

## التأثير الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إدارة التغيير والأداء الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي

### *The Mediating Effect of Organizational Culture in the Relationship between Change Management and Strategic Performance in Higher Education Institutions*

ط د / و داد منغور<sup>1</sup> ، د / عبد الكريم حساني<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة أم البواقي، مخبر الابتكار والهندسة المالية، (الجزائر)،  
menghour.ouidade@univ-oeb.dz

<sup>2</sup> جامعة أم البواقي، مخبر المحاسبة، الجباية، المالية والتأمين (الجزائر)،  
hassani.abdelakrim@univ-oeb.dz

تاريخ الاستلام: 2024/08/15 تاريخ قبول النشر: 2024/11/02 تاريخ النشر: 2024/12/31

**الملخص:** هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير الثقافة التنظيمية على العلاقة بين إدارة التغيير والأداء الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي. استخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي مع عينة من 152 عضو هيئة تدريس وإداري من كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير في جامعة قسنطينة 2. أظهرت النتائج أن لإدارة التغيير تأثير ذو دلالة على كل من الأداء الاستراتيجي والثقافة التنظيمية، وأن الثقافة التنظيمية تعمل كوسيط جزئي في هذه العلاقة.  
**الكلمات المفتاحية:** إدارة التغيير؛ الأداء الاستراتيجي؛ الثقافة التنظيمية؛ مؤسسات التعليم العالي.  
تصنيف JEL : L25، I23.

**Abstract:** This study examined the impact of organizational culture on the relationship between change management and strategic performance in higher education institutions. Researchers utilized a descriptive analytical methodology with a sample of 152 faculty members and administrators from the Faculty of Economic, Commercial, and Management Sciences at the University of Constantine 2. Results showed that change management significantly affects both strategic performance and organizational culture, with organizational culture serving as a partial mediator.

**Keywords:** Change management; strategic performance; organizational culture; higher education institutions.

**Jel Classification Codes:** L25, I23.

\* المؤلف المرسل: و داد منغور

## 1. مقدمة:

تشهد الساحة المعاصرة لمؤسسات التعليم العالي بيئة ديناميكية متطورة باستمرار، تتسم بالتغير السريع والمستمر مدفوعا بعوامل مثل التقدم التكنولوجي المتسارع، والتأثير المتزايد للعلمة، والتوقعات المتغيرة باستمرار لأصحاب المصلحة. ولا يعد النجاح في هذه البيئة المضطربة أمرا مرغوبا فيه فحسب، بل ضروريا للغاية لمؤسسات التعليم العالي للحفاظ على قدرتها التنافسية وتعزيز أدائها الاستراتيجي. وبالتالي يصبح التركيز على إدارة التغيير الفعالة مجالا حيويا، حيث توفر الأدوات والاستراتيجيات اللازمة لتسهيل التحولات السلسة، وتقليل الاضطرابات، وتعزيز بيئة مواتية لتبني الابتكار وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في هذا المشهد المعقد والمتطلب. (Som, Chan, & Dumitrascu, 2021)

تعد مبادرات إدارة التغيير الفعالة أمرا حيويا للمنظمات لتتكيف مع الضغوط الخارجية، وتغتنم الفرص الجديدة، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية في النهاية. ومع ذلك، فإن نجاح هذه المبادرات لا يعتمد فقط على وجود عمليات محددة جيدا وتخطيط استراتيجي يوفر خريطة طريق وإطار للتغيير، ولكن أيضا، وبشكل حاسم، على الثقافة التنظيمية، إذ إن قيمها ومعتقداتها والافتراضات المشتركة تؤثر بشكل كبير على قبول التغيير وتنفيذه. تلعب الثقافة التنظيمية دورا حيويا في دفع واستدامة التحول، مما يحول الخطة المصممة بشكل جيد إلى نتائج ملموسة. (Cameron & Quinn, 2011)

فالثقافة التنظيمية القوية لديها قدرة أكبر على توفير تلك البيئة التي تعتبر فيها التغييرات فرصة للنمو والتطور، مما يمكن من التكيف مع العمليات والإجراءات الجديدة، ويسهم بشكل فعال في التنفيذ الناجح لمبادرات التغيير. ويستند هذا السياق الثقافي الداعم إلى القيم والمعتقدات المشتركة والتوافق الجماعي مع رؤية المنظمة. على النقيض من ذلك، يمكن أن تؤدي الثقافة التنظيمية الضعيفة أو غير المتوافقة إلى مقاومة التغيير، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية، وزيادة التوتر، وفي النهاية، إعاقة أداء المنظمة. (Schein, 2010)

## 1.1 مشكلة الدراسة:

تتناول هذه الدراسة السؤال الرئيسي التالي:

- كيف تؤثر إدارة التغيير على الأداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي، وما الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في هذه العلاقة؟

### 2.1. الأسئلة الفرعية:

لاستكشاف السؤال البحثي الرئيسي بمزيد من التفاصيل، تم صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل تؤدي إدارة التغيير الفعالة إلى تعزيز الثقافة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي؟
2. هل تحسن إدارة التغيير الفعالة الأداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي؟
3. هل تؤدي الثقافة التنظيمية القوية إلى تحسين الأداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي؟
4. هل تقوم الثقافة التنظيمية بدور الوساطة في العلاقة بين إدارة التغيير والأداء الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي؟

### 3.1. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- استكشاف تأثير إدارة التغيير على الأداء الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.
- فحص تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.
- تحليل تأثير إدارة التغيير على الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.
- التحقيق في الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إدارة التغيير والأداء الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية

### 4.1. أهمية الدراسة

تحظى هذه الدراسة بأهمية كبيرة نظرا لاستكشافها التفاعل المعقد بين إدارة التغيير، والثقافة التنظيمية، والأداء الاستراتيجي في سياق مؤسسات التعليم العالي الجزائرية. من خلال استكشاف هذه العلاقات، تسهم الدراسة في تقديم رؤى قيمة لمسيري الجامعات

وصانعي السياسات الذين يسعون إلى تعزيز الفعالية التنظيمية والقدرة على التكيف في مواجهة الإصلاحات التعليمية المستمرة والتحديات العالمية.

## 5.1. منهجية الدراسة

تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لاستكشاف العلاقة بين إدارة التغيير، الثقافة التنظيمية، والأداء الاستراتيجي. يوفر هذا المنهج فهما شاملا للوضع الحالي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير في جامعة قسنطينة 2، بينما يحلل أيضا العوامل التي تساهم في أدائها الاستراتيجي.

## 2. الإطار النظري

### 1.2. إدارة التغيير في التعليم العالي

أصبحت إدارة التغيير في التعليم العالي ذات أهمية متزايدة مع مواجهة المؤسسات للتحويلات السريعة في التكنولوجيا، وخصائص الطلاب، وتوقعات المجتمع.

