مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية

اسم المقال: أثر الخلافة التنفيذية في التغيير الاستراتيجي "دراسة ميدانية في الإدارة المركزية في وزارة النقل"
اسم الكاتب: علي فارس رستم، أ.د. مجد ونوس صقور
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/6097
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 13:59 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية
المجلد 40-2- 2024 : 19-39

Damascus university Journal for the economic and political sciences
Vol 40 - 2- 2024 : 19-39

أثر الخلافة التنفيذية في التغيير الاستراتيجي
"دراسة ميدانية في الإدارة المركزية في وزارة النقل"

علي فارس رستم[1] ، أ. د. مجد ونوس صقور[2]

1. طالب دكتوراه- قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة دمشق
ali.restom@damascusuniversity.edu.sy
2. أستاذ في كلية الاقتصاد- جامعة دمشق.
majdsakor@damadcusuniversity.edu.sy

الملخص:

هدفت الدّراسة إلى قياس أثر الخلافة التنفيذية بأبعادها (الخلافة الطوعية، والخلافة القسرية، أصل الخلف) في التغيير الاستراتيجي بأبعاده (التغيير الروتيني، التغيير المحدود، التغيير الجذري، إعادة التوجه) لدى الإدارة المركزية في وزارة النقل. حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي بأسلوب تحليلي، وقام بتوزيع (74) استبانة على المدراء المركزيين والعامين ومعاونيهم ورؤساء الدوائر والشعب، وعند استرداد الاستبانات الموزعة تبين أنّها صالحة للتَّحليل، وقد حُللت البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) والأساليب الإحصائية. خلصت الدّراسة إلى وجود أثر معنوي موجب للخلافة التنفيذية في التغيير الاستراتيجي ولكل بعد من أبعادها. كما أوصت الدّراسة بضرورة وضع معايير أساسية في اختيار الخلف التنفيذي من بيئة ملائمة لعمل المنظمة بما يُساهم في التغيير الاستراتيجي في المنظمة.

الكلمات المفتاحية: الخلافة التنفيذية، التغيير الاستراتيجي.

تاريخ الايداع: 2023/1/25
تاريخ النشر: 2/ 2023/3

حقوق النشر: جامعة دمشق – سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب
CC BY-NC-SA

The Impact Of Executive Succession In Strategic Change "A Field Study In The Central Administration Of The Ministry Of Transport"

Ali faris Restom [1], Prof. Majd wnus Sackour[2]

1. PhD student in the - Department of Business Administration - Faculty of Economics - Damascus University ali.restom@damascusuniversity.edu.sy
2. Professor - Department of Business Administration - Faculty of Economics- Damascus University majdsakor@damadcusuniversity.edu.sy

Received: 25/1/2023
Accepted: 2/3/2023

Copyright: Damascus University-Syria
The authors retain the copyright under a
CC BY- NC-SA

Abstract:

The study aimed to measure the impact of executive succession in its dimensions (voluntary succession, forced succession, origin of successor) in strategic change in its dimensions (routine change, limited change, radical change, reorientation) at the central administration at the Ministry of transport. The researcher relied on the descriptive analytical method, and distributed (74) questionnaires to Central and general managers, their assistants, heads of departments and divisions, and when retrieving the distributed questionnaires, it turned out that they were valid for analysis, and the data was analyzed using the statistical program SPSS) and statistical methods. The study concluded that there is a positive moral impact of executive succession in strategic change and for each of its dimensions. The study also recommended the need to establish basic criteria in the selection of the executive successor from a suitable environment for the work of the organization, which contributes to the strategic change in the organization.

Key Words: Executive Succession, Strategic Change.

1- المقدّمة (Introduction):

تقع المسؤولية الأساسية في صياغة استراتيجية المنظمة على عاتق الإدارة العليا، والتي تعمل على تطوير وتنفيذ رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها واستراتيجيتها بشكل مستمر، وذلك في ظل المتغيرات المتسارعة والتطورات التكنولوجيا المتلاحقة والمنافسة المتزايدة، والتي أدت إلى حالة عدم الاستقرار في بيئة المنظمة، وبالتالي وجود فجوة بين المنظمة وبيئتها، مما ألزم العديد من المنظمات على إعادة النظر في خياراتها الاستراتيجية من خلال تعيين رؤساء تنفيذيين جدد، والسعي الحثيث إلى تنشيط عملية التغيير الاستراتيجي لردم هذه الفجوة، وغالباً ما تترافق الخلافة التنفيذية مع تغييرات في نهج وأسلوب قيادة المنظمة لما يحمله الرئيس التنفيذي الجديد من أفكار وأساليب عمل جديدة تؤدي الى كسر الروتين القديم وإنجاز المهام والأعمال بما يحقيق أهداف المنظمة وفق طريقة تتلاءم مع البيئة الخارجية المتغيرة، إلّا أن أغلب المنظمات لا تزال تشهد تطبيقاً محدوداً للمفاهيم العلمية بشأن التغيير الاستراتيجي مما أدى إلى عدم التوازن بين رسالة المنظمة وأهدافها وتطلعات الزبائن من جهة، وعدم استطاعتها التفوق على زميلاتها من المنظمات المنافسة من جهة أخرى، لذا بات خيار التغيير الاستراتيجي حاجة ماسة وضرورية للمنظمة لضمان بقائها في محيط أهم مميزاته المنافسة والتطور والتحديث. ونظراً لأهمية الخلافة التنفيذية في إدارة المنظمة، وتباين وجهات النظر حول أثرها في التغيير الاستراتيجي جاءت الدّراسة الحالية لبحث الخلافة التنفيذية وأثرها في التغيير الاستراتيجي.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1. الدّراسات السابقة Previous Studies:

في إطار التأسيس النظري لموضوع الدّراسة عرض الباحث لمجموعة من الدراسات السابقة، وفق الآتي:

الدّراسات الأجنبية:

