

UKJAES

University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science

ISSN 2222-2995

University of Kirkuk Journal For Administrative
and Economic Science



Abdullatef Ali Abdullah & Mohammed Mohammed Abdulqader. Change Leadership Skills and It's Role in Achieving Strategic Renewal. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2023) 13 (4):82-94.

Change Leadership Skills and It's Role in Achieving Strategic Renewal

Ali Abdullah Abdullatef ¹, Mohammed Abdulqader Mohammed ²

(^{1,2}) Duhok Polytechnic University, Duhok, Kurdistan, Iraq

Ali.Abdullatef@dpu.edu.krd ¹
Mohamed.Abdulqader@dpu.edu.krd ²

Abstract: The research aims to determine the extent of the availability of change leadership skills among the administrative leaders at Duhok Technical University and its impact on achieving the strategic renewal of the researched organization. The problem of the study can be presented through the following research question: What is the extent of the availability of change leadership skills among the administrative leaders in the researched organizations and their reflection in Achieving strategic renewal? The research provided a theoretical framework that addressed the most important concepts of the study variables, which are (change leadership skills and dimensions of strategic renewal), and a field framework in order to identify the nature of the correlations and influence between change leadership skills as an independent variable and strategic renewal as a dependent variable. The researchers used the questionnaire as the main tool for collecting data from the sample members, represented by a number of administrative leaders in the researched organizations, numbering (36) individuals, while the data was analysed through the use of a set of analytical statistical methods such as arithmetic averages, standard deviations, and the T-test. , and test (F). And the interpretation coefficient (R2) using the statistical package (SPSS). The researchers reached a set of conclusions, the most prominent of which was: the existence of a significant correlation and influence between change leadership skills and strategic renewal, and among the most important recommended that came out of the research: the need for administrative leaders to pay attention to adopting change leadership skills.

Keywords: change leadership, change leadership skills, strategic renewal, Dimensions of strategic renewal.

مهارات قيادة التغيير ودورها في تحقيق التجديد الاستراتيجي
دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعة دهوك التقنية

م. علي عبداللطيف عبدالله ¹ ، أ.م.د. محمد عبدالقادر محمد ²

(^{1,2}) جامعة دهوك التقنية، دهوك، كردستان، العراق

المستخلص: يهدف البحث الى تحديد مدى توافر مهارات قيادة التغيير لدى القيادات الادارية في جامعة دهوك التقنية وتأثير ذلك في تحقيق التجديد الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة، ويمكن طرح مشكلة الدراسة من خلال التساؤل البحثي الآتي: ما هو مدى توافر مهارات قيادة التغيير لدى القيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة وانعكاسها في تحقيق التجديد الاستراتيجي؟ وقد تم البحث اطواراً نظرياً تناول اهم مفاهيم متغيرات الدراسة والمتمثلة بـ (مهارات قيادة التغيير وأبعاد التجديد الاستراتيجي)، واطواراً ميدانياً وذلك من اجل التعرف على طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين مهارات قيادة التغيير كمتغير مستقل والتجديد الاستراتيجي كمتغير معتمد. وقد استخدم الباحثان الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد العينة المتمثلة بعدد من القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة والبالغ عددهم (36) فرداً، في حين تم تحليل البيانات من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية التحليلية مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (T)، واختبار (F)، ومعامل التفسير (R2) بالاستعانة بالحزمة الاحصائية (SPSS). وتوصل الباحثان الى مجموعة من الاستنتاجات كان أبرزها: وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين مهارات قيادة التغيير والتجديد الاستراتيجي، ومن اهم المقترحات التي خرج بها البحث: ضرورة اهتمام القيادات الادارية بتبني مهارات قيادة التغيير.

الكلمات المفتاحية: التجديد الاستراتيجي، أبعاد التجديد الاستراتيجي، قيادة التغيير، مهارات قيادة التغيير.

Corresponding Author: E-mail: Mohamed.Abdulqader@dpu.edu.krd

١ المقدمة

شهدت البيئة المحيطة بالمنظمات خلال العقود الاخيرة الكثير من الاضطرابات والتوترات نتيجة التغيرات والتطورات المتسارعة وفي مختلف المجالات الحيوية خاصة السياسية والاقتصادية والعلوم التكنولوجية، الامر الذي صعب على المنظمات من تيسير نشاطاتها وتحقيق اهدافها بالشكل المطلوب فضلاً عن صعوبة التغيير المطلوب في خططها وانشطتها بما يتناسب مع البيئة غير المستقرة ومحاولة تحقيق الريادة في مجال اعمالها او على الاقل مواكبة نمو وتطور المنظمات الريادية الاخرى، ولهذه الاسباب اصبح من الضروري وجود قادة لهذه المنظمات تمتاز بعقلية التغيير وتمتلك قدرات التأثير في افرادها لتوجيه جهودهم نحو الايمان بالتغيير ومساعدتهم كفريق عمل لتحقيق الاهداف المرجوة من التغيير المنشود.

ومن بين اهم وأحدث المفاهيم المتعلقة بالعلوم الادارية بشكل عام والتغيير التنظيمي بشكل خاص هو التجديد الاستراتيجي والذي أصبح من الاهداف الرئيسية للمنظمات وعلى مستوى كلا القطاعين العام والخاص، حيث ان مساعي القادة المعاصرين تنجبه ومن خلال عمليات قيادة التغيير الى تحقيق التجديد الاستراتيجي الذي يتضمن استراتيجيات توفر بيانات عمل قادرة على اعادة التفكير وتغيير الهياكل التنظيمية بما يتناسب مع التغيرات البيئية المستمرة وتحقيق المنافسة بأعلى المستويات.

٢ المنهجية

أولاً: مشكلة البحث

تفتقد الكثير من القيادات الادارية في المنظمات المعاصرة للمهارات المطلوبة في توجيه افراد المنظمة والتأثير فيهم نحو تحقيق التغيير المطلوب، فضلاً عن وجود افراد لا يمتلكون الرغبة للتطوير الذاتي والتغيير في منهجيات وسلوكيات واداء الانشطة الجديدة، وذلك خوفاً من ان لا يصب هذا التغيير في مصالح واهدافهم الشخصية مما يشكلون عائقاً امام انجاز عمليات التغيير، وتأسيساً على ما سبق تمت صياغة مشكلة البحث من خلال إثارة مجموعة من الاسئلة الآتية:

- أ- ما مدى امتلاك القيادات الإدارية لمهارات قيادة التغيير في المنظمة المبحوثة؟
- ب- هل تعبر القيادات الادارية اهتماماً للتجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة؟
- ت- هل يمكن تحقيق التجديد الاستراتيجي من خلال مهارات قيادة التغيير في المنظمة المبحوثة؟
- ث- هل توجد علاقة ارتباط وتأثير بين قيادة التغيير والتجديد الاستراتيجي؟

ثانياً: أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث في حداثة الربط بين قيادة التغيير ومهاراتها: (مهارات بناء الرؤية المستقبلية للتغيير، مهارات الاتصال، مهارات اتخاذ القرار) والتجديد الاستراتيجي وابعاده (الاستكشاف، استغلال الفرص، ريادة الاعمال، مشاركة القيادة)، والعمل على اجراء تحليل العلاقات الاحصائية بينهما.

كما أن متغيري البحث تعد من المفاهيم ذات الاهمية البالغة للمنظمات المعاصرة سواء في القطاع العام او الخاص، حيث تعد من أهم مقومات النجاح والتفوق الاستراتيجي وذلك لما تتضمن مفاهيم ومهارات تحمس القادة الاداريين وتأثر في الافراد التابعين باتجاه الاقتناع بان التغيير والتجديد المستمر هو العامل الحاسم في تحقيق التكيف ومواكبة التغيرات المتسارعة للبيئة الخارجية وبالتالي تحقيق الاهداف الاستراتيجية المنشودة .

واضافة الى ذلك فان النتائج التي يحققها البحث والمقترحات التي تقدمها يمكن أن تشجع ادارة المنظمة في اعادة النظر فيما يخص تبني المفاهيم المتعلقة بمتغيري البحث واعطاءها الاهمية من حيث الادراك والتطبيق وبشكل اكثر من ذي قبل.

