨١	٥٦	التكرار	تهتم الكلية باستمرار للدرجات المتغيرة للطلبة.	٣١
			٢	٤	١٨	٤٥	٣١	%		
٢	٤,٠٨	٠,٧٥٤	١	٥	٢٣	١٠٠	٥١	التكرار	تأخذ عمادة الكلية التغيرات البيئية بنظر الاعتبار لضمان زيادة مستوى استفادة الطلبة من خدماتها.	٣٢
			١	٣	١٣	٥٥	٢٨	%		
٣	٤,٠٤	٠,٨١٨	-	٦	٣٨	٧٨	٥٨	التكرار	تعمل عمادة الكلية على تبادل المعلومات مع	٣٣
			-	٣	٢١	٤٤	٣٢	%		





										الطلبة لفتح آفاق جديدة.	
١	٤,١٧	٠,٨٣٨	٢	٣	٢٩	٧٤	٧٢	التكرار	تبحث عمادة الكلية باستمرار عن الفرص الاستراتيجية الجديدة.	٣٤	
			١	٢	١٦	٤١	٤٠	%			
٦	٣,٨٢	٠,٨٩٢	٣	٨	٤٨	٨٠	٤١	التكرار	تقوم عمادة الكلية بالمسح البيئي لمعرفة الطلبات الجديدة بشكل دوري.	٣٥	
			٢	٤	٢٧	٤٤	٢٣	%			
٤	٤,٠٢	٠,٨٧١	-	١١	٣٣	٧٧	٥٩	التكرار	تمتلك عمادة الكلية القدرة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية.	٣٦	
			-	٦	١٨	٤٣	٣٣	%			
		٤,٠٢							الإجمالي		

ج. النمو

يوضح الجدول رقم (٥) إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالنمو في الكليات المبحوثة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (٤,٠٦ الى ٤,٢٩) بمتوسط كلي مقداره (٤,١) على مقياس ليكارت الخماسي والذي يشير الى المستوى الجيد لبعء النمو بالنسبة الى الكليات المبحوثة حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة التاسعة والثلاثون (تأخذ عمادة الكلية بعين الاعتبار زيادة عدد الطلبة المقبولين في اقسامها) بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٩) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (٤,١) بانحراف معياري





(٠,٧٢٨)، بينما حصلت الفقرة السابعة والثلاثون والتي مفادها (تطور عمادة الكلية اعمالها الحالية بغية خلق اعمال ابداعية) على المرتبة السادسة والأخيرة بالنسبة لبعده النمو بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٦) وهو أدنى من المتوسط العام والبالغ (٤,١) وبانحراف معياري يبلغ (٠,٨٧٤)، وبين الجدول انخفاض مستوى التثنت في استجابات أفراد العينة حول النمو والذي بدوره يعكس مدى التقارب في وجهات نظر المستجيبين على فقرات الاستبانة بالنسبة للكليات الأهلية مجال عينة البحث.

جدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم التكرارات لمتغير النمو في الكليات المبحوثة

الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	التكرار والنسبة	الفقرات	ت
٦	٤,٠٦	٠,٨٧٤	٣	٥	٢٨	٨١	٦٣	التكرار	تطور عمادة الكلية اعمالها الحالية بغية خلق اعمال ابداعية.	٣٧
			٢	٢	١٦	٤٥	٣٥	%		
٢	٤,١٨	٠,٩٣٤	٤	٧	٢٠	٧١	٧٨	التكرار	تسعى عمادة الكلية الى فتح اقسام جديدة متوافقة مع توجهاتها الاستراتيجية.	٣٨
			٢	٤	١١	٤٠	٤٣	%		
١	٤,٢٩	٠,٧٢٨		٢	٢٣	٧٦	٧٩	التكرار		٣٩





				١	١٣	٤٢	٤٤	%	تأخذ عمادة الكلية بعين الاعتبار زيادة عدد الطلبة المقبولين في اقسامها.	
٥	٤,٠٩	٠,٨٧٦	٣	٣	٣٤	٧٤	٦٦	التكرار	تحرص الكلية على تحديث مختبراتها في مختلف التخصصات.	٤٠
			٢	٢	١٩	٤١	٣٦	%		
٣	٤,١٤	٠,٨٤٦	٣	١	٣٢	٧٥	٦٩	التكرار	تعمل الكلية على تطوير مرافق الكلية بشكل مستمر.	٤١
			٢	١	١٨	٤١	٣٨	%		
٤	٤,١٢	٠,٨٧٠	٣	٣	٣٠	٧٤	٧٠	التكرار	تعتمد الكلية طرائق متجددة للمحافظة على انتماء الطلبة لها.	٤٢
			٢	٢	١٦	٤١	٣٩	%		
	٤,١								الاجمالي	

ثالثاً: اختبار الفرضيات

تعرض هذه الفقرة اختبار فرضيات البحث، والتي تتضمن اختبار فرضية الارتباط بين متغيري البحث، فضلاً عن اختبار فرضية التأثير، وكالاتي:

١. اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

يتم في هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص على: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين الالتزام الجماعي والنجاح الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة.