هدفت دراسة (Beek, 2019) بعنوان: " الخلافة التنفيذية: متى يحدث مدير الشركة الجديد المزيد من التغيير الاستراتيجي؟ ". إلى دراسة العلاقة بين الخلافة التنفيذية والتغيير الاستراتيجي، والحالات التي تؤدي فيها خلافة الرئيس التنفيذي إلى مستوى أعلى من التغيير الاستراتيجي. لعينة مكونة من 500 شركة رائدة تغطي عدد كبير من الصناعات، ومصنّفة على S&P 500 كمعيار لحالة الاقتصاد الأمريكي خلال الفترة الزمنية الممتدة من عام 2007 حتى عام 2017. توصلت الدّراسة إلى أن الخلافة التنفيذية بنوعيها(الطوعية والقسرية) لا تولد تغييراً استراتيجياً بالمنظمة، ويجب أن يُنظر إليها على أنها نتيجة لقرار تنظيمي يتم اختياره مع وضع الآثار المترتبة على النتائج المرجوة في الاعتبار. وأن مستوى التباين في الخصائص الديموغرافية بين الرئيسين التنفيذيين السابق والجديد يفسر لماذا تؤدي بعض خلافات الرؤساء التنفيذيين إلى مستوى أعلى من التغيير الاستراتيجي. كما تشير الدّراسة إلى أن الأبحاث السابقة ربما قد بالغت في تقدير تأثير الخلافة التنفيذية على التغيير الاستراتيجي.

وهدفت دراسة (Schepker et al., 2017) بعنوان: "الخلافة التنفيذية، والتغيير الاستراتيجي، وأداء ما بعد الخلافة: تحليل A meta". إلى دراسة أثر الخلافة التنفيذية على التغيير الاستراتيجي وأداء المنظمة، من خلال دمج منظورين لدراسات أثر الخلافة التنفيذية على الأداء، الأول هو (الارتباك)؛ ويشير إلى أن الخلافة التنفيذية يترتب عليها تكاليف، الأمر الذي يؤثر سلباً على الأداء. والثاني هو(التكيّف)؛ ويشير إلى أن الخلافة التنفيذية تؤثر إيجاباً على المنافع في الأجل الطويل. وذلك لعينة مكونة من13.578 عملية خلافة خلال الفترة الزمنية الممتدة من 1972 إلى عام 2013. وخلصت الدّراسة إلى أن الخلافة التنفيذية الداخلية (أصل الخلف من داخل المنظمة) تؤثر سلباً على التغيير الاستراتيجي، في حين أن الخلافة التنفيذية الخارجية (أصل الخلف من خارج المنظمة) تؤثر

إيجاباً على التغيير الاستراتيجي. فالخلف التنفيذي الداخلي يؤدي إلى تغيير استراتيجي طفيف، بينما يتحسن الأداء في الأجل الطويل، أمّا الخلف الخارجي يؤدي تغيير استراتيجي كبير، لكن ينخفض الأداء في الأجل الطويل. وبالتالي ينبغي تفضيل الرؤساء التنفيذيين الداخليين لأنهم يقومون بتغييرات استراتيجية أقل لكنهم قادرين على تحسين الأداء على المدى الطويل. كما أشارت الدّراسة إلى عدم وجود أثر للخلافة التنفيذية بنوعيها (الطوعي والقسري) على التغيير الاستراتيجي والأداء.

وهدفت دراسة (Chiu et al.,2016) بعنوان: " تأثير أصل الخلف التنفيذي على حجم تصفية الشركات وتغيير نطاقها"

إلى تحديد كيف يؤدي أصل الرئيس التنفيذي الجديد إلى اختلافات في التوجهات الاستراتيجية للمنظمات أثناء إعادة هيكلة المحفظة الاستثمارية. من خلال التحقيق في بعدين من التغيير الاستراتيجي (حجم ونطاق إعادة الهيكلة) المرتبطة بقرارات تصفية المنظمات، وذلك لعينة مكونة من 234 برنامجاً لتصفية الاستثمارات في الولايات المتحدة الامريكية بين عامي 1986 و2009، توصلت الدّراسة إلى أن كلاً من المديرين التنفيذيين الجدد الداخليين والخارجيين يمكنهم التأثير في إعادة الهيكلة، وبطرق مختلفة اعتماداً على تغيير حجم ونطاق التصفية في المنظمة، وإذا كانت هناك حاجة إلى زيادة حجم عمليات التصفية، يكون الخلفاء التنفيذيون الجدد من داخل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية من الخلفاء الخارجيين في تحقيق هذا الهدف. ومن نتائج الدّراسة أن عوامل استبدال الرئيس التنفيذي وأصل الخلف قد تكون إشارات قوية إلى كل من المكونات الداخلية والخارجية حول مستقبل المنظمة، ومنه يساعد أصل الرئيس التنفيذي الجديد أثناء عملية التوظيف على التنبؤ بالتوجه الاستراتيجي للمنظمة لاحقًا.

كما وهدفت دراسة (Nakauchi & Wiersema, 2015) بعنوان: "الخلافة التنفيذية والتغيير الاستراتيجي في اليابان".

إلى دراسة العلاقة بين الخلافة التنفيذية والتغيير الاستراتيجي في اليابان، ومعرفة دور تغيير القيادات الإدارية في إيجاد آليات تأقلم مع البيئة في السوق الياباني. وذلك لعينة مكونة من 793 منظمة صناعية مدرجة في سوق طوكيو للأوراق المالية خلال الفترة الزمنية الممتدة من 1999إلى2001. وخلصت الدّراسة إلى أن للخلافة التنفيذية دوراً رئيسياً في المنظمات للتأقلم والتغلب على الجمود التنظيمي، حيث أن الخلافة غير الروتينية Non-routine لها أثر أكبر في التغيير ما بعد الخلافة التنفيذية، وبقاء المدير الأسبق في المنظمة كرئيس مجلس إدارة يخفف من العلاقة بين المتغيرين. كما استنتجت أن الخلافة الروتينية تؤدي في حالة وجود رئيس سابق قوي إلى تغيير استراتيجي أقل بعد الخلافة التنفيذية.

