

الا تأكد البيئي وانعكاسه في تبني إستراتيجيات التكيف التنظيمي

دراسة استطلاعية لعدد من الكليات الأهلية في العراق*

د. معن وعدالله المعاضيدي

استاذ مساعد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل

سناء خضر يوسف

مدرس مساعد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل

المستخلص

استحوذت العلاقة بين المنظمة وبيئتها اهتماماً واسعاً في الدراسات والأبحاث الإدارية ولاسيما ما يرتبط منها بمجال الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة. وعلى وفق ذلك استهدف البحث دراسة مستوى التكيف الإستراتيجي مع أبعاد البيئة الخارجية ضمن دراسة استطلاعية شملت عدداً من الكليات الأهلية في العراق. ولتحديد طبيعة اللا تأكد البيئي ومستواه في إطار بُعدي: (البساطة/ التعقيد) و(الاستقرار/ الدينامية) على وفق ما أورده (Griffin, 1993) و(Moorhead & Griffin, 1995)، وتحديد ما يتعلق بالتكيف الإستراتيجي في إطار نوعين أساسيين من الإستراتيجيات، هما: (إستراتيجية رد الفعل/ الإستراتيجية المستجيبة Reactive) و(إستراتيجية قيادة التأثير/ الفعالة Proactive) على وفق المقياس الذي أعدّه (Jauch & GLeuck, 1989)، الذي تمّ توظيفه من قبل الباحثين في استمارة استبانة وزعت على أفراد عينة البحث البالغة (٤٤) شخصاً، يمثلون القيادات الإدارية للعينة، وهم عمداءها ومعاونيههم ورؤوساء الأقسام ومقرروها، وبعد استحصال البيانات تمّ تحليلها إحصائياً باستعمال بعض أدوات الإحصاء الوصفي ومنها الوسط الحسابي الموزون ومعامل الارتباط، وفي ضوء نتائج التحليل، توصل الباحثان إلى جملة من النتائج، تمّ في ضوئها بلورة ما يناسبها من استنتاجات، كان أبرزها اتصاف بيئة الكليات المبحوثة بالتعقيد والدينامية بدرجات متفاوتة، الأمر الذي دفع الباحثان لطرح مقترحاتهما التي يؤمل أن تسهم في تحقيق التوافق المطلوب بين مستوى اللا تأكد البيئي ومستوى التكيف الإستراتيجي على النحو الذي يعزز دور هذه الكليات في المجتمع.

الكلمات المفتاحية: اللا تأكد البيئي، الأبعاد البيئية، أبعاد الاستراتيجية، إستراتيجيات التكيف التنظيمي.

(*) تم استلام البحث في ٢٠/١٠/٢٠١١ وحصل على قبول النشر في ٣٠/٥/٢٠١٢.

Uncertainty Perception and it's reflect on the Organizational Adaptation Strategies Adoption

Comparative Study in Some Private colleges in Iraq

Dr. Maan W. Al-Maadhede

Asst. Prof., College of Admini. & Eco., University of Mosul

Sanaa Kh. Yousif

Asst. Lect., College of Admini. & Eco., University of Mosul

Abstract

The relationship between organization and its environment becomes the major interest in the managerial studies, especially in the strategic management field and organizational theory.

Therefore, this research aims at studying the level of strategic adaptation with external environment aspects through a comparative study in some of private colleges in Iraq. The research uses some of statistical tools to determine the nature of environmental uncertainty and its level according to two aspects: (Simplicity/ Complexity), (Stability/ dynamically) according to (Griffin, 1993), (Moorhead & Griffin, 1995), and adopted two from the strategic adaptation model are: (Reactive, Proactive) according to (Jauch & GLeuck, 1989). A questionnaire is distributed among (44) people represents the sample of the research in the private colleges: Deans, Deans' Assistants, Heads of Departments, and their assistants.

After collecting data, the researchers analyzed the data by some statistical methods such as Average mean, and correlation. In the light of results, the researchers come up with a set of conclusions, the main one is the environment of research colleges is fluctuated between complex and dynamic. The researchers recommend work for achieving the alignment between the environmental uncertainty and the organizational strategy.

KeyWords: Environmental Uncertainty, Environmental Dimensions, Strategic Dimensions, Organizational Adaptation Strategies.□

المقدمة:

يتكامل سعي المنظمات الهادفة للبقاء بمدى نجاحها في التكيف مع بيئتها، ففي خضم ما تواجهه المنظمات في الوقت الحاضر كونها تعمل في بيئات دينامية مضطربة قياساً بالبيئات التي كانت تعمل فيها بالسابق، فإن حالة القبول بأن البيئة المضطربة هي الحقيقية السائدة في الوقت الحاضر بدأت تتزايد، من هنا تتأكد أهمية دراسة البيئة وأثرها في منظماتنا، لذلك جاء هذا البحث ليعزز نتائج الأبحاث السابقة التي تناولت انعكاسات العلاقة بين المنظمة وبيئتها على نتائج أعمال المنظمات، وليخطط له مكاناً ضمن الأبحاث التي تناولت سعي المنظمات للتكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئتها عن طريق القرارات الإستراتيجية التي تتخذها بعد فهم طبيعة ما يحصل في البيئة من تغيرات واستيعابها وتحديد سبل الاستجابة لمتطلباتها أو محاولة التأثير فيها قدر الإمكان لتحقيق أهدافها في النمو والتطور والبقاء. لذا جاء هذا البحث بوصفه محاولة للتعرف على طبيعة متغيرات البيئة الخارجية التي تتعامل معها الكليات الأهلية المبحوثة واتجاهاتها نحو حالات التعقيد والدينامية وانعكاساتها بمستويات عدم التأكد، وماهية إستراتيجيات التكيف المتبناة من قبل الكليات المبحوثة باتجاه الاستجابة للتعقيد والدينامية البيئية.

ومن أجل ذلك تعامل البحث مع محاور رئيسة، هي: منهجية، ونظرية، وميدانية، وعلى النحو الآتي:

المحور الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تبرز مشكلة البحث في تباين إستراتيجيات التكيف المنظمي التي تتبناها الكليات المبحوثة في ضوء ما تواجهه من مستويات اللا تأكد البيئي الذي تواجهه. لذلك يمكن بلورة مجموعة من التساؤلات البحثية التي يمكن إثارتها لمحاولة التوصل لحلول وإجابات مناسبة بصدها، وعلى النحو الآتي:

- ما طبيعة الظروف البيئية التي تواجهها الكليات المبحوثة في إطار الأبعاد البيئية ومستوى اللا تأكد فيها؟
- هل هناك إستراتيجية محددة تتبناها الكليات المبحوثة في مواجهة اللا تأكد البيئي والتكيف معه؟
- ما طبيعة العلاقة بين البيئة الخارجية ومستوى الذي تبديه الكليات المبحوثة من التكيف الاستراتيجي؟

ثانياً: أهداف البحث

يتمثل الهدف الأساس من البحث الحالي في محاولة تحديد مستوى التكيف الإستراتيجي في ضوء تحديد نوع إستراتيجية التكيف المعتمدة، إنطلاقاً من السعي لتحقيق الأهداف الآتية:

١. تحديد طبيعة الظروف ومستويات اللا تأكد البيئي الذي تواجهه الكليات المبحوثة.
٢. تحديد نوع الإستراتيجية التي تتبناها كل من الكليات المبحوثة في مواجهة اللا تأكد البيئي.
٣. التحقق من وجود العلاقة بين اللا تأكد البيئي وإستراتيجيات التكيف التنظيمي في الكليات المبحوثة وطبيعتها.

ثالثاً: أهمية البحث

يكتسب البحث أهميته، من تساؤلات مشكلته ومضامين أهدافه، فضلاً عن كونه من البحوث التي توجّهت نحو دراسة البيئة العراقية كونها بيئة مضطربة في الكثير من أبعادها ومتغيراتها، لتحديد إستراتيجيات التكيف التي يمكن أن تتبناها بعض الكليات الأهلية لإعادة التفكير في إستراتيجياتها الموجهة نحو التكيف مع بيئتها المضطربة.

رابعاً: فرضيات البحث

تجسدت فرضيات البحث الرئيسة والفرعية فيما يأتي:

– الفرضية الرئيسة الأولى: يتباين مستوى اللا تأكد البيئي الذي تمارس في إطاره الكليات الكليات المبحوثة أعمالها.

– الفرضية الرئيسة الثانية: إن العلاقة بين البيئة ومستوى التكيف الإستراتيجي في المنظمات المبحوثة بأنها معنوية. وقد أشتق منها فرضيات فرعية، هي:

١. توجد علاقة معنوية بين مستوى (البساطة/ التعقيد) في البيئة ومستوى اعتماد المنظمات المبحوثة على الإستراتيجية (المستجيبة/ قيادة التأثير) تتسم بأنها معنوية.