جدول رقم (٦) علاقة الارتباط بين الالتزام الجماعي والنجاح الاستراتيجي

النجاح الاستراتيجي	الالتزام الجماعي	البعد	
.704**	١	الارتباط	الالتزام الجماعي
٠,٠٠٠		المعنوية	
١٨٠	١٨٠	العينة	
١	.704**	الارتباط	النجاح الاستراتيجي
	٠,٠٠٠	المعنوية	
١٨٠	١٨٠	العينة	

يتضح من مضامين الجدول (٦) أن قيمة معامل الارتباط (بيرسون) بين الالتزام الجماعي والنجاح الاستراتيجي بلغت (.704**) وبدلالة إحصائية (٠,٠٠٠) وهي أصغر من (٠,٠١). وتوضح هذه النتيجة وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين بعد وحدة القيادة مع النجاح الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة، مما يعني قبول الفرضية الصفرية التي تتضمن وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين بُعد وحدة القيادة مع النجاح الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة.

٢. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تتناول هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للالتزام الجماعي في النجاح الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة.





جدول (٧) تأثير الالتزام الجماعي في النجاح الاستراتيجي على المستوى الكلي

النجاح الاستراتيجي						الالتزام الجماعي
الدلالة	المعنوية	قيمة F المحسوبة	معامل بيتا β	معامل التحديد R^2	الأثر	
يوجد تأثير	٠,٠٠٠	١٧٤,٩	٠,٦٥٤	٠,٤٩٦	٠,٧٠٤	

توضح بيانات الجدول رقم (٧) علاقة تأثير بعد الالتزام الجماعي في النجاح الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة حيث بلغت قيمة الأثر (٠,٧٠٤) بقيمة معامل تحيد (٠,٤٩٦) والذي يدل على أن الالتزام الجماعي يفسر (٤٩,٦٪) من التباين الحاصل في النجاح الاستراتيجي و أن (٤,٥٠٪) هو تباين مفسر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار، كما ونلاحظ أن قيمة (F) بلغت (١٧٤,٩) عند مستوى معنوية بلغ (٠,٠٠٠) وهو أقل من مستوى الدلالة (٠,٠١)، وهذا يعني وجود تأثير معنوي للالتزام الجماعي في النجاح الاستراتيجي في الكليات الأهلية محل عينة البحث، ومن خلال الجدول ذاته يمكن ملاحظة أن قيمة ($\beta = 0.654$) والتي تعني أن تغير مقداره وحدة واحدة في الالتزام الجماعي سوف يؤدي الى تغير مقداره (٤,٦٥٪) في النجاح الاستراتيجي.

وتأسيساً على ذلك تدعم هذه النتائج بشكل كافٍ قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على: (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية للالتزام الجماعي في النجاح الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة).





المبحث الثالث: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١. وجود علاقة ارتباط عالية بين الالتزام الجماعي الذي يمارس في الكليات الاهلية وبين تحقيق النجاح الاستراتيجي، الامر الذي يعني ان اي ارتفاع في مستوى تجسيد هذا الالتزام سينعكس ايجاباً على مستوى النجاح الاستراتيجي، وهذا يعني تأثير الالتزام الجماعي في النجاح الاستراتيجي.
٢. اتضح وجود مستوى عالي من الالتزام الجماعي في الكليات عينة البحث من وجهة نظر المبحوثين، الامر الذي يعكس تمتع ادارات الكليات والجامعات الاهلية نحو المشاركة الجماعية في فلسفة عملها واتخاذ القرارات على وفق ذلك، لإيمان تلك الادارات ان ذلك يتيح مناخ تنظيمي سليم يعزز من المنافسة.
٣. على الرغم من امتلاك الكليات الاهلية عينة البحث امكانية الالتزام الجماعي، الا انها لم تتيح للطلبة المشاركة في هذه الممارسة.
٤. عدم ارتفاع مستوى المسح البيئي الذي تقوم به ادارات الكليات الاهلية عينة البحث بغية معرفة الطلاب الجديدة بشكل دوري، فضلاً عن تشخيص الرغبات المتغيرة للطلبة.