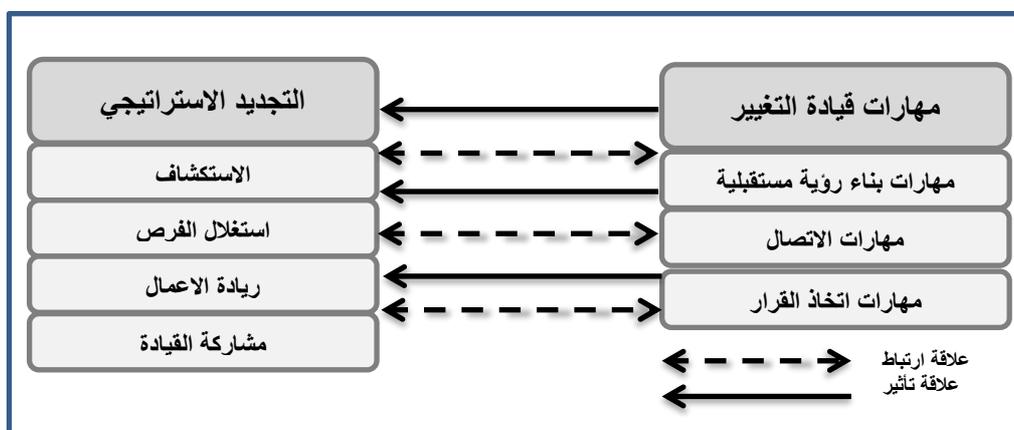
ثالثاً: أهداف البحث

تأسيساً على مشكلة البحث فان هدف البحث الاساسي ينصب في تحديد دور قيادة التغيير في تحقيق التجديد الاستراتيجي في جامعة دهوك التقنية، الى جانب تحقيق الأهداف الآتية:
عرض اطار نظري يتضمن موضوع قيادة التغيير ومهاراتها، والتجديد الاستراتيجي وابعاده.
تحليل العلاقات الاحصائية من ارتباط وتأثير بين مهارات قيادة التغيير والتجديد الاستراتيجي.
تقديم مقترحات تتناول الية الاستفادة من مهارات قيادة التغيير في بناء مناخ تنظيمي يدعم تحقيق التجديد الاستراتيجي في جامعة دهوك التقنية.

رابعاً: فرضيات البحث

- الفرضية الرئيسة الاولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارات قيادة التغيير والتجديد الاستراتيجي.
- الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارات قيادة التغيير والتجديد الاستراتيجي.
- الفرضية الرئيسة الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمهارات قيادة التغيير في التجديد الاستراتيجي.
- الفرضية الرئيسة الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمهارات قيادة التغيير في التجديد الاستراتيجي.

مخطط البحث الفرضي: تم صياغة مخطط فرضي يوضح العلاقات بين متغيري البحث، وكما مبين في الشكل ١ الآتي:



شكل ١: مخطط الدراسة الفرضي
الشكل من إعداد الباحثان

خامساً: حدود البحث

- الحدود الزمانية: تضمنت حدود البحث الزمانية الفترة من ٢٠٢٢/١٠/٢ لغاية ٢٠٢٣/٧/١.
- الحدود المكانية: تم اختيار جامعة دهوك التقنية مجالاً للبحث.
- الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية بعدد من القيادات الادارية في المستويات العليا والوسطى في المنظمة المبحوثة.
- الحدود الموضوعية: تمثلت بمتغيرات الدراسة (مهارات قيادة التغيير والتجديد الاستراتيجي).

سادساً: أساليب جمع البيانات

- تم الاعتماد على الكتب والمجلات والرسائل والأطاريح العلمية المتاحة في المكتبات الجامعية وعلى مواقع شبكة الانترنت لإجراء الجانب النظري من البحث.
- ولإجراء الجانب العملي تم استخدام استمارة الاستبيان وعلى وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج من (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة)، ووزعت الاستبانة بواقع (٤١) استبانة، اعيد منها (٣٦) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي.

سابعاً: منهج البحث

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي الاستطلاعي لاستطلاع آراء المبحوثين وتحقيق الاستنتاجات المطلوبة لتحليل واقع المنظمة المبحوثة.

ثامناً: مجتمع البحث وعينته

اعتبر جميع القادة الاداريين في جامعة دهوك التقنية كمجتمع للبحث، وبخصوص عينة البحث فهي قصدية لاختيار الافراد المبحوثين بشكل دقيق، والذين تمثلوا بالسادة مساعدي رئيس الجامعة واغلب عمداء الكليات ومساعدتهم ورؤساء الاقسام العلمية، وعدد من مديري المديرية الادارية في رئاسة جامعة دهوك التقنية.

تاسعاً: مهارات قيادة التغيير

تعد قيادة التغيير موضوعاً سهلاً الفهم والإدراك ولكنها عملية تتسم بالصعوبة عند التنفيذ، كونها تتطلب توافر مهارات قيادية الى جانب موارد مالية ومادية وموارد بشرية متميزة لإحداث التغيير المأمول (فريد وحماتة، ٢٠٢١: ٥١٩) ولغرض التأطير النظري لقيادة التغيير فقد تم تقسيم هذا المبحث الى ثلاثة محاور رئيسة وكما يأتي:

أ- مفهوم قيادة التغيير

تم تناول مفهوم قيادة التغيير من قبل عدد من الكتاب والباحثين، فمنهم من عرفها على انها المسؤوليات التي تتضمن التوجيه الفعال لأعضاء المنظمة وتشجيعهم على الجهود الجماعي لتسهيل تغيير واقع المنظمة وتحقيق اهدافها الاستراتيجية. (Yukl, 2013: 15)، وقد عرفها (الزغبي، وآخرون، ٢٠١٤: ٢١) على انها تلك النشاطات التي تسعى الى إحداث تعديلات هادفة ومدروسة في بعض اجزاء الهيكل التنظيمي أو في نوعية الافراد أو التكنولوجيا بما يسهم في تحسين أداء المنظمة وتطويره على المدى الطويل، ووضح (Daft, 2015: 460) ان قيادة التغيير عبارة عن مهمة القيادة الادارية في إحداث تغيير مفيد للمنظمة وفقاً لحاجتها واستجابة لتحولات المحيط الخارجي والاستثمار الافضل من فرصه وتجنب تهديداته، ويشير كل من (Hao and Yazdarnifard, 2015: 6) الى انها المهارات القيادية المركزة على قوة تحفيز الافراد العاملين نحو تغيير معتقداتهم وسلوكياتهم وكسب ثقتهم والتزامهم للتطبيق الفعال لعمليات التغيير والتطور المنظمي، وبين (الكردي، ٢٠١٦: ١٢) على انها قدرات قيادية من امتلاك رؤية للتغيير الفعال ووضع الخطط المناسبة له والتوجيه الإيجابي للافراد العاملين والتأثير فيهم بما يحقق تحولاً نوعياً في مستويات ادائهم نحو تحقيق التغيير المنشود، كما عرفها (Beauregard, 2017: 11) على انها القدرات الإنسانية التي تعمل على تأسيس ثقافة التغيير داخل المنظمة وجعل بيئتها اكثر استعداداً للتغيرات المستقبلية مما يوفر للمنظمة فرص اكبر للازدهار التنظيمي، وقد اشار كل من (Onyeneke and Abe, 2021: 407) الى انها عبارة عن مهارات تكتيكية متسلسلة نحو التطوير والتجديد التنظيمي تعتمد على اقامة علاقات متينة وطويلة الامد مع التابعين للحصول على دعمهم واستجاباتهم الايجابية تجاه عمليات التغيير مما يجعل تنفيذه اكثر تيسيراً.

يتبين مما سبق ان قيادة التغيير ليس نمطاً قيادياً بحد ذاته، وانما هي ممارسات ومهارات توجيهية تعتمد بالدرجة الاساس على احداث عامل التأثير في الافراد العاملين لتغيير ادراكاتهم وقناعاتهم باتجاه تقبل التغيير المقترح، والعمل على تنمية قدراتهم لتحسين مستويات ادائهم بما يتناسب وعمليات التغيير، الامر الذي يصنع من الافراد قوى داعمة للتغيير.