وهدفت دراسة (Li & Xu, 2014) بعنوان: "استقلالية مجلس الإدارة والخلافة التنفيذية، ونطاق التغيير الاستراتيجي: بحث تجريبي حول فعالية المديرين المستقلين".

إلى اختبار فعالية استقلالية المديرين من منظور الرقابة الاستراتيجية، وذلك لعينة مكونة من 1329 من الشركات الصينية المساهمة خلال الفترة الزمنية الممتدة ما بين 2007 و2012، وتوصلت الدّراسة إلى أن مغادرة الرئيس التنفيذي الحالي يُمَّكن الرئيس التنفيذي الجديد من إحداث تغيير استراتيجي، يتجلى سلوك الرئيس التنفيذي الجديد في إحداث تغييرات جذرية جديدة، ويزيد من مجال التغيير الاستراتيجي، وتؤثر استقلالية مجلس الإدارة سلباً على العلاقة بين الخلافة التنفيذية ومجال التغيير الاستراتيجي.

1-1. الدراسات العربية:

تجدر الإشارة هنا إلى عدم العثور على دراسات عربية تناولت موضوع الخلافة التنفيذية (على حد علم الباحث)، لذلك اقتصرت الدراسات العربية على موضوع التغيير الاستراتيجي وفق التالي:

هدفت دراسة (أبو نصيب وعبد الله ، 2018)، بعنوان: "أثر التغيير الاستراتيجي على الميزة التنافسية في المنشآت الصناعية السودانية" إلى قياس أثر التغيير الاستراتيجي على الميزة التنافسية بالمنشآت الصناعية السودانية، وذلك لعينة مكونة من 385 من مديري المنشآت الصناعية السودانية. وخلصت الدّراسة إلى وجود تأثير معنوي للتغيير الاستراتيجي على الميزة التنافسية بالمنشآت الصناعية السودانية. أي أن التغيير الاستراتيجي بأبعاده أدى إلى تعزيز قدرة الشركات التنافسية.

وهدفت دراسة (جواد وجابر، 2017) ، بعنوان : "الوضع الذهني للقيادات الإدارية العليا وأثره على التغيير الاستراتيجي في الشركات الصناعية" إلى فحص الوضع الذهني للقيادات الإدارية العليا وأثره على التغيير الاستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية لعينة مكونة من 276 مديراً أو من ينوب عنهم في الشركات المدرجة في بورصة عمان. وتوصلت الدّراسة وجود أثر للوضع الذهني للقيادات الإدارية العليا على التغيير الاستراتيجي في الشركات الصناعية.

كما وهدفت دراسة (دوسة وحسين ، 2008)، بعنوان :"التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الاداء التنظيمي" إلى قياس أثر التغيير الاستراتيجي بأبعاده (الروتيني، والمحدود، والجذري، وإعادة التوجه التنظيمي) في الأداء التنظيمي في المنظمة العامة للصناعات الكهربائية، لعينة مكونة من 31 فرداً وهم يمثلون رؤساء الأقسام ومعاونيهم ومسؤولي الشعب في المنظمة. وتوصلت الدّراسة إلى أن الاداء التنظيمي يزداد بازدياد التغيير الاستراتيجي، ويتطلب الأداء الفاعل إحداث تغييرات شاملة وكبيرة.

ما يميز الدّراسة الحالية عن الدراسات السابقة يتجلى في النقاط الآتية:

1. تعتبر أول دراسة عربية تناولت الخلافة التنفيذية بأبعادها(الطوعية، والقسرية، وأصل الخلف) على حد علم الباحث، وبالتالي ستضيف للأدبيات العربية قيمة علمية مفيدة.

2. تبحث الدّراسة الحالية عناصر معينة دون غيرها لكلاً من الخلافة التنفيذية (الخلافة الطوعية، الخلافة القسرية، أصل الخلف)، والتغيير الاستراتيجي (الروتيني، المحدود، الجذري، وإعادة التوجه)، وذلك للوصول إلى نتائج محددة، في حين أن معظم الدراسات السابقة تناولت بعض من هذه المتغيرات الفرعية للخلافة التنفيذية والتغيير الاستراتيجي.

3. تختلف الدّراسة الحالية عن سابقاتها بحدودها الزمانية والمكانية وطبيعة المنظمات التي أجريت فيها الدّراسة الميدانية.

2. مشكلة الدّراسة:

يدير الرئيس التنفيذي المنظمة بشكل يومي، وهو المسؤول عن تنفيذ الاستراتيجية التي يوافق عليها مجلس إدارة المنظمة، ويكون الرئيس التنفيذي المصمم الرئيسي لاستراتيجية المنظمة التي يقدمها فيما بعد إلى مجلس الإدارة للموافقة عليها (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2011، ص61)، وغالباً ما تكون الخلافة التنفيذية مصحوبة بتغيير نهج وأساليب إدارة المنظمة، أو تكون ناتجة عن رغبة المنظمة في تغيير توجهها الاستراتيجي. ومن خلال الدّراسة الاستطلاعية الأولية، والعديد من الزيارات والمقابلات التي قام بها الباحث لعينة من المديرين المركزيين ورؤساء الدوائر والشعب في الإدارة المركزية لوزارة النقل لوحظ تباين في وجهات النظر حول الخلافة التنفيذية وأثرها في التغيير الاستراتيجي، فالبعض ذهب إلى أن يكون الخلف من داخل المنظمة من مبدأ الخبرة والمعرفة بأمور المنظمة، وآخرون ذهبوا إلى أن يكون الخلف من خارج المنظمة من مبدأ كسر الروتين، وإجراء تغييرات استراتيجية لتطوير عمل المنظمة، وهذا التباين يُضاف إلى الاختلافات التي أشارت إليها الدّراسات السّابقة؛ والتي تُلخص بوجهتي نظر، الأولى إيجابية ترى أن الخلافة التنفيذية لها أثر إيجابي في التغيير الاستراتيجي، والثانية سلبية ترى أن الخلافة التنفيذية لها أثر سلبي في التغيير الاستراتيجي، وانطلاقاً من ذلك جاءت هذه الدّراسة في ضوء إعادة هيكلة الإدارة المركزية لوزارة النقل تنفيذاً

