

دور التغيير الاستراتيجي في تعزيز الحوكمة المؤسسية
(دراسة استطلاعية تحليلية في رئاسة الجامعة المستنصرية)

**The Role of Strategic Change in Enhancing Corporate
Governance**

**An Exploratory and Analytical Study at Al-Mustansiriya)
(University**

أ.م. د محمود أسامة عبد الوهاب

الجامعة المستنصرية / كلية الإدارة والاقتصاد

Mahmooda73@uomustansiriya.edu.iq

رقم التصنيف الدولي ISSN 2709-2852

تاريخ استلام البحث : ٢٠٢٥/١٠/٢٩ تاريخ قبول النشر: ٢٠٢٥/١١/٢٥

المستخلص

يهدف الباحث من خلال هذا البحث الى تسليط الضوء على مفاهيم (التغيير الاستراتيجي) كمتغير مستقل بأبعاده (الملائمة ، تغيير العملية ، تغيير الثقافة التنظيمية) و (الحوكمة المؤسسية) كمتغير تابع ببعديه (الشفافية ، الإفصاح) نظرا لأهمية هذه المفاهيم في الوقت الحاضر في المنظمات ، وبالنظر لتوجه الدولة نحو مؤسسات حكومية أكثر شفافية ، تتميز قراراتها بالرشد والشفافية ، بدأت بفرض مجموعة من الإجراءات لجعل الإجراءات التي تتخذها هذه المنظمات أكثر وضوحا بالنسبة للجمهور ، وقد انطلق البحث من تساؤل وإشكالية أساسية وهي ما مدى دور واثر التغيير الاستراتيجي على شفافية الإفصاح ، وقد اختار الباحث رئاسة الجامعة



المستتيرية لتكون ميدانا تطبيقا للبحث وتحديدًا في رئاسة الجامعة، وقد كان اختار الباحث عينة قصدية من (٥٠) من مرء الأقسام والمراكز والشعب والوحدات في رئاسة الجامعة، وفحصت الفرضيات بواسطة البرامج الاحصائية (SPSS) باستخدام مجموعة الاساليب الاحصائية منها (معامل ثبات الفا كرونباخ ، صدق البناء ، المتوسط الحسابي الانحراف المعياري ، الاهمية النسبية ،معامل الانحدار الخطي ، وقد كانت ابرز نتيجة وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين التغيير الاستراتيجي والحوكمة .

الكلمات المفتاحية (التغيير الاستراتيجي ، الحوكمة المؤسسية) :

Abstract

This research aims to highlight the concepts of strategic change (with its dimensions of adaptation, process change, and organizational culture change) and corporate governance (with its dimensions of transparency and disclosure). These concepts are crucial in contemporary organizations, and given the state's move towards more transparent government institutions whose decisions are characterized by rationality and transparency, a set of procedures has been implemented to make the actions taken by these organizations more clear to the public. The research stems from a fundamental question: What is the role and impact of strategic change on transparency, , The researcher selected the Presidency of Al-Mustansiriya University as the field of application for this research, specifically within the university's administration. A purposive sample of 50 heads of departments, centres, divisions, and units within the university's administration was selected. The hypotheses were tested using the statistical software programs SPSS and, employing various statistical methods including Cronbach's alpha coefficient, construct validity, arithmetic mean, and standard deviation. The relative importance and linear regression coefficient were used, and the most prominent result was a strong positive correlation between strategic change and governance.

Keywords: (Strategic Change, Corporate Governance)

أولاً- المقدمة

تعتبر الحوكمة المؤسسية من الركائز الأساسية لضمان الشفافية والكفاءة والمسائلة في المؤسسات الحكومية ، اذا تسهم في تعزيز الثقة بين جميع الأطراف المعنية وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد ، وفي الوقت عينه يمثل التغيير الاستراتيجي أداة محورية لتطوير العمليات والإجراءات الإدارية ، بما يتوافق مع المؤسسة ورؤيتها المستقبلية ، وفي ظل التحديات الإدارية الحديثة للجامعات العراقية تبرز الحاجة الى دراسة العلاقة بين التغيير الاستراتيجي ودوره وتأثيره في الحوكمة المؤسسية في مؤسسة كبيرة مثل الجامعة المستنصرية (رئاسة الجامعة) ، وتتبع إشكالية البحث من تساؤل أساسي وهو ما مدى دور واثر التغيير الاستراتيجي على شفافية الإفصاح والرقابة الداخلية واتخاذ القرار ، ومدى فاعلية هذه التغييرات على تعزيز الشفافية المؤسسية ، ويحاول الباحث في هذا البحث تسليط الضوء على المفاهيم النظرية للبحث ودراسة العلاقة والاثر بينهما.

١- المبحث الاول/ منهجية البحث

١.١- مشكلة البحث:

تعد الحوكمة المؤسسية أداة أساسية لتعزيز الشفافية والمسؤولية وتحسين جودة اتخاذ القرار داخل المؤسسات الحكومية ، غير ان تطبيقها في البيئة الجامعية العراقية ، يواجه تحديات عامة مرتبطة بطبيعة الإدارة الحكومية العامة ، ومن هنا تبرز أهمية التغيير الاستراتيجي كعامل أساسي ، يمكن ان يسهم في تهيئة البيئة الداخلية لتطبيق قرارات الحوكمة بكفاءة ، وبالرغم من توجه إدارة الجامعة نحو التطوير الإداري والتحسين المستمر ، الا ان ضعف إدارة التغيير الاستراتيجي ، قد يحد من فاعلية تطبيق الحوكمة المؤسسية ، وهو ما يثير الإشكالية الرئيسية لهذا البحث والتي تتبع من التساؤل ما دور التغيير الاستراتيجي في تعزيز الحوكمة المؤسسية في رئاسة الجامعة المستنصرية ،

وينبثق من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية -

١- ما هو مستوى ادراك مدراء الأقسام والمراكز ومعاونينهم ومسؤولي الشعب لمفهوم

التغيير الاستراتيجي والحوكمة المؤسسية ؟

٢- ما مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية في الجامعة ؟

٣- ما طبيعة العلاقة والاثـر بين المتغيرين ؟

٢.١- أهمية البحث

١- تكمن أهمية البحث في المتغيرات الرئيسة المبحوثة كونها من المتغيرات الحديثة نسبيا.

٢- يساهم البحث في توضيح الدور الفعلي للتغير الاستراتيجي بكونه أداة أساسية ووقائية تسهم في تخطي المنظمة للتحديات التي تواجهها.

٣- يساهم البحث في توضيح مفهوم الحوكمة المؤسسية كونه من المفاهيم المتبناة حديثا على مستوى المؤسسات الحكومية العراقية

٤- يساعد البحث على فهم اثر التغير الاستراتيجي على تعزيز ممارسة الحوكمة ، مما يساهم في تعزيز فعالية الأداء الإداري .

٣.١- اهداف البحث

١- تحديد مستوى الادراك لدى العينة المبحوثة لمفاهيم المتغيرين .

٢- تحديد مستوى التغير المطبق في رئاسة الجامعة المستنصرية ، من حيث إعادة الهيكلة وتحديث السياسات والخطط.

٣- قياس مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية في الجامعة من حيث الإفصاح والشفافية والرقابة الداخلية .

٤- تحليل العلاقة والاثـر بين التغير الاستراتيجي والحوكمة المؤسسية وتقديم التوصيات في ضوء النتائج المستخرجة .

٤.١- فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى

H1 - توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التغير الاستراتيجي والحوكمة المؤسسية

عند مستوى $p \leq 0.05$ وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية-

H1-1 توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الملائمة والحوكمة

المؤسسية عند مستوى $p \leq 0.05$.

H1-2 توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين تغيير العملية والحوكمة المؤسسية عند مستوى $p \leq 0.05$.

H1-3 توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين تغيير ثقافة المنظمة والحوكمة المؤسسية عند مستوى $p \leq 0.05$.
الفرضية الرئيسية الثانية

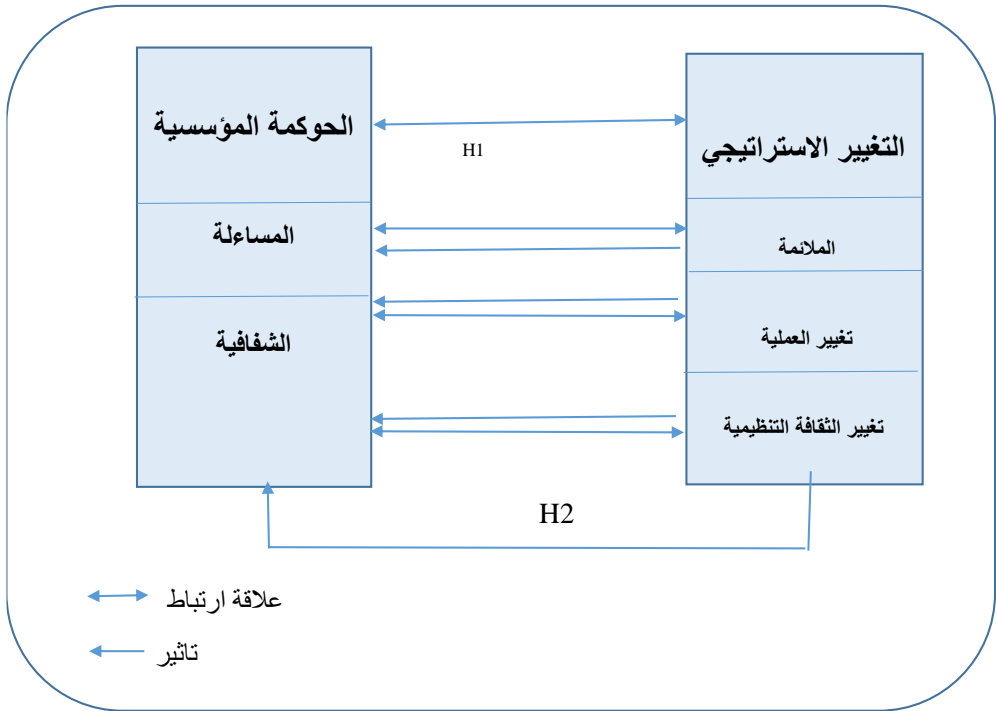
H2 يوجد تأثير للتغيير التنظيمي في الحوكمة المؤسسية عند مستوى $p \leq 0.05$ ،
وتتفرع منها الفرضيات الرعية التالية

H2-1 يوجد تأثير للملائمة في الحوكمة المؤسسية عند مستوى $p \leq 0.05$.