ب- اهمية قيادة التغيير

تظهر اهمية قيادة التغيير من منطلق ان احداث التغيير عملية معقدة وغالبا ما تواجه مشاكل وخاصة على مستوى افراد المنظمة وصعوبة الحصول على مشاركتهم، ولكن يمكن ان يصبح سهلاً في ظل وجود قيادات ادارية حكيمة وملهمة في التأثير في افرادها واقناعهم بان التغيير المنشود سيخدم مصالح جميع أطراف المنظمة. (Daft, 2015: 461) وتعد قيادة التغيير جوهر التنمية الادارية والتطور التنظيمي في المنظمات المعاصرة، كونها المسؤولة عن اجراءات التغيير وبشكل مباشر، وتختص بالمبادرة لفكرة التغيير ومن ثم تحريك جهود الافراد وصنع الدافعية لديهم لإنجاز التغيير المنشود (شتوح، ٢٠١٦: ١٠٨)، وبين (الكردي، ٢٠١٦: ١٢) ان التغيير يقاد ولا يدار، اشارة الى اهمية قيادة التغيير بصفته الوسيلة الاكثر فعالية من ادارة التغيير، حيث تتضمن ادارة التغيير القيام بإجراءات التغيير باعتماد المدراء على السلطة واجبار الافراد العاملين للتنفيذ دون الاهتمام بقناعاتهم ورضاهم عن التغيير، الامر الذي قد يحول الافراد الى مقاومة والسعي الى افسال التغيير، بينما تتضمن قيادة التغيير التأثير في الافراد العاملين وتحويلهم الى تابعين مقتنعين بفكرة التغيير، وهذا ما يساعد في زيادة مستوى ولائهم والتزامهم بخطط التغيير المستهدف، ويرى كل من (Gradoboeva and Koskimäki, 2017: 33) ان قيادة التغيير هو تعزيز لإدارة التغيير، فمن خلال ادارة التغيير يمكن السيطرة على عمليات التغيير، ومع وجود مهارات قيادية فاعلة يتم تأمين استمرارية هذه العمليات من خلال دعم ثقافة التغيير لدى الافراد العاملين وتبصيرهم بوجود اهداف مشتركة يمكن تحقيقها عند نجاح التغيير.

ت- مهارات قيادة التغيير

يتفق عدد من الباحثين منهم: (سقا، ٢٠١٢)، (Onyeneke and Abe, 2021)، (واعر، ٢٠٢١)، (شريتخ، ٢٠٢٢) ان من اهم مهارات قيادة التغيير هي: مهارات بناء الرؤية المستقبلية للتغيير، مهارات الاتصال، مهارات اتخاذ القرار، والتي يمكن توضيحها بايجاز في النقاط الآتية:

(١) **مهارات بناء الرؤية المستقبلية للتغيير:** تعد الرؤية المستقبلية الركيزة الاساسية لوضع الخطط المنهجية لعمليات التغيير التنظيمي (شريتخ، ٢٠٢٢: ٢١)، ويؤكد (واعر، ٢٠٢١: ٣٦٥) ان تحديد الرؤية المستقبلية هي اساس عمل قادة التغيير والخطوة الجوهرية لتحقيق التغيير المأمول للمنظمة، وهي مهارات تمتد الى وضع الخطط والاهداف الواضحة والواقعية للتغيير مما يجعل تحقيقه امراً يسيراً، ويضيف كل من (Onyeneke and Abe, 2021: 409) ان من مهارات قيادة التغيير هي بناء رؤية للتغيير تتسم بالوضوح والابجاز والحداثة مما يشجع افراد المنظمة على المشاركة الفعلية وتعزيز الدعم لتنفيذه، ويرى (Rosen, 2014: 13) ان قدرة القادة في تكوين رؤية محددة للتغيير تساعد على توجيه العمليات والانشطة المرتبطة بالتغيير وتشجع على طرح الافكار الجديدة وتمكن الافراد العاملين من تجاوز العقبات التي تهدد نجاح تحقيق التغيير المطلوب.

(٢) **مهارات الاتصال:** يعتمد تحقيق النتائج المرجوة من عملية التغيير على التعبئة الفكرية والشعورية لأفراد المنظمة، حيث من الضروري ان يقتنعوا بفكرة التغيير وكيفية القيام به، الامر الذي يتطلب من قادة التغيير مهارات التواصل الفعال مثل: الايضاح

والاستدلال ومقومات الحوار المنطقي لإيصال رؤيتهم عن التغيير وتوضيح مدى الحاجة اليه وتحديد العواقب التي يمكن ان تترتب من عدم احداثه (السقا، ٢٠١٢: ٦٨)، ويرى (Rosen, 2014: 15) ان من خلال التواصل والتفاعل الايجابي يتمكن قائد التغيير من التأثير في الافراد العاملين وتغيير قيمهم وثقافتهم وبالتالي سهولة اوصول رؤيته المستقبلية ونشر ثقافة التغيير داخل بيئة العمل، ويرى كل من (Gradoboeva and Koskimäki, 2017: 37) ان التزام الافراد بتنفيذ عمليات التغيير يعتمد بشكل كبير على مستوى التواصل بين قيادة المنظمة، حيث ان منطقة قبول التغيير هي المساحة التي يكون فيها الدافع للتغيير أعلى من الضغط الذي يصنعه التغيير، ويوضح كل من (Onyeneke and Abe, 2021: 409) ان من خلال التواصل الفعال يتمكن قادة التغيير من الترويج لفكرتهم عن التغيير وتبرير الحاجة اليه والمكتسبات التي يمكن تحقيقها حال نجاحه، الامر الذي يساعد على معرفة ردود الافعال لدى الافراد والعمل على معالجة وتخفيف حالات التوتر والخوف من التغيير المستهدف.

(٣) مهارات اتخاذ القرار: تركز قيادة التغيير على صنع القرار التشاركي فيما يخص التغييرات المستهدفة داخل المنظمة، وهي تعني تماما بان افراد المنظمة لا يتجاوزون بالشكل المطلوب مع مقترح التغيير واجراءاته ما لم يتم اشراكهم في صنع قرارات التغيير، (الزهراني، ٢٠١٧: ٣١٢، ٣١٥)، ويبين كل من (فريد وحماتة، ٢٠٢١: ٥٢٢) ان من بين مهارات قيادة التغيير هي القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية لإنجاح عملية التغيير، وذلك بالاعتماد على المعرفة العلمية والتجارب العملية والابتعاد عن العشوائية والتوصيف الدقيق لواقع المنظمة ومراعاة امكانياتها المتاحة، ويبين (شريتج، ٢٠٢٢، ٢٤-٢٥) انه يمكن تلخيص مهارات اتخاذ القرار لدى قادة التغيير في النقاط التالية:

- الاعتماد على الحقائق للحصول على المعلومات النوعية المطلوبة.
- الدقة في اختيار الوقت المناسب لطرح فكرة التغيير والبدء بالتغيير.
- القدرة على اتخاذ سلسلة من القرارات المترابطة والمتكاملة بشأن مراحل التغيير.
- تحديد البدائل المناسبة وفقاً للتحويل في خطط التغيير.

ويرى الباحثان ان اشراك الافراد وخاصة ذوي الخبرة ومن مختلف المستويات الادارية في صنع قرارات التغيير يأتري بشكل كبير على الافراد المشاركين في رفع معنوياتهم وزيادة مستوى المسؤولية والالتزام بتنفيذ التغيير وانجاحه، والحصول على نسبة اكبر من الافراد الداعمين لمشروع التغيير والتقليل من معارضيته مما يساعد في استغلال الجهد والوقت في تحقيق النتائج المرجوة.

