

اثر تطبيق متطلبات الادارة الاستراتيجية على تعزيز السلوك التنظيمي للموظفين الاداريين العاملين في مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية في الجامعة العراقية كلية الطب انموذجاً

م.م. ايمن حسن صبري ديوان الوقف السني

The impact of applying strategic management requirements on enhancing the organizational behavior of administrative staff working in higher education institutions: A field study at the Iraqi University, College of Medicine as a model

m .m . ayman hasan sabri
Sunni Endowment Diwan
Alwan82110@gmail.com

المستخلص

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر تطبيق متطلبات الادارة الاستراتيجية في تعزيز السلوك التنظيمي للموظفين الاداريين العاملين في كلية الطب الجامعة العراقية وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها وتكون مجتمع البحث من (١٦٢) موظفا وموظفة وتوصلت الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة احصائية الادارة الاستراتيجية في تعزيز السلوك التنظيمي تعزى لمتغير (الجنس) وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى للمتغيرات (العمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة) وان جميع الموظفين موافقون على اهمية تطبيق متطلبات الادارة الاستراتيجية في تعزيز السلوك التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، مع اهمية متابعة الادارة العليا لاداء الموظفين والتعرف على مشكلاتهم ومعالجة اخطائهم ومعرفة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية والمؤثرة في جودة العمل واداء الموظف واعداد الخطط المستقبلية وايجاد البدائل الاستراتيجية لكل موقف قد يعترض الخطط التتموية المستقبلية واوصت الدراسة الى اهمية توفير البرامج التدريبية في اساليب الادارة الاستراتيجية والاهتمام بالموارد البشري باعتباره راس مال المؤسسة واحد اهم اسباب نجاح عملها الاداري.الكلمات المفتاحية الادارة الاستراتيجية السلوك التنظيمي

The study aimed to identify the impact of applying strategic management requirements on enhancing the organizational behavior of administrative staff working at the College of Medicine, Iraqi University. The researcher adopted the descriptive analytical method in collecting and analyzing data. The population consisted of (162) male and female employees. The study concluded that there were statistically significant differences in strategic management in enhancing organizational behavior attributable to the variable (gender), and no statistically significant differences attributable to the variables (age, academic qualification, and number of years of experience). All employees agreed on the importance of applying strategic management requirements in enhancing organizational behavior in higher education institutions, with the importance of senior management monitoring employee performance, identifying their problems, addressing their mistakes, understanding the internal and external environmental variables that affect the quality of work and employee performance, preparing future plans, and finding strategic alternatives for any situation that may hinder future development plans. The study recommended the importance of providing training programs in strategic management methods and paying attention to human resources as the institution's capital and one of the most important reasons for the success of its administrative work

Keywords: Administrative strategies, institutional performance

المقدمة

تشهد المجتمعات المعاصرة، ولا سيما في طبيعة العمل الاداري في المؤسسات الحكومية ، تحولات جذرية في اساليب واجراءات انجاز الاعمال وجودتها الامر الذي دفع بالعديد منها، خلال الأعوام الأخيرة، إلى تطبيق مفاهيم الإدارة الاستراتيجية للارتقاء بكفاءة الأداء المؤسسي؛ إذ لم يعد الهيكل البيروقراطي التقليدي كافيًا لتحقيق الأهداف المنشودة، بل اصبح لزامًا على الادارة العليا متابعة سلوك العاملين ودراسته وتحليله ومعرفة التأثيرات التي تعزز سلوكه ومعالجة اسباب القصور في اعمالهم، فالإدارة الاستراتيجية تلعب دورا هاما في متابعة عمل الافراد وتحديد سلوكياتهم ضمن الاطر العامة لثقافة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية ، وتشكل الادارة الاستراتيجية حجر الاساس في كل قرار تتخذه الادارة العليا في تعزيز السلوك التنظيمي للأفراد ، ويعتبر مجال السلوك التنظيمي من المجالات الواسعة المختصة بدراسة سلوك الافراد والجماعات وتحليل العمليات الشخصية وتأثيراتها على عمل المؤسسة ككل (ابو فريخة ٢٠٢٢، ١٤٢)، فالسلوك التنظيمي يعتبر قاعدة معلوماتية قائمة على الفعل ورد الفعل والتعرف على ردود الافعال في ظل المتغيرات والمؤثرات التي يتفاعل معها الافراد ودراسة استجاباتهم لتلك المؤثرات واعداد الخطط بناءا على تلك المتغيرات من اجل النهوض بالعمل المؤسسي (حلاق ٢٠٢٠، ٧٨)، لذلك فإن فهم السلوك التنظيمي لعمل الافراد يمنح الادارة العليا القدرة على التحكم في سلوكياتهم وبالتالي تعزيز اداءهم داخل المؤسسة وتحسينه وتطويره وزيادة فرصة تحقيق الاهداف وتطبيق بنود الخطط الاستراتيجية التي تم رسمها مسبقاً. ويقتضي ذلك تسليط الضوء على مفاهيم الادارة الاستراتيجية بوصفها أداة جوهرية لبلورة رسالة المؤسسة وتشخيص جوانب القوة والضعف، فضلاً عن تحديد الفرص والتحديات، بما يفرضي إلى صياغة الخطط الاستراتيجية الداعمة لتلك الرسالة وقادرة على مواجهة التحديات واستثمار الفرص بما يعظم القيمة المؤسسية (القيوتي ٢٠١٠، ٧٨)، وقد ادركت الادارة العليا بأهمية تحقيق التنمية وتحسين الاداء وتعزيز السلوك على المستوى المؤسسي من ناحية وضمان جودة العمل المنجز على المستوى الفردي واهمية الاستفادة من التقدم التكنولوجي والثورة المعلوماتية في نظم المعلومات وادخال البيانات لتحديد مناطق القوة والضعف في مستوى الاداء والية وضع الخطط لتحقيق الاهداف (فاطمة ٢٠٢٢، ٥٩٢)، وتتميز الادارة الاستراتيجية بنوعين من المميزات تتمثل الميزة الاولى بقدرتها على تحديد المتغيرات الداخلية للعمل الاداري وتشخيص وتحليل سلوك الافراد والمشاكل المتعلقة بالأداء والتفاعل والتميز والتنافس بين الموظفين ووضع الخطط الملائمة لتحفيز نقاط القوة والاستفادة من تجارب الاخرين في وضع العلاجات المناسبة لها ، اما الميزة الثانية للإدارة الاستراتيجية فمتعلقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة وتأثيراتها على الاداء داخل المؤسسة مثل الظروف الاجتماعية والبيئية والثقافية المحيطة بالموظف (عبد الوهاب ٢٠١٠، ١٢١) .

مشكلة البحث

تعتبر الادارة الاستراتيجية القوة المحركة والعصب الرئيسي في جميع المؤسسات الحكومية والمسؤولة عن نجاح الخطط الاستراتيجية والتنمية فيها ولها القدرة على تعزيز سلوكيات الافراد والجماعات وجودة الخدمات المقدمة ، واصبحت عملية التغيير اليوم في الاداء وتطويره وتحسينه خاصة في ظل التطور التكنولوجي في عجلة النظم والمعلومات حاجة ضرورية وملحة الهدف منها تحسين السلوكيات والقدرات والمهارات والقدرة على اتخاذ القرارات وتغيير القيم والاتجاهات والعقائد واعادة صياغة الهيكل التنظيمي لبنية العمل المؤسسي، فالإدارة الاستراتيجية تدعو الى التغيير بطريقة التفكير في العمل الاداري من النمط التقليدي في الادارة المتمثلة بالتخطيط وايجاد البدائل المحدودية المدى والانتقال في طبيعة العمل المؤسسي الى الادارة الاستراتيجية وتبني الحلول الاستراتيجية بنظرة شمولية متكاملة فأداء الموظف يعكس طريقة تفكيره ونمط سلوكه ومدى قدرته على المساهمة بشكل ايجابي او سلبي (Lay ٢٠٢٠، p3) ودور المؤسسة هو تعزيز الجانب الايجابي من ذلك السلوك ومعالجة الجانب السيئ منه ،ويمكن تحديد الاشكالية من الدراسة الحالية هو التعرف على دور الادارة الاستراتيجية في تعزيز السلوك التنظيمي لدى الموظفين الاداريين في الجامعة العراقية كلية الطب

ويتفرع من هذا السؤال مجموعة من الاسئلة الفرعية وهي :

- ١-مدى توفر متطلبات الادارة الاستراتيجية في الجامعة العراقية كلية الطب من وجهة نظر الموظفين الاداريين ؟
- ٢-هل توجد علاقة ارتباطية بين متطلبات تطبيق الادارة الاستراتيجية وبين تعزيز السلوك التنظيمي داخل المؤسسة؟
- ٣-هل توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتطلبات الادارة الاستراتيجية في تعزيز السلوك التنظيمي تعزى الى بعض المتغيرات الشخصية

اهداف البحث :-

تهدف الدراسة الى معرفة :-

- ١-اهمية دراسة سلوك الافراد واثره على اداء المؤسسة
- ٢-الكشف عن اهم متطلبات الادارة الاستراتيجية واثرها في تعزيز السلوك التنظيمي

٣- التعرف عن كيفية تعزيز السلوك التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسة

٤- توضيح العلاقة بين متطلبات الادارة الاستراتيجية وتعزيز السلوك التنظيمي في المؤسسة

٥- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الاحصائية لاثر تطبيق الادارة الاستراتيجية في تعزيز السلوك التنظيمي تعزى لبعض المتغيرات الديموغرافية اسئلة البحث:-

١- ما المقصود بالإدارة الاستراتيجية؟ وما أهميتها؟ وما أبعادها؟

٢- ما مفهوم السلوك التنظيمي في المؤسسات الحكومية وما أهدافه؟

٣- ما هي العلاقة بين الادارة الاستراتيجية وبين تعزيز السلوك التنظيمي في الجامعة العراقية / كلية الطب؟

فرضيات البحث :-

- الفرضية الرئيسية الاولى : توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (٠.٠٥) لاثر تطبيق متطلبات الادارة الاستراتيجية على تعزيز السلوك التنظيمي وتفرع من هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية وهي :-

- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (٠.٠٥) لإثر تطبيق المتطلبات التنظيمية للإدارة الاستراتيجية على تعزيز السلوك التنظيمي

- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (٠.٠٥) لإثر تطبيق المتطلبات السلوكية للإدارة الاستراتيجية على تعزيز السلوك التنظيمي

- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (٠.٠٥) لإثر تطبيق المتطلبات الادارية للإدارة الاستراتيجية على تعزيز السلوك التنظيمي

- الفرضية الرئيسية الثانية:- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (٠.٠٥) في اجابات افراد عينة الدراسة حول تطبيق متطلبات الادارة الاستراتيجية في تعزيز السلوك التنظيمي تعزى لبعض المتغيرات الشخصية (الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة)

اهمية البحث

تتبع اهمية الدراسة من اهمية اعتماد القيادات الادارية الى نظم وابعاد الادارة الاستراتيجية في ترجمة ردود افعال الموظفين والمراجعين حول سير العمليات وجودة المنتجات ومدى التقدم الحاصل في اداء المؤسسة بناءً على اداء افرادها وتكتسب هذه الدراسة اهميتها في الجانبين النظري والعملي وكما مبين بالنقاط التالية

الاهمية النظرية :

١- تعتبر هذه الدراسة على حد علم الباحث من اولى الدراسات التي تناولت موضوعات تطبيق الادارة الاستراتيجية وعلاقتها بتعزيز السلوك التنظيمي للموظفين الاداريين العاملين في الجامعات الحكومية

٢- التعرف على دور السلوك التنظيمي في تعزيز وتنمية اداء الموظفين الاداريين في الجامعة العراقية كلية الطب ، الامر الذي يمكن الادارة العليا من التعرف على افضل الطرق لتعزيز هذا الاداء ورفعها الى اقصى درجة ممكنة

٣- تبين الدراسة اهمية الدور الذي تلعبه الادارة الاستراتيجية في تغيير اتجاهات العاملين وتعزيز سلوكهم الايجابي داخل الجامعة

٤- يمكن ان تساهم هذه الدراسة في تقديم فهم افضل لطبيعة العلاقة بين الادارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي للموظفين الاداريين في الجامعات الحكومية

الاهمية العملية :

١- تساهم الدراسة في زيادة فهم الادارة العليا للإدارة الاستراتيجية والمساعدة في وضع الخطط الاستراتيجية والاسهام في رفع الاداء الوظيفي

٢- المساهمة في فهم السلوك التنظيمي للموظفين الاداريين بشكل اوسع الامر الذي يساعد الادارة العليا في السيطرة على هذا السلوك واعادة توجيهه فيما يخدم المصلحة العامة وتحقيق الرؤية الشاملة لتوجهات الجامعة وتحقيق اهدافها

٣- المساهمة في التعرف على اهم المتغيرات والعوامل المؤثرة في تعزيز الاداء السلوكي للموظفين الادارية العاملين في الجامعات الحكومية

حدود الدراسة :-

- الحدود البشرية :- الموظفين الاداريين العاملين في الجامعة العراقية كلية الطب والبالغ عددهم (١٦٢) موظفاً

- الحدود المكانية :- الجامعة العراقية / كلية الطب

- الحدود الموضوعية : - يسعى البحث الى التعرف على اثر تطبيق متطلبات الادارة الاستراتيجية في تعزيز السلوك التنظيمي لدى الموظفين الاداريين العاملين في مؤسسات التعليم العالي

- الحدود الزمانية :- والمتمثلة بفترة تطبيق البحث على ميدان الدراسة لعام ٢٠٢٥-٢٠٢٦
مصطلحات الدراسة :-

الادارة الاستراتيجية :- تعددت مفاهيم الادارة الاستراتيجية في علم الادارة فقد عرفها كل من :-

- عبد الوهاب (١٩٧٦) بانها :- الاستراتيجيات العامة التي تضعها المؤسسة للتعامل مع الموظف في ظل المتغيرات البيئية والعملية والثقافية والاجتماعية وكل ما يتعلق به بهدف تحفيزه على تحسين اداءه وتعزيز سلوكه وتفعيل الميزة التنافسية في داخله لاستخراج اقصى امكاناته بهدف نجاح عمل المؤسسة وتحسين العمل الاداري

- ويعرفها احمد (٢٠٠٩) بانها :- الخطة الاستراتيجية التي تضعها الادارة العليا بهدف تحقيق الاهداف التنموية من خلال مواردها البشرية التي تسهم بنجاح تلك الخطة

- اما nicholes (٢٠١٨) فقد عرفها بانها عبارة عن مجموعة مترابطة من القرارات والخطط والتدابير والافعال التي يقوم بها المحدثين داخل المؤسسة بغية تطوير الخطط الاستراتيجية وتعديلها بما يتلاءم وعمل المؤسسة لتحقيق الاهداف

- ويعرفها الباحث اجرائياً بأنها :- قدرة المؤسسة على التعرف على كافة المتغيرات الداخلية والخارجية والمؤثرة على اداء الافراد العاملين ورسم الخطط الاستراتيجية وادارة عمليات التنفيذ والمتابعة والتقييم وبشكل دوري ومستمر بهدف معالجة الاخطاء ومواطن الخلل وتعزيز السلوك الايجابي للموظف وبما يتوافق مع رؤية المؤسسة ويحقق اهدافها
السلوك التنظيمي :- يعرفه كل من :

- الباقي (٢٠٠١):- بانه دراسة سلوك العاملين داخل المؤسسة وكيفية ادارة ذلك السلوك في البيئة العملية له وطريقة تفاعلهم مع بعضهم البعض كأفراد وجماعات الهدف منه تعزيز سلوكهم الايجابي وزيادة انتاجيتهم بما يخدم المصلحة العامة.

- اما بطاهر (٢٠١٩) فيقول عنه :- بانه محصلة العلوم الادارية والنفسية والاجتماعية المختصة بدراسة السلوك البشري وطريقة تأثره وتأثيره على البيئة الخارجية وانعكاسات ذلك السلوك على اداء الافراد داخل المنظمات .

- ويقول عنه مسيلتي (٢٠١٧):- بانه ذلك الجزء من علم الادارة المختص بدراسة سلوك واداء العاملين داخل المنظمات وطريقة فهمه وضبطه ضمن ايقاع معين داخل بيئته الطبيعية وتأثير ذلك السلوك على فعالية المؤسسة ومواردها البشرية .

- ويعرفه الباحث اجرائياً :- بان السلوك التنظيمي عبارة عن مجموعة من السلوكيات والعلاقات الادارية والاجتماعية السائدة بين الموظفين داخل المؤسسة والتي تحدد طريقة تعاملهم بين بعضهم البعض كأفراد ومجموعات واسلوب تنفيذ الاعمال
الدراسات السابقة :-

دراسة العمري (٢٠٢٥) :- هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق الادارة الاستراتيجية في شركة هني للمياه الصحية في تعزيز سلوك العاملين داخل الشركة وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي على مجتمع البحث المتكون من (١٠٠) موظف وقد توصلت الدراسة الى ان جميع الموظفين موافقين على اهمية الادارة الاستراتيجية في تعزيز السلوك الايجابي لديهم وكشفت نتائج الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى الى متغيري الجنس والمستوى الوظيفي وفي ضوء تلك النتائج اوصت الدراسة الى اهمية متابعة اداء العاملين وتوجيههم الى تحسين ادائهم وتعزيز سلوكهم الايجابي داخل الشركة

دراسة يحيى والنجار (٢٠٢٢) :- هدفت الدراسة الى التعرف على اثر الادارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية في جامعة الاستقلال وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الموجه الى عينة البحث المتكونة من (٧٤) فردا وقد كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة احصائية لأثر الادارة الاستراتيجية في جامعة الاستقلال كما اشارت النتائج الى ان الادارة العليا في الجامعة لديها تصورات مسبقة عن الاحتياجات المستقبلية للجامعة فيما يتعلق بالموارد البشرية والمادية ويرى الباحثان ان اثر ذلك يعود الى عمليات التطوير المستدامة والى اشاعة روح التعاون بين جميع العاملين

دراسة علي (٢٠٢٥) :- هدفت الدراسة الى التعرف على اثر السلوك التنظيمي على جودة التعليم الجامعي : دراسة ميدانية في كلية العلوم الادارية في جامعة المستقبل واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وكانت اداة الدراسة الرئيسية هي الاستبيان الموجه الى عينة الدراسة

المتكونة من (٥٠) فردا وقد توصلت نتائج الدراسة ان هنالك علاقة ارتباطية بين عناصر السلوك التنظيمي وجودة الاداء التعليمي والاداري في الجامعة واوصت الدراسة بأهمية تعزيز السلوك الايجابي بين الموظفين داخل الجامعة والاستفادة من البيئة الجامعية في تحسين جودة التعليم واهمية تطوير الهياكل التنظيمية واستخدام التقنيات الالكترونية بما يساهم في تسهيل الاجراءات الادارية والتعليمية وتطوير اداء اعضاء الهيئة الادارية والتدريسية

دراسة سلطان (٢٠٢٤) :- هدفت الدراسة الى التعرف على اثر تطبيق استراتيجيات السلوك التنظيمي على الاداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سلطنة عمان : دراسة تطبيقية على جامعة الشرقية وجامعة نزوى واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات التي تم جمعها من افراد عينة الدراسة المتكونة من (٩٣٩) موظفا في جامعة الشرقية وجامعة نزوى في سلطنة عمان وقد كشفت نتائج الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة احصائية لمستوى الاداء الوظيفي لدى الموظفين العاملين في مؤسسات التعليم العالي عند مستوى المعنوية (٠.٠٥) ومن اهم توصيات الدراسة توسيع فهم الادارة العليا لمستويات تطبيق استراتيجيات السلوك التنظيمي وذلك لأهميته في فهم سلوك العاملين داخل المؤسسة ونجاح عمل المؤسسة وتحقيق اهدافها