H2-2 يوجد تأثير لتغيير العملية في الحوكمة المؤسسية عند مستوى $p \leq 0.05$.

H2-3 يوجد تأثير لتغيير ثقافة المنظمة في الحوكمة المؤسسية عند مستوى $p \leq 0.05$.

٥.١- المخطط الفرضي للبحث -



٦.١ - منهج البحث:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم مراجعة النظرية الفكرية المبحوثة عن المفاهيم التي تم تناولها ، اعتمادا على الكتب والأبحاث ، إضافة الى تجميع البيانات لمعرفة اراء المستجوبين تجاه الأسئلة التي تناولتها الاستبانة ، وقد تم تحليلها عن طريق برنامج (SPSS & AMOS)

٧.١ - مجتمع وعينة البحث

اختار الباحث رئاسة الجامعة المستنصرية لتكون ميدانا تطبيقيا للبحث والتي تتكون من حوالي الف موظف وقد اختار الباحث عينة قصدية من مدرء والاقسام ومعاونينهم ومسؤولي الشعب وكان عددهم بحدود ٦٧ شخصا تم توزيع الاستمارات بعدد (٦٠) وتم استرداد (٥٣) استمارة وكانت القابلة للتحليل (٥٠) استمارة .

٢-المبحث الثاني/ الجانب النظري

١.٢ - مفهوم التغيير الاستراتيجي:

تعتبر المنظمات مثل الكائنات الحية تعيش وسط بيئة متغيرة ، يسير بها الزمن ، وجراء هذا التقدم الزمني تجري هناك تغيرات كبيرة في البيئة المحيطة بالمنظمة ، يستدعي ذلك من المنظمات ان تواكب هذا التغيير البيئي لكي تستمر وتتمو وسط هذه البيئة مما يتوجب عليها تغيير خططها باستمرار وخاصة الاستراتيجية التي تتعلق بالمستقبل ، ومن هنا جاء مفهوم التغيير الاستراتيجي والذي يعرف ،

بأنه الانتقال من الحاضر الى المستقبل ، ليس بالتسويات الجزئية ولكن بقفزة نوعية تفيد التقدم باعتبار التحسين مفيد لمعيار التقييم

(David and Autissier, 2007:6) ، اما (البيوض والسكرانة ، ٢٠٢٠) فقد عرفها بأنه مجهود اداري منظم يسعى الى تحسين مقدرة المؤسسات لحل المشكلات الاستراتيجية ، وقد عرفاه (Stephen & Timothy, 2011: 155)، بأنه التعديل الحاصل على الافراد، الهيكل التنظيمي ، التكنولوجيا والتي غالبا ما تحتاج الى تحفيز لحدوث ذلك التغيير وتحمل الإدارة مسؤولية إدارة ذلك التغيير ، وأخيرا يمكن ان يعرف

بأنه تغير يتعلق بإعادة رسم التوجه الاستراتيجي للمنظمة ، من اجل اكتساب ميزة تنافسية او تطويرها من اجل الاستجابة لتحديات المحيط التنافسي ، ويشمل عدة مجالات مثل المنتج والسوق والموارد البشرية (بجاوي ، ٢٠١٩ : ٤٤٣)، ونستج من خلال ما تم ذكره أعلاه بأن التغيير الاستراتيجي يركز على :

أ- لا يركز على الجزئيات بل انه شمولي .

ب- يحاول التغيير في جميع ابعاد المنظمة بدءا بالموارد البشرية وانتهاء بالتكنولوجيا .

ج- يركز على تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.

د- تكون الإدارة هي المسؤولة عن إدارة هذ التغيير .

٢.٢- أسباب التغيير الاستراتيجي في المنظمات :

ليس سهلا على المنظمات ان تغير استراتيجيتها باستمرار من دون أسباب تفرض على المنظمة ن تحذوا نحو التغيير ومن هذه الأسباب حسب (حسنين ٢٠٢٠):

• التغيير الدائم في السياسات والأنظمة يدفع المنظمات الى تغيير استراتيجيتها باستمرار لمواكبة تلك التغيرات.

• حدة المنافسة بين المنظمات مما حد بها الى ادراج وسائل جديدة للتدريب لتطوير كفاءة العاملين .

اما (Robinson,2003) فقد حدد أسباب التغيير بالأمر التالية

• عدم ملائمة الاستراتيجية الحالية للبيئة .

• زيادة في حجم المنظمات وتعدد اعمالها.

• عدم وجود تغيير اداري يمكن الاستفادة منه في المواقف الجديدة.

اما (Jalagat,2016:1238) فيرى ان أسباب التغيير الاستراتيجي تكمن في :

• الضغوط الاستراتيجية التي تستدعي مرونة في الخطط ، لغرض التكيف مع التغيير، وتحسين العمليات.

• بسبب المشاكل والمعوقات التي تواجه المنظمة ، حيث يتطلب ذلك تغيير الخطط الاستراتيجية لمواجهة تلك المعوقات بكفاءة وفاعلية .

اما (Ahmad,2017:4) فقد أوضح ان أسباب التغيير الاستراتيجي يرجع الى رغبة المنظمة في الانتقال الى الحالة المنظمة التي ترغب وتصارع من اجلها لغرض التنافس مع الاخرين.

٣.٢- مراحل التغيير الاستراتيجي: عملية التغيير الاستراتيجي لا يأتي دفعة واحدة وانما يمر بعدة مراحل قبل الوصول الى المرحلة النهائية وقد وضع العالم الألماني (Kurt Lewin) نموذجا للتغيير تسهل من عملية الانتقال الى المكان الذي ترغب المنظمة بالوصول اليه علاوة على ردع عملية المقاومة التي قد ترافق عملية التغيير (Channell,2021:2) وان تلك المراحل يمكن ايجازها بالتالي :

١- اذابة الجليد : هي عملية استبعاد للممارسات والسلوكيات والأمور الخاطئة التي تمارس داخل المنظمة قبل عملية التغيير ، وان السبب الرئيسي من هذه الخطورة هو تهيئة الافراد نفسيا لعملية التغيير التي ستحصل.

٢- مرحلة التحرك الى التغيير: ويتم ذلك عبر خطوات ممنهجة ومرسومة ومعالج الارتباك الذي قد يحصل نتيجة عملية التغيير، وانشاء أنماط سلوكية جديدة للموظفين تتماشى مع اهداف لتغيير.

٣- مرحلة إعادة التجميد: وهي عبارة عن تثبيت الاتجاهات والسلوكيات الجديدة التي تم انشاءها والحفاظ عليها من التميع او الذوبان كونها تجربة جديدة معرضة للإخفاق.

٤.٢- ابعاد عملية التغيير الاستراتيجي:

تختلف ابعاد التغيير الاستراتيجي من باحث الى اخر حسب طبيعة الدراسة ومكان التطبيق ولكن سيستعرض الباحث الابعاد التي اتفق عليها اغلب الباحثين والتي تلائم الدراسة الحالية :

أ - الملائمة : ويشير الى مدى انسجام التغيير الاستراتيجي مع ثقافة العاملين وتوجهاتهم والتي يتحقق من خلالها الفائدة المرجوة للتغيير (AL-Abrow&Abrishamkar,2013:22) ، وفي ضوء ذلك يجب تقييم درجة

الملائمة مع توجهات وثقافة العالمين لكي تأتي عملية التغيير اكملها ، وانتقاء التوافق المشترك الذي يخدم الخطط الاستراتيجية (Riikkinen&Pihlajamaa,2022:470)
 ب- تغيير العملية : يقصد بتغيير العملية تغيير لعمليات والإجراءات الحالية في المنظمة واستبدالها بأخرى جديدة وكما تم التطرق في النقطة السابقة ، يجب ان تكون تلك العمليات ملائمة مع ثقافات واتجاهات الافراد (Macmillan & Tampoe,) (2000:220) ، ومن ادوات التغيير إعادة هندسة العمليات وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي (Hill & Jonse,2014:729) .

ج- تغيير ثقافة المنظمة : يرتبط تغير الثقافة التنظيمية بتغيير أفكار العاملين تجاه منظماتهم، وبالتالي تغير سلوكياتهم (Daft,2001:35) ، وعادة ما تتكون الثقافة التنظيمية من ثلاث طبقات تمثل الطبقة الأولى او الخارجية من المعدات والتكنولوجيا اما الطبقة الثانية الوسطى فتمثل اللوائح والقوانين والإجراءات ، اما الطبقة الثالثة او الداخلية فتمثل روحية المنظمة وفلسفة الإدارة ، ان تغير الثقافة التنظيمية للمنظمة تعزز من ردة مقاومة التغيير (Chen &Zhang ,2009:43)

٥.٢ - مفهوم الحوكمة المؤسسية -

يعتبر مفهوم الحوكمة من المفاهيم الحديثة نسبيا حيث يرجع الى عقدين من الزمن وقد ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الامريكية (طلايع ، ٢٠٢٥ ، ٢١٤)، وان سبب ظهور الحوكمة المؤسسية هي لضمان جودة وشفافية القرارات التي تصدرها المنظمة (Nasereddin,2013,25) ، ويمكن تعريفها بانها عملية الاشراف على إدارة المنظمة للتأكد من انها تسير وفق السياقات الصحيحة (Solomon ,2007,13)، ويمكن تعريفها أيضا ، بانها مجموعة من العلاقات التنظيمية والممارسات الإدارية التي تحدد العلاقة المتوازنة بين إدارة المؤسسة واصحاب المصلحة من اجل تحقيق الأهداف وضبط الأداء وتحقيق الاستدامة (الشويخ ، ٣٦٣، ٢٠١٩) ويمكن تعريفها أيضا بانه النظام الذي يمكن من خلاله توجيهه ومراقبة الشركات التجارية

(Garzon,2021,181)، ويتضح من التعريفات أعلاه بان الأساس من وجود الحوكمة المؤسسية في كافة المنظمات هي لضمان شفافية القرارات التي تصدرها وكذلك الرقابة على هذه القرارات.