عاشراً: التجديد الاستراتيجي

يعد موضوع التجديد الاستراتيجي من المواضيع الملهمة التي عملت خلال السنوات الاخيرة على جذب انتباه الباحثين والاداريين بوصفه الوسيلة التي تضمن التحسين المستمر لقدرات المنظمة والاستمرار في تقديم المنتجات النوعية، حيث ينظر الى التجديد الاستراتيجي كمتغير تنظيمي للاستجابة للتغير البيئي (السندي، ٢٠٢١: ٥١)، ولغرض تقديم التجديد الاستراتيجي كعرض نظري فقد تم تقسيم هذا المبحث الى محورين رئيسيين وكما يلي:

أ- مفهوم التجديد الاستراتيجي

ينظر الى مفهوم التجديد الاستراتيجي بانه نموذج من نماذج ريادة الاعمال تمكن المنظمة من تحديد استراتيجيات جديدة للتنافس واعداد النظر في مجالات اعمالها، الامر الذي يؤثر على منظور المنظمة طويل الاجل وتطويرها في المستقبل (Stukas, 2012: 7 and Kirilka)، و اشار كل من (Kearney and Morris, 2015: ٤٢٦) انه نشاط يركز على اعادة التأهيل لاهم الجوانب التنظيمية للمنظمة والقدرة على التأثير فيها على المدى الطويل، وتشمل هذه الجوانب الهيكل التنظيمي، العمليات والانظمة الادارية، قدرات الموارد البشرية والتكنولوجية المستخدمة والخدمات المقدمة، ويبين (الحكيم وآخرون، ٢٠١٦: ٢٣٨) ان التجديد الاستراتيجي عملية مستمرة تتضمن مهارات الاتصال والنضج القيادي والمرونة التي تتيح للمنظمة من تحسين الاداء والتخلص من العقبات الداخلية واستغلال الفرص المتاحة للتغيير، والتكيف البيئي وتجاوز تهديداته، وعرفه (الشريفي، ٢٠١٧: ٦٢) بانه فلسفة قيادية تهدف الى تحديث منهجية للأداء التنظيمي واحداث التغيير الفكري والعملية وبشكل مستمر واستكشاف قدرات تنظيمية جديدة واستثمارها باتجاه ضمان تحقيق السيادة الاستراتيجية للمنظمة، ويشير (Kaipainen, 2020: 2) الى انه يمكن تعريف التجديد الاستراتيجي على انه مزيج من عمليات ونتائج التحديتات او التغييرات في خصائص التنظيم والتي تؤثر على الافاق طويلة الاجل للمنظمة في تدعيم انشاء مصدر للميزة التنافسية الاستراتيجية، ويبين (سندي، ٢٠٢١: ٥٥) على انه نشاط مستمر يتسم بالمرونة والحيوية لزيادة القدرات التنافسية لدى المنظمة باتجاه تحقيق الريادة في الاعمال والاعتماد على اعادة صياغة استراتيجيات الاعمال واعداد تشكيل الهياكل وهندسة العمليات وبمشاركة القيادة التي تتصف بوعياها الاستراتيجي.

ب- أهمية التجديد الاستراتيجي

التجديد الاستراتيجي يوفر نوعاً من التوافق الاستراتيجي بين القدرات الداخلية للمنظمة والتحولات في البيئة الخارجية، حيث ان وجود التجديد الاستراتيجي يساهم في اثراء المنظمة بالمهارات والمعرفة الجديدة في استحداث استراتيجيات جديدة تخص عمليات البحث والتطوير والانتاج والتجميع والتسويق، وبذلك تتوفر للمنظمة باستمرار امكانيات اكبر على تجنب تهديدات التغيرات البيئية والاستباقية في استغلال الفرص بما يضمن للمنظمة البقاء في دائرة المنافسة وتحقيق الازدهار التنظيمي (Bonnici and McGee, 2014: 2)، وكذلك يمكن توضيح أهمية التجديد الاستراتيجي من خلال تأثيره في عمق الاجراءات البيئية للمنظمة، نظراً

لأن المشكلات التي تولدها وتخلفها التغييرات البيئية أصبحت مرئية بشكل كبير وذات تأثير مباشر على مختلف المجالات، الأمر الذي جعل من التجديد الاستراتيجي موضع نقاش واداة للتحدي والنجاة لمختلف المنظمات سواء الأكاديمية او الصناعية او السياسية. (Kaipainen, 2020: 8)، ويضيف (السندي، ٢٠٢١: ٥٧-٥٨) ان التجديد الاستراتيجي كفكرة واستراتيجية تلهم طموح قادة المنظمات المعاصرة لإحداث التغيير المستهدف نحو التوسع والتنوع في الأنشطة والمنتجات و امكانية دخول اسواق جديدة، حيث التجديد الاستراتيجي يعمل على معالجة الصراع بين التغيير والجمود التنظيمي، ومن جانب اخر فان التجديد الاستراتيجي يشجع المنظمات على اقامة التحالفات الاستراتيجية فيما بينها للحصول على المعرفة والخبرات الجديدة والتي تزيد من طاقتها وقدراتها التنافسية، وفي سياق دور التجديد الاستراتيجي في تكوين التحالفات الاستراتيجية فقد اكد (Taussig, 2013: 466) ان اهمية التجديد الاستراتيجي تبرز في كونه يدفع المنظمة الى تكوين علاقات اقتصادية استراتيجية مع منظمات اخرى من نفس القطاع مما يوفر للمنظمة فرصا اكبر للتطور والمحافظة على النجاح المستدام.

ت-أبعاد التجديد الاستراتيجي

أشارت الأدبيات التي تناولت التجديد الاستراتيجي الى العديد من الأبعاد المتنوعة، الا ان الدراسة الحالية ستركز على الأبعاد التي وردت في دراسة كل من (كاظم واخرون، ٢٠١٥)، ودراسة (الشريفي، ٢٠١٧)، ودراسة (الهاموندي، ٢٠٢٠)، والمتمثلة بـ (الاستكشاف، استغلال الفرص، ريادة الاعمال، ومشاركة القيادة)، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

(١) الاستكشاف

يعد الاستكشاف من الأنشطة الأساسية للتجديد الاستراتيجي، ويتضمن السعي والبحث المستمر عن اساليب تكنولوجية حديثة لتقديم المنتجات الجديدة في اسواق جديدة وتحقيق الاسبقية على المنافسين، كما يتضمن توجيه نشاطات المنظمة لتوسيع حجم مواردها وتنويعها وخاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية والمادية وذلك من خلال الاستحواذ والجذب والبحث المستمر عن الموارد الخارجية، وهذا ما يتيح للمنظمة القدرة العالية على الاستكشاف المبكر للفرص المتاحة قبل المنافسين وتجنب المخاطر المحتملة (الحكيم واخرون، ٢٠١٦: ٢٣٩)، ويبين (الشريفي، ٢٠١٧: ٨٤) ان الاستكشاف هو جوهر التجديد الاستراتيجي ومن العمليات الأساسية للمنظمات البارعة والمنظمات المتعلمة التي تحث دائماً على التغيير والتعلم التنظيمي، حيث يعرف الاستكشاف لدى هذه المنظمات بأنه الخروج عن المألوف ومهارات الاتصال وابتكار التقنيات الجديدة وتجريب الأفكار المحفزة للعصف الذهني لدى افراد المنظمة وتنمية قدراتهم في تكوين التوقعات المستقبلية الايجابية فيما يتعلق بتحليل البيئة الخارجية واستكشاف الفرص وتقييمها بشكل اسرع من المنافسين.

(ب) الاستغلال

يتمحور استغلال الفرص حول كيفية توظيف المنظمة لمقدراتها وموجوداتها المتاحة من معرفة وهياكل وعمليات لإجراء التحسينات المستمرة لتجديد منتجاتها باتجاه تحقيق الميزة التنافسية المطلوبة لتعزيز مركزها التنافسي، وان المنظمات التي تهتم بالتجديد الاستراتيجي ترى ان عائدات استغلال الفرص عادة ما تكون مؤكدة وسهلة المنال مقارنة مع عائدات الاستكشاف وذلك من منظور ان استغلال الفرص يحقق زيادة انتاجية راس المال المنظمة على المدى القريب (سندي، ٢٠٢١: ٦٧)، ويوضح (الشريفي، ٢٠١٧: ٨٦) ان من الاسباب الرئيسية في ان المنظمات التي لا تتمكن من تحقيق التجديد الاستراتيجي هي فقدان هذه المنظمات للقدرة على القراءة الصحيحة لمناخها الداخلي والخارجي وعدم قدرتها في استغلال الفرص المتاحة واستثمارها بالشكل المطلوب، الأمر الذي يجعل هذه المنظمات غير قادرة على التغيير والمنافسة والتكيف مع التغييرات البيئية.