للمشروع الوطني للإصلاح الإداري الذي انطلق عام 2017، ولا سيما فيما يخص المعايير الأساسية لشغل المراكز الوظيفية، وتحديد المسارات الزمنية لها، لتتصدى لهذه المشكلة وتطرح التساؤلات التالية:

1. ما هو أثر الخلافة التنفيذية في التغيير الاستراتيجي؟

ويتفرع عنه الأسئلة التالية:

1-1. ما هو أثر الخلافة التنفيذية الطوعية في التغيير الاستراتيجي؟

1-2. ما هو أثر الخلافة التنفيذية القسرية في التغيير الاستراتيجي؟

1-3. ما هو أثر أصل الخلف التنفيذي (المدير الجديد) في التغيير الاستراتيجي؟

2. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول متغيري الدّراسة (الخلافة التنفيذية، التغيير الاستراتيجي) تعزى للمتغيرات الديمغرافية المتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدخل، الخبرة، المسمى الوظيفي) ".

3. أهداف الدّراسة:

تهدف الدّراسة إلى قياس أثر الخلافة التنفيذية بأبعادها (الخلافة الطوعية، والخلافة القسرية، أصل الخلف) في التغيير الاستراتيجي بأبعاده (التغيير الروتيني، التغيير المحدود، التغيير الجذري، إعادة التوجه) في المنظمات محل الدّراسة من خلال تقديم دليل إحصائي ميداني عن هذا الأثر.

4. أهمية الدّراسة :

تكمن الأهمية النظرية للدراسة في كونها من المواضيع الحديثة، والتي هي موضع جدل بين الباحثين في محاولة لإثبات أي من وجهات النظر هي الأمثل لواقع الجهات العامة في سورية، وبالتالي الإحاطة والإلمام بجوانب تتعلق بالخلافة التنفيذية وأثرها في التغيير الاستراتيجي، مما يضيف قيمة علميّة وإثراء للأدبيات العربية والعالمية بمواضيع لم تحظَ بالاهتمام الكافي خصوصاً في بيئة الأعمال السورية. كما تبرز الأهمية العملية لهذه الدّراسة من خلال ما توفر نتائجها لمتخذي القرار من دليل عملي وإحصائي عن أثر الخلافة التنفيذية في التغيير الاستراتيجي، وتقديم مقترحات يمكن للمنظمات محل الدراسات الاستفادة منها.

5. فرضيات الدّراسة:

تسعى هذه الدّراسة إلى اختبار الفرضيات التالية:

إحصائية للخلافة التنفيذية في التغيير الاستراتيجي". دلالة ذو : يوجد أثر H_1"

التالية: ويمكن تجزئة هذه الفرضيّة إلى الفرضيات

إحصائية للخلافة التنفيذية الطوعية في التغيير الاستراتيجي". دلالة ذو أثر : يوجد H_{11}"

إحصائية للخلافة التنفيذية القسرية في التغيير الاستراتيجي". دلالة ذو أثر : يوجد H_{12}"

إحصائية لأصل الخلف التنفيذي (المدير الجديد) في التغيير الاستراتيجي". دلالة ذو أثر : يوجد H_{13}"

لا يوجد فروقات دالة إحصائياً بين إجابات أفراد عينة الدّراسة حول متغيرات الدّراسة (الخلافة التنفيذية، التغيير الاستراتيجي) H_2:" تعزى للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدخل، الخبرة، المسمى الوظيفي) ".

5. متغيرات الدّراسة Study Variables:

تتمثل متغيرات البحث على الشكل الآتي:

1. المتغير المستقل: الخلافة التنفيذية، وتقسم بدورها إلى عدة متغيرات فرعية هي (الخلافة التنفيذية الطوعية، الخلافة التنفيذية القسرية، أصل الخلف التنفيذي).

2. المتغير التابع: التغيير الاستراتيجي، ويقسم بدوره إلى عدة متغيرات فرعية هي: (التغيير الروتيني، التغيير المحدود، التغيير الجذري، إعادة التوجه).

6. فلسفة ومنهجية الدّراسة Study Philosophy And Methodology:

اعتمد الباحث في هذه الدّراسة الفلسفة الوضعية، وعلى المنهج الوصفي بأسلوب تحليلي وذلك على اعتبار أن ظاهرة الدّراسة قائمة وجدلية، وهذا ما أشارت إليه بعض الدراسات السابقة.

7. مجتمع وعينة الدّراسة Population And Sample Of Study:

يتمثل مجتمع الدّراسة بالمدراء المركزيين والعامين ومعاونيهم ورؤساء الدوائر والشعب لدى الإدارة المركزية في وزارة النقل. حيث وزعت الاستبانة على جميع أفراد المجتمع البالغ عددهم/74/ فرداً بهدف إجراء مسح شامل، واستخدم أسلوب الحصر الشامل لأفراد المجتمع، وبالتالي فإن حجم عينة الدّراسة/74/فرداً.

8. مصادر جمع البيانات:

1. المصادر الثانوية: وتتمثل بالإطار النظري للدراسة، والذي جُمع من خلال مطالعة ومراجعة الكتب والمقالات، والأبحاث المنشورة، والمجلات العلمية المتخصصة، بالإضافة إلى أطروحات الماجستير، والدكتوراه، وأوراق المؤتمرات العلمية.

2. المصادر الأولية: وتتمثل في استبانة تغطي كافة أبعاد ومتغيرات البحث، بالإضافة إلى الزيارات والمقابلات الميدانية التي تمت للمنظمة محل الدّراسة للتأكد من صحة وموضوعية الإجابات التي جمعت عن طريق الاستبانة.

9. حدود الدّراسة :

1. الحدود الزمانية: تتمثل بالفترة الزمنية الممتدة بين عامي 2020-2021.

2. الحدود المكانية: ركزت الدّراسة على دراسة ميدانية للخلافة التنفيذية في الإدارة المركزية لوزارة النقل في سورية وأثرها على التغيير الاستراتيجي.