٦.٢ - أهمية الحوكمة المؤسسية -

تعتبر الحوكمة من الأساليب الحديثة التي تمكن المنظمة من استثمار مواردها بالشكل الأفضل وبما يضمن اتخاذها للقرارات الشفافة البعيدة عن التدخلات المناهزة ، وكذلك الرقابة على هذه القرارات ويمكن ايجاز أهمية الحوكمة المؤسسية بالنقاط التالية-

- ١- الاستخدام الكفء للموارد وضمان حق المساءلة عليها (علوان ، ٢٠٢٠ ، ٢٢) .
- ٢- تعظيم الأداء المؤسسي من الناحية المالية حيث اثبتت الدراسات ان هناك علاقة إيجابية بين الحوكمة والأداء المالي (الياسري والموسوي، ٢٠١٥ ، ٩٧) .
- ٣- اعداد الخطط على المستوى الاستراتيجي وتشجيع المبادرات على المستويات التنفيذية لايجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه الإدارة (unesco, 2016,26) .
- ٤- تشجيع التنمية المستدامة ومحاربة الفساد وتشجيع التنافس ، فضلا عن تشجيع علاقات تتمتع بالشفافية بين المؤسسات والحكومة (يوسف ، ٢٠١١، ١٧) .

٧.٢ - ابعاد الحوكمة المؤسسية -

١- المساءلة

ينص مبدا المساءلة على ان صانعي القرارات والإدارات العليا مسؤولة عن نتائج وجدوى تلك القرارات ، عن طريق تحديد المسؤوليات والصلاحيات الخاصة بمتخذي القرار في المنظمة ، مما يسهل عملية المساءلة في حالة حدوث خلل ما في وضع القرارات او تنفيذها (Hermansonm, 2002,30).

٢- الشفافية

وهي من الركائز الرئيسية لضمان الثقة والحيادية والنزاهة في عملية اتخاذ القرارات والإجراءات المتعلقة بالإدارة العليا والموظفين العاملين في المنظمة من خلال نقل المعلومات الى كافة المستويات الإدارية وكافة الموظفين بكل حيادية (هادي ، ٢٠٢٢، ٣٩) .

٣- المبحث الثالث/ تحليل الجانب العملي للبحث

١.٣- اختبارات الثبات و الصدق للاستبانة

يوضح الجدول (١) قيم معاملات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وماكدونالد أوميغا (McDonald's Omega) الخاصة بمتغيرات الدراسة، والتي تُستخدم لاختبار ثبات وجودة أداة القياس، إذ أظهرت النتائج أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات الرئيسية وأبعادها الفرعية قد تجاوزت الحد الأدنى المقبول للثبات البالغ (٠.٧٠)، سواء بالنسبة للمتغير المستقل (التغيير الاستراتيجي) وأبعاده الفرعية أو المتغير التابع (الحوكمة المؤسسية) وأبعاده الفرعية، كما بينت النتائج أن قيم معامل ماكدونالد أوميغا للمتغيرات نفسها كانت جميعها أعلى من الحد الأدنى المقبول (٠.٧٠)، مما يشير إلى تمتع أداة القياس بدرجة عالية من الثبات والموثوقية، كما هو موضح في الجدول (١).

جدول (١) قيم اختبارات الثبات و الصدق لأداة القياس بمتغيرتها الرئيسية.

قيمة معامل ثبات ماكدونالد اوميغا McDonald's Omega	قيمة معامل ثبات الاستبانة Cronbach's Alpha	عدد الفقرات	قيمة المعاملات المتغيرات	
			X1	الملائمة
٠.٨٨٦	٠.٨٨٤	٤	X1	الملائمة
٠.٨٦٩	٠.٨٦٩	٤	X2	تغيير العملية
٠.٨٥٨	٠.٨٥٠	٤	X3	تغيير ثقافة المنظمة
٠.٩٤٢	٠.٩٤٢	١٢	X	التغيير الاستراتيجي
٠.٧٧٧	٠.٧٧٩	٤	Y1	المساءلة
٠.٨٤٧	٠.٨٤٧	٤	Y2	الشفافية
٠.٨٨٧	٠.٨٨٨	٨	Y	الحوكمة المؤسسية
٠.٩٥٤	٠.٩٥٥	٢٠		اجمالي المقياس

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج

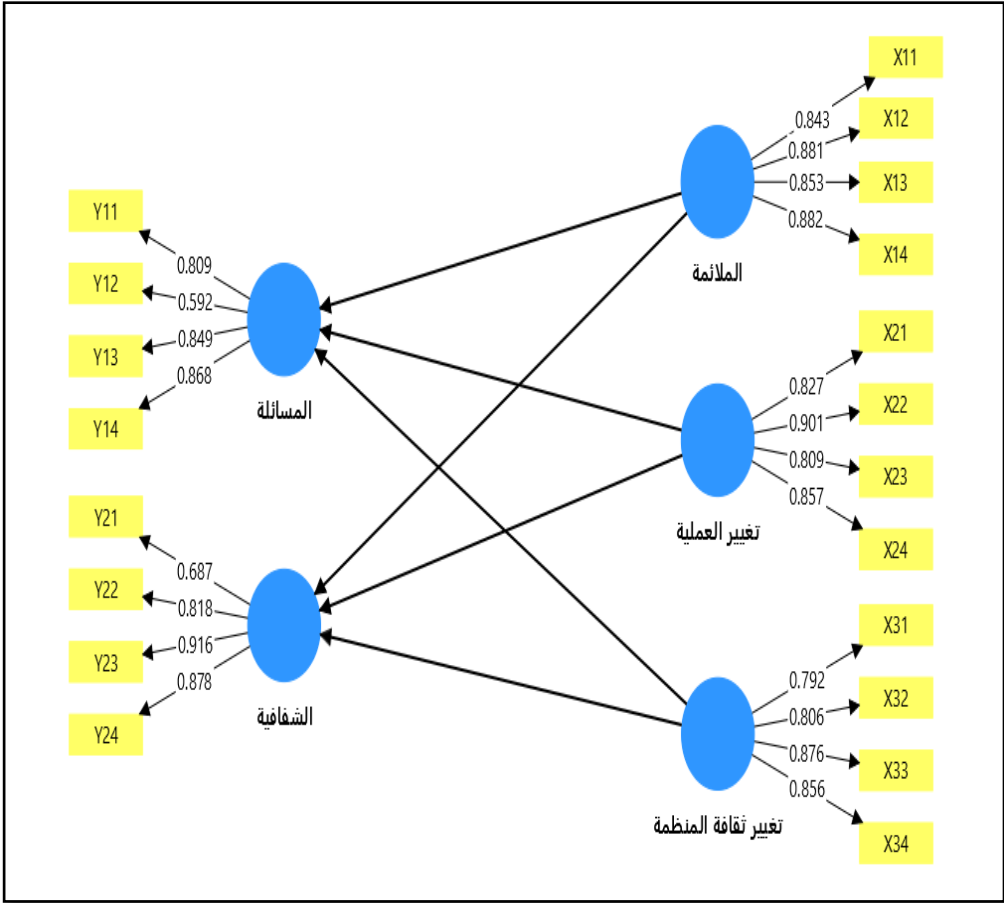
الاحصائي. smart pls4

يبين الجدول (٢) والشكل (٢) قيم التشعب العاملي لل فقرات المكونة لأبعاد ومتغيرات الدراسة، والتي تجاوزت جميعها الحد الأدنى المقبول للتشعب العاملي للمتغيرات الكامنة، والذي ينبغي ألا يقل عن (٠.٤٠). وقد تم الحصول على هذه القيم باستخدام نمذجة المعادلات البنائية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) عبر برنامج Smart-PLS4، الذي يُعد من الطرائق الإحصائية الملائمة للعينات الصغيرة، على خلاف برنامج AMOS الذي يتطلب أحجام عينات كبيرة. وتشير النتائج الموضحة في الجدول (١) والشكل (٢) إلى أن جميع فقرات متغيرات الدراسة، والبالغ عددها (٢٠) فقرة تخص متغيري البحث، قد تجاوزت قيمة (٠.٤٠)، مما يؤكد صدق الفقرات العشرين التي تمثل متغيرات الدراسة بدقة، ويوفر مؤشراً إيجابياً على إمكانية إجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة بدرجة عالية من الثقة.

جدول (٢) قيم تشعبات العوامل الكامنة (فقرات المقياس)

قيم تشعب فقرات او مؤشرات العوامل الكامنة (فقرات المقياس)				قيمة المعاملات	
				المتغيرات والابعاد	
X14	X13	X12	X11	الملائمة	X1
0.882	0.853	0.881	0.843		
X24	X23	X22	X21	تغيير العملية	X2
0.857	0.809	0.901	0.827		
X34	X33	X32	X31	تغيير ثقافة المنظمة	X3
0.856	0.876	0.806	0.792		
التغيير الاستراتيجي					
Y14	Y13	Y12	Y11	المساءلة	Y1
0.868	0.849	0.592	0.809		
Y24	Y23	Y22	Y21	الشفافية	Y2
0.878	0.916	0.818	0.687		
الحوكمة المؤسسية					

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي. smart pls4.