(ت) ريادة الاعمال

ان منظمات الاعمال تحتاج الى تبني ريادة الاعمال في اعمالها من اجل تجديد نفسها باستمرار، إذ تعد الريادة بوصفها الاستراتيجية التي تدفع المنظمة الى تبني المبادرة والرغبة في دخول الاسواق الجديد (Dess & Lumpkin, 2012, 135)، وأكد (Mirrahimi, 2013, 40) على ان ريادة الاعمال تمثل مصدراً من مصادر السلوك الاستراتيجي والسياق المنظمي فهي القوة الدافعة لتطور المنظمات وتجديد أعمالها بشكل مستمر في بيئة ديناميكية سريعة التغيير. وتعد ريادة الأعمال اليوم بوصفها مدخل استراتيجي وسلاح تنافسي يمكن من خلاله مواجهة العملية التنافسية بصياغة استراتيجية أعمال تنبئ الابتكار في تغيير النظام التنافسي (Rotharmel & Frank, 2015, 202). وهناك من أشار إلى ان التوجه نحو تبني ريادة الأعمال هو من اهم مظاهر التجديد الاستراتيجي للتعامل مع الاطراف الفاعلة في جميع المستويات الادارية، فهي تقدم أدوار مختلفة لتحسين أداء المنظمة وبناء القدرات مهارات الاتصال، وما يميز ريادة الأعمال هو ظهورها في المنظمات الصغيرة واصبحت سمة من سمات المنظمات الكبيرة ومدخلا استراتيجيا يدفع المنظمة الى تبني المبادرة والرغبة لدخول اسواق جديدة، فضلا عن تطوير حلول جديدة بدلا من الاعتماد على فكرة واحدة، وبهذا يمكن النظر إليها بوصفها المكانة التي تصل إليها المنظمة لتعظم قيمتها من خلال السلوكيات الريادية واستثمار الرؤى والمساهمات الجديدة والافكار المبتكرة لكسب الزبائن والوصول الى أداء متميز (حسين واخرون، ٢٠١٧، ٦٥).

(ث) مشاركة القيادة

تبرز أهمية مشاركة القيادة في مساهمتها بزيادة التراكم المعرفي، وتكمن هذه الأهمية في تحفيز الافراد العاملين المبدعين ومنحهم الثقة ودعم افكارهم واعطاءهم الحرية الفكرية، فضلا عن اتاحة الفرص لهم لتقديم المبادرات الفردية واكتشاف الافكار الجديدة ومهارات اتخاذ القرار والاستفادة من رأس المال الفكري ورأس المال الاجتماعي. (Edosomwan, 2009, 3). وأشار (Gloutzbach, 2011,7) الى ان مشاركة القيادة تلعب دورا مهما في استمرار وتعزيز النمو الفكري والشخصي وبناء الصداقات الناضجة والعلاقات المهنية وقدرتها على الاهتمام بأنشطة التجديد الاستراتيجي في جميع المستويات الادارية في المنظمة. وأكدت (Linda et al., 2016, 40) على ان عقلية القيادة ومشاركتها في عمليات التجديد الاستراتيجي تقود الى اكتشاف وظائف جديدة قادرة على ادارة قطاعات حديثة، فضلا عن مساهمتها في تغيير عقلية الافراد العاملين للتعامل مع الرؤى الجديدة للمنظمة.

أحد عشر: الجانب العملي وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

أ- وصف مهارات قيادة التغيير

(١) مهارات بناء الرؤية المستقبلية للتغيير

يلاحظ من الجدول ١ وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الافراد المبحوثين قدرها (٦٥,٧٢٪) والذي جاء بوسط حسابي قدره (٣,٧٢٦) وانحراف معياري (٠,٨٦٩)، ومن بين اهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو مؤشر (X1) والذي ينص على (لدى قيادات جامعتنا رؤية ورسالة واهداف واضحة لتحديد التوجه الاستراتيجي للجامعة) والذي جاء بنسبة اتفاق بلغت (٧٨,٦٪)، في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين الافراد عينة دراسة على المؤشر (X5) والذي ينص على (لدى قيادات الجامعة المرونة الكافية والسماح للمنتسبين والطلبة في الجامعة بالمشاركة بأفكارهم في بناء الرؤية المستقبلية للجامعة) والذي جاء بنسبة اتفاق (٧٠,٦٪)، تعكس اجابات عينة البحث بأن القيادات الادارية في المنظمة المبحوثة لديها توجه استراتيجي واضح عن الجامعة وأفاقها المستقبلية.

الجدول (١) : التوزيعات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارات بناء الرؤية المستقبلية للتغيير

العبارات	أتفق تماماً		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق تماماً		الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
X1	21.8	26	47.9	57	21.0	25	9.2	11	0.0	0	0.880	78.6
X2	21.8	26	35.3	42	25.2	30	16.0	19	1.7	2	1.052	72
X3	14.3	17	54.6	65	22.7	27	8.4	10	0.0	0	0.805	75
X4	21.8	26	55.5	66	17.6	21	4.2	5	0.8	1	0.800	76.4
X5	8.4	10	47.1	56	34.5	41	9.2	11	0.8	1	0.811	70.6
المعدل	17.64		48.08		24.22		9.4		0.66			
المؤشر الكلي	65.72				24.22		10.06				0.869	74.52

N=36

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

(٢) مهارات الاتصال

يلاحظ من الجدول 2 وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الافراد المبحوثين قدرها (٨٣,٢٢٪)، والذي جاء بوسط حسابي (٤,٢٢٤) وانحراف معياري (٠,٨٦٣)، ومن أبرز المؤشرات التي ساهمت في إغناء نسبة الاتفاق هو المؤشر (X6) الذي ينص على (تتمتع القيادات في جامعتنا بالقدرة على نقل المعلومات المهمة للمرؤوسين وتفسير سبب التغيير لهم) إذ حصل على نسبة اتفاق (٨٧,٤٪) من اجابات المبحوثين، في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين الافراد عينة دراسة على المؤشر (X7) الذي ينص على (تساعد القيادات في جامعتنا المرؤوسين على تجاوز مرحلة التغيير بنجاح من خلال تقديم التدريب والدعم المناسبين) والذي جاء بنسبة اتفاق (٨٢٪)، ويلاحظ من النتائج ان المنظمات المبحوثة تتيح الفرصة للمرؤوسين لمعرفة اسباب التغيير وتفسير الحالات التي تحتاج الي التغيير.

الجدول (٢) : التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارات الاتصال

العبارات	أتفق تماماً		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق تماماً		الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
X6	58.0	69	27.7	33	8.4	10	5.0	6	0.8	1	0.901	87.4
X7	39.5	47	38.7	46	14.3	17	7.6	9	0.0	0	0.915	٨٢
X8	41.2	49	45.4	54	10.9	13	2.5	3	0.0	0	0.750	84.8
X9	42.9	51	42.9	51	10.9	13	3.4	4	0.0	0	0.784	٨٥
X10	45.4	54	34.5	41	11.8	14	7.6	9	0.8	1	0.965	83.2
المعدل	45.4		37.82		11.24		5.22		0.32			
المؤشر الكلي	83.22				11.24		5.54				0.863	84.48

N=36

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

(٣) مهارات اتخاذ القرار

يلاحظ من الجدول 3 وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الافراد المبحوثين قدرها (٧٠,٩٦٪) والذي جاء بوسط حسابي (٣,٨٢٢) وانحراف معياري (٠,٨٩٩)، ومن بين اهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X12) والذي ينص على (لدى القيادات في جامعتنا القدرة على جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ قرار حكيم) والذي جاء بنسبة اتفاق (٧٩,٢٪)، والمؤشر (X15) الذي ينص على (لدى قيادات جامعتنا المرونة الكافية لاحتضان التحديات والاستعداد لاكتشاف الحلول الابداعية مع مرؤوسيه) والذي جاء بنسبة اتفاق (٧٤,٦٪)، هذا يعني ان القيادات الادارية في المنظمات المبحوثة لديها القدرة على جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الحكيمة، بينما اشرت النتائج وجود ضعف في مستوى المرونة لدى القيادات فيما يتعلق بمواجهة التحديات والاستعداد لها.