3. الحدود الموضوعية: هناك عوامل عديدة تؤثر في الخلافة التنفيذية والتغيير الاستراتيجي، لكن هذه الدّراسة اقتصرت على دراسة أثر الخلافة التنفيذية بأبعادها(الطوعية، والقسرية، وأصل الخلف) في التغيير الاستراتيجي بأبعاده (الروتيني، المحدود، الجذري، إعادة التوجه)، ويمكن للدراسات اللاحقة أن تبحث في العوامل الأخرى المؤثرة في المتغيرين.

الفصل الثاني: الإطار النّظري للدراسة

أولاً: الخلافة التنفيذية Executive Succession

1. ماهية الخلافة التنفيذية: يُعدّ موضوع الخلافة التنفيذية أمراً هاماً ومنعطفاً محورياً في تاريخ المنظمة نظراً للمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتق الرئيس التنفيذي، وبالتالي فأن أي تغييرات في منصب الرئيس التنفيذي سيكون لها تداعيات كبيرة على المنظمة كون السلطة الموجودة في هذا المنصب تتحكم في الجوانب الاستراتيجية للمنظمة. فالخلافة التنفيذية تُعرف على أنها العملية التي يتم من خلالها استبدال الرئيس التنفيذي لمنظمة بشخص جديد (Dangé, 2017,14)، فهي حدث أو عملية محورية في تاريخ المنظمة من خلالها يحل رئيس تنفيذي جديد محل الرئيس التنفيذي المنتهية ولايته، ويحصل على حقوق ومسؤوليات المنصب المعني(Hutzschenreuter et al., 2012,731) . كما تنظر الأطراف الخارجية لحدث الخلافة التنفيذية كإشارة لمستقبل المنظمة لأنّ المنظمات غالباً ما تكون انعكاس للرؤساء التنفيذيين فيها الذين لهم السلطة المطلقة في اتخاذ القرارات ويمثلون الوجه الأكثر معرفة للناس خارج المنظمة (Kesner & Sebora, 1994,328:329) . رغم وجود تعريفات عديدة للخلافة التنفيذية لكنها جميعها تصب في معنى واحد هو عملية استبدال مدير حالي بمدير جديد.

2. أنواع الخلافة التنفيذية: قسم الباحثون (Ishak et al.,2013), (Cragun et al., 2016), (Ojeka et al.,2017) , (Chiu,2010)الخلافة التنفيذية إلى نوعين:

2-1. الخلافة التنفيذية الطوعية: تعني مغادرة الرئيس التنفيذي بسبب التقاعد أو الاستقالة أو الترقية، كما تحدث بسبب عمليات الدمج والاستحواذ، وعادة ما يكون مخطط لها(Ojeka et al.,2017,532). وفي هذا الصدد أشار قانون العاملين رقم (50) لعام 2004 في المادة(131) إلى نهاية خدمة العامل في حال أتمَّ الستين من العمر، وعرفت المادة (133) من قانون العاملين الاستقالة بأنّها تقديم العامل طلباً خطياً إلى مرجعه بإعفائه من الخدمة، وتقبل هذه الاستقالة بمرسوم بالنسبة لمعاوني الوزير والمديرين العامين.

2-2. الخلافة التنفيذية القسرية: تشير إلى مغادرة الرئيس التنفيذي بسبب الوفاة أو المرض أو الفصل. وبهذا الخصوص أشارت المادة (131) من قانون العاملين رقم (50) لعام 2004 إلى عدة أسباب قسرية لنهاية خدمة العامل نذكر منها: "التسريح لأسباب صحية، ثبوت عدم صلاحية العامل المتمرن، التسريح بسبب ضعف أداء العامل، التسريح التأديبي، الطرد، الصرف من الخدمة، الوفاة".

3. أصل الخلف التنفيذي (المدير الجديد):

صنّف العديد من الباحثون (Hutzschenreuter et al., 2012) ,(Schepker et al., 2017) (Chiu et al., 2016) أصل الخلف إلى نوعين: الأول داخلي insider (أن يكون المدير الجديد من العاملين بالمنظمة)، والثاني خارجي outsider (أن يكون المدير الجديد من العاملين خارج المنظمة).

ثانياً: التغيير الاستراتيجي Strategic Change

1. ماهية التغيير الاستراتيجي: في ظل المتغيرات المتسارعة والتطورات التكنولوجيا المتلاحقة والمنافسة المتزايدة في البيئة المحيطة للمنظمة، أصبح التغيير الاستراتيجي حاجة ماسة وضرورة ملحة للمنظمة لضمان بقائها في محيط أهم مميزاته المنافسة والتطور والتحديث. حيث تختلف مفهومات التغيير الاستراتيجي باختلاف النظرة إلى مجال التغيير، ووسائل تحقيقه، وأهدافه وأبعاده فقد

عرّفه (التزه، 2016،335) على أنّه سلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال الجذري أو التدريجي من الواقع الراهن إلى حالة جديدة تختلف عن سابقتها أو الحالة القائمة، وقد يتضمن تحسين أو تطوير طبيعة عمل أو نشاط المنظمة لغرض تحقيق الأهداف بصورة أفضل. في حين أشار آخرون (أبو نصيب وعبدالله، 2018،144) إلى التغيير الاستراتيجي هو الذي يرتبط ويُعنى بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل المنظمة، وهو خطوة للمستقبل، وفي نفس السياق عرفه (العريقي،2011،346) بأنّه تحريك المنظمة بعيداً عن وضعها القائم تجاه وضع مستقبلي مرغوب فيه، بهدف تعزيز ميزاتها التنافسية، وقد يكون هذا التغيير بشكل تدريجي أو جذري، أو طارئ. في حين عرفه آخرون (Logemann et al., 2018,5) بأنه تغيير جذري أو إصلاح كبير للاستراتيجيات والهياكل والأنشطة التنظيمية السابقة وهذا أيضاً ينطوي على تغيير جوهري في كيفية رؤية العاملين لمنظمتهم. وبعبارة أخرى، التغيير الاستراتيجي ينطوي على إعادة تعريف لمهمة المنظمة وغرضها أو جوهري التحول في الأولويات والأهداف العامة. بينما عرفه (صالح وآخرون،2009،60) بأنّه استجابة (تفاعلية أو انعكاسية) لتحقيق المطابقة الاستراتيجية بين رؤية المنظمة وغرضها الاستراتيجي مع منحى التغيير البيئي. رغم تعدد وجهات نظر الباحثين في تعريف التغيير الاستراتيجي إلا أنّها تتفق في أنّ التغيير الاستراتيجي عبارة عن عملية انتقال من حالة قائمة إلى حالة مستقبلية مرغوب فيها مرتبطة بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل.