#### 1.1.2. تعريف إدارة التغيير:

إدارة التغيير في التعليم العالي تشير إلى النهج المنظم للتخطيط والتنفيذ والتكيف مع التغييرات التنظيمية داخل المؤسسات الأكاديمية (Hornstein, 2015)، يتضمن ذلك عملية منظمة لتوجيه الأفراد والفرق والمؤسسات من حالتهم الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة، من خلال تغيير الهياكل والعمليات والثقافات الموجودة لتحسين فعالية المؤسسة والاستجابة للمتطلبات التعليمية المتطورة. (Al-Haddad & Kotnour, 2015)

#### 2.1.2. أهمية إدارة التغيير في التعليم العالي:

تعد أهمية إدارة التغيير في التعليم العالي متعددة الأبعاد وضرورية لنجاح المؤسسات. تمكن إدارة التغيير الفعالة الجامعات من التكيف مع الضغوط الخارجية، مثل تغير متطلبات السوق والسياسات الحكومية، بينما تحسن الكفاءة التشغيلية من خلال تنفيذ تقنيات جديدة وعمليات مبسطة (Buller, 2015). بالإضافة إلى ذلك، غالبا ما تركز مبادرات التغيير على تحسين تجربة الطلاب من خلال تحسين أساليب التدريس، وتصميم المناهج، وخدمات الدعم. (Al-Haddad & Kotnour, 2015)

كما تعزز إدارة التغيير أيضا الابتكار داخل المؤسسات الأكاديمية، مما يخلق بيئة تشجع على الإبداع بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب. في بيئة تنافسية متزايدة، تكون المؤسسات التي تدير التغيير بفعالية في وضع أفضل لجذب الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والتمويل، مما يساعد على الحفاظ على تنافسيتها. (Buller, 2015)

### 3.1.2. التحديات التي تواجه إدارة التغيير في التعليم العالي:

على الرغم من أهميتها، تواجه إدارة التغيير في التعليم العالي عدة تحديات كبيرة. ومن أبرز العقبات هي مقاومة التغيير، حيث تمتلك المؤسسات الأكاديمية غالبا ثقافات وتقاليد متأصلة تجعل من الصعب تنفيذ تغييرات واسعة النطاق (Hornstein, 2015). قد يقاوم أعضاء هيئة التدريس والموظفون أو الطلاب المبادرات الجديدة بسبب الخوف من المجهول أو التهديدات المحتملة لاستقلاليتهم.

كما أن تعقيد الأطراف المعنية في مؤسسات التعليم العالي يمثل تحديا آخر. تشمل الجامعات مجموعات متنوعة، بما في ذلك الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين والخريجين ومجالس الإدارة، حيث يتمتع كل منها باحتياجاته وتوقعاته الخاصة. يمكن أن يكون من الصعب تحقيق التوازن بين هذه المصالح المختلفة عند تنفيذ مبادرات التغيير. (Buller, 2015)

تعد قيود الموارد أيضا عقبة كبيرة تواجه العديد من المؤسسات. يمكن أن تؤدي قيود الميزانية ومشكلات التوظيف إلى صعوبة تخصيص الأموال والموارد البشرية الكافية لمبادرات إدارة التغيير (Al-Haddad و Kotnour, 2015)، بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تؤدي الطبيعة اللامركزية للعديد من مؤسسات التعليم العالي، إلى جانب نماذج الحوكمة المشتركة، إلى بطء عمليات اتخاذ القرار مما يعيق تنفيذ التغييرات بسرعة.

كما أن قياس نجاح مبادرات التغيير في التعليم العالي يمكن أن يكون تحديا نظرا للتعقيد في النتائج الأكاديمية والأثر طويل الأمد للعديد من التغييرات. (Al-Haddad & Kotnour, 2015). علاوة على ذلك، تقدم التكاليف التكنولوجية مجموعة من التحديات

الخاصة بها، بما في ذلك ترقية البنية التحتية، وتدريب الموظفين، ودمج الأنظمة الجديدة مع الأنظمة القائمة. (Hornstein، 2015)

لقد أبرزت جائحة COVID-19 أهمية إدارة التغيير الفعالة في التعليم العالي بشكل أكبر. فقد اضطرت المؤسسات في جميع أنحاء العالم إلى التكيف بسرعة مع بيئات التعلم والعمل عن بعد، مما أكد على الحاجة إلى المرونة والقدرة على التكيف في الهياكل التنظيمية. (Adedoyin & Soykan, 2020)

لقد تسارعت مبادرات التحول الرقمي بسبب هذه الأزمة العالمية، وكشفت عن الحاجة الملحة لاستراتيجيات إدارة التغيير القوية في التعليم العالي.

في الختام، تعد إدارة التغيير في التعليم العالي عملية أساسية تتيح للمؤسسات التكيف والابتكار والازدهار في بيئة متطورة باستمرار. ورغم أن التحديات كبيرة، يمكن أن تساعد استراتيجيات إدارة التغيير الفعالة المؤسسات على التغلب على المقاومة، وتوافق الأطراف المعنية، وتنفيذ المبادرات التحولية بنجاح. مع استمرار قطاع التعليم العالي في مواجهة المؤثرات الخارجية، ستصبح القدرة على إدارة التغيير بفعالية عامل تمييز رئيسي بين المؤسسات الناجحة وتلك التي تعاني. (Kezar, 2014)

## 2.2. الأداء الاستراتيجي في التعليم العالي

أصبح الأداء الاستراتيجي في التعليم العالي ذا أهمية متزايدة مع مواجهة المؤسسات لمنافسة متنامية، وضغوط مالية، ومتطلبات للمساءلة.

### 1.2.2. تعريف الأداء الاستراتيجي في التعليم العالي

يشير الأداء الاستراتيجي في التعليم العالي إلى النهج المنظم الذي تتبعه المؤسسات لتحقيق أهدافها وغاياتها على المدى الطويل، مع الحفاظ على القدرة التنافسية والأهمية في بيئتها ديناميكية. يشمل ذلك توافق الأنشطة المؤسسية مع الخطط الاستراتيجية، والاستخدام الفعال للموارد، وقياس النتائج مقارنة بالأهداف المحددة مسبقاً. (Kettunen, 2015). ويرى كيتونن (2015) بأن الأداء الاستراتيجي في التعليم العالي يتضمن رؤية شاملة لعمليات المؤسسة، بما في ذلك الجوانب الأكاديمية والمالية والتشغيلية، حيث تعمل جميعها معاً لتحقيق مهمة ورؤية المؤسسة. (Kettunen, 2015)

### 2.2.2. العوامل المؤثرة على الأداء الاستراتيجي في التعليم العالي

تؤثر عدة عوامل بشكل كبير على الأداء الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي. تلعب القيادة والحوكمة دورا حاسما في تحديد الاتجاه الاستراتيجي وضمان تنفيذه بشكل فعال.

يشدد شاتوك (2010) على أن القيادة القوية ضرورية للتنقل في المشهد المعقد للتعليم العالي ودفع الأداء المؤسسي. بالإضافة إلى ذلك، تعد الثقافة التنظيمية والقدرة على إدارة التغيير بشكل فعال من العوامل الحاسمة. فالمؤسسات التي تتمتع بثقافات قابلة للتكيف وعمليات إدارة تغيير قوية تكون في وضع أفضل لتنفيذ المبادرات الاستراتيجية بنجاح. (Shattock, 2010)

يعد تخصيص الموارد وإدارة المالية أيضا من المحددات الأساسية للأداء الاستراتيجي. وهنا يشدد تايلور وباينز (2012) على أهمية توافق تخصيص الموارد مع الأولويات الاستراتيجية لضمان قدرة المؤسسات على السعي بفعالية نحو تحقيق أهدافها، ويؤكدان أن الإدارة المالية الفعالة ضرورية للحفاظ على الأداء على المدى الطويل والتكيف مع الظروف المتغيرة في قطاع التعليم العالي. (Taylor & Baines, 2012)

تؤثر العوامل الخارجية، مثل السياسات الحكومية، وأطر التمويل، ومتطلبات السوق، بشكل كبير على الأداء الاستراتيجي. يجب أن تكون المؤسسات قادرة على الاستجابة لهذه الضغوط الخارجية مع الحفاظ على قيمها الأكاديمية الأساسية ومهمتها. (Taylor & Baines, 2012)

### 3.2.2. الأداء الاستراتيجي في مجالات مختلفة من التعليم العالي

يتجلى الأداء الاستراتيجي في مجالات متنوعة من عمليات التعليم العالي. من حيث الأداء الأكاديمي والجودة، تركز المؤسسات على تعزيز نتائج التعليم والتعلم، وتحسين ملاءمة المناهج، والحفاظ على معايير أكاديمية عالية. يشير كيتونن (2015) إلى أن قياس وتحسين الأداء الأكاديمي هو محور النجاح الاستراتيجي للمؤسسة (Kettunen, 2015).