ثانياً: التوصيات

١. ان تسعى ادارات الكليات المبحوثة الى تعزيز ممارسة الالتزام الجماعي بوصفه جزء من فلسفة عملها واهتماماتها القصوى، ويمكن ان يتم ذلك من خلال تفعيل العمل بمبدأ فرق العمل، من اجل المحافظة على موقفها التنافسي.





٢. ضرورة اعتماد الكليات الاهلية آليات عمل فاعلة تستند الى الاسلوب العلمي تساعدها في تشخيص الفرص والتحديات البيئية، كما هو الحال مثلاً في بناء فرق عمل متخصصة تتمثل مهمتها في عملية استشعار المعطيات البيئية.
٣. وجوب اعتماد الكليات الاهلية الهياكل المرنة بغية ان تتمكن من التكيف مع التغييرات البيئية، ويمكن الاستعانة بالكليات الحكومية ومكاتبها الاستشارية في سبيل تحقيق ذلك.
٤. تفعيل عمليات المسح البيئي باعتماد التحليل الاستراتيجي من خلال تشكيل لجان عالية المستوى تتبنى تنفيذ هذا الامر.

المصادر:

اولاً المصادر العربية:

١. بقادر، فتحية وعلالي، زينب (٢٠٢٠)، أثر مقومات القيادة التحويلية على النجاح الاستراتيجي للمنظمة: دراسة ميدانية بمؤسسة ايكومس ادرار، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية ادرار، الجزائر.
٢. حسن، حنين قاسم والشيخلي، عبد الرزاق ابراهيم (٢٠٢٠)، تأثير السيادة الاستراتيجية على النجاح الاستراتيجي: دراسة حالة في محافظة ذي قار، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (٢٦)، العدد (١٢٤)، ص ص ١-١٦.
٣. حسين، وليد حسين (٢٠٢٠)، الكفاءة الذاتية للموارد البشرية ودورها في النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال: دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، مجلة المنصور، العدد (٣٤)، ص ص ١-٢٣.





٤. سلمان، فاطمة عبد علي والشمري، محمد عوض جار الله والشمري، احمد عبد الله امانة (٢٠٢١)،
مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد (١٠)، العدد (٣٧)، ص ص ٦٩-٨٩.
٥. صادق، زانا مجيد (٢٠٢٠)، دور التوافق الاستراتيجي لاستراتيجيات الاعمال على وفق أنموذج
(Miles & Snow) في النجاح الاستراتيجي: دراسة تحليلية الرأى عينة من العاملين في شركة سي سي
لصناعة المشروبات الغازية المحدودة في مدينة اربيل، مجلة قه لاي زانست العلمية، المجلد (٥)، العدد
(٤)، ص ص ٦٧٧-٧٠٦.
٦. الصانع، ايمان سالم (٢٠١٣)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، اثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في
الفاعلية التنظيمية: دراسة حالة لشركة السمنت الاردنية لافارج، قسم ادارة الاعمال-كلية الاعمال، جامعة
الشرق الاوسط، عمان، ص ٢٠.
٧. عباس، سامي احمد وعبد الكريم، عمر زهير (٢٠٢١)، استراتيجية تمكين الموارد البشرية وتأثيرها
في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الاهلية في بغداد، مجلة دنانير، العدد
(٢٦)، ص ص ٢١٦-٢٥٣.
٨. عثمان، خديجة غالب (٢٠٢٠)، أثر ممارسة القيادة الخادمة في تحقيق النجاح الاستراتيجي بالجامعات
ال فلسطينية : دراسة حالة جامعة الاقصى، رسالة ماجستير في القيادة والادارة (غير منشورة)، كلية الادارة
والتمويل، جامعة الاقصى.
٩. علوان، بشرى محمد والسلطاني، سعدية حايف كاظم و خليل امير علي (٢٠١٨)، النجاح الاستراتيجي
ودوره في تحقيق قيمة المنظمة: بحث استطلاعي تحليلي مقارن لأراء عينة من التدريسيين في جامعات
بابل وكلية المستقبل الجامعة، مجلة كربلاء العلمية، العدد الثالث/انساني، ص ص ٢٥١-٢٧٨.