الشكل (٢) ، قيم التشبع العملي للمتغيرات الكامنة لكل فقرة عبر برنامج smart .pls4

٢.٣ - وصف وتشخيص متغيرات البحث وتحليل إجابات العينة وتفسير النتائج.

في إطار التحليل الوصفي للبيانات، يعتمد الباحث على مقاييس الأوساط الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية عند تحليل متغير التغيير الاستراتيجي (المتغير المستقل وأبعاده) ومتغير الحوكمة المؤسسية (المتغير التابع وأبعاده). وتستخدم هذه المقاييس لتحديد مستويات استجابات أفراد العينة من خلال مصفوفة قوة استجابة المستجيبين، التي تمثل ميزاناً تقديرياً يستند إلى مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، كما هو موضح تفصيلاً في الجدول (٣).

جدول (٣) مصفوفة قوة استجابة المستجيبين على فقرات الاستبانة.

الفئة	قيمة الوسط الحسابي المرجح محصورة ضمن الفترة	قوة الاستجابة على فقرات الاستبانة	مستوى الاستجابة من قبل المستجيب
الأولى	من 1 إلى أقل من 1.8	عدم الاتفاق تماماً	منخفض جداً
الثانية	من 1.8 إلى أقل من 2.6	عدم الاتفاق	منخفض
الثالثة	من 2.6 إلى أقل من 3.4	محايد	معتدل
الرابعة	من 3.4 إلى أقل من 4.2	الاتفاق	مرتفع
الخامسة	من 4.2 إلى 5	الاتفاق تماماً	مرتفع جداً

Source: Karnilev, Sergey Sergeye, (2002), Multiple Regression , 1st Ed. , Publishing
Honse Statistic Science Library , Moscow , Russian Federation , P :27 .

وكانت نتائج التحليل كما يوضحها الجدول (٤) الآتي:

جدول (٤) المقاييس الاحصائية لمتغيرات وابعاد الدراسة. n=50

الاهمية النسبية Relative importance	الانحراف المعياري Standard Deviation	المتوسط الحسابي الموزون Arithmetic Mean	أبعاد متغيرات البحث Dimensions of the Variables of Research	
80.8%	0.666	4.04	الملائمة	X1
79.4%	0.564	3.97	تغيير العملية	X2
78.6%	0.574	3.93	تغيير ثقافة المنظمة	X3
79.2%	0.601	3.96	التغيير الاستراتيجي	X
79%	0.611	3.95	المساءلة	Y1
79.6%	0.557	3.98	الشفافية	Y2
78.8%	0.567	3.94	الحوكمة المؤسسية	Y

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي spss v.28

٣.٣ - وصف وتشخيص فقرات (التغيير الاستراتيجي):

"يوضح الجدول (٤) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير التغيير الاستراتيجي وابعاده الفرعية ، أذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً بلغ (٣.٩٦) وتقع هذه القيمة ضمن الفئة من (من ٣.٤ إلى أقل من ٤.٢) في مصفوفة قوة استجابة افراد العينة لتوضح ان مستوى أهمية إجابات العينة على مجمل الفقرات (التغيير الاستراتيجي) اتجهت نحو الاتفاق وبمستوى استجابة مرتفع ، وبلغ الانحراف المعياري (٠.٦٠١)، وقد بلغت الاهمية النسبية (79.2%)، وهذا يشير الى وجود اهتمام مرتفع في اجابات افراد العينة حول متغير التغيير الاستراتيجي ، إما ابعاد هذا المتغير فقد حقق بعد (الملائمة) على أعلى الأوساط الحسابية بمقدار (٤.٠٤)، وبانحراف معياري مقداره (٠.٦٦٦) ، مما يعني وجود تشتت قليل في إجابات افراد العينة وبأهمية نسبية بلغت (80.8%) مما يعكس وجود اتفاق في اجابات افراد العينة حول فقرات بعد الملائمة وبمستوى مرتفع ويدل هذا ان عملية وضع الخطط الاستراتيجية الجديدة والتغيير الاستراتيجي لم تلقى مقاومة من قبل المقارن البشرية العاملة في الجامعة نظراً لتلاقيها وملائمتها م ثقافة المنظمة ، يليه بعد (تغيير العملية) بمتوسط حسابي بمقداره (٣.٩٧)، وبانحراف معياري مقداره (٠.٥٦٤) ، مما يعني وجود تشتت قليل في إجابات افراد العينة وبأهمية نسبية بلغت (79.4%) مما يعكس وجود اتفاق في اجابات افراد العينة حول فقرات بعد تغيير العملية وبمستوى مرتفع مما يدل على ان تغيير الإجراءات والعمليات لا تلقى مانعة من قبل الافراد العاملين ، يليه بعد (تغيير ثقافة المنظمة) بمتوسط حسابي بمقداره (٣.٩٣)، وبانحراف معياري مقداره (0.574) ، مما يعني وجود تشتت قليل في إجابات افراد العينة وبأهمية نسبية بلغت (78.6%)

مما يعكس وجود اتفاق في اجابات افراد العينة حول فقرات بعد تغيير ثقافة المنظمة وبمستوى مرتفع.

٤.٣ - وصف وتشخيص فقرات (الحوكمة المؤسسية):

يوضح الجدول (٤) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير الحوكمة المؤسسية ، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً بلغ (٣.٩٤) وتقع هذه القيمة ضمن الفئة من (من ٣.٤ إلى أقل من ٤.٢) في مصفوفة قوة استجابة افراد العينة لتوضح ان مستوى أهمية إجابات العينة على مجمل الفقرات (للحوكمة المؤسسية) اتجهت نحو الاتفاق وبمستوى استجابة مرتفع ، وبلغ الانحراف المعياري (٠.٥٦٧)، وقد بلغت الاهمية النسبية (78.8%)، وهذا يشير الى وجود اهتمام نسبي مرتفع في اجابات افراد العينة حول متغير الحوكمة المؤسسية ، إما ابعاد هذا المتغير فقد حقق بعد (الشفافية) على أعلى الأوساط الحسابية بمقدار (٣.٩٨)، وبانحراف معياري مقداره (٠.٥٥٧) ، مما يعني وجود تشتت قليل في إجابات افراد العينة وبأهمية نسبية بلغت (79.6%) مما يعكس وجود اتفاق في اجابات افراد العينة حول فقرات بعد الشفافية وبمستوى مرتفع ، مما يدل على ان كل الإجراءات والمعلومات يتم إعلانها على كافة افراد رئاسة الجامعة ، يليه بعد (المساءلة) بمتوسط حسابي بمقداره (٣.٩٥)، وبانحراف معياري مقداره (٠.٦١١) ، مما يعني وجود تشتت قليل في إجابات افراد العينة وبأهمية نسبية بلغت (79%) مما يعكس وجود اتفاق في اجابات افراد العينة حول فقرات بعد الابداع وبمستوى مرتفع .

٥.٣ - اختبار الارتباط و التأثير بين متغيرات البحث

١- اختبار الارتباط بين التغيير الاستراتيجي والحوكمة المؤسسية

نصت فرضية البحث الاولى (H1) على انه " يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة احصائية بين التغيير الاستراتيجي و الحوكمة المؤسسية " ولاختبار صحة هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلي لاختبار فرضية البحث كما يوضحه الشكل (٣) والذي يستعرض نتائجه الجدول (٥)

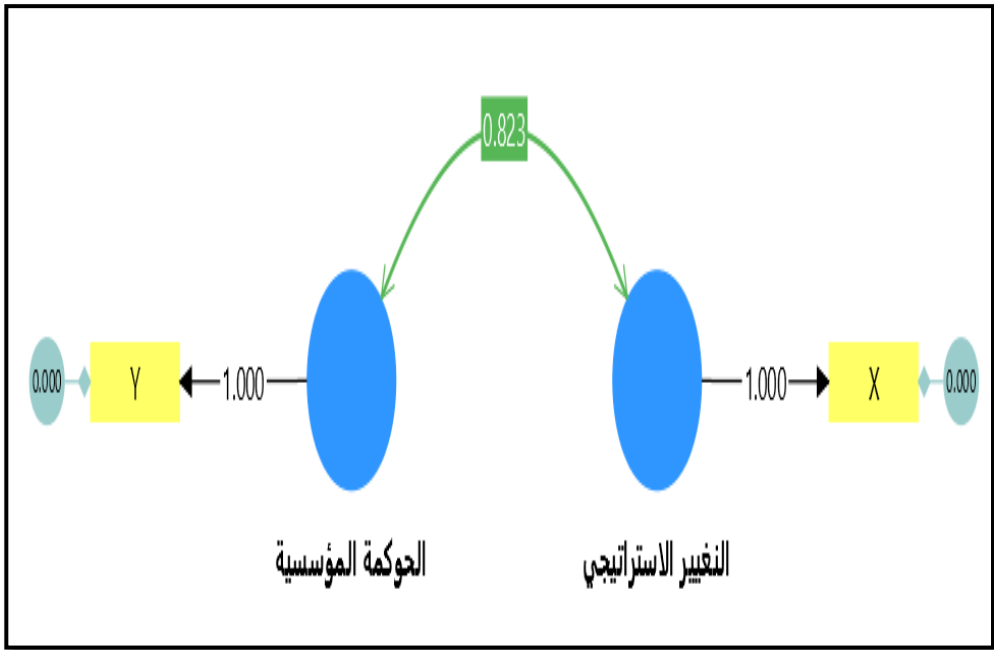
جدول (٥) معاملات ارتباط Person لفحص وجود العلاقة بين التغيير الاستراتيجي والحوكمة المؤسسية n=50

الفرضية	التغييرات		معامل الارتباط البسيط Person	مستوى الدلالة Sig. (2-tailed)	قوة العلاقة واتجاهها
	المستقل	المعتد			
الفرضية الفرعية	١-١	الملائمة	الحوكمة المؤسسية	$(0.001) > P$	طردية قوية
	١-٢	تغيير العملية		$(0.001) > P$	قوية طردية
	١-٣	تغيير ثقافة المنظمة		$(0.001) > P$	قوية طردية
الرئيسية الاولى	التغيير الاستراتيجي	الحوكمة المؤسسية	$(0.001) > P$	قوية جدا طردية	
الفرضيات الارتباط المقبولة	العدد			اربعة فرضيات معنوية من بين اربعة فرضيات	

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي spss v.28

ملاحظة: الرمز * يعني أن قيمة معامل الارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، والرمز ** يعني أن قيمة معامل الارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.01).