يمثل الإنتاج البحثي مجالاً حيويًا آخر للأداء الاستراتيجي. تضع الجامعات بشكل متزايد الأولوية للتميز البحثي، ونقل المعرفة، والابتكار كعوامل رئيسية للأداء. يتضمن قياس الأداء البحثي تقييم جودة المنشورات، وتأثير الاقتباسات، والقدرة على تأمين تمويل البحث. (Kallio et al., 2017).

أصبح رضا الطلاب ومشاركة تجاربهم مؤشرات مهمة للأداء الاستراتيجي. تدرك المؤسسات أن تجارب الطلاب تؤثر بشكل كبير على سمعتها وقدرتها على جذب الطلاب المستقبليين. لذلك، تدمج العديد من الجامعات مقاييس رضا الطلاب في أطر الأداء الاستراتيجي الخاصة بها. (Kallio et al., 2017)

تعتبر قابلية التوظيف ونتائج الخريجين مؤشرات حاسمة بشكل متزايد على أداء المؤسسات. تركز الجامعات على تطوير برامج تعزز مهارات قابلية توظيف الطلاب وتتبع معدلات توظيف الخريجين كجزء من مقاييس أدائها الاستراتيجي. (de Boer, et al., 2015)

أصبحت العولمة والشراكات العالمية أولويات استراتيجية للعديد من المؤسسات. وغالبًا ما يتم قياس الأداء في هذا المجال من خلال مقاييس مثل تسجيلات الطلاب الدوليين، والتعاون البحثي عبر الحدود، والتصنيفات العالمية. (de Boer, et al., 2015)

### 3.2. الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي

أصبحت الثقافة التنظيمية مجالاً حيويًا في مؤسسات التعليم العالي، حيث تؤثر بشكل كبير على فعالية المؤسسة وأدائها وقدرتها على التكيف.

#### 1.3.2. تعريف الثقافة التنظيمية

تشير الثقافة التنظيمية في التعليم العالي، كما هو الحال في القطاعات الأخرى، إلى القيم والمعتقدات والممارسات الجماعية التي تؤثر على سلوك الأفراد وتفاعلاتهم داخل المؤسسة. (Schein, 2010)

تشمل الثقافة التنظيمية القواعد غير المكتوبة والتقاليد والمعايير التي توجه عمليات اتخاذ القرار وتحدد هوية المؤسسة. في السياق الأكاديمي، تعكس الثقافة التنظيمية الفهم الجماعي لما يتم تقديره ومكافأته وتوقعه داخل بيئة الجامعة أو الكلية. (Tierney, 1998)

### 2.3.2. أهمية الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي

لا يمكن التقليل من أهمية الثقافة التنظيمية في التعليم العالي، إذ تلعب دورا حاسما في تشكيل مهمة المؤسسة ورؤيتها وتوجهها الاستراتيجي. يمكن أن تعزز الثقافة التنظيمية القوية والإيجابية من أداء المؤسسة، وتدعم الابتكار، وتحسن نتائج الطلاب. (Eckel & Kezar, 2002)، علاوة على ذلك، تسهم الثقافة التنظيمية في رضا أعضاء هيئة التدريس والموظفين، واحتفاظهم، وإنتاجيتهم.

لقد أظهرت الأبحاث أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على مختلف جوانب مؤسسات التعليم العالي، بما في ذلك:

1. الجودة الأكاديمية والإنتاج البحثي.
2. تجارب الطلاب ونجاحهم.
3. قابلية المؤسسة للتكيف وإدارة التغيير.
4. التعاون ومشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس والأقسام.
5. جذب واحتفاظ الكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين.

وكما يرى تيرني (1998) فإن فهم وإدارة الثقافة التنظيمية بفعالية أمر ضروري لقادة التعليم العالي للتنقل في التحديات المعقدة التي تواجه الجامعات والكليات الحديثة. (Tierney, 1998)

### 3.3.2. خصائص الثقافة التنظيمية في التعليم العالي

تظهر الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي غالبا خصائص مميزة تميزها عن القطاعات الأخرى. تشمل بعض الميزات الرئيسية ما يلي:

1. الحرية الأكاديمية: قيمة أساسية تعزز البحث الفكري والسعي وراء المعرفة دون قيود غير مبررة. (Tierney, 1998)

2. **الحوكمة المشتركة:** نظام اتخاذ القرار الذي يشمل أعضاء هيئة التدريس والإدارة، وأحياناً الطلاب، في الحوكمة المؤسسية. (Eckel & Kezar, 2002)
3. **الثقافات الفرعية التخصصية:** تطور التخصصات الأكاديمية المختلفة غالباً ثقافتها الفرعية الخاصة بها، مع معايير وقيم وممارسات مميزة.
4. **التقاليد:** تمتلك العديد من المؤسسات تقاليد طويلة الأمد وممارسات احتفالية تعزز القيم الثقافية وهوية المؤسسة. (Schein, 2010)
5. **التركيز على البحث والتدريس:** يشكل التركيز الثنائي على إنشاء المعرفة (البحث) ونشرها (التدريس) ثقافة العديد من مؤسسات التعليم العالي.
6. **بيئة زمالة:** ثقافة تقدر العلاقات بين الزملاء والأقران، والتعاون، والحوار الأكاديمي.
7. **التركيز على الطالب:** تركيز متزايد على نجاح الطلاب ورفاهيتهم كجزء أساسي من مهمة المؤسسة الجامعية.

#### 4.3.2. تأثير الثقافة التنظيمية على مؤسسات التعليم العالي

- لثقافة المنظمة في مؤسسات التعليم العالي تأثيرات بعيدة المدى على جوانب مختلفة من وظائف المؤسسة وأدائها:
- أداء المؤسسة: يمكن أن تعزز الثقافة القوية والإيجابية الفعالية العامة للمؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين النتائج الأكاديمية، وإنتاجية البحث، والأداء المالي. (Eckel & Kezar, 2002).
  - إدارة التغيير: تؤثر ثقافة المؤسسة بشكل كبير على قدرتها على التكيف مع البيئات الخارجية المتغيرة وتنفيذ الإصلاحات اللازمة. (Tierney, 1998).
  - تجربة الطلاب: تشكل الثقافة التنظيمية بيئة التعلم، وخدمات الدعم الطلابي، ورضا الطلاب بشكل عام (Schein, 2010).
  - مشاركة أعضاء هيئة التدريس والموظفين: يمكن أن تؤدي الثقافة الإيجابية إلى مستويات أعلى من رضا الموظفين، والالتزام، والإنتاجية بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين. (Tierney, 1998)
  - العلاقات الخارجية: تؤثر ثقافة المؤسسة على سمعتها، والشراكات مع الصناعة ومؤسسات أخرى، بالإضافة إلى القدرة على جذب التمويل والموارد.