2. مستويات التغيير الاستراتيجي: هناك تصنيفات متعددة لمستويات التغيير الاستراتيجي تختلف باختلاف عمق التغيير وحجمه، والأكثر انتشاراً برأي العديد من الباحثين (دوسة وآخرون، 2008)، (بو فرح و شارف، 2016)، (أبو نصيب وعبد الله، 2018) هي:

2-1. التغيير الاستراتيجي الروتيني: ويشمل التغيرات في أساليب العمل المعتمدة كأساليب جذب الزبائن (التسعير، ترتيب المنتجات، تغيير الموزعين، وغيرها).

2-2. التغيير الاستراتيجي المحدود: ويتضمن عرض منتجات جديدة في أسواق جديدة داخل صنف المنتج العام نفسه، ولا يتطلب ذلك طرق إنتاج أو تسويق مختلفة أو تغييراً جذرياً، وإنما يتطلب إحداث تغيير محدود.

2-3. التغيير الاستراتيجي الجذري: ويشمل إعادة تنظيم أساسية داخل المنظمة، إذ تقوم المنظمة بتغيير جذري خصوصاً في حالات الدمج بين المنظمات في صناعة واحدة.

2-4. إعادة التوجه: ويعتمد على حجم الاختلاف في الصناعات، ومركزية الإدارة الاستراتيجية للمنظمة الجديدة، ولا يكون التوجه بنفس الصناعة الأساسية، وهذا يحتاج إلى تغييرات في مهمة المنظمة، وتطوير المجموعة الجديدة من المهارات والتكنولوجيا.

الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة

1. أداة الدّراسة: في ضوء دراسة الأدبيات التي تضمنها الإطار النظري لهذه الدّراسة قام الباحث بتصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تتألف الاستبانة من قسمين يتضمن القسم الأول المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدخل، الخبرة، المسمى الوظيفي)، والثاني يتضمن /23/ عبارة موزعة على محورين رئيسيين هما محور الخلافة التنفيذية بمحاوره الفرعية (الخلافة التنفيذية الطوعية /4/ عبارات، الخلافة التنفيذية القسرية /3/ عبارات، أصل الخلف التنفيذي(المدير الجديد) /4/ عبارات)، ومحور التغيير الاستراتيجي بمحاوره الفرعية (التغيير الاستراتيجي الروتيني/3/ عبارات، التغيير الاستراتيجي المحدود/3/ عبارات، التغيير الاستراتيجي الجذري/3/ عبارات، إعادة التوجه/3/ عبارات).

2. صدق وثبات أداة الدّراسة: بلغت قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لكامل الاستبانة 0.901، وللمحور الأول 0.828، وللمحور الثاني 0.919، وبالتالي يكون معامل الصدق 0.949 لكامل الاستبانة، و0.910 للمحور الأول، و0.959 للمحور الثاني، وجميع هذه القيم أكبر من 70%، وبالتالي أداة البحث تتمتع بالثبات والصدق ويمكن الوثوق بنتائجها.

3. الاحصاءات الوصفية لمتغيرات الدّراسة:

3-1. التوزيعات التكرارية لأفراد عينة الدّراسة: بينت التوزيعات التكرارية النسبية للمتغيرات الديموغرافية النتائج التالية:

- غالبية المبحوثين هم من الذكور بنسبة 67.7%، وتبلغ نسبة الإناث 23.3%.
- غالبية المبحوثين أعمارهم تنتمي للفئة العمرية من 41- 50 سنة بنسبة 36.5%، يليهم من أعمارهم ضمن الفئة العمرية من30- 40 سنة بنسبة 34.9%، ومن ثم من فئته العمرية51 سنة فأكثر بنسبة 20.6%، وأدنى نسبة لمن فئته العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 7.9%.
- غالبية المبحوثين مؤهلهم العلمي إجارة جامعية بنسبة 87.1%، يليهم حملة الماجستير بنسبة 8.1%، فالدبلوم بنسبة 3.2%، وأدنى نسبة لحملة الدكتوراه.
- غالبية المبحوثين دخلهم الشهري يتراوح بين 90-100 ألف ل.س بنسبة 54.1%، يليهم من دخله أقل من 90 ألف ل.س بنسبة 23%، ومن ثم من دخله يتراوح بين 101-110 ألف ل.س بنسبة 19.7% وأدنى نسبة لمن دخله 111 ألف ل.س فأكثر بنسبة 3.3%.
- غالبية المبحوثين خبرتهم تتراوح بين 11-20 سنة بنسبة 61%، يليهم من خبرته 21 سنة فأكثر بنسبة 20.3%، ومن ثم من خبرته تتراوح بين 5 -10 سنة بنسبة 13.6%، وأدنى نسبة لمن خبرته أقل من سنة بنسبة 5.1%.
- غالبية المبحوثين مسماهم الوظيفي رئيس دائرة بنسبة 47.6%، يليهم من مسماه الوظيفي مدير مركزي بنسبة 20.6%، ورئيس شعبة بنسبة 15.9% و14.3% مدير عام و1.6% معاون مدير عام.