١٠. عوجة، ازهار مراد (٢٠١٧)، دور خفة الحركة الاستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء فنادق النجف الاشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية المجلد (١٤)، العدد (١)، ص ص ٢٧٩-٣٠٥.
١١. الكعبي، ميثم حميد (٢٠٢١)، دور الصحة التنظيمية واثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي: بحث استطلاعي لعينة من الموارد البشرية في الجامعات العراقية (جامعة النهريين أنموذجاً)، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد (٧٤)، ص ص ٢٧٥-٢٩١.
١٢. اللافي، خالد خلف والخشمان، ايسر محمد (٢٠٢٠)، تطبيق نظم عمل الاداء العالي واثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في الجامعات الاردنية الخاصة، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد (٢٨)، العدد (١)، ص ص ٤٨-٧٩.
١٣. المختار، جمال عبد الله مخلف (٢٠١٩)، دور رأس المال الفكري في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الثانوية الأهلية في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (٥١)، العدد (٤١)، ج ٢، ص ص ١٦-٣٨.
١٤. نجم، رامي ابراهيم عبد العال (٢٠١٩)، أثر الرقابة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الاعمال في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الجامعة الاسلامية-غزة.





ثانياً: المصادر الأجنبية:

1. Ahmed, S. F. (2020), Strategic Innovation, Entrepreneurial Orientation and Strategic Success in a Ministry of Water Resources, International Journal of Innovation, Creativity and Change, Volume 13, Issue 9, PP. 1185-1208.
2. Al-khrabsheh, A. A., Mahdi, O. R. & Muttar, A.(2017), Health Service Quality and Its Impact on Strategic Success: A Field Study on the Private Hospitals of Jordan, International Journal of Business and Management; Vol. 12, No. 10, PP. 185-193.
3. Chankoson, t.(2019), Multilevel Causal Factors Affecting The Strategic Success Of Thai Export Businesses, Polish Journal Of Management Studies, Vol.19, No.1, pp. 94-105.
4. Daft, R. L., (2001), "Organization: Theory & Design", 7thed. South – Western college publishing. Ohio.
5. David, F.R., (2009), Strategic Management: concepts and cases, New Jersey, Prentice Hall Inc.
6. Dawood, F. S. & Mahmoud, A. S. A.(2021), The role of the Dyson model for strategic development in achieving strategic success / case study in Baghdad Municipality, doi:10.20944/preprints202104.0747.v1





7. Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). Fast Strategy: How strategic agility will help to stay ahead of the game. Harlow: Wharton School Publishing.
8. Elali, W.(2021), The Importance of Strategic Agility to Business Survival During Corona Crisis and Beyond, International Journal of Business Ethics, Vol.4, No.2, PP. 1-8.
9. Ferraris, A., Degbey, W. Y., Singh, S. K., Bresciani, S., Castellanom S., Fiano, F. & Couturier, J.(2021), Microfoundations of Strategic Agility in Emerging Markets: Empirical Evidence of Italian MNEs in India, Journal of World Business, PP.1-18.
10. Haleg, R. A.(2021), The Role of Electronic Management in Achieving Strategic Success: a Field Study at the Directorate of Education in Baghdad, Economics & Administration review, Vol. 129, PP. 513-527.
11. hlehel, m. s. (2022). the strategic mind and its role in achieving strategic success an analytical descriptive study in the iraqi ministry of construction, housing, municipalities, and public works. world economics and finance bulletin, 6, PP. 77-82.
12. Jabbar, B. F. & Wali, A. I.(2021), The role of organizational learning in achieving strategic success: An analytical study of the opinions of a sample of





college boards of a number of private universities in the city of Erbil, International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM), Vol.5, Issue.1, pp. 17-34.

13. Mahdi, M. H., Shaalan, M. A. & Hassan, J. A.(2020), The Role of Collaborative Innovation in Supporting Strategic Success - An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Employees in Babylon Bank / Najaf Branch, International Journal of Advanced Science and Technology, Vol. 29, No. 3, pp. 171 – 194.

14. Mohammed, M. A. Q. & Omar, M. A.2018), The requirements of lean manufacturing and its role in achieving strategic success An exploratory study of the views of a sample of individuals working in the Hawar National Press / Dohuk, Tikrit Journal of Administration & Economic Sciences, Vol.4, No.44, PP. 1-20.

15. Orlov, O., Dumanska, K., Ponomaryova, N. & Kobets, D.(2020), Company's strategic success as the basis of its potential sustainability, E3S Web of Conferences 166, ICSF, PP.1-7.

16. Paudel, S. & Kumar, V.(2021), Strategic Success Factors of Information Technology Outsourcing in Emerging Markets, Nepal Journal of Multidisciplinary Research (NJMR), Vol. 4, No. 1,, PP. 107-120.





17. Reed, J.(2021), Strategic agility in the SME: Use it before you lose it, Journal of Small Business Strategy, Vol.31, No.3, PP.33-46.
18. Santala, M.(2009), Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting, Organization and Management Master's thesis, Department of Marketing and Management, Helsinki school of economics, Finland.
19. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2005), Strategic Management and Business Policy, Concepts, 9th ed., Pearson Education, Inc.