دراسة البوص (٢٠٢٤) :- هدفت الدراسة الى التعرف على اثر السلوك التنظيمي في تعزيز الاداء الوظيفي للفرد العاملين في الهيئة العامة للتعليم والتدريب التطبيقي في دولة الكويت وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات من مجتمع الدراسة المتكون من (١٦٥) موظفا وقد كشفت النتائج الى وجود عناصر السلوك التنظيمي بدرجة كبيرة جدا بين الافراد العاملين في الهيئة كما تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية بالنسبة لمتغير الهيكل التنظيمي والاداء الوظيفي ولصالح الذكور وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بالنسبة لمتغير الخبرة وطبيعة العمل ووجود علاقة ارتباطية بين السلوك الوظيفي والاداء الوظيفي للعاملين في الهيئة العامة للتعليم والتدريب التطبيقي في الكويت

**الاطار النظري
الادارة الاستراتيجية :-**

تحولت نظرة المؤسسات والدوائر العاملة في الدولة بعد القرن العشرين في اداء اعمالها من السياسات الادارية التقليدية الى الادارة الاستراتيجية في العمل الاداري ، فالادارة الاستراتيجية تمثل فلسفة جديدة في علم الادارة وتقوم على دراسة الامكانيات وربط الاحداث في اتخاذ القرارات وتحديد اسلوب العمل في ظل المعطيات المتوفرة مع اعطاء مساحة من المرونة في العمل الاداري لضمان التكيف والتمكين الاداري وعدم التقيد بالروتين والجمود في العمل المقدم (زايد ٢٠١٦ ، ٤) ، لذا اصبحت الادارة الاستراتيجية ضرورة ملحة لبقاء المؤسسة وبالتالي ديمومتها ونجاحها من خلال قدرتها على تحديد الاهداف العامة للمؤسسة وحشد الطاقات الكفيلة بتحقيقها وتوفير وتجهيز الاقسام العاملة بالبنوعيات الجيدة من الموارد المتوفرة في بيئة العمل واعداد العنصر البشري الاعداد الجيد لقيادة دفة العمل وتوجيهه لتحقيق تلك الاهداف (ALDhuhoori 2023,p7) فالادارة الاستراتيجية (Definition of strategic Management) هي مجموعة من القرارات والتعليمات والتوجيهات وفق منظومة ادارية تهدف الى تحقيق اهداف المؤسسة وتنفيذ رؤيتها المستقبلية ضمن مشروع طويل الامد لضمان ميزتها التنافسية بين باقي المؤسسات (عبد اللطيف ٢٠١٤ ، ٤١) ، ويرى ابراهيم (٢٠٢١ ، ١١٧) بأن الادارة الاستراتيجية هي الطريقة المثلى للادارة العليا التي تمكنها من صياغة قراراتها الاستراتيجية وتحديد اهدافها وفق متطلبات عملها ضمن منظومة ادارية متكاملة بما يتلائم مع المتغيرات البيئية المحيطة بها.

اهمية الادارة الاستراتيجية

تؤكد ادبيات الادارة الاستراتيجية بان العنصر البشري من اهم واثن عناصر المؤسسة واحد مصادر قوتها التنافسية وكلما زادت كفاءة تطبيق عناصر الادارة الاستراتيجية وزادت اواصر التماسك بين مكوناتها كلما زادت كفاءة الموظف وتمسكه بعملة وتعزيز سلوكه الايجابي نحو المؤسسة (السالم ٢٠٠٢ ، ١٤٥) ، وقد اشار (النفيعي ٢٠١٧ ، ٢٦) الى اهمية الادارة الاستراتيجية بمجموعة من النقاط من اهمها :-

١- وضوح الرؤية: وتعني قدرة المؤسسة على توقع الاحداث والتنبؤ بها مما يساعدها على سرعة التعامل معها ومعالجتها
٢- التحسين المستمر : وتعني اعمال التنفيذ والمراقبة والتقييم والتقويم مما يساعد المؤسسة على التخطيط الاستراتيجي وفق ظروف عمل مهنية تدعو الى ضمان الريادة وتحسين المركز التنافسي

٣- اشاعة روح العمل الجماعي في وضع الاهداف واستراتيجيات تنفيذها وتحديد الاطر الزمنية لكل هدف او عمل وطريقة واسلوب انجازها

٤- التقليل من الاخطاء او المعرقلات الناتجة عن التغيرات المفاجئة في البيئة التنظيمية من خلال عمليات التقييم والتقويم المستمرين

وتتضمن الإدارة الاستراتيجية مجموعة من العمليات المتتابعة وتكمل احدهما الاخرى وتعتبر نهاية كل خطوة من هذه العمليات هي بداية لخطوة اخرى وصولا الى تعزيز السلوك التنظيمي للعاملين وتحقيق الرضا الوظيفي لهم وتفعيل الميزة التنافسية بينهم لإظهار افضل طاقاتهم ومواقفهم الايجابية تجاه المؤسسة ويمكن تحقيقها من خلال (٦) خطوات متسلسلة كما بينها (fisher 2003,p225)

١- بناء الرؤية الشاملة للخطة الاستراتيجية :- تحدد هذه الخطوة رؤية المؤسسة لأهمية العمل المقدم ومدى فائدته ويتم ذلك من خلال فريق عمل مجهز ومدرب على صياغة الاسئلة المتعلقة بالبيئة ومتغيراتها وما هي الموارد المتاحة وما هي الاحتياجات المطلوبة ونوع الموارد المطلوبة ومتطلباتها المادية والمعنوية

٢- بيئة العمل :- المقصود بها تحديد العوامل البيئية ذات الفائدة العملية لتطبيق الخطة الاستراتيجية ومعرفة العوامل التي تحول دون تطبيقها والاستفادة من الفرص المتاحة والمفيدة للمؤسسة .

٣- تحليل الموارد :- وتعني تحليل كافة الموارد المتوفرة وقدرة الادارة العليا على تجهيز المؤسسة بكافة الموارد المطلوبة سواء كانت بشرية او معدات او مكائن او موارد مادية وتحديد نقاط قوتها وتدعيمها ونقاط الضعف فيها ومعالجتها مع تحليل المعطيات وتأثير المتغيرات في بيئة العمل وتقويمها وتقويتها

٤- تكامل الخطط الاستراتيجية والاطلاع على عمل الاخرين :- تستفاد المؤسسة عند وضع الخطة الاستراتيجية لعملها المستقبلي بالاطلاع على الخطط الاستراتيجية للمؤسسات الاخرى ذات الطبيعة المشتركة ومدى تقدمهم في عملهم مع ملاحظة المشاكل والمصاعب التي تواجههم لغرض وضع البدائل الكفيلة بتجاوز العقبات الممكن حدوثها مستقبلاً.

٥- مرحلة تحديد الاهداف وامكانية تحقيقها :- تكون هذه المرحلة من اهم مراحل عمل المؤسسة فيجب ان تكون الاهداف ممكنة التحقيق في ظل الموارد المتاحة وتحديد الفترة الزمنية لكل هدف

تكامل تنفيذ الخطط الاستراتيجية :- تتكون الخطة الاستراتيجية من مجموعة من الخطوات ومهمة الادارة العليا تحديد وتوفير متطلبات كل خطوة من هذه الخطوات ومراحل تنفيذها .

ويمكن تحديد هذه المكونات من خلال ابعاد الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية وكما بينها كل من عبد الباقي (٢٠٠٧) ونصر الله (٢٠٠٢) وكما موضح ادناه:-

١- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:- تحديد الوظائف المطلوبة وتحليل متغيراتها وتوفير متطلباتها من خلال التخطيط الفعال للعناصر البشرية والموارد المتاحة من اجهزة ومعدات ونظم وبرامج وتكاليف مادية

٢- الاختيار والتعيين :- وتعني اجراء المقابلات وتحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة للعمل وتحديد المعايير والمحكات الخاصة بالاختبار والتعيين والتخطيط الاستراتيجي الخاص بالتجهيز والتنفيذ

٣- تحديد المعايير المطلوبة لتقييم اداء العاملين وتحديد نقاط القوة في عملهم ومعرفة مدى المهارات التي يملكونها وتعزيزها وتقويتها وتفعيل ميزة المتابعة وتقويم اداء العاملين وبشكل دوري لضمان الدقة والجودة

٤- تحديد الدورات التدريبية ذات الفائدة العملية للأفراد مع الاطلاع على مدى التقدم العلمي والتكنولوجي ودراسة مدى قدرة الادارة العليا على الاستفادة من هذا التقدم في اعداد الدورات الخاصة بنظم المعلومات

٥- الرواتب والحوافز والمكافآت والتمكين الاداري للموظف

اهداف الادارة الاستراتيجية

ان الهدف الرئيس الذي ترمي اليه الادارة الاستراتيجية من خلال عمليات التخطيط الاستراتيجي هو تعزيز السلوك الايجابي للعاملين وتحسين اداءهم الوظيفي وتطوير عمل المؤسسة والتكيف مع كافة الظروف البيئية الحالية ومع متغيراتها المستقبلية مع القدرة على مواجهة التحديات والمشاكل التي قد تحدث على ارض الواقع وقد بين الجواد (٢٠٠٠، ٤٥٣) ، كما اوضح (البليبيسي ٢٠٠٢، ٤٦) ان الهدف من الادارة الاستراتيجية في العمل المؤسسي هو :-

١- ايجاد حالة من التوازن بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها
٢- تغيير وتعديل سلوك العاملين داخل المؤسسة لمواكبة التغيير على الساحة العملية وتفعيل ميزة العمل الجماعي والابتعاد عن الفردية في العمل والتسلط

- ٣- الاستفادة من التكنولوجيا والتقدم العلمي في مجالات النظم والبرمجيات والتحول بالعمل من التقليدي الى التقني الحديث وبرامج الحوكمة الادارية
- ٤- توفير بيئة العمل الامنة والعمل على تقوية الروابط بين الموظفين لتتصب في مصلحة العمل
- ٥- حث العاملين على الابتكار والابداع في مجال عملهم

متطلبات تطبيق الادارة الاستراتيجية

للإدارة الاستراتيجية مجموعة من المتطلبات الضرورية في تعزيز السلوك التنظيمي داخل المؤسسة وقد تم تصنيف هذه المتطلبات على ثلاثة معايير اساسية وهي :-