- الابتكار والإبداع: يمكن أن تعزز الثقافة التي تشجع على المخاطرة وتقدر الأفكار الجديدة الابتكار في التدريس والبحث والممارسات المؤسسية.
- السلوك الأخلاقي: تلعب الثقافة التنظيمية دورا حاسما في تشكيل المعايير الأخلاقية وتعزيز النزاهة الأكاديمية داخل المؤسسة. (Schein, 2010)

### 3. الإطار التطبيقي للدراسة

#### 1.3. النموذج المفاهيمي وفرضياته

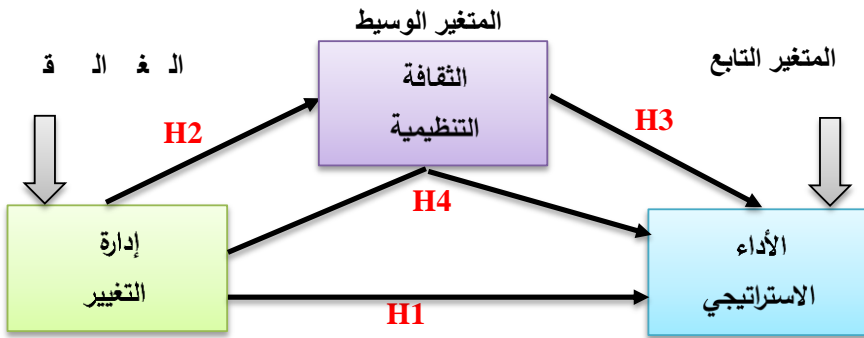
##### 1.1.3. النموذج المفاهيمي:

تم صياغة النموذج المفاهيمي (نموذج الدراسة) والفرضيات المرتبطة بهذه الدراسة بناء على مراجعة شاملة للأدبيات القائمة، مع الالتزام بالطريقة المنهجية التي وضعها بارون وكيني (1986). تشترط هذه الطريقة ثلاث شروط أساسية لإثبات الوساطة:

- يجب أن يكون للمتغير المستقل تأثير على المتغير التابع.
- يجب أن يظهر المتغير المستقل تأثيرا على المتغير الوسيط المقترح، الذي يجب أيضا أن يؤثر على المتغير التابع.
- من المتوقع حدوث علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة والتابعة عند تضمين المتغير الوسيط.

يوضح الشكل أدناه نموذج البحث المقترح والفرضيات المرتبطة به:

الشكل 1: النموذج المفاهيمي



المصدر: تم إعداده من قبل الباحثين بناء على مجموعة من الدراسات السابقة.

يوضح الشكل أعلاه النموذج المفاهيمي للدراسة، الذي تم تطويره بناء على توليفة من الأبحاث السابقة. كما هو موضح في الشكل، يتكون النموذج من ثلاثة متغيرات: المتغير المستقل (إدارة التغيير)، والمتغير التابع (الأداء الاستراتيجي)، والمتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية). علاوة على ذلك، يقدم الشكل فرضيات الدراسة، بما في ذلك فرضيات التأثير المباشر (H1، H2، H3) والفرضية الخاصة بالتأثير غير المباشر (H4). في هذا النموذج المفاهيمي، تم توضيح العلاقات بين المتغيرات لتقييم تأثير إدارة التغيير على الأداء الاستراتيجي، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال الثقافة التنظيمية.

### 2.1.3. فرضيات الدراسة:

- استناداً إلى النموذج المفاهيمي الذي تم توضيحه سابقاً، يمكن وضع الفرضيات التالية:
- H1: لإدارة التغيير تأثير إيجابي وذو دلالة على الأداء الاستراتيجي.
  - H2: لإدارة التغيير تأثير إيجابي وذو دلالة على الثقافة التنظيمية.
  - H3: للثقافة التنظيمية تأثير إيجابي وذو دلالة على الأداء الاستراتيجي.
  - H4: الثقافة التنظيمية تتوسط تأثير إدارة التغيير على الأداء الاستراتيجي.

### 2.3. العينة وأداة الدراسة

#### 1.2.3. مجتمع الدراسة والعينة:

ينكون مجتمع الدراسة من موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير في جامعة قسنطينة 2، حيث يبلغ إجمالي عدد الموظفين 315 موظفاً. كان حجم عينة الدراسة الميدانية 152 موظفاً، موزعين بين أساتذة وإداريين.

#### 2.2.3. تصميم وبنية أداة الدراسة:

تم تصميم الاستبيان، الذي تم تطويره بناء على دراسات سابقة، في أربعة أقسام متميزة:

1. القسم الأول: ركز على جمع المعلومات الديمغرافية مثل الجنس، العمر، مستوى التعليم، والمسمى الوظيفي.
2. القسم الثاني: ركز على إدارة التغيير، مستخدماً العناصر من CM1 إلى CM6 لتقييم التصورات والممارسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي.

3. القسم الثالث: تناول الثقافة التنظيمية، مستخدماً العناصر من OC1 إلى OC6 لقياس مستوى الثقافة التنظيمية في الكلية.

4. القسم الرابع: ركز على الأداء الاستراتيجي، مستخدماً العناصر من SP1 إلى SP6 لتقييم فعالية ونجاح الأهداف والمبادرات الاستراتيجية للمؤسسة.

تم تقديم المتغيرات التي تم استخدامها في أداة الدراسة، مع ترميزها لتحليل البيانات، في الجدول 1:

جدول 1: ترميز متغيرات الدراسة

المتغيرات الكامنة	المتغيرات الظاهرة
إدارة التغيير	CM1, CM2, CM3, CM4, CM5, CM6
الثقافة التنظيمية	OC1, OC2, OC3, OC4, OC5, OC6
الأداء الاستراتيجي	SP1, SP2, SP3, SP4, SP5, SP6

المصدر: من إعداد الباحثين.

يعرض الجدول 1 ترميز متغيرات الدراسة، مسلطاً الضوء على هيكل نموذج البحث. يوضح الجدول ثلاثة متغيرات كامنة: إدارة التغيير، الثقافة التنظيمية، والأداء الاستراتيجي. تم قياس كل من هذه المتغيرات باستخدام ستة متغيرات ظاهرية، تم الإشارة إليها بواسطة رموز أبجدية رقمية. تمثل إدارة التغيير بالرموز CM1 إلى CM6، والثقافة التنظيمية بالرموز OC1 إلى OC6، والأداء الاستراتيجي بالرموز SP1 إلى SP6.

### 3.2.3. ثبات أداة الدراسة:

يعتبر الثبات عنصراً حاسماً في أي أداة دراسة، والذي يشير إلى قدرتها على إنتاج نتائج متسقة في ظل ظروف مشابهة. لتقييم ثبات المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة، تم حساب معامل ألفا لكرونباخ. يعتبر معامل ألفا لكرونباخ مقياساً شائع الاستخدام للاتساق الداخلي، حيث يشير إلى مدى ارتباط مجموعة من العناصر ببعضها. يعتبر قيمة ألفا لكرونباخ العالية، والتي عموماً تكون 0.70 أو أعلى، علامة على وجود اتساق داخلي جيد. يعرض الجدول أدناه معامل ألفا لكرونباخ لأداة الدراسة:

الجدول 2: معامل ألفا لكرونباخ لأداة الدراسة

معامل ألفا لكرونباخ	عدد الفقرات	أداة الدراسة
0.919	18	

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا إلى مخرجات SPSS.