٢. توجد علاقة معنوية بين مستوى (الاستقرار/ الدينامية) في البيئة ومستوى اعتماد المنظمات المبحوثة على الإستراتيجية (المستجيبة/ قيادة التأثير) تتسم بأنها معنوية.

خامساً: مجتمع البحث وعينته

يمثل مجتمع البحث قسم من الكليات الأهلية في العراق بوصفها حدوده المكانية، وأدناه الكليات التي وقع الاختيار عليها وأسباب اختيارها:

١. كلية الرافدين الجامعة/ بغداد، كونها أقدم كلية أهلية في بغداد (تأسست سنة ١٩٨٨) وبسبب التوسع والتطور الذي شهدته من حيث عدد أقسامها وتخصصاتها، وكان من الضروري تناولها ودراستها وتحليل واقعها على نحو علمي ودقيق للنهوض بها نحو آفاق أوسع.

٢. كلية الحداثة الجامعة/ الموصل، كونها الكلية الأهلية الوحيدة في مدينة الموصل ولدورها في إمداد المجتمع بالمتخصصين بالمجالات المختلفة من فروع المعرفة العلمية، بما يساهم في نشر المعارف والعلوم وتشجيع البحث العلمي.

٣. جامعة جيهان/ أربيل، كونها أكبر جامعة أهلية في المحافظة، وتضم أكبر عدد من الأقسام، وإن تاريخ نشوء هذه الجامعة حديث نسبياً (تأسست سنة ٢٠٠٧)، مما تستدعي الحاجة إلى دراستها بهدف تعميق المعرفة العلمية في أدائها وتعزيزها.

وفيما يخص عينة البحث، فقد اقتصر على نحوٍ مقصود على جميع من لهم علاقة بصنع القرارات الإستراتيجية في الكليات المبحوثة، وهم: رئيس جامعة جيهان، وعمداء كليات الرافدين والحدباء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية ومقرروها في الكليات الثلاث، وكان سبب اختيار هذه العينة كونهم الأكثر فهماً واطلاعاً على متغيرات البحث، وذلك للخبرة الوظيفية التي يمتلكها شاغلو هذه المناصب بحكم مراكزهم الإدارية، ومشاركتهم الأكبر في عملية صنع القرار الإستراتيجي لا بل مسؤوليتهم المباشرة عنه، وقد وزع الباحثان وتسهما (٤٤) استمارة استبانة خضعت جميعها للتحليل، (٢٠) استمارة منها وزعت في كلية الرافدين الجامعة، و(١٤) استمارة في كلية الحدباء الجامعة، و(١٠) استمارات في جامعة جيهان، ويتضمن الجدول (١) وصفاً إحصائياً لأفراد عينة البحث في الكليات المبحوثة.

جدول (١)

وصف أفراد العينة

العدد	جامعة جيهان أفراد العينة	العدد	كلية الحدباء الجامعة أفراد العينة	العدد	كلية الرافدين الجامعة أفراد العينة
١	رئيس جامعة	١	عميد	١	عميد
١	مساعد رئيس جامعة	١	معاون عميد	١	معاون عميد
٨	رؤساء أقسام	٦	رؤساء أقسام	٩	رؤساء أقسام
		٦	مقررو أقسام	٩	مقررو أقسام
١٠		١٤		٢٠	المجموع

الجدول من إعداد الباحثين.

سادساً: منهج البحث وأدواته

اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في إنجاز بحثهما بسبب صلاحيته في بلوغ الأهداف المرجوة، وقد اعتمدا على أدوات هذا المنهج في تحصيل البيانات عبر استمارة استبانة شملت ثلاثة محاور، اختص الأول بالمؤشرات التي تقيس مستوى

البساطة والتعقيد في البيئة وعددها (٤) مؤشرات، وضم الثاني المؤشرات التي تقيس مستوى الاستقرار والدينامية في البيئة وعددها (٤) مؤشرات أيضاً، أما المحور الثالث فضم المؤشرات التي تقيس التكيف البيئي، وعددها (٥) مؤشرات. وفيما يخص أدوات التحليل الإحصائي، فتم في ذلك الاعتماد على البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS)^(*) لحساب (التكرارات، والنسب المئوية، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط) التي تفيد في إنجاز الإطار الميداني.

المحور الثاني: الإطار النظري

أولاً: الا تأكيد البيئي

١. المفهوم

تباينت وجهات نظر الباحثين في تحديد مفهوم الا تأكيد البيئي، فقد أشار (Helliregel & et.al., 2001, 494) إلى أنه الفجوة بين ما معروف وما مطلوب، أو ما يجب أن تعرفه لصنع القرارات وأداء المهام بكفاءة. فيما أكد (Narayanan & Noth, 1993, 206) بأنه يعكس الحالة التي لا يتوفر فيها لصانعي القرار معلومات كافية عن التغيرات التي تحصل في البيئة. وقد عدّ (Daft, 2004, 161) الا تأكيد البيئي بأنه الوضع الذي يواجه فيه متخذ القرار صعوبة في الحصول على المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية التي تؤثر بالمنظمة.

وأيدته (Moorhead & Griffin, 1995, 418) في الاتجاه نفسه على أساس أن الا تأكيد البيئي سيكون موجوداً عندما لا يمتلك المدراء إلا معلومات قليلة عن الأحداث البيئية وتأثيراتها في المنظمة.

في حين قدم (Mintzberg) من خلال نظريته التي تمثل جسر الربط بين إدراك الا تأكيد والعمليات الإستراتيجية مفهوم الا تأكيد مرتبطاً بمدى إدراك المنظمة لدرجة الديناميكية أو معدل التغير في البيئة عندما تكون البيئة غير متوقعة أو ربما أكثر

(*) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences.

عمومية يتم في ضوءها اختيار الإستراتيجية المناسبة للمنظمة وتنفيذها (Hatch, 1997, 117).

أما (Daft, 2001, 59) فقد ناقش مسألة مهمة، فعلى الرغم من اعتقاده بأن اللا تأكد البيئي يرتبط بالنقص في المعلومات المتاحة لمتخذي القرار، إلا أنه عدّ زيادة تلك المعلومات تؤدي أيضاً إلى حالة من اللا تأكد البيئي، فيصبح من الصعب على متخذي القرار التمييز بينها وتصنيفها واختيار ما يفيد منها، لذلك فإن المهم هو الحصول على كمية معقولة من المعلومات المرتبطة بنشاطات المنظمة أو بالحالة قيد التحليل.

واستناداً للمفاهيم التي أوردها الباحثون، يرى الباحثان أن اللا تأكد البيئي يتمحور في:

- التركيز في مدى وضوح المعلومات عن ما يحصل في البيئة الخارجية بالنسبة لصانع القرار.
- يرتبط بالقدرة على الرصد والتنبؤ بالتغيرات والعوامل البيئية ذات التأثير على أداء المنظمة والتي تكون غالباً غير واضحة المعالم.
- درجته نسبية ويختلف من منظمة لأخرى بحسب طبيعة نشاط تلك المنظمة ودرجة إدراكها للعوامل البيئية المختلفة.
- يتحكم بعملية اختيار وصياغة البدائل المستخدمة من قبل متخذي القرار في صياغة الإستراتيجية المناسبة.

٢. الأبعاد البيئية

وقد أشار بعض الباحثين بأن إحدى الوسائل الشائعة في تكامل الكتابات عن البيئة، تتجسد في تجزئة اللا تأكد إلى بُعدين، هما: التغير والتعقيد البيئي، اللذين عدّا أبعاد أساسية للبيئة من قبل العديد من الباحثين ومنهم:

(Narayanan & Nath, 1993) (Vechio, 1995) (Moorhead & Griffin, 1995) (Robnson, 1997) (Robbins & Coutler, 1999) (Daft, 2004, 167).

أما (Jones, 2001, 167) فقد حدد ثلاثة أبعاد للالتأكد البيئي، هي: (التعقيد البيئي، والتغيير البيئي، ووفرة الموارد).

فيما أشار (Johnson & Scholes, 1997, 90) إلى مدخلهم في فهم البيئة، الذي يتطلب دراستها بالاستناد لثلاثة أبعاد مختلفة معتمدة على نوع الظروف البيئية المحيطة، وهي: الظروف البسيطة/ المستقرة، والظروف الدينامية، وظروف التعقيد.