يتبين من خلال استعراض الجدول (٥) تواجد علاقة ارتباط قوية ومعنوية اذ قدرت قيمة معامل الارتباط Pearson (0.823) عند مستوى معنوية (Sig. (2-tailed) <math>P < (0.001)</math> اي بحد ثقة بلغ اكثر من ٩٩٪ بين التغيير الاستراتيجي والحوكمة المؤسسية ، كما يظهره الشكل (٣) ، و النتيجة هذه تبين الى انه كلما ارتفع مستوى توافر التغيير الاستراتيجي ارتبط ذلك طرديا بشكل ايجابي وقوي جدا بمستوى والحوكمة المؤسسية بحسب راي المستجيبين، وهذا يعني قبول فرضية البحث الرئيسة الاولى والتي نصت على "توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التغيير الاستراتيجي والحوكمة المؤسسية".



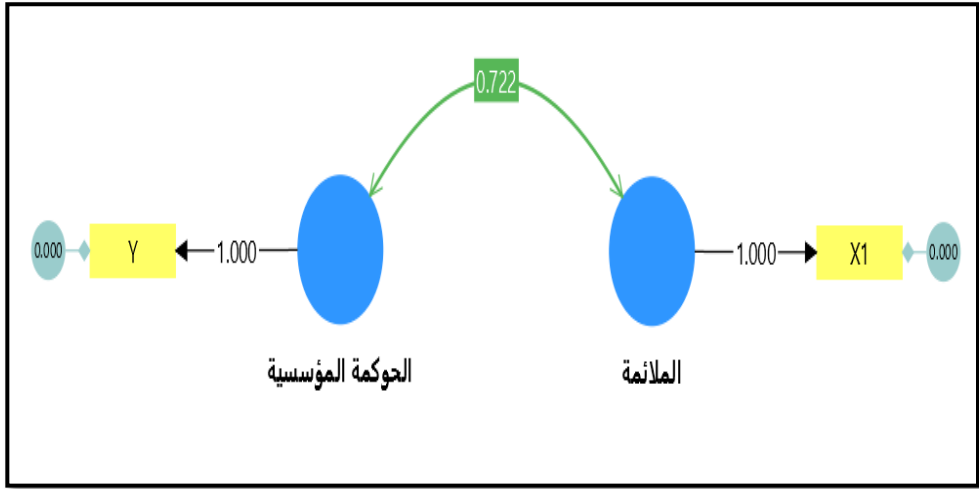
شكل (٣) قيمة معامل ارتباط Pearson بين التغيير الاستراتيجي والحوكمة المؤسسية.

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج Smart PLS-4

وفيما يأتي تحليل العلاقات الفرعية بين ابعاد التغيير الاستراتيجي والحوكمة المؤسسية في سياق الفرضيات الفرعية.

٦.٣- تحليل العلاقة بين الملائمة و الحوكمة المؤسسية.

في الجدول (٥) ، نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط بين بعد الملائمة و الحوكمة المؤسسية قد بلغت (٠.٧٢٢) وكما موضح في الشكل (٤)، وهي علاقة ارتباط معنوية وطرديية موجبة قوية عند مستوى معنوية (2-tailed) Sig. (٠.٠٠١) $P <$ بحدود ثقة بلغت اكبر من 9٩% ، و هذه النتيجة تشير الى انه كلما زاد مستوى الملائمة ارتبط ذلك طرديا بالحوكمة المؤسسية بمستوى قوي بحسب رأي المستجيبين، وهذه النتيجة تدعم الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن فرضية البحث الاولى، وهذه النتيجة تلزم قبول هذه الفرضية، والتي نصت على "توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الملائمة و الحوكمة المؤسسية".



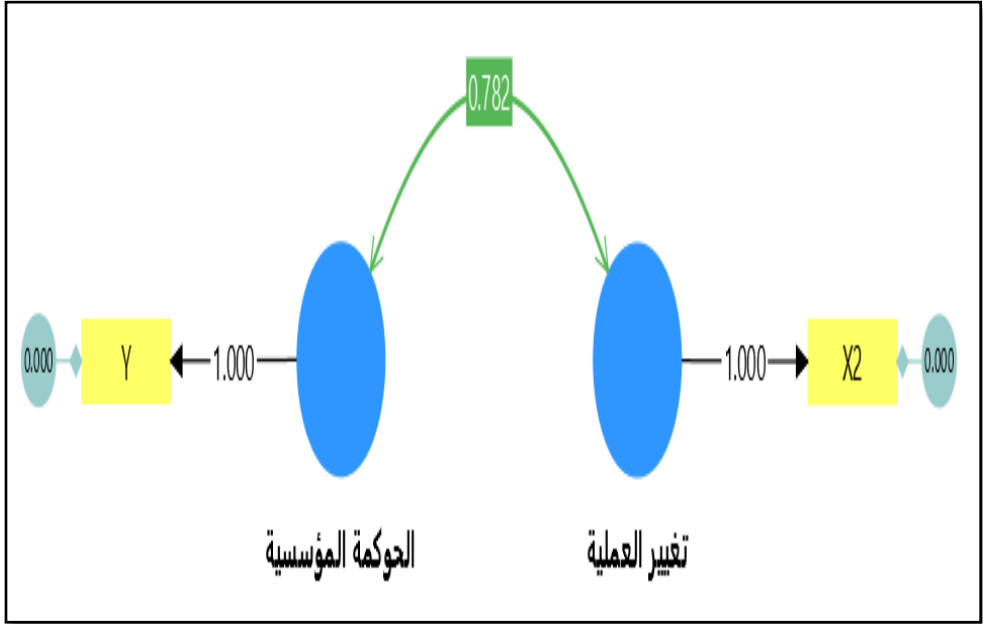
شكل (٤) قيمة معامل ارتباط Pearson بين الملائمة و الحوكمة المؤسسية.

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج Smart PLS-4

٧.٣- تحليل العلاقة بين تغيير العملية و الحوكمة المؤسسية.

في الجدول (٥) ، نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط بين بعد تغيير العملية و الحوكمة المؤسسية قد بلغت (٠.٧٨٢) وكما موضح في الشكل (٥)، وهي علاقة ارتباط معنوية وطرديية موجبة قوية عند مستوى معنوية (2-tailed) Sig. (0.001) $P <$

بحدود ثقة بلغت اكبر من 99% ، و هذه النتيجة تشير الى انه كلما زاد مستوى تغيير العملية ارتبط ذلك طرديا بالحوكمة المؤسسية بمستوى قوي بحسب رأي المستجيبين، وهذه النتيجة تدعم الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن فرضية البحث الاولى، وهذه النتيجة تلزم قبول هذه الفرضية، والتي نصت على "توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين تغيير العملية و الحوكمة المؤسسية".



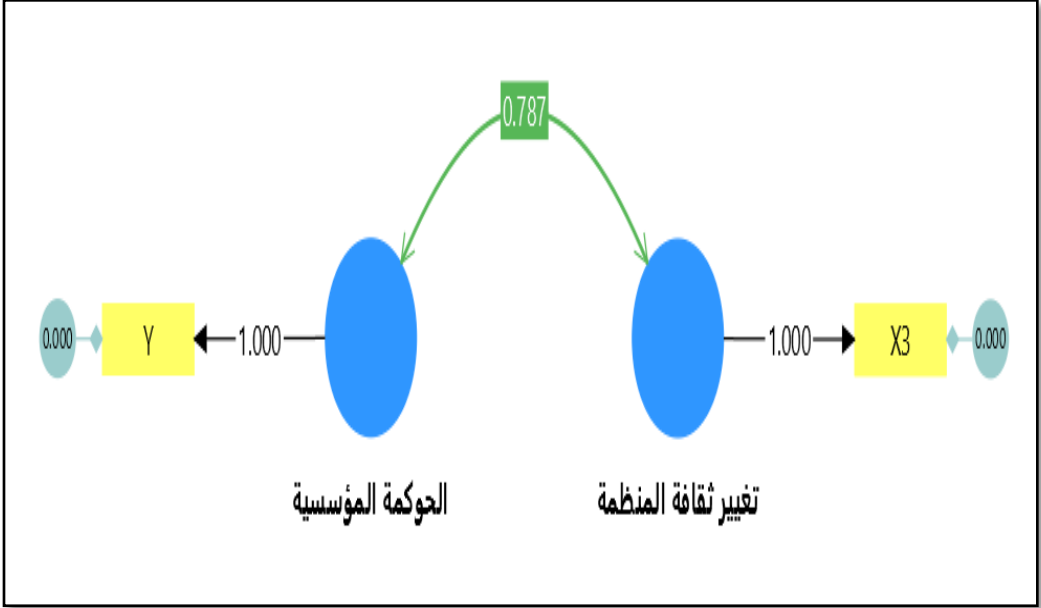
شكل (٥) قيمة معامل ارتباط Pearson بين تغيير العملية و الحوكمة المؤسسية.

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج Smart PLS-4

٨.٣- تحليل العلاقة بين تغيير ثقافة المنظمة و الحوكمة المؤسسية.