الجدول (٣): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارات اتخاذ القرار

العبارات	أُتفق تماماً		أُتفق		محايد		لا أُتفق تماماً		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الاتفاق
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
X11	25	21.0	63	52.9	20	16.8	10	8.4	0.880	3.85	٧٧
X12	29	24.4	62	52.1	22	18.5	6	5.0	0.796	3.96	79.2
X13	30	25.2	47	39.5	30	25.2	6	5.0	1.051	3.75	75
X14	23	19.3	61	51.3	26	21.8	8	6.7	0.853	3.82	76.4
X15	21	17.6	61	51.3	22	18.5	14	11.8	0.918	3.73	74.6
المعدل		21.52		49.44		20.18		7.38		1.48	
المؤشر الكلي		70.96				20.18		8.86		3.822	76.55

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية N=36

ب- وصف أبعاد التجديد الاستراتيجي

(١) الاستكشاف

يلاحظ من الجدول ٤ وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الافراد المبحوثين حول هذا البعد قدرها (٦٣,٥٢٪)، وبوسط حسابي (٣,٦٥٨) وانحراف معياري (٠,٩٥٨). ومن أبرز المؤشرات التي ساهمت في إغناء نسبة الاتفاق هو المؤشر (X1) الذي ينص على (تعمل القيادات في جامعتنا على ابتكار خدمات جديدة للتوسع في أعمالها) إذ حصل على نسبة اتفاق (٧٦,٤٪) من اجابات المبحوثين، في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين الافراد عينة الدراسة على المؤشر (X٢) الذي ينص على (تسعى القيادات في جامعتنا إلى تحقيق التفاعل مع الجامعات الاخرى لاكتشاف الفرص الجديدة) والذي جاء بنسبة اتفاق (٦٦٪)، ويلاحظ من النتائج أعلاه تبني القيادات الادارية في المنظمات المبحوثة فلسفة ابتكار وتقديم خدمات جديدة للتوسع في اعمالها، وفعلاً هذا ما نجده اليوم من خدمات جديدة تتمثل باستحداث مراكز خاصة ضمن المنظمة المبحوثة لتدريب الطلبة والخريجين منهم مثل مركز التطوير المهني (Career Development Center) (CDC).

الجدول (٤): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاساط الحسابية والانحرافات المعيارية للاستكشاف

العبارات	أُتفق تماماً		أُتفق		محايد		لا أُتفق تماماً		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الاتفاق
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
X1	23	19.3	59	49.6	32	26.9	2	1.7	0.853	3.82	76.4
X2	20	16.8	34	28.6	35	29.4	8	6.7	1.154	3.30	66
X3	20	16.8	65	54.6	19	16.0	13	10.9	0.925	3.74	74.8
X4	22	18.5	52	43.7	31	26.1	12	10.1	0.949	3.67	73.4
X5	23	19.3	60	50.4	21	17.6	15	12.6	0.909	3.76	75.2
المعدل		18.14		45.38		23.2		10.76		2.52	
المؤشر الكلي		63.52				23.2		13.28		3.658	73.16

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية N=36

(٢) استغلال الفرص

يلاحظ من الجدول 5 وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الافراد المبحوثين قدرها (٧٠,٦٢٪) والذي جاء بوسط حسابي قدره (٣,٨٥٤) وانحراف معياري (٠,٨٥٤)، ومن بين اهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X8) والذي ينص على (توظف القيادات في جامعتنا التكنولوجيا المتطورة لاستغلال الفرص) وكانت نسبة الاتفاق عليه (٨٠,٦٪)، والمؤشر (X7) والذي ينص على (تحرص القيادات في جامعتنا على استغلال الفرص قبل الجامعات الاخرى لتعزيز مركزها التنافسي ضمن الجامعات

المحلية والاقليمية) والذي جاء بنسبة اتفاق (٦,٧٤٪)، يتبين من اجابات العينة ان القيادات في المنظمات المبحوثة تبنت التقنيات الحديثة في استغلال الفرص.

الجدول (٥) : التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستغلال الفرص

العبارات	أتفق تماماً		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
X6	26	21.8	56	47.1	26	21.8	9	7.6	2	1.7	3.80	0.926	76
X7	20	16.8	60	50.4	27	22.7	11	9.2	1	0.8	3.73	0.880	74.6
X8	35	29.4	55	46.2	26	21.8	3	2.5	0	0.0	4.03	0.786	80.6
X9	27	22.7	60	50.4	25	21.0	6	5.0	1	0.8	3.89	0.842	77.8
X10	25	21.0	56	47.1	30	25.2	8	6.7	0	0.0	3.82	0.840	76.4
المعدل			22.36	48.26		22.5		6.2		0.68			
المؤشر الكلي			70.62			22.5		6.88			3.854	0.854	77.08

N=36

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

(٣) ريادة الاعمال

يلاحظ من الجدول ٦ وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الافراد المبحوثين بلغت (٦٧,٥٧٪) والذي جاء كله بوسط حسابي (٣,٧٥) وانحراف معياري (٠,٩٢٢). ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق هو المؤشر (X14) والذي ينص على انه (تتبنى القيادات في جامعتنا المبادرات الريادية لتعزيز ترتيب (تسلسل) الجامعة ضمن الجامعات المحلية والاقليمية) والذي جاء بنسبة اتفاق (٨١,٢٪)، في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين الافراد عينة دراسة على المؤشر (X15) والذي ينص على (تتحمل القيادات في جامعتنا العديد من المخاطر المدروسة عند تنفيذ المبادرات الريادية) والذي جاء بنسبة اتفاق (٦٧,٦٪)، تعكس نتائج اجابات الافراد المبحوثين ان القيادات في المنظمات المبحوثة تتبنى المبادرات والافكار الريادية سواءً من التدريسيين او الطلبة ودعمها لتعزيز موقع الجامعة التنافسي مقارنة بالجامعات الاخرى .

الجدول (٦) : التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لريادة الاعمال

العبارات	أتفق تماماً		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
X11	26	21.8	54	45.4	26	21.8	12	10.1	1	0.8	3.77	0.934	75.4
X12	25	21.0	65	54.6	18	15.1	9	7.6	2	1.7	3.86	٠,٩٢٠	77.2
X13	18	15.1	54	45.4	38	31.9	9	7.6	0	0.0	3.68	0.823	73.6
X14	33	27.7	65	54.6	17	14.3	3	2.5	1	0.8	4.06	0.773	81.2
X15	20	16.8	42	35.3	32	26.9	13	10.9	12	10.1	3.38	1.186	67.6
المعدل			20.49	47.08		22		7.75		2.68			
المؤشر الكلي			67.57			22		10.43			3.75	0.922	75

N=36

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

(٤) مشاركة القيادة

يلاحظ من الجدول ٧ وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الافراد المبحوثين قدرها (٧٢,٨٠٪) والذي جاء بوسط حسابي قدره (٣,٧٧) وانحراف معياري (٠,٩٣). ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X16) والذي ينص على (تشارك القيادات في جامعتنا الافراد العاملين في تنفيذ عملية التجديد الاستراتيجي) والذي جاء بنسبة اتفاق (٧٥,٤٪)، في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين الافراد عينة دراسة على المؤشر (X20) والذي ينص على (تعمل القيادات في جامعتنا على انجاز اعمالها بطرق جديدة ومبتكرة) والذي جاء بنسبة اتفاق قدره (٦٧٪)، هذا يعني ان القيادات في المنظمات المبحوثة تحت التدريسيين والموظفين وتشجعهم على ضرورة المشاركة في تنفيذ التجديد الاستراتيجي.