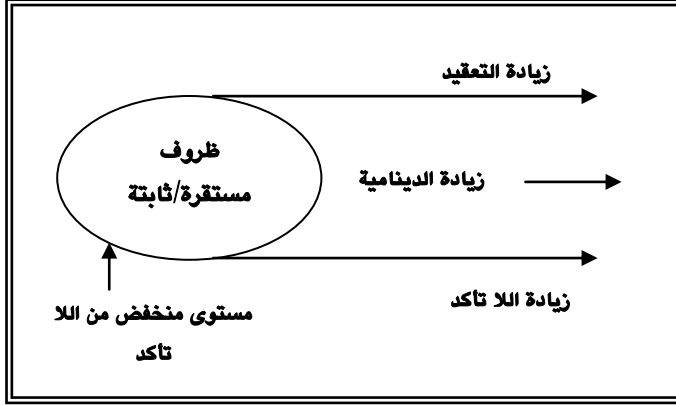
في حين أكد (Robbins, 1991, 65) أن الالتأكد البيئي يعدّ نتيجة للآبعاد البيئية المتمثلة بالبعد (المستقر/غير المستقر)، والبعد (البسيط/المعقد).

وعدّ (Bedeian & Zammuto, 1991, 328) أن الالتأكد البيئي يعكس واحداً من إطارين رئيسيين يستعملان لوصف تأثير البيئة في المنظمات، مستنديين في ذلك على ما توصل إليه (Duncan, 1974) بوجود بعدين يحددان طبيعة بيئة المنظمة، وهما:

■ **بعد (البساطة/ التعقيد)**، الذي يركز على الدرجة التي تتعامل فيها المنظمة مع القطاعات البيئية، إذ توصف المنظمة بكونها بسيطة عندما ترتبط بعدد قليل من تلك القطاعات، بينما تواجه المنظمة بيئة معقدة، عندما ينبغي عليها أن تتعامل مع قطاعات بيئية متعددة.

■ **بعد (الاستقرار/ الدينامية)**، الذي يركز على الدرجة التي تكون فيها قطاعات بيئة المنظمة متغيرة، فالبيئة الدينامية توصف بأنها ذات معدلات تغيير عالية غالباً ما تحدث في الوقت نفسه وفي قطاعات مختلفة.

وبالاتجاه نفسه، أوضح (Johnson & Scholes, 1993, 78)، أن الالتأكد البيئي يزداد عندما تكون الصفة الغالبة للظروف البيئية دينامية وأكثر تعقيداً، وعلى النحو الموضح في الشكل الآتي:



شكل (١)

نمو الا تأكيد على ووفق طبيعة البيئة

المصدر: بتصريف الباحثين اعتماداً على:

Johnson, G. & Scholes, K. (1993), **Exploring Corporate Strategy: Text & Cases**, 3rd ed., Prentice-Hall, Inc., U.K., P. 78.

وتأسيساً على ما تقدم، يمكن فهم مكونات البيئة وظروفها على أساس وجود علاقة تربط بين بُعدي (البساطة/ الاستقرار) و(التعقيد/ الدينامية) اللذين يعكسان درجات متباينة لحالات الا تأكيد البيئي.

٣. التكيف مع الا تأكيد البيئي

يؤكد (Griffin, 1993, 84) على علاقة التأثير المتبادلة بين المنظمات وبيئاتها، إذ يؤثر كل منهما في الآخر بطرائق عديدة، ويحدث التغيير في المنظمة عن طريق الا تأكيد، والقوى التنافسية والاضطراب البيئي. فيما أكد رواد المدخل الموقفي (الظرفي) أهمية البيئة بوصفها أحد العوامل الموقفية، وأكدوا ضرورة انسجام الطريقة التي تدار بها المنظمة مع المتطلبات البيئية المتغيرة، فقد أكد (Hicks & Cullet, 1984, 74) على أن بقاء المنظمة يستلزم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة ومحاولة إحداث التغيير فيها.

ومن أجل تحديد سبل استجابة المنظمة على النحو الذي يقلص حالات اللا تأكد البيئي يشير (Narayanan & Nath, 1993, 211) إلى أن هناك خمسة أنواع من الاستجابات التنظيمية الممكنة التي يمكن من خلالها صياغة إطار موقفي للتأكد البيئي يمكن تلخيصها في (أدوار الفحص البيئي، والمحاكاة، والتخطيط، وهيكल المنظمة، وطبيعة عمليات الرقابة).

فيما يعطي (Griffin, 1993, 79) بُعداً أوسع لعلاقة التأثير بين المنظمة ومستويات اللا تأكد، عندما يشير إلى أن المنظمات يمكن أن تستجيب لبيئتها أو تحاول التأثير فيها بطرائق عدة أكثرها شيوعاً، هي: (إدارة المعلومات، والاستجابة الإستراتيجية، والاندماج مع المنظمات الأخرى، والتصميم التنظيمي، والتأثير المباشر في البيئة). إذ يؤكد أن لبعض المنظمات، القدرة على التأثير المباشر في بيئتها بطرائق مختلفة. ويؤكد على الأهمية الخاصة لإدارة المعلومات وبخاصة عندما تساعد المنظمة في تشكيل فهماً أولياً عن بيئتها، وعندما تراقب التغيرات الحاصلة فيها، باعتماد العديد من التقنيات، أحدها هو الفحص البيئي الذي يتضمن عمليات رقابية نشطة لمتابعة ما يحصل في البيئة والقيام ببعض النشاطات عن طريق الملاحظة، كما تقوم بعض المنظمات بتأسيس أنظمة للمعلومات لتنظيم المعلومات وتهيئتها التي يحتاج إليها المدراء في المنظمة عن البيئة.

وكان (Daft, 2004, 74) قد أشار إلى أن تأثير البيئة في المنظمة يتم عبر أبعادها التي يمكن تلخيصها بطريقتين، وهما: مدى حاجة المنظمة إلى معلومات عن البيئة، ومدى حاجتها إلى موارد من البيئة، فالظروف البيئية المعقدة والمتغيرة تخلق حاجة أعظم إلى جمع المعلومات وتحقيق إستجابة قائمة على أساسها.

ثانياً: الإستراتيجية

١. المفهوم

تعددت المفاهيم التي أطلقها الباحثون للإستراتيجية، وتباينت المصطلحات المستخدمة في وصفها (Jonson & Scholes, 1997, 13) ونظراً للاغراض المتعددة في استعمال هذا المصطلح، وبهدف تقديم صورة موجزة عن طبيعة كل منها نورد فيما يأتي أطراً رئيسة بشأن الكتابات التي حاولت أن تقدم مفاهيم تتناسب مع وجهات نظر واستعمالات الباحثين أصحاب الشأن. فقد عدّ مجموعة منهم الإستراتيجية بمثابة خطة، فقد تمّ وصفها على النحو الآتي:

- خطة عمل تبين أسلوب تخصيص الموارد والنشاطات للتعامل مع البيئة وبلوغ الغايات (Daft, 2001, 16).
- خطة الإدارة العليا للحصول على النتائج المتطابقة مع رسالة المنظمة وأهدافها (Wright, et. al., 1994, 3).
- خطة عمل تهدف لاستثمار الموارد لتطوير القدرات الريادية للمنظمات وتحقيق غاياتها وأهدافها بعيدة الأمد (Jones, 1995, 257).

وركز توجه بعض الباحثين على كون الإستراتيجية أسلوب أو وسيلة، وبذلك فهي:

- الوسائل المستخدمة لتحقيق النهايات (الأهداف) (Jouch & Glueck, 1989, 12).
- الطريقة التي يجري بموجبها التأكد بأن الاهداف الرئيسة قد تحققت (Oldcron & Parker, 1996, 195).
- السبل الرئيسة للأفعال التي تأخذ بها خطط المنظمة لتحقيق أهدافها (Helleriagle & Slocum, 1996, 247).

وهناك توجه آخر يمكن عدّه أكثر نضجاً عن سابقه، يجسد النظرة إلى الاستراتيجية بوصفها تقدم أسلوباً للتعامل مع البيئة، إذ يؤكد (Joyce & Woods,

(67, 1996) على أساس أن الاستراتيجية ربما تحدد بواسطة النظر إلى العلاقة والترابط بين الفرص والتهديدات من جهة، وجوانب القوة والضعف في المنظمة من جهة أخرى.

وأضاف (Mintzberg & Quinn, 1996, 3) بأن الإستراتيجية المصاغة على نحو جيد تساعد في تنظيم موارد المنظمة وتخصيصها وتحويلها إلى حالة فريدة وحية مبينة على ما لدى المنظمة من قدرات وجوانب ضعف بهدف الإحاطة بالتغيرات المتوقعة في بيئتها وإحتواء تحركات المنافسين.