3-2. المتوسطات والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار t لعينة واحدة: بينت الاحصاءات الوصفية ونتائج اختبار ستيودينت لعينة واحدة مايلي:

- درجة توفر الخلافة التنفيذية متوسطة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.14 بانحراف معياري 0.759، ومستوى معنوية لمؤشر اختبار t للفرق بين متوسط المقياس البالغ /3/ وهذا المتوسط هو 0.14 أكبر من 5% فالفروق غير دالة إحصائياً وهي ظاهرية. أمّا درجات توفر أبعاد هذا المتغير فهي: بعدا الخلافة التنفيذية الطوعية والقسرية بدرجة فوق المتوسط حيث متوسط كل منهما 3.34 ، 3.32 على التوالي والفروقات دالة احصائياً قيم مستوى المعنوية لمؤشر الاختبار هي 0.005، 0.016 على التوالي. بينما درجة توفر أصل الخلف التنفيذي متوسطة بمتوسط 2.98، ومستوى معنوية مؤشر الاختبار 0.821.
- درجة توفر التغيير الاستراتيجي فوق المتوسط حيث قيمة المتوسط الحسابي 3.75 بانحراف معياري 0.439 ومستوى معنوية لمؤشر الاختبار 0.00 أصغر من 5% والفروق دالة إحصائياً. وأبعاد هذا المتغير(الروتيني، المحدود، الجذري) متوفرة بدرجة فوق المتوسط حيث قيم متوسطاتها 3.97، 3.52، 4.14 على التوالي وبينت مستويات المعنوية لمؤشر الاختبار بأن الفروق دالة احصائياً وقيم مستويات المعنوية كانت جميعها 0.000، أما إعادة التوجه متوفر بدرجة أقل من المتوسط حيث كانت قيمة المتوسط 2.75 ومستوى المعنوية لمؤشر الاختبار 0.005 فالفروقات دالة إحصائياً.

4. اختبار الفرضيات:

4-1. اختبار الفرضيّة الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية عنها: لتحديد قوة ومتانة العلاقة واتجاهاتها بين متغيرات الدّراسة، واختبار معنويتها ودلالتها الاحصائية حُسبت قيم معاملات ارتباط سبيرمان الملائمة لطبيعة البيانات الرتبية، والنتائج موضحة في الجدول (1) التالي:

الجدول (1): معاملات ارتباط سبيرمان بين متغير الخلافة التنفيذية وأبعاده ومتغير التغيير الاستراتيجي وأبعاده:

			التغيير الاستراتيجي	التغيير الروتيني	التغيير المحدود	التغيير الجذري	إعادة التوجه
Spearman's rho	الخلافة التنفيذية	Correlation Coefficient	.403**	.163	.326**	.034	.347**
		Sig. (2-tailed)	.001	.203	.009	.790	.005
		N	63	63	63	63	63
	الخلافة الطوعية	Correlation Coefficient	.358**	.169	.114	.078	.218
		Sig. (2-tailed)	.004	.186	.375	.545	.086
		N	63	63	63	63	63
	الخلافة القسرية	Correlation Coefficient	.389**	.288*	.196	.106	.384**
		Sig. (2-tailed)	.002	.022	.124	.410	.002
		N	63	63	63	63	63
	أصل الخلف التنفيذي	Correlation Coefficient	.249*	.111	.078	.020	.322*
		Sig. (2-tailed)	.049	.388	.544	.875	.010
		N	63	63	63	63	63

المصدر: مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن:

1. الارتباط بين الخلافة التنفيذية وكل من التغيير الاستراتيجي، التغيير الاستراتيجي المحدود، إعاده التوجه هو ارتباط موجب ومعنوي وضعيف، بينما الارتباط بين الخلافة التنفيذية وكل من التغيير الاستراتيجي الروتيني والجذري هو ارتباط موجب وغير معنوي. نظراً لأن قيمة مستوى المعنوية لمعاملات الارتباط الخاصة بهذه المتغيرات 0.203, 0.790 على التوالي وهي أكبر من 5%.

2. إن قيمة الارتباط بين الخلافة التنفيذية الطوعية ومتغيرات التغيير الاستراتيجي هي 0.358 بمستوى معنوية 0,004 أصغر من 5%، وبالتالي يوجد ارتباط معنوي موجب وضعيف، في حين لا ارتباط بين متغير الخلافة التنفيذية الطوعية ومتغيرات التغيير الاستراتيجي (الروتيني، والجذري، والمحدود، إعادة التوجه).

3. ترتبط الخلافة التنفيذية القسرية مع التغيير الاستراتيجي، التغيير الاستراتيجي الروتيني، وإعادة التوجه ارتباطاً موجباً ومعنوياً وضعيفاً، حيث قيم معاملات الارتباط هي: (0.389, 0.288, 0.384) على التوالي ولا ارتباط بين الخلافة القسرية والتغيير الاستراتيجي المحدود، والتغيير الاستراتيجي الجذري.

4. يرتبط أصل الخلف التنفيذي (المدير الجديد) بالتغيير الاستراتيجي، وببعد إعادة التوجه ارتباطاً موجباً ضعيفاً ومعنوياً، بينما لا ارتباط دال إحصائياً بين أصل الخلف التنفيذي والأبعاد الأخرى متغير التغيير الاستراتيجي.

أولاً: تحليل نموذج الانحدار الخطي البسيط:

لنموذج الانحدار الخطي البسيط الشكل: $y = a + bx$ حيثy متغير التغيير الاستراتيجي، وx متغير الخلافة التنفذية، أمّا a ,b ثوابت النموذج.

حيث قدرت ثوابت النموذج والنتائج كما في الجدول(2) التالي:

الجدول (2): ملخص النموذج: معاملا الارتباط والتحديد في نموذج الانحدار البسيط.

Model Summary				
Model	**R**	**R Square**	**Adjusted R Square**	**Std. Error of the Estimate**
1	.401[a]	.161	.147	.405

المصدر: مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط هي 0.401، أي الارتباط موجب وضعيف بين متغيري الخلافة التنفيذية والتغيير الاستراتيجي، وقيمة معامل التحديد هي 0.161 أي أن 16.1% من التغير في مستوى التغيير الاستراتيجي قد فسر من خلال التغير في مستوى الخلافة التنفيذية.

الجدول (3): تحليل التباين في نموذج الإنحدار الخطي البسيط.