الجدول ٧ : التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمشاركة القيادة

العبارات	أتفق تماماً		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
X16	13	26,٠	٢٠	٤٠,٠	٧	١٤,٠	٧	١٤,٠	٣	٦,٠	٣,٦٦	٠,٩٠	٧٥,٤
X17	١٠	٢٠,٠	٢٤	٤٨,٠	٦	١٢,٠	٢	٤,٠	٨	١٦,٠	٣,٥٢	٠,٨٧	٧٣,٤
X18	١١	٢٢,٠	٢٠	٤٠,٠	٩	١٨,٠	٧	١٤,٠	٣	٦,٠	٣,٥٨	٠,٨٨	٧٤,٨

٧٥,٢	٠,٩٩	٣,٩٨	٨,٠	٤	٤,٠	٢	٨,٠	٤	٤٢,٠	٢١	٣٨,٠	١٩	X19
٦٧	١,٠٤	٤,١٢	٦,٠	٣	٤,٠	٢	٢,٠	١	٤٨,٠	٢٤	٤٠,٠	٢٠	X20
			8.4		8.0		10.80		43.60		29.20		المعدل
73.11	0.93	3.77			16.40		10.80				72.80		المؤشر الكلي

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية N=36

ت. اختبار فرضيات البحث

(١) تحليل علاقة الارتباط بين مهارات قيادة التغيير والتجديد الاستراتيجي

تتضمن هذه الفقرة التحقق من الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين مهارات قيادة التغيير والتجديد الاستراتيجي، وتشير النتائج الواردة في الجدول ٨ إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين مهارات قيادة التغيير والتجديد الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٧١٨) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وهذا يعني ان المنظمات المبحوثة كلما تبنت قيادتها الادارية مهارات قيادة التغيير في عملياتها وقراراتها، يمكنهم من تطوير خدماتها وبناء علاقات طويلة مع الزبائن واصحاب المصلحة، فضلاً عن التعرف على تحركات المنافسين وتوجهاتهم المستقبلية وكذلك القدرة على اقتناص الفرص المتاحة امامهم، وبهذا فأنا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية الرئيسية الثانية (الفرضية البديلة) والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين مهارات قيادة التغيير والتجديد الاستراتيجي.

الجدول ٨: نتائج علاقة الارتباط بين مهارات قيادة التغيير والتجديد الاستراتيجي على مستوى المنظمات المبحوثة

المستقل	المعتمد
مهارات قيادة التغيير	التجديد الاستراتيجي
	*0.718

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية N=36 P* ≤ 0.05

(٢) تحليل علاقات الارتباط بين مهارات قيادة التغيير والتجديد الاستراتيجي على مستوى الابعاد الفرعية

يلاحظ من الجدول ٩ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين مهارات قيادة التغيير وأبعاد التجديد الاستراتيجي على مستوى الابعاد الفرعية، إذ تراوح معامل الارتباط بين (٠,٥١١* و ٠,٨٤٦*) وهذا دليل على قوة العلاقة بين المتغيرين وان ابعاد كلاً من مهارات قيادة التغيير والتجديد الاستراتيجي ذات اهمية بالنسبة للمنظمات المبحوثة، وبهذا نرفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين مهارات قيادة التغيير والتجديد الاستراتيجي.

الجدول (٩): نتائج علاقة الارتباط بين مهارات قيادة التغيير والتجديد الاستراتيجي على مستوى المنظمات المبحوثة

المعتمد	التجديد الاستراتيجي
الاستكشاف	استغلال الفرص
مهارات بناء الرؤية المستقبلية للتغيير	ريادة الاعمال
مهارات الاتصال	مشاركة القيادة
مهارات اتخاذ القرار	المؤشر الكلي
المؤشر الكلي	
0.606*	0.673*
0.629*	0.511*
0.679*	0.846*
0.711*	0.793*
0.659*	0.677*
0.760*	0.626*
	0.735*
	0.845*

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية N=36 P* ≤ 0.05

(٣) تحليل علاقة التأثير للتفكير الريادي في التجديد الاستراتيجي

تركز هذه الفقرة على التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على أنه لا يوجد تأثير معنوي لمهارات قيادة التغيير في التجديد الاستراتيجي، إذ تشير نتائج التحليل الواردة في الجدول ١٠ إلى ان مهارات قيادة التغيير ذات تأثير معنوي في التجديد الاستراتيجي، ويدعم ذلك قيمة (F) البالغة (٤٣,٦٨٤) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (٤,٣٥) عند درجتي حرية (١,٣٤) ومستوى معنوية (٠,٠٥) ويستدل من قيمة معامل التحديد (R2) البالغة (٠,٦٤)، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (Beta) البالغة (٠,٨٣٤)، ويعزز ذلك قيمة (T) المحسوبة والبالغة (٢٤,٣٢٥) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٣,٣٧٥)، وبناءً على ما

تقدم فأنا نقبل الفرضية الرئيسية الرابعة (الفرضية البديلة) والتي تنص على وجود تأثير معنوي لمهارات قيادة التغيير في التجديد الاستراتيجي على مستوى المنظمات المبحوثة ونرفض فرضية العدم.

الجدول (10): تأثير مهارات قيادة التغيير في التجديد الاستراتيجي على مستوى المنظمات المبحوثة

قيمة (T)		قيمة (F)		R ²	التجديد الاستراتيجي		المستقل مهارات قيادة التغيير
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة		B ₁	B ₀	
3.375	24.325	4.35	43.684	0.64	0.834	0.796	

الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية N=36 D F (1.34) P* ≤ 0.05

(٤) تحليل علاقات التأثير لمهارات قيادة التغيير في التجديد الاستراتيجي على مستوى الابعاد الفرعية

تشير نتائج التحليل في الجدول ١١ إلى ان لمهارات قيادة التغيير تأثير معنوي في التجديد الاستراتيجي، ويدعم ذلك قيمة (F) والبالغة على الترتيب (٤٨,٠٨٣ ، ٧٩,٨٣٣ ، ٣٣,٥٢١) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (٣,٨٤) عند درجتي حرية (١,٣٤) ومستوى معنوية (٠,٠٥) ويستدل من قيمة معامل التحديد (R²) والبالغة على التوالي (٠,٧١١ ، ٠,٧٩٣ ، ٠,٦٤٥) ومن متابعة معاملات (B) واختبار (T) لها يتضح ان هناك تأثيراً معنوياً لمهارات قيادة التغيير في التجديد الاستراتيجي إذ كانت قيم (T) أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (٣,٣٧٥)، وتأسيساً على ما سبق فأنا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة الرابعة والتي تنص على وجود علاقة تأثير معنوية لمهارات قيادة التغيير في التجديد الاستراتيجي.

الجدول (١١): تأثير مهارات قيادة التغيير في التجديد الاستراتيجي على مستوى المنظمات المبحوثة

التجديد الاستراتيجي				المستقل مهارات بناء الرؤية المستقبلية للتغيير	المعتمد
Sig	F	B ₂	B ₁		
0.000	48.083	0.711	0.629	مهارات الاتصال	مهارات اتخاذ القرار
0.000	79.833	0.793	0.752	مهارات الاتصال	
0.000	33.521	0.645	0.694	مهارات اتخاذ القرار	

الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية N=36 D F (1.34) P* ≤ 0.05