وكان (Mintzberg, 1987, 11)، قد ركز في تعريفه للإستراتيجية في إطار أنموذج "5Ps"، إذ ينظر إليها بوصفها خطة Plan، ومناورة Ploy، ونمط أو أنموذج Pattern، وموقف Position، ومنظور Perspective.

ومن أجل تحديد مفهوم مناسب للإستراتيجية ينسجم مع أهداف هذا البحث في تأكيد العلاقة بين المنظمة وإستراتيجياتها والبيئة، يمكن القول بأن الإستراتيجية "تعبير عن منظور المنظمة للمستقبل من حيث الغرض والغايات والموارد، وكذلك كيفية التعامل مع البيئة التي تعمل ضمنها بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة".

٢. الأبعاد

برز العديد من الباحثين من الذين حاولوا تشخيص أبعاد وتحديد خصائص للإستراتيجية لتوضيح مضامينها. وكان (Tilles, 1963, 114) قد حدد عدداً من هذه الخصائص، تتلخص بـ: الانسجام والتماسك الداخلي، ومدى التوافق مع متطلبات البيئة، والملائمة استناداً إلى الموارد والإمكانات المتاحة، وتوافق الاستراتيجية مع الأفق الزمني، والقابلية للعمل أو إمكانية التطبيق.

وحاول (Glueck, 1980, 80) تأكيد مستوى انسجام الإستراتيجية مع الظروف البيئية وطبيعة الإمكانيات المتاحة للمنظمة، فقد استند إلى أربعة أبعاد أساسية، هي: الثبات، والنمو، والتراجع، والبعد التوافقي للإستراتيجية.

- أما (Mintizberg & Quinn, 1996, 10) فقد أشارا إلى أن هناك أبعاداً للإستراتيجية تتعلق بطبيعتها وتصميمها، يمكن تلخيصها بما يأتي:
- تضم الإستراتيجية الفاعلة ثلاث عناصر أساسية، هي: أهم الغايات المطلوب تحقيقها، أهم الأساسيات التي توجه النشاط أو تحد منه، سياسات الأفعال الرئيسة التي تتضمن تحقيق الغايات المطلوبة في ظل مجموعة من القيود.
 - تنشأ الإستراتيجية الفاعلة حول عدد قليل من المفاهيم والدوافع الرئيسة التي تمنحها تماسكاً وتوازناً وتركيزاً على بؤرة اهتمام معينة.
 - لا يقتصر تعامل الاستراتيجية مع ما هو غير قابل للتنبؤ، وإنما يتعداه إلى ما هو غير قابل للتعرف عليه.
 - من الضروري أن يكون هناك عدد من الاستراتيجيات التي ترتبط مع بعضها هرمياً وتدعم إحداها الأخرى بصيغة التماسك.

مما سبق يتضح وجود أكثر من بُعد للإستراتيجية تطرق إليه أو حاول قياسه العديد من الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية على وفق اهتمامات الدارسين ومجال بحوثهم، والقضايا التي ركزوا عليها، إذ إن اعتمادهم أو قياسهم لبُعد معين يقربهم إلى النتائج المطلوبة.

٣. التوافق بين الإستراتيجية والبيئة

طرح العديد من الباحثين أفكاراً مختلفة بصدد قابلية المنظمات على فهم وإدراك بيئتها، بهدف محاولة تغيير مكوناتها الداخلية بما يتناسب مع التغيرات البيئية، وبناءً على ذلك تعددت الصيغ والنماذج التي ركزت على هذا الجانب واهتمت بسبل تحقيق التوافق مع البيئة، فقد أشار (Mintzberg, 1987, 10) إلى إمكانية انسجام المنظمات مع بيئتها الخارجية عبر استيعاب تغيراتها عند بلورة وصياغة وتطوير الأهداف التنظيمية، الأمر الذي يستدعي أن تكون أهداف المنظمة وغاياتها مستمدة من

الاحتياجات البيئية لتسعى المنظمة من ناحيتها إلى تلبيتها عن طريق التوافق بينها وبين مكونات البيئة وظروفها.

أما الاتجاه الذي استحوذ على الاهتمام الكبير من لدن الباحثين فهو الذي يركز على إحداث المواءمة أو التوافق بين إستراتيجية المنظمة والبيئة، والذي سمي من قبل البعض بمدخل التطابق الاستراتيجي الذي يؤكد على المقابلة (Match) بين نشاطات المنظمة مع البيئة (Johnson & Scholes, 1997, 5).

وبذلك فقد ظهر العديد من النماذج الهادفة إلى التطابق مع ظروف البيئة ومكوناتها عند تحديد وصياغة الإستراتيجيات، وهنا يؤكد (Glueck, 1980, 82) على أن التغيير الكبير في البيئة يؤدي إلى تغيرات في إستراتيجية المنظمة.

هنا يشير (Mintzberg & Qinn, 1996, 14) إلى أن التحليل البيئي ليس هو النهاية بل هو بداية عملية صياغة الإستراتيجية الجديدة، لذلك لا بد من فهم الفرص والتهديدات البيئية لكي تكون الأساس في تهيئة المستلزمات الأساس لصياغة الإستراتيجيات وتطويرها.

في حين يشير (Jauch & Glueck, 1989, 106) إلى أن هناك منظمات أسيرة ومنظمات فعالة نشيطة، لذلك فقد ظهر العديد من الإستراتيجيات المستندة إلى نمط تعامل المنظمة مع بيئتها، كالإستراتيجيات السلبية التي تهمل التغيير البيئي وتأثيراته، والإستراتيجيات المستجيبة، والإستراتيجيات الفعالة (النشيطة).

وبموجب ما سبق، ينظر الباحثان إلى أن تحقيق التطابق بين عمليات صياغة إستراتيجيات المنظمة ومكونات بيئتها وظروفها يتطلب الاستعداد المسبق من أجل الوصول إلى الغاية الأساس وهي نجاح منظماتهم عبر نجاح إستراتيجياتها المختارة التي تحقق لها التكيف مع البيئة وتذليل عقباتها لتسهم الإستراتيجية عندئذ بزيادة احتمالات النجاح المستهدف.

٤. إستراتيجيات التكيف

تباينت وجهات نظر الباحثين في تحديد الإستراتيجيات التي تتبناها المنظمات للنجاح في التكيف مع التغيرات البيئية التي تمارس في إطارها أعمالها، إذ يؤكد (Mintzberg, 1973, 44) على أن النظرة إلى البيئة الخارجية من خلال إستراتيجيات المنظمة يمكن أن تتخذ ثلاث صيغ أساسية، هي: (الأسلوب الريادي، الأسلوب التكيفي، الأسلوب التخطيطي).

أما (Miles & Snow, 1978) فقد عبرا عن ذلك بأربعة إستراتيجيات تعكس حالات التكيف المنظمي مع البيئة، وهي: (إستراتيجية المدافع، إستراتيجية المنقب، إستراتيجية المحلل، إستراتيجية المستجيب). وليس بعيداً عن سابقه يؤكد (Griffin, 1993, 185) في إطار أنموذجه التكيفي على إمكانية النجاح في تحقيق المقابلة بين الإستراتيجية والبيئة ضمن مستويات مختلفة من التغيير والتعقيد البيئي عن طريق أشكال إستراتيجية متباينة، تتمثل في: إستراتيجية المدافع، إستراتيجية المحلل، وإستراتيجية المنقب.

وكان (Jauche & Gleuck, 1989, 106) قد طرحا وجهة نظرهما في أن حالات التكيف الإستراتيجي للمنظمة يمكن حصرها في نوعين من الإستراتيجيات تستطيع المنظمة تبنيها، تتركز الأولى في الاستجابة للبيئة بتبني إستراتيجية رد الفعل المستجيبة (Reactive)، فتتأمل المنظمة حدوث التغيير ثم تنفذ الإستراتيجية المناسبة لمواجهته بوصفها نوعاً من رد الفعل لما يحصل في البيئة. كما يمكن للمنظمات أن تستعمل إستراتيجية قيادة التأثير (الاستباقية) (Proactive)، فتعمل على محاول التأثير المسبق من خلال الإستراتيجية في توجيه نمط التغيير البيئي.

وكان (Jauche & Gleuck, 1989, 106) قد أشارا إلى أن المدراء ينظرون إلى بيئتهم بطرائق مختلفة، فالبعض يرى أن اللا تأكد البيئي يعدّ تهديداً، ويراه البعض

الأخر فرصة، بينما يدرك التغيرات أو يفهمها آخرون بأنها تهديدات أو فرص تحتاج فقط إلى تكيّف المنظمة. وبعبارة أخرى فإن العديد من المدراء التنفيذيين يستجيبون للتغيير على نحو رد فعل، ويتعامل معه آخرون على نحو فعال (لقيادة التأثير)، أي إنهم يبحثون عن صنع خيارات بشأن أي الأجزاء البيئية يمكن أن يعالج ثم يصيغون الإستراتيجية.