يقدم الجدول 2 معامل ألفا لكرونباخ لأداة الدراسة. مع 18 فقرة، تحقق الأداة معامل ألفا لكرونباخ قدره 0.919، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي ممتاز. هذه القيمة العالية (أكثر من 0.9) تدل على أن العناصر داخل الأداة مترابطة بشكل قوي وتقيس بموثوقية المتغيرات المستهدفة. تعزز هذه الدرجة القوية من الموثوقية مصداقية نتائج الدراسة وتدعم الصلاحية العامة لأداة البحث، مما يشير إلى أنها من المحتمل أن تنتج نتائج متسقة وموثوقة عبر المتغيرات المقاسة.

#### 4.2.3. تقييم محاور أداة القياس

تم تصنيف التقييم إلى خمسة مستويات، استنادا إلى متوسط الدرجات: منخفض جدا (1-1.80)، منخفض (1.81-2.60)، معتدل (2.61-3.40)، مرتفع (3.41-4.20)، ومرتفع جدا (4.21-5).

الجدول 3: تقييم محاور أداة القياس

التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إدارة التغيير
مرتفع	0.530	3.87	
مرتفع	0.657	3.69	الثقافة التنظيمية
مرتفع	0.433	3.43	الأداء الاستراتيجي

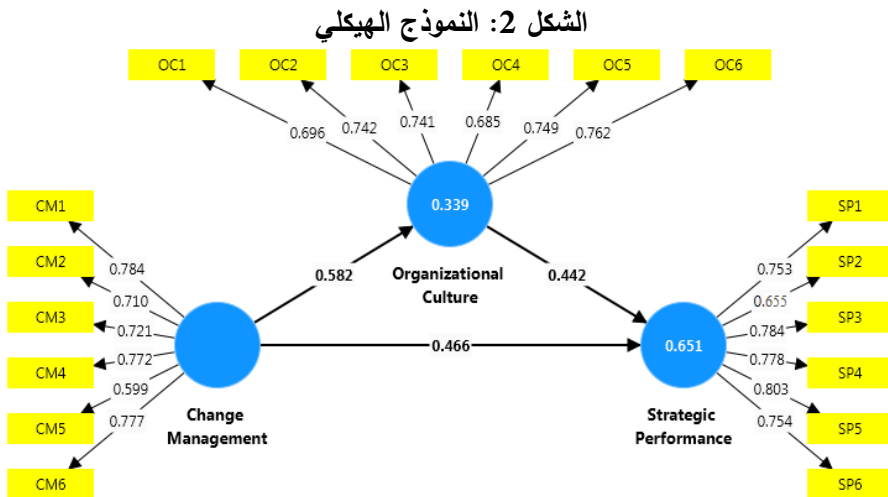
المصدر: من إعداد الباحثين استنادا إلى مخرجات SPSS.

يعرض الجدول 3 تقييم محاور أداة القياس: إدارة التغيير، الثقافة التنظيمية، والأداء الاستراتيجي. يقدم الجدول المتوسط، والانحراف المعياري، والتقييم المناسب لكل محور. - إدارة التغيير: حصلت على متوسط قدره 3.87 وانحراف معياري قدره 0.530، مما يشير إلى أن المشاركين يميلون عموما إلى الاتفاق مع العبارات المتعلقة بممارسات إدارة التغيير في الكلية.

- الثقافة التنظيمية: حصلت على متوسط قدره 3.69 وانحراف معياري قدره 0.657، مما يدل على وجود تصور إيجابي عموماً عن الثقافة التنظيمية بين المشاركين.
- الأداء الاستراتيجي: حصلت على متوسط قدره 3.43 وانحراف معياري قدره 0.433، مما يشير إلى أن المشاركين يرون أن أداء الكلية الاستراتيجي مرتفع نسبياً.
- بشكل عام، فإن المشاركين لديهم تصورات إيجابية عن ممارسات إدارة التغيير، الثقافة التنظيمية، والأداء الاستراتيجي في الكلية قيد الدراسة.

### 3.3. عرض وتحليل النموذج الهيكلي

استخدمت الدراسة نموذجاً هيكلياً لتقييم مدى فعالية المتغيرات الظاهرة (فقرات الاستبيان) في تمثيل المتغيرات الكامنة (متغيرات الدراسة). شمل هذا التقييم تحليل تحميلات العوامل، التي تشير إلى قوة العلاقة بين كل عنصر والمتغير الكامن المرتبط به. تمثل النتائج من هذا التحليل في الشكل 2.



### 4.3. مؤشرات جودة النموذج

تم تقييم الصلاحية التلازمية، التي تقيس مدى قياس عناصر الاستبيان (المتغيرات الظاهرة) لنفس البناء الأساسي، باستخدام عدة معايير: تحميلات العوامل، معامل ألفا لكرونباخ،  $Rho\_A$ ، الموثوقية المركبة (CR)، ومتوسط التباين المستخرج (AVE).

## 1.4.3. التحميلات العاملية Factor Loadings

يقدم الجدول 4 التحميلات العاملية لكل فقرة من فقرات الاستبيان.

الجدول 4: فحص تحميلات العوامل لنموذج الدراسة

إدارة التغيير		الثقافة التنظيمية		الأداء الاستراتيجي	
CM1	0.748	OC1	0.696	SP1	0.753
CM2	0.710	OC2	0.742	SP2	0.655
CM3	0.721	OC3	0.741	SP3	0.784
CM4	0.772	OC4	0.685	SP4	0.778
CM5	0.599	OC5	0.749	SP5	0.803
CM6	0.777	OC6	0.762	SP6	0.754

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا إلى مخرجات 4 Smart PLS.

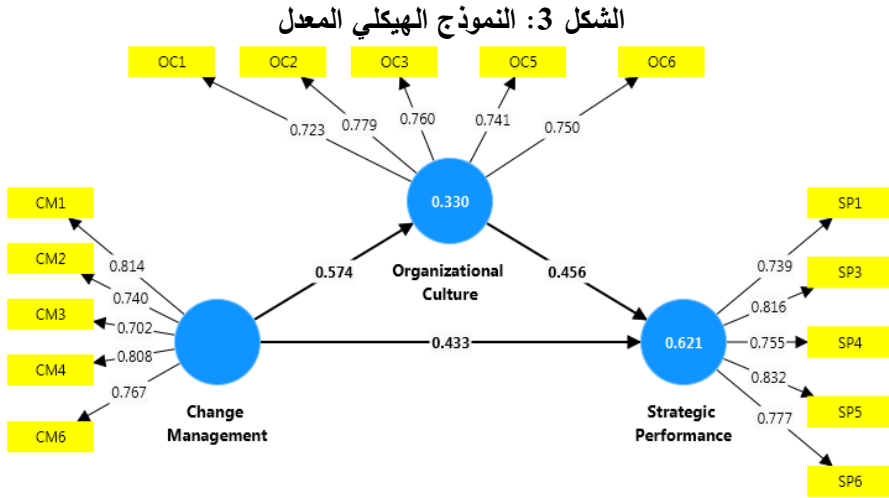
الجدول 4 يعرض تحميلات العوامل لثلاثة متغيرات: الأداء الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، وإدارة التغيير. الحد المقبول لتحميلات العوامل هو 0.7.

- بالنسبة للأداء الاستراتيجي، يعتبر العنصر SP2 (0.655) أقل من هذا الحد ويجب إزالته.

- في الثقافة التنظيمية، كلا العنصرين OC1 (0.696) و OC4 (0.685) أقل من 0.7؛ حيث أن OC4 لديه تحميل أقل ويجب إزالته، حيث قد يؤدي إزالته إلى زيادة تحميل OC1 فوق الحد المطلوب.