في الجدول (٥) ، نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط بين بعد تغيير ثقافة المنظمة و الحوكمة المؤسسية قد بلغت (٠.٧٨٧) وكما موضح في الشكل (٦)، وهي علاقة ارتباط معنوية وطرديية موجبة قوية عند مستوى معنوية (2-tailed) Sig. (٠.٠٠١) < P بحدود ثقة بلغت اكبر من 99% ، و هذه النتيجة تشير الى انه كلما زاد مستوى تغيير ثقافة المنظمة ارتبط ذلك طرديا بالحوكمة المؤسسية بمستوى قوي بحسب رأي

المستجيبين، وهذه النتيجة تدعم الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن فرضية البحث الاولى، وهذه النتيجة تلزم قبول هذه الفرضية، والتي نصت على "توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين تغيير ثقافة المنظمة و الحوكمة المؤسسية".



شكل (٦) قيمة معامل ارتباط Pearson بين تغيير ثقافة المنظمة و الحوكمة المؤسسية

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج Smart PLS-4

٩.٣- اختبار التأثير بين التغيير الاستراتيجي و الحوكمة المؤسسية

تسعى هذه الفقرة إلى اختبار فرضية البحث الرئيسة الثانية والمتعلقة باختبار التأثير بين متغيرات البحث: التغيير الاستراتيجي (المتغير المستقل) والحوكمة المؤسسية (المتغير المستجيب) والفرضيات المنقرعة عنها باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Regression Simple Linear.

١.٩.٣- اختبار تأثير التغيير الاستراتيجي في الحوكمة المؤسسية: لاختبار صحة الفرضية الرئيسة الثانية للبحث فيما اذا كان هناك تأثير معنوي للتغيير الاستراتيجي في

الحوكمة المؤسسية بشكل عام او لا فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما في الجدول (٦) ادناه.

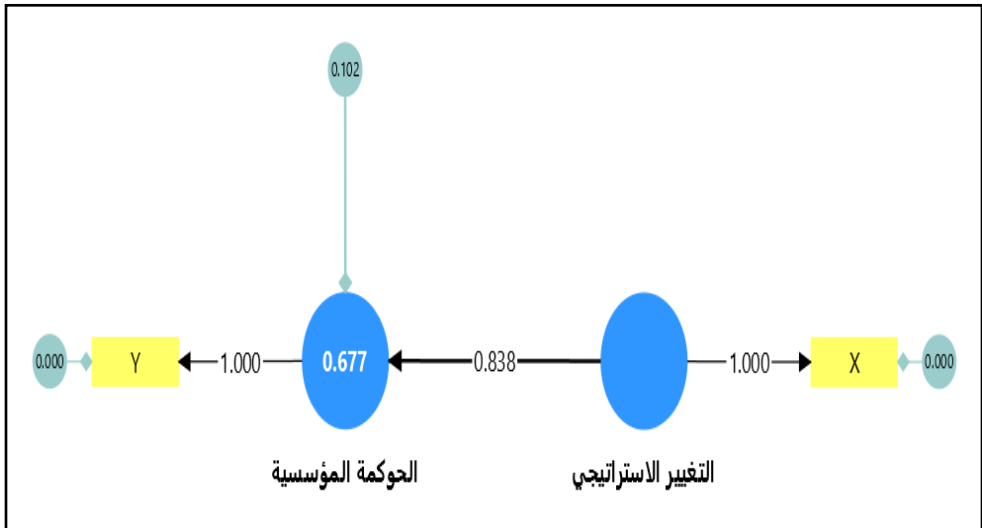
جدول (٦) جدول تحليل التباين لمعادلة التغيير الاستراتيجي في الحوكمة

المؤسسية n= ٥٠

معامل التحديد R ² % نسبة التفسير	معامل الانحدار بيتا β	مستوى الدلالة Sig. (2-tailed)	F- test	المتغيرات		الفرضية
				المستقل	المستجيب	
52.1%	0.614	P < (0.001)	52.224	الحوكمة المؤسسية	الملائمة	1-2
					تغيير العمالية	2-2
					تغيير ثقافة المنظمة	3-2
61.2%	0.786	P < (0.001)	75.676	الحوكمة المؤسسية	تغيير العمالية	2-2
61.9%	0.777	P < (0.001)	78.097	الحوكمة المؤسسية	تغيير ثقافة المنظمة	3-2
67.7%	0.838	P < (0.001)	100.496	الحوكمة المؤسسية	التغيير الاستراتيجي	الرئيسية الثانية
اربعة فرضيات معنوية من بين اربعة فرضيات			العدد	الفرضيات الارتباط المقبولة		

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي spss v.28

يبين الجدول (٦) قيمة اختبار F المحتسب لكل الانموذج ، وقد بلغت قيمة اختبار F -test (١٠٠.٤٩٦) ، و بمستوى دلالة (2-tailed) Sig. (0.001) P< ، وهذا يؤكد وجود تأثير معنوي لأنموذج انحدار التغيير الاستراتيجي في الحوكمة المؤسسية عند مستوى ثقة بلغ اكبر من (٩٩%) ، وبلغ مقدار قيمة معامل β (٠.٨٣٨) ، اي ان زيادة قيمة متغير التغيير الاستراتيجي وحدة واحدة ستؤدي الى تغير بمقدار (٠.٨٣٨) في الحوكمة المؤسسية ، وبلغت قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.677) والتي تعني أن ما مقداره (67.7%) من التباين الذي يحدث في الحوكمة المؤسسية هو تباين يتم تفسيره من قبل التغيير الاستراتيجي الذي دخل الأنموذج، وأن (32.3%) هو تباين مفسر لعوامل غير داخلية في الانموذج الانحداري لهذه الدراسة، و كما موضح في الشكل (٧) ، والنتيجة هذه تدعم فرضية البحث الرئيسة الثانية، وهذا يعني قبول هذه الفرضية ، والتي نصت على "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية التغيير الاستراتيجي في الحوكمة المؤسسية".



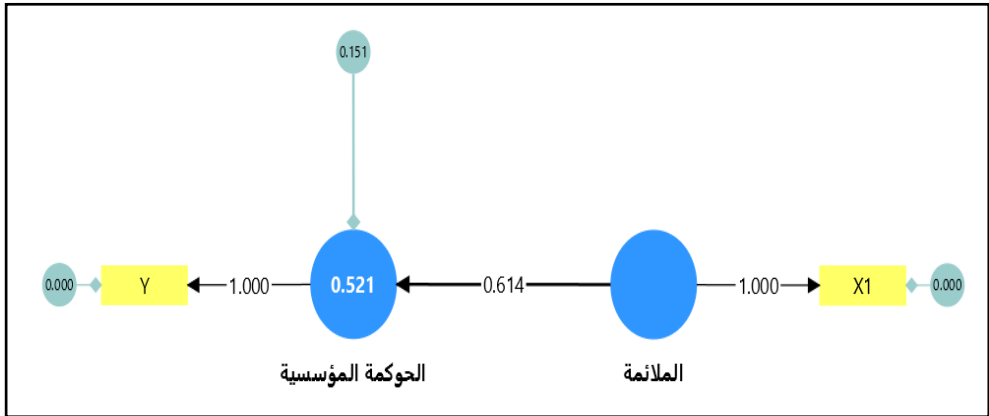
شكل (٧) انموذج انحدار التغيير الاستراتيجي في الحوكمة المؤسسية

المصدر : مخرجات برنامج SmartPLS4

وفيما يلي اختبار التأثيرات لأبعاد التغيير الاستراتيجي كلا على حدا في الحوكمة المؤسسية على مستوى الفرضيات الفرعية.

٢.٩.٣ - تحليل تأثير بعد الملائمة في الحوكمة المؤسسية.

لاختبار الفرضية الفرعية الاولى المنفرعة من الفرضية الرئيسية الثانية، يبين الجدول (٦) قيمة اختبار F المحتسب لكل الانموذج ، وقد بلغت قيمة اختبار F-test (٥٢.٢٢٤) ، و بمستوى دلالة (2-tailed) Sig. (0.001) P< ، وهذا يؤكد وجود تأثير معنوي لأنموذج انحدار الملائمة في الحوكمة المؤسسية عند مستوى ثقة بلغ اكبر من (٩٩%) ، وبلغ مقدار قيمة معامل β (٠.٦١٤) ، اي ان زيادة قيمة متغير الملائمة وحدة واحدة ستؤدي الى تغير بمقدار (٠.٦١٤) في الحوكمة المؤسسية ، وبلغت قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.521) والتي تعني أن ما مقداره (52.1%) من التباين الذي يحدث في الحوكمة المؤسسية هو تباين يتم تفسيره من قبل الملائمة التي دخلت الانموذج، وأن (47.9%) هو تباين مُفسّر لعوامل غير داخلية في الانموذج الانحداري لهذه الدراسة، و كما موضح في الشكل (٨) ، والنتيجة هذه تدعم الفرضية الفرعية الاولى، وهذا يعني قبول هذه الفرضية ، والتي نصت على "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للملائمة في الحوكمة المؤسسية".