الاستنتاجات والمقترحات

١- الاستنتاجات

- تشير نتائج الدراسة الى تبني القيادات الادارية في المنظمات المبحوثة لمهارات قيادة التغيير، وما يؤكد ذلك ان القيادات الادارية في المنظمات المبحوثة لديها توجه استراتيجي واضح عن الجامعة وفاقها المستقبلية، فضلا عن قدرتها على نقل المعلومات المهمة للمرؤوسين وتفسير سبب التغيير لهم، وايضا القدرة على جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ قرار حكيم.
- أشارت معطيات وصف وتشخيص متغيرات الدراسة على توافر التجديد الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة، من خلال اتفاق نسبة كبيرة من عينة الدراسة على دعم القيادات في المنظمات المبحوثة على ابتكار خدمات جديدة، فضلا عن توظيف التكنولوجيا المتطورة لاستغلال الفرص، وتبني المبادرات الريادية لمنسوبي الجامعة وإشراكهم في تنفيذ عملية التجديد الاستراتيجي.
- على الرغم مما ذكر اعلاه الا انه هناك نسبة قليلة اتفقت على مساعدة القيادات في المنظمات المبحوثة للمرؤوسين على تجاوز مرحلة التغيير بنجاح، وقد يعزى سبب ذلك الى وجود قصور في جانب التهيئة والاستعداد لبرامج التغيير.
- دلّت علاقات الارتباط المعنوية بين مهارات قيادة التغيير والتجديد الاستراتيجي على إدراك القيادات الادارية في المنظمات المبحوثة بضرورة اعتماد مهارات قيادة التغيير في تحقيق التجديد الاستراتيجي.
- أشارت نتائج تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة إلى وجود تأثير ايجابي لمهارات قيادة التغيير في تحقيق التجديد الاستراتيجي، إذ كان بُعد مهارات الاتصال هو الذي يملك أعلى قيمة تأثير في التجديد الاستراتيجي من بين مهارات قيادة التغيير، ومن ثم يليه بعد مهارات اتخاذ القرار ومن ثم بعد مهارات بناء الرؤية المستقبلية للتغيير.

٢- المقترحات

- أ- حث وتشجيع القيادات الادارية في المنظمات المبحوثة على ضرورة إتاحة الفرصة للمنتسبين والطلبة في المنظمات المبحوثة على المشاركة بأفكارهم في بناء الرؤية المستقبلية للجامعة.
- ب- اهتمام القيادات في المنظمات المبحوثة بتقديم التدريب والدعم المناسبين للمرؤوسين لمساعدتهم على تجاوز مرحلة التغيير بنجاح.
- ت- تعزيز فلسفة ابتكار خدمات جديدة للتوسع والدخول لأسواق جديدة، فضلا عن بناء وتعزيز العلاقات والتفاعل مع الجامعات الاخرى لاكتشاف الفرص الجديدة.
- ث- ضرورة توظيف التكنولوجيا المتطورة لاستغلال الفرص، وتعزيز المركز التنافسي للمنظمات المبحوثة ضمن الجامعات المحلية والاقليمية.
- ج- ضرورة إشراك القيادات الادارية في المنظمات المبحوثة بالدورات والورش التدريبية والتي من شأنها تطوير قدراتهم ومهاراتهم على تحمل المخاطر المدروسة عند تنفيذ المبادرات الريادية.

قائمة المصادر

- 1- Al-Hakim, Laila Mohsen and Al-Qarghuli, Hussein Ali Abdullah and Hassan, Muntadhar Zuhair and Al-Shammari, Ahmed Abdullah Amanah, (2016), The impact of strategic awareness on the strategic position of organizations through the mediating effect of strategic renewal, exploratory analytical research of the opinions of a sample of administrative leaders And scientific research at the University of Babylon, Arab Journal of Administrative Sciences, Volume 15, Issue 26, Iraq.
- 2- Al-Kurdi, Zuhair Mahmoud, (2016), A proposed strategy for developing change leadership in higher education institutions in the Gaza governorates in light of the principles of sustainable development, a case study of the Islamic University, Master's thesis, College of Education, Islamic University, Gaza, Palestine.
- 3- Al-Qutaifan, Raed Musa Abdullah, (2020), Leadership of change among private school principals in the Amman Governorate and its relationship to innovative leadership from the perspective of assistant principals, Master's thesis in the field of educational administration and leadership, Department of Administration and Curriculum, College of Educational Sciences, Middle East University.
- 4- Al-Sharifi, Ali Kazem Hussein Mahal, (2017), Strategic Renewal and its Reflection in Strengthening Strategic Sovereignty through Organizational Support - An Analytical Study of the Views of Managers in the General Company for Southern Cement Manufacturing, Doctor of Philosophy Thesis in Administrative Sciences, Department of Business Administration, College of Administration and Economics University of Karbala, Iraq.
- 5- Al-Zahrani, Mastoura Abdullah Jarad, (2017), Obstacles facing school leaders in practicing change leadership in middle schools in Jeddah, Egyptian Society for Comparative Education and Educational Administration, Journal of Educational Administration, Volume 16, Issue 16, Egypt.
- 6- Al-Zoubi, Muhammad Omar, and Al-Batayneh, Muhammad Turki, (2014), Administrative Leadership, first edition, Wael Publishing House, Amman, Jordan.
- 7- Beauregard, Brian, (2017), Leading Organizational Change, Springer International Publishing, USA.
- 8- Bonnici, Tanya Sammut and McGee, John, (2014), strategic renewal, John Wiley & Sons Publishing.
- 9- Daft, R. L. (2015). The Leadership Experience, 6th Edition, Cengage Learning Publisher, Australia. Department of Business Administration, University of Gothenburg, Sweden.
- 10- Dess, G., and Lumpkin, G., T., (2012), The Role Of Entrepreneurial Orientation In Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship, Journal Of Academy of Management Executive, Vol. 9.
- 11- Edosomwan, Johnson A., (2009), strategic leadership and innovation leadership institute , University of Miami , High Technology Firms .Vol. 6 , No. 16.
- 12- Farid, Laour, and Hamata, Kamal, (2021), Change leadership methods and their impact on change management, a case study of the Skikda Port Corporation, Al-Baheth Al-Eqtisadiyah Journal, Volume 9, Issue 2, Algeria.
- 13- Gonzalez, Moreno Angel, (2011), Strategic Renewal cooperation & Performance: A contingency Approach, Journal of Management and Strategy, Vol. 2, NO. 4.
- 14- Gradoboeva, Kseniia and Koskimäki, Atte, (2017), Leadership for Change: a Case Study of a Subsidiary of an International Organization, Master Thesis in Business Administration, Saimaa University of Applied Sciences Faculty of Business Administration Lappeenranta International Business. South Karelia, Finland.
- 15- Hao, Moo Jun and Yazdanifard Rashad, (2015), How Effective Leadership can Facilitate Change in Organizations through Improvement and Innovation, Global Journal of Management and Business Research, Vol. 15, No. 9, USA.
- 16- Hussein, Ali Kazem, Al-Yasiri, Akram Mohsen, Al-Taie, Faisal Alwan, (2017), The role of strategic renewal in achieving strategic sovereignty: An analytical study of the opinions of senior leaders in the General Company for Southern Cement Manufacturing, Journal of the College of Administration and Economics, Volume (6) Issue (24), University of Karbala.
- 17- Linda, Robinson Pamela, K., (2016), Restoring a strategic Renewal: ofluxury clothing supply chains, Operations Management Research. Vol. 9, No. 3-4.

- 18-Mirrahimi, S., Ehsan, (2013), Blue ocean strategy as revolution in the field of strategic management. interdisciplinary journal of contemporary research in business .Vol. 4 , No. 9.
- 19-Rothaermel, Frank, (2015), Strategic Management: Printed in Canada: 2e, Cengage learning Product are represented in Canada, Nelson education.
- 20-Saqq, Raghda bint Muhammad Abdullah, (2012), The skills required for academic leaders to lead change at Umm Al-Qura University from the point of view of faculty members, Master's thesis, Department of Educational Administration and Planning, College of Education at Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.
- 21-Shtouh, Mohamed, (2016), Strategic Management and Change Leadership and their Role in Achieving and Building Competitive Advantage in the Business Environment, Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences, Zian Ashour University in Djelfa, Journal of Economic Notebooks, Volume 7, Issue 2, Algeria.
- 22-Sindi, Mahabad Mohsen Taher, (2021), Strategic Awareness and its Role in Strategic Renewal - An Analytical Study of the Opinions of Academic Leaders in a Sample of Private Universities in the Kurdistan Region of Iraq, Master's Thesis, Department of Administrative Sciences, College of Administration and Economics, Zakho University, Kurdistan Iraq.
- 23-Waer, Wasila, (2021), Change Leaders' Strategies to Avoid the Risks of Failure of Organizational Change Programs, Elysia Journal of Research and Studies, Volume 6, Special Issue, University of Batna, Algeria.