- بالنسبة لإدارة التغيير، العنصر CM5 (0.599) أقل بكثير من 0.7 ويجب إزالته.

بعد حذف العناصر (SP2، OC4، و CM5)، سنحصل على النموذج الهيكلي المعدل. يجب أن يحتوي هذا النموذج المنقح على عناصر بتحميلات أعلى من 0.7، بما في ذلك OC1 إذا تحسن وزنه بعد إزالة OC4. جميع الشروط المذكورة سابقا مضمنة في النموذج الهيكلي المعدل، كما هو موضح في الشكل التالي:



المصدر: مخرجات Smart PLS 4.

### 2.4.3. تقييم الصلاحية التلازمية:

يعرض الجدول 5 القيم الخاصة بمعامل ألفا لكرونباخ،  $Rho\_A$ ، الموثوقية المركبة (CR)، ومتوسط التباين المستخرج (AVE) لكل متغير كامن تم تقييمه بواسطة أداة الدراسة.

الجدول 5: الصلاحية التلازمية

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
إدارة التغيير	0,829	0,853	0,877	<b>0,589</b>
الثقافة التنظيمية	0,806	0,807	0,866	<b>0,564</b>
الأداء الاستراتيجي	0,843	0,848	0,889	<b>0,616</b>

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات Smart PLS 4.

الجدول 5 يعرض تقييمات الصلاحية التلازمية للبناءات في الدراسة. تجاوزت قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) لجميع البناءات الحد الموصى به وهو 0.5 (Hair et al., 2017)، حيث كانت قيم AVE كما يلي:

- إدارة التغيير: 0.589

- الثقافة التنظيمية: 0.564

- الأداء الاستراتيجي: 0.616

يشير ذلك إلى أن كل بناء يفسر أكثر من 50% من التباين في مؤشراتهم.

تم تقييم الموثوقية المركبة باستخدام كل من rho\_c و rho\_a. جميع القيم تتجاوز بكثير الحد الموصى به وهو 0.7، حيث تراوحت القيم بين 0.866 و 0.889 ل rho\_c و 0.807 و 0.853 ل rho\_a. يشير ذلك إلى موثوقية داخلية عالية لجميع البناءات.

كما تجاوزت قيم معامل ألفا لكرونباخ الحد البالغ 0.7، حيث كانت كما يلي:

- إدارة التغيير: 0.829

- الثقافة التنظيمية: 0.806

- الأداء الاستراتيجي: 0.843

هذا يؤكد مجددا موثوقية المقاييس.

بشكل عام، تظهر هذه النتائج صلاحية تلازمية وموثوقية قوية لجميع البناءات في

الدراسة.

### 3.4.3. الصلاحية التمييزية وفقا لمعيار فورنيل-لاركر

الجدول 6 يعرض نتائج تقييم الصلاحية التمييزية بناء على معيار فورنيل-لاركر.

الجدول 6: الصلاحية التمييزية وفقا لمعيار فورنيل-لاركر

	إدارة التغيير	الثقافة التنظيمية	الأداء الاستراتيجي
إدارة التغيير	<b>0.767</b>		
الثقافة التنظيمية	0.574	<b>0.751</b>	
الأداء الاستراتيجي	0.694	0.704	<b>0.785</b>

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا إلى مخرجات Smart PLS 4.

يعرض الجدول 6 الصلاحية التمييزية بناء على معيار فورنيل-لاركر. تمثل العناصر القطرية (بالخط الأحمر) الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) لكل متغير، بينما تشير العناصر غير القطرية إلى الارتباطات بين المتغيرات. لضمان وجود صلاحية تمييزية قوية، يجب أن تكون القيم القطرية أكبر من العناصر غير القطرية في الصفوف والأعمدة المقابلة لها. في هذه الحالة، جميع القيم القطرية (0.767، 0.751، 0.785) تتجاوز العناصر غير القطرية المقابلة لها، مما يدل على وجود صلاحية تمييزية

جيدة. يشير ذلك إلى أن كل متغير متميز ويعكس ظواهر فريدة في النموذج، مما يدعم كفاية نموذج القياس.

#### 4.4.3. التحميلات المتقاطعة

يعرض الجدول 7 التحميلات المتقاطعة لكل عنصر على جميع المتغيرات الكامنة.

الجدول 7: التحميلات المتقاطعة

	إدارة التغيير	الثقافة التنظيمية	الأداء الاستراتيجي
CM1	<b>0.814</b>	0.518	0.555
CM2	<b>0.740</b>	0.310	0.345
CM3	<b>0.702</b>	0.279	0.437
CM4	<b>0.808</b>	0.452	0.479
CM6	<b>0.767</b>	0.538	0.718
OC1	0.433	<b>0.723</b>	0.570
OC2	0.437	<b>0.779</b>	0.544
OC3	0.362	<b>0.760</b>	0.473
OC5	0.461	<b>0.741</b>	0.559
OC6	0.452	<b>0.750</b>	0.482
SP1	0.601	0.506	<b>0.739</b>
SP3	0.549	0.565	<b>0.816</b>
SP4	0.495	0.505	<b>0.755</b>
SP5	0.611	0.624	<b>0.832</b>
SP6	0.452	0.553	<b>0.777</b>

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا إلى مخرجات 4 Smart PLS.

وفقا لجدول التحميلات المتقاطعة (الجدول 7)، فإن المؤشرات لكل بناء تحمل أوزانا أعلى على البناء الخاص بها مقارنة بالبناءات الأخرى. على سبيل المثال، تحمل مؤشرات إدارة التغيير (CM1 إلى CM6) أوزانا أعلى على بناء إدارة التغيير مقارنة ببناء الثقافة التنظيمية وبناء الأداء الاستراتيجي. وبالمثل، فإن مؤشرات الثقافة التنظيمية (OC1 إلى OC6) والأداء الاستراتيجي (SP1 إلى SP6) تحمل أوزانا أعلى على البناءات الخاصة بها. يشير ذلك إلى أن نموذج القياس يتمتع بصلاحية تمييزية مرضية، حيث أن كل بناء متميز عن الآخرين.

## 5.4.3. إحصائيات التداخل (VIF)

تظهر قيم VIF لكل متغير مستقل، المستخدمة لفحص احتمالية وجود تداخل متعدد، في الجدول 8.

الجدول 8: إحصائيات التداخل (VIF)

	VIF		VIF		VIF
CM1	1.969	OC1	1.524	SP1	1.527
CM2	1.953	OC2	1.698	SP3	1.990
CM3	1.576	OC3	1.711	SP4	1.684
CM4	1.991	OC5	1.519	SP5	2.022
CM6	1.476	OC6	1.638	SP6	1.809

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا إلى مخرجات 4 Smart PLS.

يعرض الجدول 8 إحصائيات التداخل، وبالتحديد معامل تضخم التباين (VIF) لكل مؤشر في نموذج القياس. تستخدم قيم VIF لتقييم وجود تداخل متعدد بين المؤشرات. وفقا للجدول، فإن جميع قيم VIF أقل بكثير من الحد الموصى به وهو 5، مما يشير إلى أن التداخل المتعدد ليس مشكلة في نموذج القياس. أكبر قيمة VIF هي 2.022 لمؤشر SP5، والتي لا تزال أقل بكثير من الحد الموصى به. يشير ذلك إلى أن المؤشرات ليست مرتبطة بشكل كبير مع بعضها البعض (عدم وجود تداخل)، وأن كل مؤشر يساهم بمعلومات فريدة في بنائه الخاص.