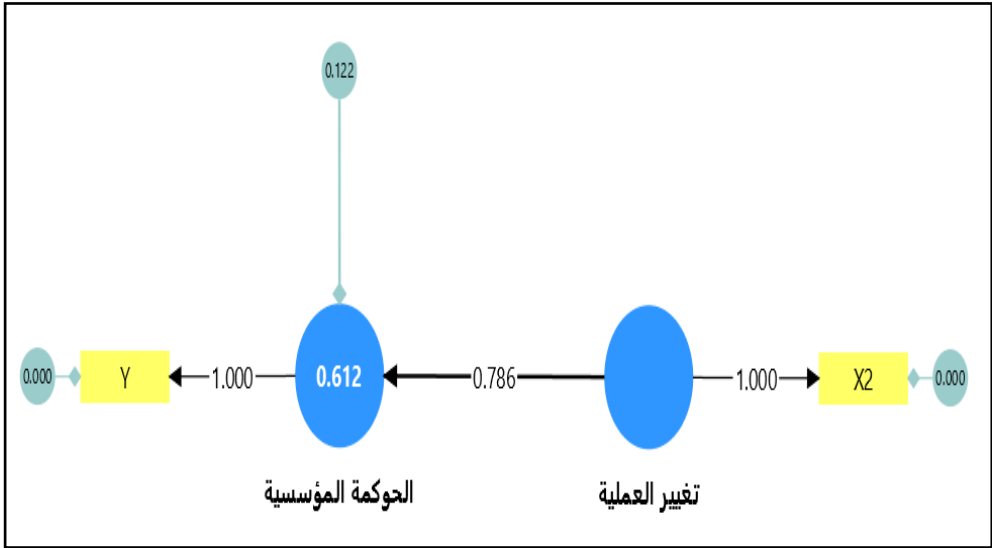


شكل (٨) انموذج انحدار الملائمة في الحوكمة المؤسسية

المصدر : مخرجات برنامج SmartPLS4

٣.٩.٣ - تحليل تأثير بعد تغيير العملية في الحوكمة المؤسسية.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية المتفرعة من الفرضية الرئيسية الثانية، يبين الجدول (٦) قيمة اختبار F المحتسب لكل الانموذج ، وقد بلغت قيمة اختبار F -test (٧٥.٦٧٦) ، و بمستوى دلالة (2-tailed) Sig. (0.001) P< ، وهذا يؤكد وجود تأثير معنوي لأنموذج انحدار تغيير العملية في الحوكمة المؤسسية عند مستوى ثقة بلغ اكبر من (٩٩٪) ، وبلغ مقدار قيمة معامل β (٠.٧٨٦) ، اي ان زيادة قيمة متغير تغيير العملية وحدة واحدة ستؤدي الى تغير بمقدار (٠.٧٨٦) في الحوكمة المؤسسية ، وبلغت قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.612) والتي تعني أن ما مقداره (61.2%) من التباين الذي يحدث في الحوكمة المؤسسية هو تباين يتم تفسيره من قبل تغيير العملية التي دخلت الأنموذج، وأن (38.8%) هو تباين مُفسّر لعوامل غير داخلية في الانموذج الانحداري لهذه الدراسة، و كما موضح في الشكل (٩) ، والنتيجة هذه تدعم الفرضية الفرعية الثانية، وهذا يعني قبول هذه الفرضية ، والتي نصت على "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتغيير العملية في الحوكمة المؤسسية " .

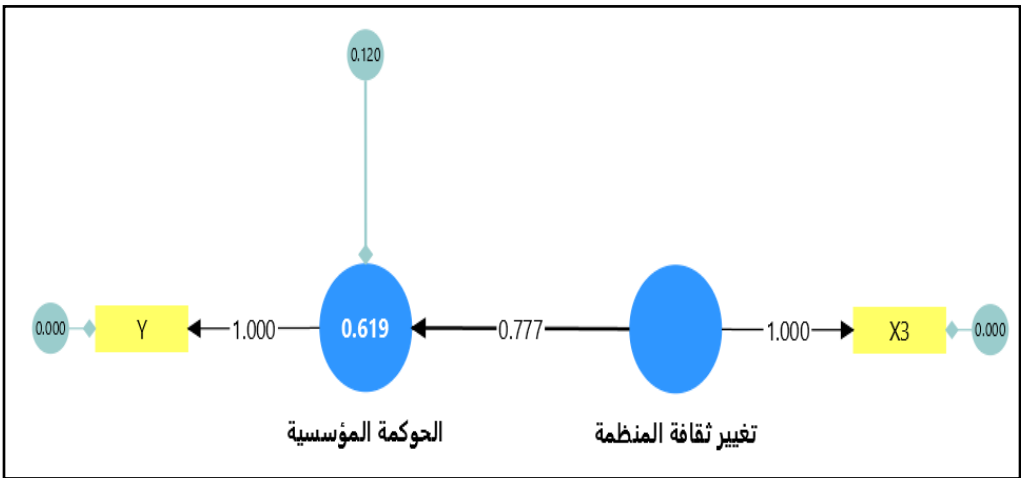


شكل (٩) انموذج انحدار تغيير العملية في الحوكمة المؤسسية

المصدر : مخرجات برنامج SmartPLS4

٤.٩.٣ - تحليل تأثير بعد تغيير ثقافة المنظمة في الحوكمة المؤسسية.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة المتفرعة من الفرضية الرئيسية الثانية، يبين الجدول (٦) قيمة اختبار F المحتسب لكل الانموذج ، وقد بلغت قيمة اختبار F -test (٧٨.٠٩٧) ، و بمستوى دلالة (2-tailed) Sig. (0.001) P < ، وهذا يؤكد وجود تأثير معنوي لأنموذج انحدار تغيير ثقافة المنظمة في الحوكمة المؤسسية عند مستوى ثقة بلغ اكبر من (٩٩%) ، وبلغ مقدار قيمة معامل β (٠.٧٧٧) ، اي ان زيادة قيمة متغير تغيير ثقافة المنظمة وحدة واحدة ستؤدي الى تغير بمقدار (٠.٧٧٧) في الحوكمة المؤسسية ، وبلغت قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.619) والتي تعني أن ما مقداره (61.9%) من التباين الذي يحدث في الحوكمة المؤسسية هو تباين يتم تفسيره من قبل تغيير ثقافة المنظمة التي دخلت الأنموذج، وأن (38.1%) هو تباين مُفسّر لعوامل غير داخلية في الانموذج الانحداري لهذه الدراسة، و كما موضح في الشكل (١٠) ، والنتيجة هذه تدعم الفرضية الفرعية الثالثة، وهذا يعني قبول هذه الفرضية ، والتي نصت على "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتغيير ثقافة المنظمة في الحوكمة المؤسسية ."



شكل (١٠) انموذج انحدار لتغيير ثقافة المنظمة في الحوكمة المؤسسية

المصدر : مخرجات برنامج SmartPLS4

٤ - المبحث الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

٤.١-أولا - الاستنتاجات

١- اثبتت نتائج الدراسة وجود دور جوهري للتغيير الاستراتيجي في تعزيز الحوكمة المؤسسية في رئاسة الجامعة المستنصرية ، مما يدل على ادراك الإدارة العليا ن لأهمية التحول الإداري الموجه نحو تحسين الأداء المؤسسي وضمان الالتزام بالمعايير الحديثة للحوكمة الجامعية .

٢- جاء بعد الملائمة الاستراتيجية في مقدمة أبعاد التغيير الاستراتيجي من حيث الأثر والاهمية ، ويدل ذلك على ان رئاسة الجامعة المستنصرية تعمل على موائمة توجهاتها، وخططها مع التوجهات الجديدة للحكومة بنشر المساءلة العادلة والشفافية ، خصوصا توجيهات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بهذا الخصوص .

٣- من خلال استخلاص نتائج التحليل الاحصائي ، وجود إجراءات لتطوير الأنظمة الإدارية تساعد في تحسين الحوكمة الالكترونية والتي هي جزء من الحوكمة المؤسسية، في داخل الجامعة ، ولكن تلك الجهود في حاجة الى اليات اكثر فاعلية لضمان التحول نحو إدارة جامعية رشيدة قائمة على الإفصاح والشفافية .

٤- أظهرت النتائج ان البيئة التنظيمية داخل الجامعة لا تزال تواجه تحديات تتعلق بمقاومة التغيير ، وضعف تبني قيم التحسين المستمر بخصوص تغيير الاستراتيجيات الموجودة الى استراتيجيات اكثر فاعلية لتعزيز الحوكمة المؤسسية ، فضلا عن استمرار بعض الأنماط الإدارية التقليدية.

٥- تبين ان رئاسة الجامعة تحرص على توفير المعلومات واتاحتها للموارد البشرية العاملة فيها من خلال اطلاع كافة المنتسبين على كافة المستجدات والقرارات التي تصدر عن الإدارة العليا وهذا يدل على ان الجامعة تحاول تطبيق التوجهيات بخصوص الشفافية في إيصال كافة المعلومات الى المستفيدين .

٦- تبين ان اليات المساءلة تحتاج الى المزيد من اليات التقييم على أساس الأداء ، ويساعد هذا في عملية ضبط الأداء وجودته.

٢.٤ - التوصيات

- ١- يفترض بالجامعة متمثلة بالإدارة العليا اعتماد برنامج مؤسسي متكامل للتغيير الاستراتيجي ن يتضمن خططا مرحلية واضحة ، ويستند الى تحليل بيئي دقيق ، ويحقق التوازن بين متطلبات التطوير المؤسسي واهداف الجامعة الاستراتيجية .
- ٢- من الأفضل إعادة هندسة العمليات الإدارية ن بما يضمن رفع كفاءة الأداء داخل الجامعة ، وتبسيط الإجراءات ودعم اتخاذ القرار القائم على البيانات.
- ٣- تعزيز الثقافة التنظيمية القائمة على التغيير ، من خلال بناء وعي اداري لدى القيادات والموظفين ، وتشجيع المبادرات التطويرية ، وترسيخ قيم المسؤولية الوظيفية والشفافية وروح الفريق.
- ٤- تطوير منظومة متكاملة للمساءلة الإدارية ، عبر تحديد واضح للمسؤوليات والصلاحيات ، وربط الإنجاز الوظيفي بمعايير قابلة للقياس.
- ٥- من الضروري تفعيل منصات اعلان رسمية للقرارات والتقارير ، ونشر نتائج الانفاق على المشاريع الخاصة بالجامعة ، وضمان حق الحصول على معلومة وفق ضوابط مهنية ، تعزز الثقة المؤسسية