أولاً :- متطلبات تنظيمية :- وهي اساس العمل المؤسسي وتضم جميع القوانين والمبادئ والتعليمات الخاصة باداء المهام وتهتم بساسة توزيع المهام وتحديد المسؤوليات داخل المؤسسة وتشكيل فرق العمل الجماعية وتجهيز المؤسسة بوسائل الاتصال والتواصل بين الموظفين وتبادل المعلومات بين مختلف الاقسام وتسعى الادارة الاستراتيجية الى تعزيز السلوك الايجابي للموظفين وتحقيق الفاعلية المهنية وبناء الهياكل التنظيمية الملائمة لكافة المتغيرات الداخلية والخارجية وتحقيق اهدافها الاستراتيجية عن طريق تصميم الانظمة والبرامج المرنة لتحفيز الموظفين على ابراز قدراتهم الفردية والجماعية(يوسف ٢٠١٠، ٥٣)

ثانياً :- متطلبات سلوكية :- تهتم الادارة الاستراتيجية بإحداث التغييرات الايجابية في كافة القيم والاتجاهات الوظيفية وذلك من اجل رفع دافعيتهم على الابداع والابتكار وتعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة من خلال :-

- تحسين اخلاق وسلوكيات العمل وتنمية اسس المعاملة الحسنة بين الموظفين

- تطوير معايير منح الموظفين المكافآت والحوافز والعلوات وفق اسس مهنية وعادلة

- تحسين المهارات الفردية والجماعية للموظفين من خلال الدورات التدريبية والتطويرية

- تنمية روح الابداع والابتكار بين الموظفين (طهار ٢٠٢٠، ٢٠٧)

ثالثاً :- متطلبات ادارية :- تقتضي مهام الادارة الاستراتيجية تكييف اداء الموظفين وذلك من خلال :

- التغيير في ادوار ومسؤوليات الموظفين واشراكهم بعمليات التخطيط الاستراتيجي

- التغيير في اليات الادارة واساليب عملها وطريقة التعامل مع الموظفين كاستحداث شعبة في قسم الادارة الاستراتيجية مختصة بالتعامل مع السلوك البشري والطرق المتعلقة بتنظيمه وضبطه

- توزيع المهام والواجبات وحسب طبيعة المهارات التي يمتلكها الموظف (بودية ٢٠١٩، ١١٤)

السلوك التنظيمي

يهتم السلوك التنظيمي بعمليات تحسين الاداء وتعديل الاتجاهات بما يصب في مصلحة المؤسسة ككل من خلال التعرف على سلوكيات الافراد والمتغيرات التي تؤثر في ذلك السلوك وبناء استراتيجية لفهمه وضبطه وتطويره نحو الافضل وقد عرف (باشري ٢٠١٧، ٢٧) السلوك التنظيمي بأنه :- قدرة الادارة العليا على فهم سلوك واتجاهات الموظفين والعاملين في مؤسسات الدولة ودراسة طريقة تفكيرهم وتحليل شخصياتهم ومدى استعدادهم لتنفيذ التوجيهات والتعليمات ومدى رضاهم الوظيفي عن مستوى الخدمات التي تقدمها لهم المؤسسة وتغيير تلك المعتقدات والمفاهيم وجعلها نقاط قوة تصب في مصلحة المؤسسة اما المغربي (٢٠١٦، ٥٥) فيرى بانه :- طريقة استجابة الفرد او ردود افعاله نتيجة اتصاله مع الاخرين وتفاعله معهم ويتضمن ذلك المفهوم جميع ردود الافعال سواء أعمال حركية ام سلوكاً لغوياً او تعبيرات وانفعالات ايمائية وحتى طريقة التعبير عن الافكار، فالسلوك التنظيمي يهتم بالدرجة الاساس بتحليل تصرفات الافراد والجماعات ضمن الاطار الوظيفي داخل المؤسسة ومدى تأثير ذلك السلوك على نوعية الانتاج وجودته ويتطلب هذا الامر توسيع مدارك الادارة العليا لفهم هذا السلوك واسباب حدوثه ومدى امكانية برامج التطوير والتدريب في اخضاع هذا السلوك لقيم المؤسسة وثقافتها والسيطرة عليه وتوجيهه لتحقيق اهداف المؤسسة وكذلك التعرف على العوامل التي من شأنها التأثير على اداء العاملين وتحسين اتجاهاتهم وسلوكياتهم داخل المؤسسة نحو الافضل (Giwa, 2020, p2)

اهداف السلوك التنظيمي

من ابرز اهداف السلوك التنظيمي كما بينها كل من(ابو فريخة ٢٠٢٢، ١٩) و(Alif ٢٠٢٣، p14-21)

١- التعرف على سلوك الافراد العاملين داخل المؤسسة وتفسيره والتنبؤ به وما هي الاسباب التي ادت الى هذا السلوك من اجل مساعدة الادارة العليا على ضبط ذلك السلوك وتوجيهه نحو الافضل

٢- فهم جميع الابعاد المؤثرة في ذلك السلوك النفسية والاجتماعية والثقافية والعلمية المؤثرة في شخصيته وطريقة تفكيره

٣- التركيز على اهمية التفاعل داخل المؤسسة كون العنصر البشري من اهم عناصر المؤسسة وطريقة تفاعله مع الاخرين يعكس مدى تأثير ثقافة المؤسسة به وبشخصيته وانعكاس ذلك على العملية الانتاجية للمؤسسة

٤- تحسين المواقف الايجابية لدى العاملين داخل المؤسسة وتطوير مستواهم الوظيفي

٥- تعزيز الرضا الوظيفي وتشجيع العاملين على الابتكار والابداع في مجال عملهم

عناصر السلوك التنظيمي

يتكون السلوك التنظيمي داخل اي مؤسسة من اربعة عناصر رئيسية مؤثرة ومكلمة للأخرى وهي:-

- **الفرد** :- والمقصود به اساس النظام الاجتماعي للمؤسسة وتركز الادارة الاستراتيجية على سماته وخصائصه المكونة لشخصيته وتهتم بدراسة اتجاهاته وقيمه ورغباته وميوله ومدى تأثير وتأثر هذا السلوك على العمل والانتاج ويدعى هذا السلوك بالسلوك التنظيمي الاولي

- **الجماعة** :- اي السلوك الجماعي ومدى تأثر الفرد بالجماعة او البيئة المحيطة وتهتم الادارة الاستراتيجية بدراسة سلوك الجماعة ومدى تأثيرها على الاداء والانتاج من حيث الخصائص والتوجهات والاتجاهات والقيادات وطريقة التواصل والاتصال وهذا السلوك يدعى بالسلوك التنظيمي الثانوي (بطاهر ٢٠١٩، ١٢٥)

- **الهيكل التنظيمي للمؤسسة** :- المقصود به اطار العمل داخل المؤسسة وكل ما يتعلق بعمل الأقسام والشعب والوحدات الادارية ونوع الوظيفة ومستوياتها ونوع العلاقات الرسمية القائمة بين الافراد وطبيعتها ويدعى هذا السلوك بالسلوك التنظيمي الكلي (ذيب ٢٠١٤، ٢١)

- **بيئة المؤسسة** :- بيئة العمل هو الجو الداخلي للمؤسسة وهو شعور الموظف بالأمان في تلك البيئة والقدرة على التكيف مع الاخرين ومن مميزات الادارة الاستراتيجية هي ادراك الحالة الشعورية للموظف وقدرتها على التعامل بجدية وسرعة مع الاحداث والمواقف التي تحدث والتكيف معها (عبد الحلیم ٢٠٢٣، ٦٦٧)

ابعاد السلوك التنظيمي

اشارت دراسة جاد الله (٢٠١٥، ١١) الى ان السلوك التنظيمي يحتوي على بعدين رئيسيين هما

اولاً - **البعد البشري** :- وقسم هذا البعد الى قسمين هما :-

١- **السلوك الفردي الجزئي** :- ويهتم هذا الجزء من السلوك بالنواحي الاجتماعية والنفسية والثقافية والعلمية للفرد حيث يقسم الى الادراك والدافعية والتعلم وهي العناصر المكونة للشخصية الانسانية والتي يمكن من خلالها فهم وتطوير وتعديل وتغيير السلوك نحو الاحسن

٢- **السلوك الجماعي الوسطي** :- ويقسم هذا الجزء من السلوك الى ثلاثة عناصر (الجماعة والقياد والاتصال) اذ يتأثر عمل المؤسسة بسلوك الجماعات وطريقة تنظيمهم وقيادتهم وتواصلهم مع بعضهم البعض، فالقيادة الاستراتيجية هي صفة اساسية في كل مجموعة منظمة وهادفة مسيطرة على اتجاهات المجموعة والمحددة لسلوكهم الايجابي

ثانياً - **البعد التنظيمي** :- ويقسم هذا البعد الى قسمين هما :-

١- **الهيكل التنظيمي** :- وهو المنظومة الادارية التي تنضم عمل الافراد والجماعات داخل الشعب والاقسام ويستلزم ذلك وجود الفلسفة ادارية واهداف محددة قابلة للقياس القادرة على الكشف على مدى التقدم الحاصل في الاداء واي خلل تنظيمي في السلوك وتصحيحه وتعديله بما يساعد على التطوير في الهيكل التنظيمي

٢- **العمليات التنظيمية** :- وهي القدرة على التخطيط والتقييم والتقويم واتخاذ القرارات فالعمليات التنظيمية الادارية تساعد على تحسين وتعديل وتطوير السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات

الطريقة والاجراءات

منهجية الدراسة :- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف التعرف على دور الادارة الاستراتيجية في تعزيز السلوك التنظيمي في

الجامعة العراقية كلية الطب وتحليل البيانات وتحويلها الى متغيرات كمية بهدف دراستها واختبار فرضيات الدراسة

مجتمع الدراسة وعينته :- تكون مجتمع الدراسة وعينته من عدد من الموظفين الاداريين العاملين في كلية الطب الجامعة العراقية والبالغ عددهم

(١٦٢) موظف وموظفة

مجلة الجامعة العراقية المجلد (٧٥) العدد (٤) آذار (٢٠٢٦)

أداة الدراسة:- اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة والاجابة على أسئلة الدراسة وقد تم تقسيمها الى محورين وحسب مقياس ليكرت الخماسي الذي يتكوّن من خمس مستويات (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة). وتأخذ الأوزان (١،٢،٣،٤،٥) وقد تم توزيع هذه العبارات على فرضيات الدراسة.