## 5.3. تقييم النموذج الهيكلي

## 1.5.3. مؤشرات ملاءمة النموذج الهيكلي

تم تقديم ملاءمة النموذج الهيكلي، التي تم تقييمها من خلال SRMR، d\_uls، و d\_g، و Chi-square، NFI، في الجدول 9 لكل من النموذج المشبع والنموذج المقدر.

## الجدول 9: مؤشرات ملائمة النموذج الهيكلي

النموذج المقدر	النموذج المشبع	
SRMR	0.091	0.091
d_ ULS	0.985	0.985
d_ G	0.377	0.377
Chi-square	297.542	297.542
NFI	0.746	0.746

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا إلى مخرجات Smart PLS 4.

يعرض الجدول المقدم تحليلا مقارنا لمؤشرات ملائمة النموذج لكل من النموذج المشبع والنموذج المقدر، مما يكشف عن تساوي ملحوظ عبر جميع المقاييس المقيمة. على وجه التحديد، يظهر كلا النموذجين قيما متطابقة لمؤشر الجذر التربيعي المتوسط المعياري المتبقي (SRMR) عند 0.091، والانحراف المعياري الأقل غير الموزون (d\_ ULS) عند 0.985، والانحراف الجيوديسي (d\_ G) عند 0.377، وإحصائية Chi-square عند 297.542، ومؤشر ملائمة المعايير (NFI) عند 0.746. يشير هذا التوافق في مؤشرات الملائمة بقوة إلى أن النموذج المقدر، على الرغم من طبيعته المحتملة البسيطة، يحقق مستوى مشابه من جودة الملائمة للبيانات مثل النموذج الأكثر تعقيدا والمشبع بالكامل، مما يدل على كفاءة وفعالية تحديد النموذج.

## 2.5.3. معامل حجم التأثير (f-square)

الجدول 10 يعرض القيم المحسوبة لـ f-squared لكل تأثير.

## الجدول 10: f-square

الأثر	f-square
الثقافة التنظيمية -> إدارة التغيير	0.492
الأداء الاستراتيجي -> إدارة التغيير	0.331
الأداء الاستراتيجي -> الثقافة التنظيمية	0.367

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا إلى مخرجات Smart PLS 4.

الجدول 10 يعرض قيم f-square، التي تعكس أحجام التأثير ضمن النموذج الهيكلي. وفقا لـ Cohen (1988)، فإن القيم التي تبلغ 0.02 و 0.15 و 0.35 تمثل أحجام تأثير صغيرة ومتوسطة وكبيرة على التوالي (Hair et al., 2017). تظهر جميع العلاقات تأثيرات كبيرة:

- من إدارة التغيير إلى الثقافة التنظيمية (0.492)
- من إدارة التغيير إلى الأداء الاستراتيجي (0.331)
- من الثقافة التنظيمية إلى الأداء الاستراتيجي (0.367)
- تشير هذه النتائج إلى أهمية عملية قوية لجميع العلاقات في النموذج.

### 6.3. اختبار الفرضيات

بعد التأكد من صلاحية واستقرار النموذج الهيكلي، سيتم فيما يلي اختبار فرضيات الدراسة باستخدام معاملات المسار لكل من التأثيرات المباشرة وغير المباشرة.

#### 1.6.3. التأثيرات المباشرة

تم تقدير معاملات المسار للتأثيرات المباشرة باستخدام إجراء البوتستراب من خلال توليد 5000 عينة فرعية. الجدول 11 يعرض نتائج تحليل المسار للتأثير المباشر.

الجدول 11: نتائج تحليل المسار المباشر

القرار	P	T	Standard deviation (STDEV)	Original sample ( $\beta$ )	Relationship
مؤكدة	0.000	5.581	0.078	0.433	-> إدارة التغيير الأداء الاستراتيجي
مؤكدة	0.000	7.874	0,073	0,574	-> إدارة التغيير الثقافة التنظيمية
مؤكدة	0,000	4.523	0.101	0.456	-> الثقافة التنظيمية الأداء الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا إلى مخرجات Smart PLS 4  
الجدول 11 يعرض نتائج تحليل المسار المباشر ضمن النموذج الهيكلي، ومن خلاله نلاحظ:

- الفرضية H1 تفترض أن إدارة التغيير تؤثر إيجابيا على الأداء الاستراتيجي. تظهر النتائج علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير والأداء الاستراتيجي ( $\beta = 0.433$ ,  $t = 5.581$ ,  $p < 0.001$ )، مما يدعم ويؤكد صحة H1.

- الفرضية H2 تفترض أن إدارة التغيير تؤثر إيجابيا على الثقافة التنظيمية. تكشف التحليلات عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير والثقافة التنظيمية ( $\beta = 0.574$ ,  $t = 7.874$ ,  $p < 0.001$ )، مما يدعم ويؤكد صحة H2.

- الفرضية H3 تنص على أن الثقافة التنظيمية تؤثر إيجابيا على الأداء الاستراتيجي. تكشف النتائج عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء الاستراتيجي ( $\beta = 0.456$ ,  $t = 4.523$ ,  $p < 0.001$ )، مما يؤكد صحة H3.

تجاوزت قيم  $t$  لجميع الفرضيات الثلاثة القيمة الحرجة البالغة 1.96 (للاختبار ذي الطرفين عند مستوى دلالة 0.05)، وكانت قيم  $p$  أقل من 0.001، مما يثبت الدلالة الإحصائية للعلاقات.

في الختام، تدعم وتؤكد نتائج تحليل المسار المباشر جميع الفرضيات الثلاثة، مما يظهر أن إدارة التغيير تؤثر إيجابيا على كل من الأداء الاستراتيجي والثقافة التنظيمية، بينما تؤثر الثقافة التنظيمية إيجابيا على الأداء الاستراتيجي.

### 2.6.3. التأثير غير المباشر

الجدول 12 يعرض نتائج تحليل مسار التأثير غير المباشر.

الجدول 12: نتائج تحليل مسار التأثير غير المباشر

	Relationship	Original sample ( $\beta$ )	Standard deviation (STDE)	T	P	Decision
H4	-> إدارة التغيير - الثقافة التنظيمية - الأداء الاستراتيجي >	0,262	0.074	3.559	0,000	مؤكدة

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا إلى مخرجات Smart PLS 4.

الجدول 12 يعرض نتائج تحليل مسار التأثير غير المباشر ضمن النموذج الهيكلي، ومن خلال نلاحظ:

- الفرضية H4 تنص على أن الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين إدارة التغيير والأداء الاستراتيجي. تكشف النتائج عن وجود تأثير غير مباشر كبير لإدارة التغيير على الأداء الاستراتيجي من خلال الثقافة التنظيمية ( $\beta = 0.262$ ,  $t = 3.559$ ,  $p < 0.001$ )، مما يدعم H4.

تجاوزت قيمة  $t$  للتأثير غير المباشر القيمة الحرجة البالغة 1.96 (للاختبار ذي الطرفين عند مستوى دلالة 0.05)، وكانت قيمة  $p$  أقل من 0.001، مما يدل على الدلالة الإحصائية لتأثير الوساطة.

يشير التأثير غير المباشر إلى أن إدارة التغيير لا تؤثر فقط بشكل مباشر على الأداء الاستراتيجي، ولكنها تؤثر أيضا عليه بشكل غير مباشر من خلال تأثيرها على الثقافة التنظيمية. بمعنى آخر، إدارة التغيير تعزز الثقافة التنظيمية، مما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء الاستراتيجي.