المصادر

١. الشويخ، كارم فاروق ، ٢٠١٩، اليات حوكمة اقتصاديات الذكاء الاصطناعي بالدول العربية ، المؤتمر العربي (حوكمة الإدارة العامة الطريق لتحقيق اهداف التنمية العامة في العالم العربي ، سلطنة عمان.
٢. الياسري ، اكرم محسن ، الموسوي ايناس ناصر ، ٢٠١٥، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة ، ج٢ ، دار صفاء للتوزيع والنشر ، عمان الأردن.
٣. بوحياوي ، فتحية ، ٢٠١٩، تحليل العلاقة بين التغيير التكنولوجي والتغيير الاستراتيجي بأستخدام طريقة المربعات الصغرى ، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة ام بواقي ، المجلد ٦، العدد ١

٤. بيوض ، هبة ايمن ، السكارنة ، بلال خلف ، ٢٠٢٠، اثر التغيير الاستراتيجي على السلوك الإبداعي ، دراسة تطبيقية على العاملين في بنك الإسكان ، رسالة ماجستير مقدمة الى جامعة الاسراء الخاصة ، الأردن.
٥. حسنين، رجب عبد الحميد ، ٢٠٢٠، إدارة التغيير في مؤسسات المعلومات والمكتبات ، العربي للنشر والتوزيع ، ابوظبي ، الامارات العربية
٦. طلائع، محمد السعيد محمد، ٢٠٢٥، الحوكمة المؤسسية في التعليم قبل الجامعي ، بحث منشور في المجلة العربية للإدارة ، مجلد ٤٥ ، العدد ١ ، ٢٠٢٥
٧. علوان ، مروة عدنان محمد، ٢٠٢٠، حوكمة الشركات وانعكاساتها في الميزة التنافسية للمصارف التجارية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية ، ماجستير مقدمة الى كلية اقتصاديات الاعمال في جامعة النهرين -العراق
٨. هادي ، ياسمين حسن ، ٢٠٢٢، الحوكمة وتأثيرها في الرضا الوظيفي ، بحث دبلوم عالي مقدم الى كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد.
٩. يوسف ، امير فرج ، ٢٠١١، الحوكمة ومكافحة الفساد الإداري والوظيفي وعلاقته بالجريمة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي في ظل اتفاقية الأمم المتحدة ، مكتبة الوفاء .

10. Ahmed M . H., Ismail, S., Rani, W. N. M. W. M., & Wahab, M. H. (2017). " Trust in management, communication and organisational commitment": Factors influencing readiness for change management in organisation. In Aip conference proceedings (Vol. 1891, No. 1). AIP Publishing

11. AL-Abrow, H. A., Abrishamkar, M. M.(2013). "Individual Differences as a Moderator of the Effect of Organisational Commitment on Readiness for Change: A Study of Employees in the Higher Education Sector in Iraq", International Journal of Management, 30(4)

12. Hermanson, Dana R .& Rittenberg, Larry E, University of Wisconsin-Madison, (2003). "Internal Audit and Organizational Governance "The Institute of Internal Auditors Research

Foundation Copyright © 2003 by The Institute of Internal Auditors, 247 Maitland Avenue, Altamonte Springs, Florida 32701-4201.

13. Chen. YUxin, Zhang. Jhon, 2009 , Dynmic Targeted Pricing with Stategic Concurmr , international journal , 27 (1) 43-50

14. Channell, Matthew,(2021), Lewin's Change Management Model: How To Implement Organisational Change TSW Training,

15. Daft, R.A. (2001). Organizational theory and design. Translated by Parsaeian, A; & Arabi, S.M. 1st edition, Tehran. Cultural research publication.

16. David, Autissier & Jean, Michel Moutot. (2007). **Méthode eConduite Du Changement:Diagnostic, Accompagnement .** Pilotage, Donod, Paris.

17. Garzon, Manuel Alfonso, 2021, The concept of corporate governance

18. Gratz, E. F. (2018). "An examination of the mediating effect of institutional trust on interpersonal trust and readiness for change in university faculty" (Doctoral dissertation, University of La Verne.

19. Jalagat, R. (2016)." The impact of change and change management in achieving corporate goals and objectives":Organizational perspective. International Journal of Science and Research, 5(11).

20. Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). Strategic management: theory: an integrated approach. Cengage Learning.

21. Nasereddin, Yacoub Adel Abdel Munem) 2013("Governorship and Community Reform: A Future Outlook", British Journal of Humanities and Social Sciences, August, Vol. 9)2.

22. Macmillan, Hugh; Tampoe, Mahen (2000). Strategic Management. Process, Content and Implementation. Oxford University Press Inc. New York.

23. -operation and Development –OECD Principles of corporate Governance. Paris- OCED Publishing .2004

24. Riikkinen, M., & Pihlajamaa, M. (2022). " Achieving a strategic fit in fintech collaboration—A case study of Nordea Bank". *Journal of Business Research*, 152.
25. Robinson, G. J., & Lundstrom, W. J. (2003). Market expansion strategy: development of a conceptual market expansion decision scorecard. *Strategic Change*, 12(5).
26. Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge. (2011). **Organizational Behavior** . 14 th ed., Pearson,Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey.
27. Schedler ,A.1999.Conceptualizing Accountability.In ASchedler,L. Diamond and M.F.Plattner (Eds) ,The Self-Restraining –Power and Accountability in new Democracies.Boulder.CO,Lynne Rienner Publisher.
28. Solomon, J, Corporate Governance and Accountability, Second Edition, John Wiley & Sons, ltd., England, 2007, .
29. UNESCO Education Sector.)2016(. Changing Dynamics in the Governance of Education: A Comparative Analysis of Emerging Issues and Reforms in Emerging Countries, Division for Pol icies and Lifelong Learning Systems)ED/PLS(, Section of Education Policy)ED/PLS/EDP(, January. Yeats, Jeremy Thompson.)2014(. Educational Governance and Structure of Hawai'i Regarding Arts, Music and Physical Education, College of Natural and Health Sciences, School of Sport and Exercise Science, August, U.S.A

الملاحق

الاستبيان

التغيير الاستراتيجي : مجهود اداري منظم يسعى الى تحسين مقدره المؤسسات لحل المشكلات الاستراتيجية					
الملائمة: ويشير الى مدى انسجام التغيير الاستراتيجي مع ثقافة العاملين وتوجهاتهم والتي يتحقق من خلالها الفائدة المرجوة للتغيير					
				١	تسعى الإدارة العليا الى تحقيق التوافق بين الأهداف والغايات
				٢	هناك إعادة توزيع للدوار الخاصة بالموظفين بما يخدم عملية التغيير
				٣	هناك مراجعة مستمرة للإجراءات بما يتناسب مع الوضع الجديد
				٤	هناك تعامل استباقي من قبل الإدارة مع التقلبات البيئية ووضع الخطط الكفيلة بمواجهتها
تغيير العملية : يقصد بتغيير العملية تغيير لعمليات والإجراءات الحالية في المنظمة واستبدالها بأخرى جديدة					
				٥	تحرص الإدارة العليا على تغيير العمليات باستمرار بما يتناسب مع الوضع الجديد
				٦	تسعى الإدارة العليا الى إشاعة ثقافة المعرفة للجميع فيما يخص العمليات الادارية
				٧	هناك سعي من الإدارة العليا الى اطلاع المستفيدين من خدماتها فيما يخص عمليات تغيير العمليات

					٨	هناك دائما تغذية عكسية تعكس رضا المستفيدين من العمليات الى تقوم بها المنظمة
تغيير ثقافة المنظمة : يرتبط تغير الثقافة التنظيمية بتغيير أفكار العاملين تجاه منظماتهم، وبالتالي تغيير سلوكياتهم						
					٩	تحرص الإدارة على ترسيخ ثقافة تنظيمية تشجع على التكيف مع التغيير الاستراتيجي
					١٠	تسعى الإدارة الى غرس قيم ومبادئ مشتركة بين الموظفين تدعم جهود التغيير
					١١	تعمل الإدارة على تعزيز بناء ثقافة تنظيمية تدعم الالتزام الجماعي تجاه اهداف التغيير
					١٢	تسعى الإدارة الى الحد من فقدان الكفاءات عبر ترسيخ ثقافة للالتزام لتجنب الانهيار التنظيمي
المتغير الثاني الحوكمة المؤسسية - ويمكن تعريفها بانها عملية الاشراف على إدارة المنظمة للتأكد من انها تسير وفق السياقات الصحيحة						
البعد الأول - المساءلة - تعد الجهة مسؤولة امام طرف اخر عندما يكون ملزما بإبلاغ ذلك الطرف عن افعاله وقراراته السابقة او المستقبلية (Schedller,1999,13)						
					١٣	تمنح الصلاحيات بموجب أوامر يصدر من الإدارة العليا
					١٤	هناك لوائح تصدرها الإدارة العليا توضح قواعد السلوك التنظيمي

					١٥	عند حدوث خلل اداري او اجرائي تتم محاسبة المقصرين بحيادية
					١٦	هناك مراجعة دورية للقرارات والإجراءات لغرض تصحيح الانحرافات ان وجدت
<p>البعد الثاني - الشفافية - ضمان الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب عن جميع المعلومات الجوهرية المتعلقة بالمنظمة ، بما في ذلك وضعها المالي وإدائها مما يتيح للمتعاملين فهما واضحا لاداء المنظمة ومسؤوليتها (Organisation for Economic co-operation and Development –OECD Principles of corporate Governance. Paris-OCED Publishing .2004</p>						
					١٧	تترك الإدارة ان وصول الموظفين الى المعلومة الصحيحة هي أساس التميز
					١٨	يتم تحديث التقارير والمعلومات باستمرار والافصاح عنها عن طريق الموقع الرسمي
					١٩	يتم نشر التحديثات التي تجري على الصلاحيات والمسؤوليات باستمرار وكذلك التغير في الهيكل التنظيمي ان وجد
					٢٠	هناك تصحيح مستمر لحالات الإخفاقات والانحرافات ويتم الكشف عنها دون إخفاء أي معلومة