وبعد كل ماتقدم، يجد الباحثان أن الصيغ والنماذج المطروحة قد اختلفت في توجهاتها بصدد التكيّف الإستراتيجي والتوافق مع البيئة الخارجية، إلا أنها تلتقي في إطار معالجتها لأفضل السبل التي ينبغي للمنظمات أن تتعامل من خلالها مع التغيرات الحاصلة في بيئاتها التي تتسم بالتعقيد والدينامية، لذلك سيتبنى الباحثان وفي ضوء أهداف بحثهما، وجهة نظر (Jauche & Gleuck, 1989) المتمثل بأنموذج إستراتيجيات رد الفعل والفعال كونها إستراتيجيات تعكس نمط التكيّف الإستراتيجي المطلوب مع البيئة الخارجية للكليات المبحوثة.

المحور الثالث: الإطار الميداني

يتجه الإطار الميداني باتجاه تحديد نتائج البحث عبر تحليل البيانات التي جرى استقائها على وفق ما ورد في إجابات أفراد العينة، وكما يأتي:

ولاً: قياس مستوى إدراك اللا تأكد البيئي

يُعدّ اللا تأكد البيئي مقياساً للبيئة الخارجية، ويشكل بُعداً البيئة (البساطة/ التعقيد)، (الاستقرار/ الدينامية) تعبيراً عن مستوى اللا تأكد البيئي.

١. مستوى (البساطة/ التعقيد):

تظهر نتائج الجداول (٢، ٣، ٤) أن الوسط العام لمستوى (البساطة/ التعقيد) في البيئة ضمن مقياس ليكرت المؤلف من (٥) درجات بلغ في كلية الرافدين الجامعة (٢,٠٦) درجة، وفي كلية الحداثة الجامعة (٢,٢٢) درجة، أما في جامعة جيهان فقد بلغ (٣,١٥)

درجة. وهذا يشير إلى اتجاه متغيرات البيئة نحو التعقيد في كل الجامعات المبحوثة ولكنها أكثر تعقيداً في كلية الرافدين الجامعة وأقل تعقيداً في جامعة جيهان، ويعود السبب في هذه التعقيدات إلى ما يأتي:

جدول (٢)

مستوى (البساطة/ التعقيد) و(الاستقرار/ الدينامية) في البيئة المرتبط بالمتغيرات ذات العلاقة بنشاطات كلية الرافدين الجامعة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	غير موافق تماماً		غير موافق		غير متأكد		موافق		موافق تماماً		مقياس الاستجابة	المساحة / التعقيد الاستقرار / الدينامية
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
												المتغيرات	
٠,٧١	١,٧٥	٤٠	٨	٤٥	٩	١٥	٣	-	-	-	-	X ₁	
١,٠٩	٢,٤٠	٢٠	٤	٤٠	٨	٢٥	٥	١٠	٢	٥	١	X ₂	
٠,٧٨	١,٩٠	٣٠	٦	٥٥	١١	١٠	٢	٥	١	-	-	X ₃	
٠,٨٣	٢,٢٠	٢٠	٤	٤٥	٩	٣٠	٦	٥	١	-	-	X ₄	
٠,٨٥	٢,٠٦	٢٧,٥	-	٤٦	-	٢٠	-	٥	-	١,٢٥	-	الاجمالي	
١,٠١	٢,٧٥	١٠	٢	٣٠	٦	٤٠	٨	١٥	٣	٥	١	X ₅	
٠,٨٧	٢,٣٥	١٥	٣	٤٥	٩	٣٠	٦	١٠	٢	-	-	X ₆	
٠,٨٦	٢,٣٠	١٥	٣	٥٠	١٠	٢٥	٥	١٠	٢	-	-	X ₇	
٠,٨٥	١,٩٠	٣٥	٧	٤٥	٩	١٥	٣	٥	١	-	-	X ₈	
٠,٨٩	٢,٣٢	٧٨,٧٥	-	٤٢,٥	-	٢٧,٥	-	١٠	-	١,٢٥	-	الاجمالي	

تعدد ظروف ومكونات البيئة ذات العلاقة بنشاطات وطبيعة عمل الجامعات المبحوثة، إذ بلغ المتوسط الموزون (١,٧٥) و(٢,٣٥) و(٢,٩٠) درجة على التوالي.

١. إن تلك الظروف والمكونات البيئية تتصف بالتنوع واللاتجانس، إذ بلغ المتوسط الموزون لهذا المتغير (٢,٤٠) و(٢,٢٨) و(٣,٥٠) درجة على التوالي، وهو يشير إلى مستوى يتجاوز الحالة الوسط باتجاه التعقيد.

٢. إن المعلومات البيئية التي يحتاج صناع القرار إلى التعامل معها تتميز بكونها غزيرة من وجهة نظر أفراد العينة المبحوثة مما يزيد من تعقيدات البيئة الخارجية، فقد بلغ المتوسط الموزون (١,٩٠) و(٢,٢١) و(٣,٠٠) درجة على التوالي.

٣. تأشر وجود حالة من الصعوبة في السيطرة على ظروف ومكونات البيئة بسبب تداخلها وتشابكها إلى حد ما، إذ بلغ المتوسط الموزون (٢,٢٠) و(٢,٠٧) و(٣,٢٠) درجة.

جدول (٣)

مستوى (البساطة/ التعقيد) في البيئة

المرتبط بالمتغيرات ذات العلاقة بنشاطات كلية الحداث الجامعة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	غير موافق تماماً		غير موافق		غير متأكد		موافق		موافق تماماً		مقياس الاستجابة	المتغيرات
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
١,٠٠	٢,٣٥	٣	٢١,٤	٥	٣٥,٧	٤	٢٨,٦	٢	١٤,٣	-	-	X ₁	الاستقلالية / الدينامية
٠,٩١	٢,٢٨	٣	٢١,٤	٥	٣٥,٧	٥	٣٥,٧	١	٧,١	-	-	X ₂	
١,٠٥	٢,٢١	٤	٢٨,٦	٥	٣٥,٧	٣	٢١,٤	٢	١٤,٣	-	-	X ₃	
٠,٨٢	٢,٠٧	٣	٢١,٤	٨	٥٧,١	٢	١٤,٣	١	٧,١	-	-	X ₄	
٠,٩٤	٢,٢٢	-	٢٣,٢	-	٤١,٠	-	٢٥	-	١٠,٧	-	-	الاجمالي	
٠,٩٣	٢,٤٢	٢	١٤,٣	٦	٤٢,٩	٤	٢٨,٦	٢	١٤,٣	-	-	X ₅	
٠,٨٩	٢,٧٨	١	٧,١	٤	٢٨,٦	٦	٤٢,٩	٣	٢١,٤	-	-	X ₆	
٠,٦٤	٢,٥٧	-	-	٧	٤٢,٩	٦	٤٢,٩	١	٧,١	-	-	X ₇	
٠,٩١	٢,٧١	١	٧,١	٧	٢١,٤	٣	٢١,٤	٣	٢١,٤	-	-	X ₈	
٠,٨٤	٢,٦٢	-	٧,١٢	-	٤٢,٨٧	-	٣٣,٩٥	-	١٦,٠٥	-	-	الاجمالي	

جدول (٤)
مستوى (البساطة/ التعقيد) في البيئة
المرتبط بالمتغيرات ذات العلاقة بنشاطات جامعة جيهان

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	غير موافق تماماً		غير موافق		غير متأكد		موافق		موافق تماماً		مقياس الاستجابة المتغيرات	النسبة / التعقيد الاستقرار / الدينامية
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
١,٢٨	٢,٩٠	١	١٠	٤	٤٠	١	١٠	٣	٣٠	١٠	١٠	X ₁	
١,١٧	٣,٥٠	-	-	٢	٢٠	٤	٤٠	١	١٠	٣٠	٣	X ₂	
١,١٥	٣,٠٠	-	-	٥	٥٠	١	١٠	٣	٣٠	١٠	١	X ₃	
٠,٩١	٣,٢٠	-	-	٢	٢٠	٥	٥٠	٢	٢٠	١٠	١	X ₄	
١,١٢	٢,١٥	-	٢,٥	-	٣٢,٥	-	٢٧,٥	-	٢٢,٥	١٥	-	الاجمالي	
١,١٧	٣,٥٠	-	-	٣	٣٠	١	١٠	٤	٤٠	٢٠	٢	X ₅	
٠,٦٦	٣,٠٠	-	-	٢	٢٠	٦	٦٠	٢	٢٠	-	-	X ₆	
٠,٤٨	٢,٣٠	-	-	٧	٧٠	٣	٣٠	-	-	-	-	X ₇	
١,٠٥	٢,٧٠	-	-	٦	٦٠	٢	٢٠	١	١٠	١٠	١	X ₈	
٠,٨٤	٢,٨٧	-	-	-	٤٥	-	٣٠	-	١٧,٥	-	٧,٥	الاجمالي	

ومن نتائج الجداول (٢، ٣، ٤) يمكن الاستنتاج بأن الإجابات تتمحور في غالبيتها باتجاه وصف البيئة الخارجية للجامعات المبحوثة بكونها معقدة، وأن وجود عدد كبير من الظروف البيئية (سياسية، واقتصادية، واجتماعية) والمكونات (الجهات والأفراد الذين تتعامل معهم الجامعات المبحوثة كقطاعات الدولة المختلفة، الطلبة، والأساتذة، والباحثين، والجمعيات، والمراكز العلمية والبحثية) التي شخّصت بكونها ذات علاقات متنوعة ومتشعبة في تأثيراتها.