الصدق الظاهري :- للتعرف على صدق الاداة ومدى ملائمتها وصلاحيتها لقياس متغيرات الدراسة قام الباحث بعرض الاداة على مجموعة من الاساتذة والخبراء في مجال ادارة الاعمال

ثبات الاداة:- للتأكد من ثبات الاداة قام الباحث باستخدام معادلة الثبات (ألفا كرونباخ) لحساب قيمة معامل ثبات الاداة حيث قام الباحث بتوزيع اداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (٢٥) موظفاً للمرحلة وتم استبعادها من عينة الدراسة الكلية وكما مبين في الجدول التالي :-

جدول معاملات الصدق والثبات لمحاور الاستبيان

ت	المحور	معامل الثبات (كرونباخ)
١	الادارة الاستراتيجية	٠.٨٩
٢	السلوك التنظيمي	٠.٩٠
٣	الثبات الكلي	٠.٩٣

نلاحظ من الجدول اعلاه ان معاملات الثبات الفا كرونباخ ذو قيمة عالية ومرتفعة ، حيث بلغ معامل ثبات محور الادارة الاستراتيجية (٠.٨٩) ومحور السلوك التنظيمي (٠.٩٠) ومعامل الثبات العام (٠.٩٣) وان معامل الصدق الذاتي بلغ (٠.٨٥) اي بنسبة (٠.٨٩) وهذا يدل على ان اسئلة الدراسة تتحلى بالصدق والثبات الكبيرين الامر الذي يدل على نجاح تطبيق الاداة وقررتها على مجتمع البحث.

تحليل بيانات الدراسة :- المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة

جدول توزيع عينة الدراسة من الموظفين الاداريين

العدد	النسبة	النوع		المؤهل العلمي			سنوات الخبرة		المجموع
		ذكر	انثى	اعدادية	بكالوريوس	دراسات عليا	اقل من ١٠ سنوات	من ١٠ الى ١٥ سنوات	
١٠٥	٦٤.٨%	٥٧	٥٧	٣٢	٧١	٥٩	٥٢	٧٠	١٦٢
				19.7%	٤٣.٦%	٣٦.٧%	٣٢.٢%	٤٣.٢%	٤٠
									١٠٠%

جدول المتوسطات والانحرافات المعيارية للادارة الاستراتيجية تعزى لمتغير المتطلبات التنظيمي

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التأثير
١	توجد عادات ايجابية وقيم مشتركة داخل الجامعة	٤.٠٨	٠.٥١	عالي
٢	تسود داخل الجامعة ثقافة العمل الجماعي	٣.٧٨	٠.٧٨	عالي
٣	يحتوي العمل الاداري داخل الجامعة هياكل تنظيمية مرنة	٣.٥٦	٠.٨٣	عالي
٤	يقضي نجاح العمل الاداري داخل الجامعة التحسين المستمر على كل المستويات	٤.٣١	٠.٧١	عالي جدا
٥	يزيد السلوك التنظيمي من كفاءة الموظفين داخل الجامعة	٤.١٩	٠.٧٠	عالي
	المتوسط العام	٣.٩٨	٠.٧٠	عالي

يتبين من الجدول اعلاه ان المتوسط الحسابي العام يبلغ (٣.٩٨) وهذا يدل على اتفاق عينة الدراسة حول مدى توفر بعد المتطلبات التنظيمية في الهيكل التنظيمي للإدارة الاستراتيجية اذ تبين نتائج الدراسة الى توفرها بشكل كبير داخل اروقة الجامعة ، فالعبرة الرابعة (يقضي نجاح العمل الاداري داخل الجامعة التحسين المستمر على كل المستويات) حصلت على تقييم عالي بمتوسط حسابي (٤.٣١) وهذا يدل ان اتجاه اجابات عينة الدراسة ايجابي نحو هذه الفقرة اي ان الجامعة تعتمد على التحسين المستمر بالاعتماد على البرامج التكوينية التطويرية باستمرار، اما الفقرة (٥)

فجاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.١٩) تليها الفقرة (١) بمتوسط حسابي (٤.٠٨) ثم العبارة رقم (٢) (تسود داخل الجامعة ثقافة العمل الجماعي) بمتوسط حسابي (٣.٧٨) وجاءت الفقرة (٣) بالمرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (٣.٥٦) وتقع جميع المتوسطات الحسابية ضمن الموافقة الجماعية كما يشير الانحراف المعياري لها الى توافق جميع اجابات افراد العينة لاسئلة الدراسة ، ويدل ذلك على ان وجود الهياكل التنظيمية المرنة تساعد الادارة العليا على اختيار الشخص المناسب ووضعه في المكان المناسب وفق المهارات التي يمتلكها وان الثقافة التنظيمية للجامعة تؤثر ايجابيا في توجهات وعمل الموظفين الاداريين داخلها مما يخلق لديهم عادات وقيم ايجابية مشتركة واشاعة روح العمل الجماعي.

جدول المتوسطات والانحرافات المعيارية للادارة الاستراتيجية تعزى لمتغير المتطلبات السلوكية

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التأثير
١	تهتم الجامعة بأخلاقيات العمل بين الموظفين	٣.٩٩	٠.٦٣	عالي
٢	تحفز الجامعة موظفيها على الابداع والابتكار	٣.٣١	١.٠٨	متوسط
٣	يتحسن سلوك الموظف عند الشعور بالامان	٤.٣١	٠.٧١	عالي جدا
٤	تستحدث الجامعة اساليب عمل جديدة تتماشى مع حاجات الموظفين المتغيرة	٣.٥٦	٠.٨٠	عالي
٥	المتوسط العام	٣.٧٩	٠.٨٠	عالي

نلاحظ من الجدول اعلاه ان اجابات عينة الدراسة كانت مرتفعة وجيدة جدا وبمتوسط حسابي عام بلغ (٣.٧٩) والذي يشير الى الموافقة التامة لجميع افراد العينة بأن المتطلبات السلوكية للادارة الاستراتيجية متوفرة بنسبة عالية داخل الجامعة كما يشير الانحراف المعياري الذي بلغ (٠.٨٠) الى عدم تشتت اجابات مجتمع الدراسة وموافقتهم لها. وقد جاءت الفقرة (٣) (يتحسن سلوك الموظف عند الشعور بالامان) بمتوسط حسابي (٤.٣١) وتشير تلك النتيجة الى ان الموظف عندما يشعر بالامان في مكان عمله فيكون تأثير ذلك عالي جدا على سلوكه الوظيفي داخل الجامعة اما الفقرتين (١) و(٤) فقد كانت متوسطاتها الحسابية (٣.٩٩) و(٣.٥٦) فقد كان تأثير مجالها عالي ويشير ذلك الى ان الجامعة تسعى دائما الى تحسين سلوكيات العمل وتنمية اسس المعاملة الجيدة لموظفيها وتحقيق رضاهم الوظيفي الذي ينعكس ايجابيا على سلوكهم الوظيفي مع مراعاة رغباتهم وحاجاتهم المتغيرة ضمن المصلحة العامة اما الفقرة (٢) فقد كانت بالمرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (٣.٣١) وانحراف معياري (١.٠٨) دلالة ذلك وجود تشتت بنسبة قليل لإجابات افراد العينة الامر الذي يولد صعوبة في الحكم على اذا ما كانت ادارة الجامعة تحفز موظفيها على

الابداع والابتكار في مجال عملهم. جدول المتوسطات والانحرافات المعيارية للادارة الاستراتيجية تعزى لمتغير المتطلبات الادارية

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التأثير
١	توجد مرونة في عملية التخطيط الاستراتيجي	٣.١٧	٠.٤٠	متوسط
٢	تقوم الجامعة باشتراك الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي	٢.٨٧	٠.٨٨	متوسط
٣	تحفز الجامعة موظفيها على تحسين مهاراتهم من خلال انظمة المكافآت والحوافز	٣.٨٧	٠.٦٠	عالي
٤	تهتم الجامعة بتحسين مهارات موظفيها باستمرار من خلال عمليات التدريب المستمر	٣.٩٩	٠.٤٦	عالي
٥	تطور الجامعة اليات ادارية جديدة وحسب حاجة العمل	٣.٦٠	٠.٧٦	عالي
٦	المتوسط العام	٣.٥٠	٠.٧٣	عالي

نلاحظ من الجدول اعلاه ان اجابات عينة الدراسة كانت مرتفعة وجيدة جدا وبمتوسط حسابي عام بلغ (٣.٥٠) والذي يشير الى الموافقة التامة لجميع افراد العينة بأن المتطلبات الادارية للادارة الاستراتيجية متوفرة بنسبة عالية داخل الجامعة كما يشير الانحراف المعياري (٠.٧٣) الى ان نسبة تشتت الوسط قليل جدا وهذا يدل على موافقة جميع افراد العينة في اجابتهم على تواجد المتطلبات الادارية للادارة الاستراتيجية ، حيث تشير الفقرة (٤) والتي جاءت بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٩٩) ويدل ذلك على ان الجامعة تهتم بصورة كبيرة في تطوير مهارات موظفيها من خلال عمليات التدريب وبصورة مستمرة من اجل تحسين انشطتها وتخفيف اعباء العمل ، اما الفقرة (٣) فقد جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط بلغ (٣.٥٠)

٣.٨٧) ويدل ذلك على ان الجامعة تعمل على تحفيز موظفيها على تطوير مهاراتهم والابداع في مجال عملهم من خلال تواجد نظام عادل للمكافآت والحوافز مع اهمية وجود مشرفين ذوي اختصاص لتوجيههم نحو الافضل في الاداء ، وتليها الفقرة (٥) بمتوسط حسابي (٣.٦٠) وتدل على ان الجامعة تهتم بتطوير الاساليب الادارية من خلال مواكبة كل ما هو جديد في العمل الاداري والاطلاع على النظريات الجديدة في الادارة العامة وسبل وتطبيقها في حين جاءت الفقرتين (١) و(٢) بمتوسط حسابي (٣.١٧) و(٢.٨٧) بأثير متوسط ويدل ذلك على ان مرونة التخطيط لدى ادارة الجامعة ما زالت قيد الدراسة وعدم اشراك موظفيها في عمليات التخطيط الاستراتيجي بالقدر الكافي سيولد لديهم فهما غير واضح لأهداف الجامعة ورؤيتها المستقبلية .كخلاصة لأبعاد المحور المستقل تم استخراج المتوسط الحسابي العام لمحاور الدراسة الثلاث للإجابة على سؤال الدراسة المطروح وهو مدى توفر متطلبات الادارة الاستراتيجية لدى الموظفين الاداريين في الجامعة العراقية كلية الطب جدول مدى توفر متطلبات الادارة الاستراتيجية للموظفين الاداريين