في الملخص، تؤكد نتائج تحليل مسار التأثير غير المباشر الفرضية H4، مما يظهر أن الثقافة التنظيمية تتوسط وساطة جزئية العلاقة بين إدارة التغيير والأداء الاستراتيجي.

### 3.6.3. التأثير الكلي

يعرض الجدول 13 التأثير الكلي لإدارة التغيير على الأداء الاستراتيجي.

الجدول 13: الأثر الكلي

الأداء الاستراتيجي		إدارة التغيير
0.433	الأثر المباشر	
0.262	الأثر غير المباشر	
0.694	الأثر الكلي	

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا إلى مخرجات Smart PLS 4

يعرض الجدول 13 التأثير الكلي لإدارة التغيير على الأداء الاستراتيجي، مع الأخذ في الاعتبار كل من التأثيرات المباشرة وغير المباشرة من خلال المتغير الوسيط، الثقافة التنظيمية كما يلي:

- التأثير المباشر لإدارة التغيير على الأداء الاستراتيجي هو 0.433 (كما هو موضح في الجدول 11)، مما يعكس التأثير المباشر دون النظر في الدور الوسيط للثقافة التنظيمية.
  - التأثير غير المباشر لإدارة التغيير على الأداء الاستراتيجي من خلال الثقافة التنظيمية هو 0.262 (من الجدول 12)، مما يظهر مدى تأثير إدارة التغيير على الأداء الاستراتيجي بشكل غير مباشر من خلال التأثير على الثقافة التنظيمية.
  - التأثير الكلي لإدارة التغيير على الأداء الاستراتيجي هو 0.694، وهو الناتج التراكمي للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة. تشير هذه القيمة إلى التأثير العام لإدارة التغيير على الأداء الاستراتيجي، مع الأخذ في الاعتبار كلا المسارين المباشر وغير المباشر.
- تشير النتائج إلى أن إدارة التغيير لها تأثير كلي على الأداء الاستراتيجي، حيث تلعب الثقافة التنظيمية دورا وسيطا مهما في هذه العلاقة.

#### 4. الخاتمة

تعد إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي من العناصر الأساسية لتحقيق الأداء الاستراتيجي الفعال في بيئة ديناميكية تتسم بالتغيرات السريعة والتحديات المستمرة. من خلال هذه الدراسة، تم تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تعزيز فعالية مبادرات إدارة التغيير، وتأثيرها المباشر وغير المباشر على الأداء المؤسسي.

#### 1.4. النتائج:

- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يتمثل أبرزها في:
- تؤثر إدارة التغيير بشكل إيجابي على الأداء الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي (H1 مؤكدة).
  - تؤدي ممارسات إدارة التغيير الفعالة إلى تحسين الثقافة التنظيمية (H2 مؤكدة).
  - تمتلك الثقافة التنظيمية تأثيرا إيجابيا على الأداء الاستراتيجي (H3 مؤكدة).

- تتوسط الثقافة التنظيمية جزئيا العلاقة بين إدارة التغيير والأداء الاستراتيجي (H4 مؤكدة).
- يواجه تنفيذ مبادرات إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية تحديات مختلفة، بما في ذلك قيود الموارد ومقاومة التغيير.
- لقد سرعت جائحة COVID-19 من الحاجة إلى استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير في التعليم العالي، لا سيما في مجالات التحول الرقمي والتعلم عن بعد.
- تلعب القيادة والحوكمة دورا حاسما في تحديد الاتجاه الاستراتيجي وضمان التنفيذ الفعال لمبادرات التغيير.
- يعد تخصيص الموارد وإدارة المالية من المحددات الرئيسية للأداء الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي.
- تؤثر العوامل الخارجية، مثل السياسات الحكومية ومطالب السوق، بشكل كبير على الأداء الاستراتيجي وتستدعي اتباع أساليب إدارة تغيير تكيفية.

#### 2.4. التوصيات

- استنادا إلى النتائج السابقة، يتم اقتراح التوصيات التالية:
- تطوير استراتيجيات شاملة لإدارة التغيير: يجب على مؤسسات التعليم العالي إعطاء الأولوية لتطوير وتنفيذ استراتيجيات شاملة لإدارة التغيير تتماشى مع أهدافها الاستراتيجية وثقافتها التنظيمية.
- الاستثمار في التدريب والتطوير: ينبغي على المؤسسات تخصيص موارد لبرامج التدريب والتطوير لتحسين مهارات إدارة التغيير بين القادة والموظفين على جميع المستويات.
- دمج الاعتبارات الثقافية في عمليات التخطيط الاستراتيجي: يجب التأكد من معالجة العوامل الثقافية بشكل صريح في مبادرات التغيير من خلال إدماجها في عمليات التخطيط الاستراتيجي.
- تعزيز تخصيص الموارد: ينبغي على صانعي السياسات النظر في التحديات المختلفة التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي الجزائرية عند تصميم الإصلاحات وتخصيص الموارد لدعم مبادرات التغيير.

- تعزيز القيادة والحوكمة: يجب على المؤسسات التركيز على تطوير قدرات القيادة القوية وهياكل الحوكمة الفعالة لدفع الأداء الاستراتيجي وإدارة التغيير بشكل فعال.
- تنمية ثقافة تنظيمية متكيفة: ينبغي بذل الجهود لتعزيز ثقافة تحتضن التغيير والابتكار والتحسين المستمر بين جميع المعنيين.
- إشراك أصحاب المصلحة: يجب على المؤسسات إشراك مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة، بما في ذلك الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين، في عملية إدارة التغيير لضمان الدعم والمشاركة.

## 5. المراجع:

- Adedoyin, O. B., & Soykan, E. (2020). Covid-19 pandemic and online learning: the challenges and opportunities. In *Interactive Learning Environments* (pp. 1-13).
- Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234-262.
- Buller, J. L. (2015). *Change leadership in higher education: A practical guide to academic transformation*. John Wiley & Sons.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- de Boer, H., Jongbloed, B., Benneworth, P., Cremonini, L., Kolster, R., Kottmann, A., & Vossensteyn, H. (2015). *Performance-based funding and performance agreements in fourteen higher education systems*. Center for Higher Education Policy Studies.
- Eckel, P. D., & Kezar, A. (2002). The effect of institutional culture on change strategies in higher education: Universal principles or culturally responsive concepts? *The Journal of Higher Education*, 73(4), 435-460.
- Hornstein, H. A. (2015). The integration of project management and organizational change management is now a necessity. *International Journal of Project Management*, 33(2), 291-298.

- Kallio, M. K., Kallio, T. J., Tienari, J., & Hyvönen, T. (2017). *Ethos at stake: Performance management and academic work in universities*. *Human Relations*, 70(4), 460-487.
- Kettunen, J. (2015). *Stakeholder relationships in higher education*. *Tertiary Education and Management*, 21(1), 56-65.
- Kezar, A. (2014). *How colleges change: Understanding, leading, and enacting change*. Routledge.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership (4th ed.)*. Jossey-Bass.
- Shattock, M. (2010). *Managing successful universities*. UK: McGraw-Hill Education.
- Som, R., Chan, R., & Dumitrascu, D. (2021). *Managing change: The policy implications of constraints to ICT adoption within Cambodian Higher Education Institutions*. *Cambodia Journal of Basic and Applied Research*, 3(1), 158-177.
- Taylor, J., & Baines, C. (2012). *Performance management in UK universities: implementing the Balanced Scorecard*. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 34(2), 111-124.
- Tierney, W. G. (1998). *Organizational culture in higher education: Defining the essentials*. *The Journal of Higher Education*, 59(1), 2-21.