ب. مستوى (الاستقرار/ الدينامية):

تبين نتائج تحليل إجابات العينة، الجداول (٢، ٣، ٤) أن الوسط العام لمستوى (الاستقرار/الدينامية) في البيئة ضمن مقياس مؤلف من (٥) درجات بلغ (٢,٣٢) درجة في كلية الرافدين الجامعة و(٢,٦٢) درجة في كلية الحداثة الجامعة و(٢,٨٧) درجة في جامعة جيهان، وهو يفوق الحالة الوسط، ويظهر بأن بيئة الجامعات المبحوثة تتجه نحو الدينامية (المتغير)، ولكنها أكثر دينامية في كلية الرافدين الجامعة وأقلها دينامية في جامعة جيهان، إذ تتميز البيئة بما يأتي:

١. حدوث تغيرات وتطورات بيئية بدرجة تكاد تكون متوسطة مما ينعكس على اقسام الجامعات التي تواجه صعوبة في التعامل معها، إذ بلغ المتوسط الموزون (٢,٧٥) درجة و(٢,٤٢) درجة و(٣,٥٠) درجة على التوالي.
٢. أن المتغيرات المذكورة أنفأ مستمرة وهي تحدث خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً، إذ بلغ المتوسط الموزون (٢,٧٥) و(٢,٧٨) و(٣,٠٠) درجة.
٣. إنها تتباين في كل مرة يحدث فيها التغيير مما يقف أمام قدرة الجامعات المبحوثة في التنبؤ بالأعمال المطلوب إنجازها، بلغ المتوسط الموزون (٢,٣٠) و(٢,٧٥) و(٢,٣٠) درجة.
٤. بجانب ما تقدم، فإن أنماط التغير البيئي تتصف بكونها تحدث على نحو غير منتظم مما يزيد من صعوبة التوقع والتنبؤ بالإجراءات التي ينبغي القيام بها مستقبلاً، إذ بلغ المتوسط الموزون (١,٩٠) و(٢,٥٧) و(٢,٧٠) درجة وهو يمثل أعلى المستويات مقارنة بالمتغيرات الفرعية الأخرى لمستوى (الاستقرار/ الدينامية) في البيئة.

ويلاحظ أن نتائج التحليل الناجمة من إجابات العينة تتمحور في غالبيتها باتجاه وصف البيئة الخارجية للجامعات المبحوثة بكونها دينامية سريعة التغيير على الرغم من تفاوت نسب التغيير من كلية لأخرى، مما يعني سيادة حالات الاضطراب في أنماط التغيير البيئي التي تواجهها هذه الكليات.

وعلى نحو عام، يمكن القول أن نتائج تحليل أبعاد اللا تأكد البيئي نسبة للمتغيرات ذات العلاقة بنشاطات وفعاليات الجامعات المبحوثة الجداول (٢، ٣، ٤)، تظهر بصورة واضحة اتجاه مواصفات تلك البيئة نحو التعقيد والدينامية، وهذا يعني وجود درجة من اللا تأكد، مما يستوجب التعامل معها بمرونة باعتماد حالات التكيف المطلوبة.

ثانياً: قياس التكيف الإستراتيجي

تؤكد نتائج الجداول (٥، ٦، ٧) أن مستوى التكيف الإستراتيجي استناداً إلى طبيعة متغيرات الاستراتيجية المعتمدة في ضوء مستوى توافقها مع ما تشهده البيئة من تغيرات وتطوراً كان ضعيفاً، إذ بلغ الوسط العام لتحليل إجابات العينة (٤,٧٨) درجة في كلية الرافدين الجامعة و(٣,٨٩) درجة في كلية الحداثة الجامعة و(٤,٠٥) درجة في جامعة جيهان، إذ تميل الجامعات المبحوثة إلى استخدام الاستراتيجية المستجيبة بمستوى لا ينسجم مع مستوى التعقيد والدينامية في البيئة، ويمكن تحديد أسباب انخفاض مستوى التكيف الاستراتيجي بالاعتماد على نتائج المتوسطات الموزونة للمتغيرات الفرعية، كما يأتي:

١. تعتمد الجامعات المبحوثة استراتيجية رد الفعل بمستوى معين، إذ بلغ المتوسط الموزون (٤,١٠) و(٣,٧١) و(٣,٨٠) درجة باتجاه الميل إلى اتخاذ الإجراءات الخاصة بالقضايا الاستراتيجية بعد حدوث التغير البيئي من خلال استراتيجيتها.

٢. إن الأسلوب الذي تعتمده في مواجهة التغير البيئي من خلال استراتيجيتها يستند إلى تأكيد تكوين تصورات عن طبيعة الظروف البيئية السائدة بدلاً من محاولة البحث عن صنع خيارات تهدف إلى معالجة احتياجات بيئية معينة، إذ بلغ المتوسط الموزون (٤,٢٥) و(٣,٧٨) و(٤,٠٠) درجة، والاستجابة لمتطلبات التغير البيئي باعتماد أسلوب دراسة أسباب حدوث ذلك التغير بدلاً من محاولة بناء القدرات المتاحة واستثمارها في خلق الفرص الجديدة، بلغ المتوسط الموزون (٣,٨٥) و(٤,٠٠) و(٣,٧٠) درجة،

والتركيز على التهيؤ والاستعداد لاحتمالات حدوث التغير بدلاً من محاولة التأثير في المجالات البيئية المثيرة للمشاكل وتطويعها، بلغ المتوسط الموزون (٣,٨٥) و(٤,٠٠) و(٤,٢٠) درجة.

٣. وفيما يتعلق بالعوامل المؤثرة في بناء الإستراتيجية وإجراء التعديلات فيها وتحديثها، فتشير النتائج إلى أن استراتيجيات الجامعات المبحوثة تتأثر بمستوى معين وتستجيب لمجموعة من العوامل البيئية ذات العلاقة المباشرة بنشاطاتها، إذ تصاغ الاستراتيجية ويجري تعديلها لاحقاً في ضوء ما يأتي:

■ مستوى المدخلات وحركتها، بلغ المتوسط الموزون (٤,٢٠) و(٣,٩٢) و(٤,٤٠) درجة.

■ تلبية احتياجات القطر للاختصاصات الجامعية، بلغ المتوسط الموزون (٤,٢٥) و(٣,٨٥) و(٤,٣٠) درجة.

■ تلبية احتياجات القطر للنتاجات العلمية والبحثية، بلغ المتوسط الموزون (٤,٣٠) و(٣,٧٨) و(٤,٤٠) درجة.

■ الاستجابة للتغيرات والتطورات في مجال التعليم، بلغ المتوسط الموزون (٤,١٥) و(٣,٩٢) و(٤,٤٠) درجة.

٤. ولغرض التحري عن أسباب اعتماد الجامعات المبحوثة للمعرفة المتاحة لها في التعامل مع البيئة، توضح النتائج في ضوء إجابات العينة حول الميل إلى اعتماد المعرفة المتاحة في الاستجابة للتطورات المحلية والدولية في مجال التعليم أكثر من اعتمادها صيغة الإدارة الكفوءة للمعلومات لقيادة التأثير باتجاه يعزز مستوى الإجابة للتغير، إذ بلغ المتوسط الموزون (٣,٨٠) و(٣,٨٥) و(٣,٩٠) درجة.