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية
١	المتطلبات التنظيمية	٣.٩٨	٠.٧٠	عالي
٢	المتطلبات السلوكية	٣.٧٩	٠.٨٠	عالي
٣	المتطلبات الادارية	٣.٥٠	٠.٧٣	عالي
	المتوسط العام	٣.٧٥	٠.٧٤	عالي

نلاحظ من الجدول اعلاه ان المتوسط الحسابي العام يبلغ (٣.٧٥) وهذا يدل على ان جميع افراد العينة موافقون على توفر مستوى عال من متطلبات الادارة الاستراتيجية داخل الجامعة كما تشير نسبة التثنت العام القليلة والبالغة (٠.٧٤) الى ان الموظفين الاداريين داخل الجامعة يؤمنون بأهمية متطلبات الادارة الاستراتيجية في تعزيز السلوك التنظيمي وهذا يدل على ان اتجاهات افراد العينة ايجابية وبقييم عالي التأثير

جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع السلوك التنظيمي

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية
١	انجاز الاعمال بالصورة المطلوبة يساعد في تعزيز السلوك الايجابي	٤.٢٦	٠.٦٩	عالي
٢	تؤكد ثقافة الجامعة على الاداء والكفاءة	٤.٢١	٠.٧٥	عالي
٣	يلتزم الموظفون برؤية الجامعة وتوجهاتها	٤.١٨	٠.٧٨	عالي
٤	تهتم الجامعة بتطوير المهارات الادارية باستمرار	٤.٠٨	٠.٧١	عالي
٥	تراجع الجامعة اهدافها الاستراتيجية بشكل منتظم	٤.٠٤	٠.٦٩	عالي
٦	تقيم ادارة الجامعة سلوكها التنظيمي بشكل دوري	٣.٩٩	٠.٦٤	عالي
٧	تهتم الجامعة بتشكيل فرق العمل حسب الحاجة	٣.٩١	٠.٦٩	عالي
٨	لدى الجامعة نظام عادل للمكافآت والحوافز	٣.٨٩	٠.٩٤	عالي
٩	تستجيب ادارة الجامعة للاحتياجات الوظيفية لتحسين الاداء	٣.٨٨	٠.٩٤	عالي
١٠	المتوسط العام	٤.٠٣	٠.٨٤	عالي

يبين الجدول اعلاه ان الموظفين الاداريين في الجامعة العراقية كلية الطب موافقون وبنسبة عالية وبمتوسط عام بلغ (٤.٠٣) وانحراف معياري (٠.٨٤) وتدل نسبة تثنت الوسط القليلة على موافقه اجابات افراد العينة على توافر مقومات السلوك التنظيمي بين الموظفين داخل الجامعة وبينت فقرات الجدول اعلاه المرتبة تنازليا الاجابات على النحو التالي: حصلت الفقرة (١) على المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (٤.٢٦) وتدل على انجاز الموظفين اعمالهم بالصورة المطلوبة وحسب التعليمات والتوجيهات يساعد على تعزيز سلوكهم الايجابي داخل الجامعة ، بينما جاءت الفقرتين (٢) و(٣) بمتوسطين حسابيين (٤.٢١) و(٤.١٨)) ويدل ذلك على ان ثقافة الجامعة تؤكد على اهمية الكفاءة والاداء في انجاز الاعمال حيث ان التزام الموظفين برؤية الجامعة وتوجهاتها نحو جودة الاداء يساهم في تعزيز السلوك التنظيمي لدى موظفيها اما الفقرة (٤) التي جاءت بمتوسط

حسابي (٤.٠٨) تدل على اهمية الدورات التدريبية والتطويرية في تعزيز السلوك التنظيمي وتشير هذه النتيجة الى ان تطوير مهارات الموظفين الادارية يساهم بصورة كبيرة في تعزيز السلوك الوظيفي نحو الافضل ، تليها الفقرة (٥) بمتوسط حسابي (٤.٠٤) باهتمام الجامعة بمراجعة خططها الاستراتيجية بانتظام دلالة ذلك على اهمية تعديل وتطوير الخطط الموضوعية وحسب المتغيرات البيئية يساعد على تحسين الاداء وتعزيز السلوك كون العملية الادارية عملية متغيرة وحسب الظروف البيئية المحيطة واما الفقرة (٦) فقد كان متوسطها الحسابي (٣.٩٩) ويدل ذلك على مراجعة الجامعة للسلوك التنظيمي وبشكل دوري يساعد في فهم سلوك الموظفين وادائهم الوظيفي مما يساعد على صياغة الخطط الاستراتيجية بشكل اكثر فاعلية وبصورة عملية وتليها الفقرتين (٧) و(٨) و(٩) بمتوسط حسابي (٣.٩١) و(٣.٨٩) و(٤.٨٨) ويدل ذلك على ان ادارة الجامعة تهتم بتشكيل فرق العمل وحسب الاحتياجات الوظيفية مع وجود نظام عادل لتوزيع المكافآت والحوافز والحصول على الترقيات يساعد على تعزيز سلوك الموظفين الايجابي مع اهمية استجابة الجامعة للاحتياجات الوظيفية يساعد على تحسين الاداء

اختبار الفرضيات

قبل البدء باختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها يجب التعرف اولا هل ان القيم تتبع التوزيع الطبيعي فقام الباحث بإجراء اختبار (One Sample Kolmogorov - Smirnov test) التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وكما موضح في الجدول ادناه

اختبار (One Sample Kolmogorov - Smirnov test) للمتغير المستقل (الادارة الاستراتيجية) والمتغير التابع (السلوك التنظيمي)

المتغير	قيمة الاختبار	الدلالة
الادارة الاستراتيجية (المستقل)	١,٣٥١	٠,٨٨٢
السلوك التنظيمي (التابع)	٠,٣٢٤	٠,٥٩٢

نلاحظ من الجدول اعلاه ان مستوي الادلة للمتغير المستقل يبلغ (٠.٨٨٢) والمتغير التابع (٠.٥٩٢) وهما اكبر من مستوي الدلالة (٠.٠٥) وهذا يدل على انهما يتبعان التوزيع الطبيعي استنادا الى مقاييس النزعة المركزية اذا كان حجم العينة اكبر من (٣٠) الفرضية الرئيسية الاولى:- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (٠.٠٥) لاثر تطبيق متطلبات الادارة الاستراتيجية على تعزيز السلوك التنظيمي

جدول اختبار الانحدار المتعدد للمتغير المستقل (الادارة الاستراتيجية) المؤثرة في تعزيز السلوك التنظيمي

المتغير المستقل	F المحسوبة	F الجدولية	R ²	R	الدلالة
الادارة الاستراتيجية	٧.٤٢	٣.٨٤	٠.٩٥	٧٩.٣	٠.٠٠

يبين الجدول اعلاه ان قيمة (f) المحسوبة (٧.٤٢) وهي اكبر من قيمة (f) الجدولية (٣.٨٤) عند مستوي الدلالة (٠.٠٠) وهذا يدل على وجود تأثير كبير للإدارة الاستراتيجية على تعزيز السلوك التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي في الجامعة العراقية كلية الطب كما يشير معامل الارتباط (R) بنسبته البالغة (٧٩.٣) الى وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين. وللتأكد من اثر كل متغير فرعي مستقل على المتغير التابع تعزيز السلوك التنظيمي قام الباحث بأجراء تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) لاختبار كل فرضية على حدة وكما مبين ادناه:-

الفرضية الاولى:- توجد علاقة ذات دلالة احصائية لأبعاد متطلبات الادارة الاستراتيجية (المتطلبات التنظيمية - المتطلبات السلوكية - المتطلبات الادارية) في تعزيز السلوك التنظيمي للموظفين الاداريين في مؤسسات التعليم العالي في الجامعة العراقية كلية الطب نموذجا. وللإجابة على هذه الفرضية تم استخدام مصفوفة بيرسون بين المتغيرات الفرعية المستقلة وبين المتغير التابع تعزيز السلوك التنظيمي وكما موضح في الجدول ادناه :-جدول معاملات الارتباط (Pearson correlation) بين المتغيرات المستقلة والمتغير الفرعي

المتغيرات الفرعية المستقلة المتغير التابع	المتطلبات الادارية	المتطلبات السلوكية	المتطلبات التنظيمية	السلوك التنظيمي
المتطلبات الادارية	١.٠٠٠	٠.٤١٢	٠.٤٦٦	0.422
المتطلبات السلوكية	٠.٤١٢	١.٠٠٠	٠.٥٧٦	٠.٤٦٧
المتطلبات التنظيمية	٠.٤٦٦	٠.٥٧٦	١.٠٠٠	٠.٥٤٦
السلوك التنظيمي	٠.٤٢٢	٠.٤٦٧	٠.٥٤٦	1.000

يشير الجدول اعلاه الى وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين ابعاد المتغير المستقل الادارة الاستراتيجية (المتطلبات التنظيمية والمتطلبات السلوكية والمتطلبات الادارية) والمتغير التابع حيث جاءت العلاقة الارتباطية بين المتغير الفرعي المتطلبات التنظيمية ومتغير السلوك التنظيمي بأقوى قيمة وبالغلة (٠.٥٤٦) تليها العلاقة الارتباطية الايجابية بين المتغير الفرعي المتطلبات السلوكية ومتغير السلوك التنظيمي وبالغلة (٠.٤٦٧) واخيرا