٥. وفيما يخص أسباب تركيز الكليات المبحوثة في إستراتيجيتها على الاستجابة للتغيير، فإنها تعود إلى:

- محدودية المعلومات والمعرفة المتاحة بصدد التغيرات الحاصلة في البيئة، بلغ المتوسط الموزون (٣,٨٥) و(٣,٩٢) و(٣,٧٠) درجة.
- محدودية مستوى الكفاءات بشكل عام وتقييد إمكاناتها بلغ المتوسط الموزون (٣,٧٥) و(٣,٧٨) و(٣,٦٠) درجة.
- وجود محددات من خارج الجامعة لها تأثير في مستوى التسهيلات، بلغ المتوسط الموزون (٤,٧٥) و(٤,٢٨) و(٤,٢٠) درجة.

لقد أظهرت نتائج التكيف الاستراتيجي، أنها غير متوافقة نسبياً مع ما يحدث في البيئة استناداً إلى نتائج تحليل (البساطة/ التعقيد)، (الاستقرار/ الدينامية) اللذين عكسا ارتفاع مستوى اللا تأكد البيئي.

جدول (٥)
مستوى التكيف الاستراتيجي للبيئة
اعتماداً على نوع الاستراتيجية المعتمدة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	غير موافق تماماً		غير موافق		غير متأكد		موافق			موافق تماماً		مقياس الاستجابة	كلية الرافدين الجامعة
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
												المتغيرات		
٠,٩١	٤,١٠	-	-	-	-	٣٥	٧	٢٠	٤	٤٥	٩	X ₁		
٠,٦٣	٤,٢٥	-	-	-	-	١٠	٢	٥٥	١١	٣٥	٧	X ₂		
٠,٨٧	٣,٨٥	-	-	-	-	٤٥	٩	٢٥	٥	٣٠	٦	X ₃		
٠,٨٧	٣,٨٥	-	-	-	-	٤٥	٩	٢٥	٥	٣٠	٦	X ₄		
٠,٧٦	٤,٢٠	-	-	٥	١	٥	١	٥٥	١١	٣٥	٧	X ₅		
٠,٦٣	٤,٢٥	-	-	-	-	١٠	٢	٥٥	١١	٣٥	٧	X ₆		
٠,٧٣	٤,٣٠	-	-	٥	١	-	-	٥٥	١١	٤٠	٨	X ₇		
٠,٧٤	٤,١٥	-	-	-	-	٢٠	٤	٤٥	٩	٣٥	٧	X ₈		
٠,٨٣	٣,٨٠	-	-	٥	١	٣٠	٦	٤٥	٩	٢٠	٤	X ₉		
٠,٩٣	٣,٨٥	-	-	٥	١	٣٥	٧	٣٠	٦	٣٠	٦	X ₁₀		
٠,٩٦	٣,٧٥	-	-	١٠	٢	٣٠	٦	٣٥	٧	٢٥	٥	X ₁₁		
٠,٤٤	٤,٧٥	-	-	-	-	-	-	٢٥	٥	٧٥	١٥	X ₁₂		
٠,٧٧	٤,٧٨	-	-	٤٥	-	٣٠	-	١٧,٥	-	٧,٥	-	الاجمالي		

جدول (٦)

مستوى التكيف الاستراتيجي للبيئة
اعتماداً على نوع الاستراتيجية المعتمدة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	غير موافق تماماً		غير موافق		غير متأكد		موافق		موافق تماماً		مقياس الاستجابة	المتغيرات
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
٠,٩١	٣,٧١	-	-	٧,١	١	٣٥,٧	٥	٣٥,٧	٥	٢١,٤	٣	X ₁	كلية الهندسة الجامعة
١,١٨	٣,٧٨	-	-	٢١,٤	٣	١٤,٣	٢	٢٨,٧	٤	٣٥,٧	٥	X ₂	
١,١٧	٤,٠٠	-	-	٢١,٤	٣	-	-	٣٥,٧	٥	٤٢,٧	٦	X ₃	
٠,٩٦	٤,٠٠	-	-	١٤,٣	٢	-	-	٥٧,١	٨	٢٨,٦	٤	X ₄	
٠,٨٢	٣,٩٢	-	-	-	-	٣٥,٧	٥	٣٥,٧	٥	٢٨,٦	٤	X ₅	
٠,٧٧	٣,٨٥	-	-	-	-	٣٥,٧	٥	٤٢,٩	٦	٢١,٤	٣	X ₆	
٠,٨٩	٣,٧٨	-	-	-	-	٥٠	٧	٢١,٤	٣	٢٨,٦	٤	X ₇	
٠,٧٣	٣,٩٢	-	-	-	-	٢٨,٦	٤	٥٠	٧	٢١,٤	٣	X ₈	
٠,٥٣	٣,٨٥	-	-	-	-	٢١,٤	٣	٧١,٤	١٠	٧,١	١	X ₉	
٠,٨٢	٣,٩٢	-	-	٧,١	١	١٤,٣	٢	٥٧,١	٨	٢١,٤	٣	X ₁₀	
١,٠٥	٣,٧٨	-	-	١٤,٣	٢	٢١,٤	٣	٣٥,٧	٥	٢٨,٦	٤	X ₁₁	
٠,٦١	٤,٢٨	-	-	-	-	٧,١	١	٥٧,١	٨	٣٥,٧	٥	X ₁₂	
٠,٨٧	٣,٨٩	-	-	٧,١٣	-	٢٢,٠١	-	٤٤,٠٣	-	٢٦,٧٨	-	الاجمالي	

جدول (٧)

مستوى التكيف الاستراتيجي للبيئة اعتماداً على نوع الاستراتيجية المعتمدة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	غير موافق تماماً		غير موافق		غير متأكد		موافق		موافق تماماً		مقياس الاستجابة المتغيرات
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
٠,٧٨	٣,٨٠	-	-	-	-	٤٠	٤	٤٠	٤	٢٠	٢	X ₁
٠,٦٦	٤,٠٠	-	-	-	-	٢٠	٢	٦٠	٦	٢٠	٢	X ₂
٠,٦٧	٣,٧٠	-	-	-	-	٤٠	٤	٥٠	٥	١٠	١	X ₃
٠,٧٨	٤,٢٠	-	-	-	-	٢٠	٣	٤٠	٤	٤٠	٤	X ₄
٠,٦٩	٤,٤٠	-	-	-	-	١٠	١	٤٠	٤	٥٠	٥	X ₅
٠,٨٢	٤,٣٠	-	-	-	-	٢٠	٢	٣٠	٣	٥٠	٥	X ₆
٠,٨٤	٤,٤٠	-	-	-	-	٢٠	٢	٢٠	٢	٦٠	٦	X ₇
٠,٦٩	٤,٤٠	-	-	-	-	١٠	١	٤٠	٤	٥٠	٥	X ₈
١,١٠	٣,٩٠	١٠	١	-	-	-	-	٧٠	٧	٢٠	٢	X ₉
٠,٩٤	٣,٧٠	-	-	١٠	١	٣٠	٣	٤٠	٤	٢٠	٢	X ₁₀
٠,٩٦	٣,٦٠	-	-	١٠	١	٤٠	٤	٣٠	٣	٢٠	٢	X ₁₁
٠,٧٨	٤,٢٠	-	-	-	-	٢٠	٢	٤٠	٤	٤٠	٤	X ₁₂
٠,٨٠	٤,٠٥	٠,٨٣	-	١,٦٦	-	٢٢,٥	-	٤١,٦٦	-	٣٣,٣٣	-	الاجمالي

جامعة جيهان

ثالثاً: علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

تشير معطيات الجدول (٨) إلى نتائج علاقة الارتباط بين متغيرات البحث، إذ إن هناك علاقة غير معنوية بين البيئة ومستوى التكيف الاستراتيجي للجامعات المبحوثة، مما يشير إلى عدم تحقق الفرضية الرئيسية. ويعود سبب ذلك إلى:

١. وجود علاقة إيجابية معنوية بين مستوى (البساطة/ التعقيد) في البيئة ومستوى التكيف الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط لكلية الرافدين الجامعة (٠,٠٥١) ولكلية الحدباء الجامعة (٠,٢٥٨) وهي علاقة ضعيفة وليست ذات دلالة معنوية، أما في جامعة جيهان فقد بلغ معامل الارتباط (- ٠,٣٢٥) وهي

قيمة سلبية ليست ذات دلالة معنوية، وهذا ما يشير إلى عدم تحقق الفرضية الفرعية الأولى.

٢. وجود علاقة إيجابية بين مستوى (الاستقرار/الدينامية) ومستوى التكيف الاستراتيجي في الكليات الثلاث، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٢٤٥) و (٠,٤٧٣) و (٠,٠٤٦) وهي علاقة ضعيفة وليست ذات دلالة معنوية، مما يشير إلى عدم تحقق الفرضية الفرعية الثانية.

وتؤشر هذه النتائج حالة من اللا توافق النسبي بين مستوى التكيف الإستراتيجي بالاستناد إلى نوع الإستراتيجية المعتمدة، كما حددتها اتجاهات إجابات أفراد العينة، ومستوى اللا تأكد البيئي بالاستناد إلى بُعدي البيئة المحددين.