العلاقة الارتباط الايجابية بين متغير المتطلبات الادارية والمتغير التابع السلوك التنظيمي والبالغة (٠.٤٢٢) ويدل ذلك على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ابعاد المتغير المستقل الادارة الاستراتيجية والمتغير التابع تعزيز السلوك التنظيمي لدى الموظفين الاداريين في الجامعة العراقية كلية الطب ، وجاءت هذه النتيجة موافقة لدراسة العماري (٢٠٢٥) ودراسة الحارث (٢٠٢٣) ودراسة يحيى والنجار (٢٠٢٢) التي اشارت الى اهمية العلاقة بين ابعاد الادارة الاستراتيجية وتحسين المهارات الادائية للأفراد العاملين في مؤسسات التعليم العالي وتحديد الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة واهمية التواصل مع العاملين واثرها في تعزيز سلوكهم التنظيمي داخل المؤسسة

الفرضية الثانية :- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (٠.٠٥) لابعاد متطلبات الادارة الاستراتيجية (المتطلبات التنظيمية - المتطلبات السلوكية - المتطلبات الادارية) على تعزيز السلوك التنظيمي وللإجابة على هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Stepwise Regression Multiple) من اجل التعرف على اثر التغيرات الفرعية المستقلة على تعزيز السلوك التنظيمي لدى الموظفين الاداريين في الجامعة العراقية كلية الطب. جدول اختبار الانحدار التدريجي (Stepwise Regression Multiple) لاختبار اثر المتغيرات الفرعية المستقلة على المغير التابع السلوك التنظيمي

المتغير المستقل	B	R ² معامل التحديد	قيم Beta	T المحسوبة	الدلالة
المتطلبات التنظيمية	٠.١٦١	٠.٣٣٤	٠.١٧٩	٦.٠٧٥	٠.٠٠٠
المتطلبات السلوكية	٠.١٨٠	٠.٢٢٩	٠.٢١٦	٧.٢٧٤	٠.٠٠٠
المتطلبات الادارية	٠.١٨٣	٠.٢١٩	٠.٢١٢	٧.٣٠٥	٠.٠٠٠

عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)

يبين الجدول اعلاه قيم اختبار دالة (T) للمتغيرات الفرعية ذات تأثير عالي على المتغير التابع السلوك التنظيمي لدى الموظفين الاداريين حيث بلغت القيم على التوالي (٦.٠٧٥ ، ٧.٣٠٥ ، ٧.٢٧٤) وهي قيم ذات دلالة معنوية عند مستوى الاحصائية (٠.٠٥) وعند استعراض اهمية اثر كل متغير فرعي مستقل على المتغير التابع السلوك التنظيمي على حدة وكما مبين في الجدول اعلاه حيث يأتي معامل R² لمتغير المتطلبات التنظيمية والذي مقداره (٣٣.٤٪) بالمرتبة الاعلى تأثيرا يليه المتغير الفرعي المتطلبات السلوكية فقد كان معامل التحديد له (٢٢.٩٪) والذي جاء بالمرتبة الثانية ويأتي متغير المتطلبات الادارية بالمرتبة الاخيرة بمعامل تحديد (٢١.٩٪) ونتيجة ذلك يمكن القول بانه يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (٠.٠٥) لأبعاد الادارة الاستراتيجية على تعزيز السلوك التنظيمي وقد وافقت هذه النتيجة دراسة العماري (٢٠٢٥) ودراسة سلطان (٢٠٢٤) ودراسة البوص (٢٠٢٤) التي اشارت الى ان تطبيق ابعاد الادارة الاستراتيجية ذو اثر ايجابي في سلوك العاملين التنظيمي وضرورة بناء جسور للتواصل والتفاهم مع الموظفين ومعرفة احوالهم واحتياجاتهم من اجل تعزيز السلوك التنظيمي لهم الفرضية الثالثة :- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (٠.٠٥) لاثر تطبيق متطلبات الادارة الاستراتيجية تعزى الى بعض المتغيرات الشخصية

جدول اختبار تحليل التباين الاحادي (one way Anova) بين متوسط اجابات الموظفين الاداريين نحو تطبيق متطلبات الادارة الاستراتيجية تعزى الى بعض المتغيرات الشخصية

النتيجة	الدلالة	قيمة اختبار (f)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
الجنس	٠.٠٠٨	٧.٧٩٥	١.٤٧٨	١	١.٤٧٨	بين
				١٦١	٧.٩٦٥	داخل
				١٦٢	٩.٤٤٣	المجموع
العمر	٠.٧٤١	٠.٤١٨	٠.٠٩٦	٣	٠.٢٨٧	بين
				١٥٩	٩.١٥٦	داخل
				١٦٢	٩.٤٤٣	المجموع
المؤهل العلمي	٠.١٧٧	٢.٢٩٨	٠.٤٦٣	٣	١.٣٨٨	بين
				١٥٩	٨.٠٥٥	داخل

				١٦٢	٩.٤٤٣	المجموع	
سنوات الخبرة	غير دال	٠.١٢٥	٠.٠٣٠	٣	٠.١٢٠	بين	
				١٥٩	٩.٣٢٤	داخل	
				١٦٢	٩.٤٤٣	المجموع	

نلاحظ من الجدول اعلاه انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (٠.٠٥) للمتغيرات الديموغرافية (العمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة) حيث كانت مستويات الدلالة لها (٠.٧٤١، ٠.١٧٧، ٠.٩٧٣) على التوالي وهي اكبر من (٠.٠٥) بينما كان مستوى الدلالة لمتغير الجنس (٠.٠٠٨) وهي اقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥) وهذه النتيجة تفسر بوجود دلالة ذات اثر احصائي عند مستوى المعنوية (٠.٠٥) ولتفسير هذه النتيجة قام الباحث بإجراء اختبار دالة (T) لمقارنة المتوسطات الحسابية للمجموعتين (الذكور والاناث) وكما موضح في الجدول ادناه :جدول اختبار دالة (T) لمقارنة المتوسطات الحسابية للمجموعتين (الذكور والاناث)

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة اختبار (T)	الدلالة
ذكور	١٠٥	٣.٦٤٦	١.٣٩٥	٠.٠٠٨
اناث	٥٧	٤.٠١٩		

نلاحظ من الجدول اعلاه توفر نسبة متطلبات الادارة الاستراتيجية في نظر الاناث اكبر منها في نظر الذكور حيث اشار المتوسط الحسابي للاناث (٤.٠١٩) وهي اكبر من المتوسط الحسابي للذكور والبالغ (٣.٦٤٦) ويعود ذلك الى ان الاناث يميلون بصورة اكبر للدعم المعنوي اثناء العمل من الرجال الذين يبحثون في الغالب الى الدعم المادي اضافة الى ان الاناث يتأثرون بصورة اكبر بالمناخ العمل الذي يتوافق مع ميولاتهم وطموحاتهم اضافة الى وجود بيئة عمل امنة تزيد من السلوكيات الايجابية للموظفين وتزيد من رضاهم الوظيفي اتجاه المسؤولين وبينهم وبين بعضهم الامر الذي ينعكس ايجابيا على المناخ العام داخل الجامعة وجاءت هذه النتيجة موافقة لدراسة الحراث وصالح (٢٠٢٣) ودراسة علي (٢٠٢٥) التي اشارت الى وجود فروق ذات دلالة احصائية لاثر متطلبات الادارة الاستراتيجية في زيادة الرضا الوظيفي للأفراد العاملين في دوائر ومؤسسات الدولة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الاناث حيث يساعد المناخ الامن على شيوع العلاقات السلوكية والاجتماعية الايجابية بين الموظفين الامر الذي يزيد من قدرة الموظف على الابداع والابتكار في مجال عملهم وتكون مبادرتهم على انجاز الاعمال من تلقاء انفسهم .

النتائج

في ضوء مجريات البحث أعلاه توصل الباحث الى مجموعة من النتائج :-

- ١- توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية طردية بين متطلبات الادارة الاستراتيجية وتعزيز السلوك التنظيمي للموظفين الاداريين في الجامعة العراقية كلية الطب
- ٢- جميع الموظفين الاداريين موافقون على وجود متطلبات الادارة الاستراتيجية واهميتها في تعزيز السلوك التنظيمي
- ٣- وجود فروق ذات دلالة احصائية لاستجابات الموظفين الاداريين في الجامعة العراقية كلية الطب لمتطلبات الادارة الاستراتيجية في تعزيز السلوك التنظيمي تعزى لمتغير الجنس
- ٤- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لاستجابات الموظفين الاداريين في الجامعة العراقية كلية الطب لمتطلبات الادارة الاستراتيجية في تعزيز السلوك التنظيمي تعزى لمتغيرات (العمر وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي)
- ٥- الاهتمام بتجهيز المؤسسة بكافة الادوات والمعدات الحديثة لتسهيل الاجراءات الادارية وتطويرها

الاستنتاجات

- ١- اثبتت نتائج الدراسة على وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين ابعاد الادارة الاستراتيجية (المتطلبات الادارية والمتطلبات السلوكية والمتطلبات التنظيمية) على تعزيز السلوك التنظيمي وبقوة ارتباطية (٠.٥٤٦، ٠.٤٦٧، ٠.٤٢٢) وعلى التوالي وان اهمية هذه الابعاد والمكونات تساهم وبشكل كبير في تعزيز السلوك التنظيمي لدى الموظفين الاداريين في الجامعة العراقية كلية الطب اذا ما تم الاهتمام بتتقيف الموظفين وتدريبهم وتوجيههم حول اليه العمل وانجاز المهام واهميتها في تحقيق التوازن النفسي والعمل في داخل الموظف الذي ينعكس ايجابيا على سلوكه واداءه داخل المؤسسة

٢- اثبتت الدراسة على وجود اثر للإدارة الاستراتيجية على تعزيز السلوك التنظيمي لدى الموظفين الاداريين ولأبعاد (المتطلبات الادارية والمتطلبات السلوكية والمتطلبات التنظيمية) وذلك لرغبة الموظفين المشاركة في عمليات التخطيط واعطاء الحرية في العمل واتخاذ القرار وتحمل المسؤولية بصورة اكثر استقلالية بعيدا عن التحكم او التسلط من قبل الادارة العليا