جدول (٨)

نتائج علاقة الارتباط

بين ابعاد اللا تأكد البيئي والتكيف الإستراتيجي

الجامعة	المتغير الأول	المتغير الثاني	قيمة معامل الارتباط
	اللا تأكد البيئي	التكيف الإستراتيجي	
١. كلية الرافدين الجامعة	بُعد البساطة/ التعقيد	المستجيبة/ قيادة التأثير	N.S. ٠,٠٥١
	بُعد الاستقرار/ الدينامية	المستجيبة/ قيادة التأثير	N.S. ٠,٢٤٥
٢. كلية الحدياء الجامعة	بُعد البساطة/ التعقيد	المستجيبة/ قيادة التأثير	N.S. ٠,٢٥٨
	بُعد الاستقرار/ الدينامية	المستجيبة/ قيادة التأثير	N.S. ٠,٤٧٣
٣. جامعة جيهان	بُعد البساطة/ التعقيد	المستجيبة/ قيادة التأثير	N.S. ٠,٣٢٥-
	بُعد الاستقرار/ الدينامية	المستجيبة/ قيادة التأثير	N.S. ٠,٠٤٦

$P \leq 0,05$

1. N = 20

N. S. = Not Significant

2. N = 14

3. N = 10



الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١. أظهرت نتائج التحليل أن بيئة الكليات المبحوثة تتسم بسيادة مواصفات التعقيد البيئي بدرجات متفاوتة، الأمر الذي يؤكد تعدد الظروف والمكونات البيئية ذات العلاقة بطبيعة نشاطها، وإن هذه الظروف تمتاز بكونها غير متماثلة.
٢. إن غزارة وتنوع المعلومات البيئية وتنوعها التي يحتاج صناع القرار إلى التعامل معها تتطلب المتابعة والتشخيص والتحليل باستمرار، الأمر الذي يؤكد صعوبة تحديدها بدقة، فضلاً عن صعوبة السيطرة عليها واحتوائها.
٣. تتصف بيئة الكليات المبحوثة بالدينامية والتغيير المستمر بفعل التغيرات والتطورات ذات العلاقة بنشاطاتها وفعاليتها، لذلك فإن حدوث أنماط التغيير البيئي وتباينها على نحو غير منتظم يقلل قدرة الكليات المبحوثة للتنبؤ بالأعمال المطلوب إنجازها وإمكانات التحسب لما يمكن عمله إزاءها.
٤. أظهرت نتائج التحليل أن استراتيجية الكليات المبحوثة كافة للتكيف الإستراتيجي تميل لأن تكون مستجيبة، أي إنها تتعامل مع التغيير في ظروف البيئة ومكوناتها بأسلوب رد الفعل Reactive، لذلك فإن قياس مستوى التكيف الإستراتيجي يؤكد عدم انسجامه مع حالة اللا تأكد في إطار كل من بعدي (البساطة / التعقيد)، (الاستقرار/الدينامية) في البيئة.

ثانياً: المقترحات

١. بهدف تدعيم الممارسات الإستراتيجية يقترح الباحثان العمل على زيادة معارف القائمين بوضع الاستراتيجية عبر تطوير ممارساتهم في مواجهة التأثير البيئي وزيادة مقدرتهم على التعامل مع البيانات المعقدة والدينامية ذات التغيرات المستمرة.
٢. بهدف الارتقاء بمستوى التكيف الإستراتيجي للكليات المبحوثة بما يتناسب مع مستوى اللا تأكد في الأبعاد البيئية يقترح الباحثان ضرورة الاهتمام برفع مستوى كفاءة القيادات الإدارية التي تتخذ القرارات الإستراتيجية وتعزيز قدراتها في صياغة الإستراتيجيات الجديدة ومتابعتها وتقويم نتائجها.
٣. ولمواجهة العوامل التي أشرتها إجابات العينة المبحوثة بوصفها أسباباً لتركيز إستراتيجية الكليات المبحوثة في الاستجابة للتغيير بعد حدوثه، يدعو الباحثان إلى معالجة محدودية المعلومات والمعرفة المتاحة عن البيئة بتطبيق عمليات التحليل البيئي باستمرار بما يوفر للكليات المبحوثة الفرصة لتنسيق إستراتيجياتها باتجاه التأثير في بيئتها وليس استراتيجية الاستجابة للتغيير البيئي.
٤. طالما اتصفت بيئة الكليات المبحوثة بالتعقيد والدينامية (ارتفاع مستوى اللا تأكد البيئي)، لذلك لابد من إيلاء عمليات التشخيص والتحليل البيئي اهتماماً أكبر عند صياغة وإعداد الاستراتيجية، عليه، يوصي الباحثان الكليات المبحوثة بإجراء دراسات تهدف للتعرف على احتياجات المجتمع وطبيعة اتجاهات ظروف البيئة ومكوناتها في إطار التشخيص البيئي، بهدف تحديد أهداف تنسجم مع الواقع البيئي الذي تمارس أعمالها فيه.

قائمة المصادر

1. Bediean, A.G. & Zammuto, R. F. (1991), **Organizations: Theory and Design**, Chicago: The Dryden Press.
2. Daft, R. L. (2004), **Organization Theory and Design**, 4th ed., West Publishing co., st. Paul Minneston.
3. Duncan, R. B. (1974), “**Modification in Decision Structure in A dapting to the Environment: Some implications For Organizational Learning**”, Decision Science, 5.□
4. Glueck, W. F. (1980), **Business Policy: Strategy Formation & Management Action**, Tokyo, 3rd ed., McGraw-Hill book Co. Inc.□
5. Griffin, R. W. (1993), **Management, Boston**, 4th ed., Houghton M., Co.□
6. Hatch, M. J. (1997), **Organization Theory: Modern Symbolic and Posti modern Perspective**, Oxford University Press, Inc., New Jersey.
7. Hellriegel, D. & et.al. (2001), **Organizational Behavior**, 9th ed., South-Western College Publishing.
8. Hellriegel, D. & Slocme, J. R. (1996), **Organizational Behavior**, Singapore: 8th ed., McGraw-Hill, Inc.
9. Hicks, H. G. & Gullett, C. R. (1984), **Organizations: Theory & Behavior**, Singapore: 8th ed., McGraw-Hill, Inc.
10. Johnson, G. & Scholes, K. (1993), **Exploring Corporate Strategy: text & cases**, U.K: 3th Ed., Prentice-Hall, Inc.
11. Johnson, G. & Scholes, K. (1997), **Exploring Corporate Strategy: text & cases**, Eurpo 4th ed., Prentice-Hall, Inc.
12. Jones, G. R. (2001), **Organizational Theory: Text and cases**, 3rd ed., Prentice-Hall, New Jersey.
13. Jones, G. R. (1995), **Organizational Theory: Text and Cases**, Addison Wesley, Publication Co. Inc.
14. Jauch, L. & Clueck, W. F. (1989), **Business Policy and Strategic Management**, New York: McGraw-Hill Book. Co., Inc.

15. Joyce, P. & Wood, A. (1996), **Essential Strategic Management: From Modernism to Progmatism**, 1st Pub Butter Worth Heinemann, Inc.
16. Mintzberg & Quinn, J., B. (1996), **the Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases**, 3rd Ed, Prentice- Hall.
17. Mintzberg, H. (1987), **The Structuring of Organizations: Asysthesis of the Research**, New Jersey: Englewood cliffs, Prentice-Hall.
18. Mintzberg, H. (1973), **Strategy Making in three Models**, **California Management Review**, winter.
19. Moorhead, G. & Griffin, R. W. (1995), **Organizational Behavior: Managing People and Organizations**, Boston.
20. Narayanan, V. K. & Nath, R. (1993), **Organization Theory: A Strategic Approach**, R.D., Lrwin, Inc, Burr Ridge.
21. Oldcorn, R. & Parker, D. (1996), **the Strategic Investment Decision: Evaluating Opportunities in Dynamic Markots**, London, and Pitman Pub.
22. Porter M. (1996), **what is Strategy**, **Harvard Business Review**, Nov.Dec.
23. Robbin, S. P. (1991), **Organization, Theory: Structure, Design and Applications**, Nc. J. 3rd ed., Prentice-Hall.
24. Tilles, S. (1963), **How to Evalute Corporate Strategy**, **Harvard Business Review**, Vol. 1, No. 4.
25. Wright, P. & Pringle, C. D. & Kroll, M. T. & Parnell, J. A. (1994), **Strategic Management Text & Cases**, U.S.A.: 2nd Ed, Allyn & Bacon.