التوصيات

- ١- توفير المتطلبات الاستراتيجية التي تؤثر على تعزيز السلوك التنظيمي للموظفين من دورات تدريبية متخصصة في اساليب الادارة الاستراتيجية
- ٢- تواصل الادارة العليا مع الموظفين وعقد اللقاءات الدورية معهم للتعرف على احوالهم وتلبية احتياجاتهم لتعزيز سلوكهم الايجابي داخل المؤسسة التعليمية
- ٣- الحرص على اشراك جميع الموظفين بعملية التخطيط الاستراتيجي ومشاركه ارائهم وافكارهم في رسم الخطط الاستراتيجية
- ٤- الاهتمام بالموظفين باعتبارهم راس مال المؤسسة التعليمية واحد اسباب نجاح العمل المؤسسي
- ٥- وضع الخطط الملائمة لتطبيق عمليات الادارة الاستراتيجية
- ٦- ضرورة متابعة الادارة العليا لأداء الموظفين والتعرف على كافة المتغيرات التي تطرا على ادائهم والتواصل معهم للتعرف على كل متغير قد يؤثر سلبا على سلوكهم ومعالجته

المصادر

- ابراهيم ، احسان ابراهيم (٢٠٢١) دور الادارة الاستراتيجية في التنمية المستدامة، دراسة حالة في جامعة الملك خالد في السعودية ، مجلة العلوم الاقتصادية ، م٥، ع١١، السعودية ، ص١١٥-١٣٠
- ابو فريخة ، ايمان محمد الاحمد واخرون (٢٠٢٢) السلوك التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي لدى العاملين في مديرية الشباب والرياضة في محافظة كفر الشيخ ، مجلة العلوم والرياضة العلمية ، مصر ، ص١٤٢
- احمد ، محمد سمير (٢٠٠٩) الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، دار الميسرة للطباعة والتوزيع ، ط١/ عمان ، الاردن ، ص٨٢
- باشري، نفيسة محمد واخرون (٢٠١٧) السلوك التنظيمي ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، مصر ، ص٢٧
- الباقي ، صلاح محمد (٢٠٠٥) السلوك التنظيمي وادارة العاملين في المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، ص٣٠-٣١
- بطاهر ، بخته (٢٠١٩) السلوك التنظيمي واهميته في رفع درجة اليقظة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية ، مجلة المشكاة في الاقتصاد ، م٥ ، ع٩٤ ، الجزائر ، ص١٢٥
- البلبيسي ، محمد بشير حلمي (٢٠٠٢) الاساليب القيادية وادارة التغيير دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الاردنية ، رسالة ماجستير في مجال ادارة الاعمال ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الاردن ، ص٤٦
- بودية ، فاطمة وسوسي، عائشة بن واضح (٢٠١٩) اثر الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تحيين اداء المؤسسة، جامعة ريان عاشور ، مجلة البحوث والدراسات التجارية ، م٣، ع١٤، الجزائر، ص١١٤
- البوص، فالح سعد (٢٠٢٤) تأثير السلوك التنظيمي على تعزيز الاداء الوظيفي للعاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت ، جامعة طنطا ، كلية التجارة ، قسم الادارة ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، مصر ، ص٤٨٩-٥٣١
- جاد الله ، باسم سليمان (٢٠١٥) التمكين الاداري للقيادات الجامعية وعلاقتها بتحقيق السلوك التنظيمي دراسة ميدانية ، مجلة مستقبل التربية العربية، م٢٢، ع٩٩، القاهرة ، مصر، ص١١-٣٩
- الجواد، شوقي ناجي (٢٠٠٠) ادارة الاعمال من منظور كلي، ط١/ دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ص٤٥٣
- حلاق، بطرس (٢٠٢٠) السلوك التنظيمي ، الجامعة الافتراضية السورية ن دمشق ، سوريا ، ص٣٣
- ذيب، فهيمة (٢٠١٤) اهمية البرامج التربوية في تعديل السلوك التنظيمي ، مجلة عالم التربية، م١٦، ع٥٠، المغرب، ص٢١
- زايد ، د.سامية احمد حسن (٢٠١٦) اثر ابعاد الادارة الاستراتيجية على التغيير التنظيمي بالتطبيق على العاملين في مصلحة الضرائب المصرية ، جامعة السويس ، كلية التجارة ، المجلة العلمية للدراسات التجارية ، م٧، ع١، ص٤
- السالم ، مؤيد و حرحوش ، العادل (٢٠٠٢) مدخل استراتيجي لإدارة الموارد البشرية ، دار عالم الكتب للطباعة والنشر ، اربد ، الاردن ، ص١٤٥

- سلطان، ثريا بنت مبارك (٢٠٢٤) اثر تطبيق استراتيجيات السلوك التنظيمي على الاداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سلطنة عمان : دراسة تطبيقية على جامعة الشرقية وجامعة نزوى جامعة الشرقية ،كلية ادارة الاعمال ، سلطنة عمان ، ص٥٦-٨١ طهار ، ناصر(٢٠٢٠) واقع تطبيق متطلبات الادارة الاستراتيجية بمنظمات الاعمال الجزائرية ،جامعة الشلف ، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية ، م٧، ع١، الجزائر ، ص٢٠٧
- عبد الباقي ، صلاح الدين ومسلم ، عبد الهادي واخرون (٢٠٠٧) استراتيجيات الموارد البشرية ، دار الكتب العلمية الحديثة ، الاسكندرية ، مصر ، ص٢١٤
- عبد الحليم ، علي رجب(٢٠٢٣) دور السلوك التنظيمي في تطوير اداء عضو هيئة التدريس : دراسة تحليلية لاراء عينة من تدريسي كلية الادارة والاقتصاد في الجامعة العراقية ، مجلة الجامعة العراقية ، ع ٥٨، ج ٢، العراق ، ص٦٦٧
- عبد اللطيف مندر عبد الله(٢٠١٤) ، الادارة الاستراتيجية في المنظمات المستدامة، مجلة المال والاقتصاد ، ع ٧٤، السودان ، ص٤١
- عبد الوهاب ، علي محمد (٢٠١٠) بناء فريق العمل خطوة على طريق النجاح ، ط١، الدار الاسلامية للنشر والتوزيع ، القاهرة، ص ١٢١
- عبد الوهاب ، د.علي محمد (١٩٧٦) منهج تحليلي لادارة الافراد ، دار المكتبة للنشر والتوزيع ، ط ١ ، القاهرة ، مصر ، ص ٣٠
- علي، امل عبد الرحمن (٢٠٢٥) اثر السلوك التنظيمي على جودة التعليم الجامعي: دراسة ميدانية في كلية العلوم الادارية في جامعة المستقبل، جامعة المستقبل، كلية بابل، مجلة الريادة للمال والاعمال، م٦، ع٢٤، العراق ، ص٨١-٩٣
- العمري ، ماجد بن ناصر (٢٠٢٥) اثر تطبيق الادارة الاستراتيجية في تعزيز السلوك التنظيمي ، كلية الادارة ، جامعة ميد اوشين ، المجلة الاكاديمية للنشر ، ع٧٢، السعودية ، ص٨٢-١٠٩
- فاطمة ، قهيري والضيف ، احمد (٢٠٢٢) نحو تحقيق التميز من خلال اعتماد اسلوب الادارة الاستراتيجية ، جامعة هارفاردانودجا، مجلة دراسات اقتصادية في علوم الادارة ، م١٦ ، ع٣، ص ٥٩٢
- القريوتي ، محمد قاسم (٢٠١٠) نظرية المنظمة والتنظيم ، دار الشروق للطباعة والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ص٧٨
- مسيلتي ، العويشة (٢٠١٧) الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي ، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية ، العدد ١٢، ص ١١٥
- المغربي، محمد الفاتح محمود (٢٠١٦) السلوك التنظيمي ، دار الجنان للنشر والتوزيع ، الاردن ، عمان ، ص ٥٥
- نصر الله ، حنا (٢٠٠٢) ادارة الموارد البشرية ، دار الزهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ص ٤٤١
- النفعي ، صالح بن جود الله(٢٠١٧)مدى ممارسة مديري مكاتب التربية في محافظة الطائف لعمليات الادارة الاستراتيجية من وجهة نظر المشرفين التربويين ، مجلة عالم التربية ، م ١٨ ، ع٥٨، فلسطين ، ص٢٦
- الهييتي ، صلاح الدين حسن(٢٠٠٤) الاساليب الاحصائية في العلوم الادارية ، دار وائل للطباعة ، عمان ، الاردن ، ص٢٢٣
- يحيى ، خيرية رضوان والنجار عيسى حسين (٢٠٢٢) اثر ممارسة الادارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية ، جامعة الاستقلال انموذجا، مجلة الجامعة الفلسطينية للابحاث التقنية ، م ٥، ع١٠، فلسطين ، ص١٢٥-١٥٤
- يوسف، بودلة(٢٠١٦)تطبيق الادارة الاستراتيجية في ظل متطلبات التغيير وتحديات بيئة وانشطة المؤسسات العمومية، جامعة الجزائر ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية ، الجزائر ، ص٥٣
- ALDhuhoori, Ibrahim Mohammed Hassan Ali, Bin Abdul Ghana, Zulkifli Mohamed; Bin Yahiya, Shamus Azhar, (2023) "The Role of Strategic Planning in Achieving Institutional Excellence in the UAE Institutions" International Journal of Academy Research in Business and Social Sciences, Vol 13, Issue 7, PP: 1386- 1395
- Giwa, H. I. (2020). Influence Of Organizational Behaviour On Employees' performance A study of Flour Mill Nigeria plc p 2
- Alif, S. S. (2023). Impac tof Satisfaction with Its Effect on Organizational Performance -Organizational Behavior on Job Research on Humanities and Social Sciences, 13(3), 14-21
- Fisher and others (2003) , human resource management , new york ; Houghton Mifflin p225
- Nicolas, Echolike, (2018) "The Importance of Strategic Management Process in Enugu State Nigeria" European Journal of Businesses and Management, Vol 10, No 8, PP: 82- 91. P 8
- Nicolas, Echolike, (2018) "The Importance of Strategic Management Process in Enugu State Nigeria" European Journal of Businesses and Management, Vol 10, No 8, PP: 82- 91. P 8