ANOVA[a]						
Model		**Sum of Squares**	**df**	**Mean Square**	**F**	**Sig.**
1	Regression	1.922	1	1.922	11.709	.001[b]
	Residual	10.014	61	.164		
	Total	11.937	62			

المصدر: مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل F فيشر هي 11.709 بمستوى معنوية 0.001 أصغر من 5% فنموذج الانحدار الخطي البسيط جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرين.

الجدول (4): ثوابت نموذج الإنحدار الخطي البسيط ومعنوياتها.

Coefficients[a]						
Model		**Unstandardized Coefficients**		**Standardized Coefficients**	**t**	**Sig.**
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.017	.219		13.769	.000
	الخلافة التنفيذية	.232	.068	.401	3.422	.001

المصدر: مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الثابت a هي 3.017 بمستوى معنوية sig = 0.00 أصغر من 5%، فالثابت معنوي وقيمة الثابت هي 0.232 بمستوى معنوية sig = 0.001 أصغر من 5%، فالثابت معنوي. أي عندما تزداد الخلافة التنفيذية بمقدار وحدة واحدة فإن التغيير الاستراتيجي يرتفع بمقدار 0.232. يمكن القول للخلافة التنفيذية أثر معنوي موجب في التغيير الاستراتيجي.

ثانياً: نموذج الانحدار الخطي المتعدد:

لمعرفة أثر أبعاد الخلافة التنفيذية (الخلافة الطوعية، الخلافة التنفيذية، أصل الخلف) مجتمعة وهي المتغيرات المستقلة، والتغيير الاستراتيجي كمتغير تابع ولنموذج الانحدار الخطي المتعدد الشكل العام $Y = a + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3$ ، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (5): معاملا الارتباط والتحديد بين التغيير الاستراتيجي وأبعاد الخلافة التنفيذية.

Model Summary				
Model	**R**	**R Square**	**Adjusted R Square**	**Std. Error of the Estimate**
1	.405[a]	.164	.122	.411

المصدر: مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط المتعدد هي 0.405 أي ارتباط موجب وضعيف بين التغيير الاستراتيجي وأبعاد الخلافة التنفيذية، وقيمة معامل التحديد 0.164 أي أن 16.4% من التغير في التغيير الاستراتيجي فسرته أبعاد الخلافة التنفيذية.

الجدول (6): تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي المتعدد بين التغيير الاستراتيجي وأبعاد الخلافة التنفيذية.

ANOVA[a]						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.014[b]	3.869	.654	3	1.962	Regression	1
		.169	59	9.974	Residual	
			62	11.937	Total	

المصدر: مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل F فيشر هي 3.869 بمستوى معنوية 0.014 أصغر من 5% فنموذج الانحدار الخطي المتعدد جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرات.

الجدول (7): ثوابت نموذج الإنحدار الخطي المتعدد ومعنوياتها.

Coefficients[a]						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	9.764		.301	2.939	(Constant)	1
.227	1.221	.214	.081	.099	الخلافة التنفيذية الطوعية	
.379	.887	.163	.079	.070	الخلافة التنفيذية القسرية	
.442	.774	.103	.105	.081	أصل الخلف التنفيذي (المدير الجديد)	

المصدر: مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الثابت a هي 2.939 بمستوى معنوية 0.000 الثابت معنوي وموضوعي، والثابت a1 = 0.099, a2 = 0.070، a3 = 0.081 على التوالي بمستويات معنوية 0.227 , 0.379 و0.442 على التوالي وأكبر من 5% ، فالثوابت غير معنوية ولا تأثير لأبعاد الخلافة التنفيذية في التغيير الاستراتيجي.

❖ **نموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري الخلافة التنفيذية الطوعية والتغيير الاستراتيجي:**

الجدول (8): معاملا الارتباط والتحديد بين متغيري الخلافة التنفيذية الطوعية والتغيير الاستراتيجي.

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.411	.123	.137	.370[a]	1

المصدر: مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط هي 0.370 أي ارتباط موجب وضعيف بين المتغيرين، كما أن قيمة معامل التحديد هي 0.137، أي أن 13.7% من التغير في التغيير الاستراتيجي قد فسر من خلال التغير في الخلافة التنفيذية الطوعية.

الجدول (9): تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري الخلافة التنفيذية الطوعية والتغيير الاستراتيجي.

ANOVA[a]						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.003[b]	9.662	1.632	1	1.632	Regression	1
		.169	61	10.304	Residual	
			62	11.937	Total	

المصدر: مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل F فيشر هي 9.662 بمستوى معنوية 0.003 أصغر من 5% فنموذج الانحدار الخطي البسيط جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرات.

الجدول (10): ثوابت نموذج الإنحدار الخطي البسيط بين متغيري الخلافة التنفيذية الطوعية والتغيير الاستراتيجي.

Coefficients[a]					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	16.663		.191	3.176	(Constant) 1
.003	3.108	.370	.055	.170	الخلافة التنفيذية الطوعية

المصدر: مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الثابت a هي 3.176 بمستوى معنوية 0.00 أصغر من 5%، فالثابت معنوي وموضوي، كما أن قيمة معامل الإنحدار 0.170 بمستوى معنوية 0.003 أصغر من 5%، فالثوابت معنوية وموضوعية، وهناك أثر معنوي موجب للخلافة التنفيذية الطوعية في التغيير الاستراتيجي.

❖ **نموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري الخلافة التنفيذية القسرية والتغيير الاستراتيجي:**

الجدول (11): معاملا الارتباط والتحديد بين متغيري الخلافة التنفيذية القسرية والتغيير الاستراتيجي.

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.412	.120	.134	.366[a]	1

المصدر: مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط هي 0.366 أي ارتباط موجب وضعيف بين متغيري الخلافة التنفيذية القسرية والتغيير الاستراتيجي، كما أن قيمة معامل التحديد هي 0.134أي أن 13.4% من التغير في التغيير الاستراتيجي قد فسر من خلال التغير في الخلافة التنفيذية القسرية.

الجدول (12): تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري الخلافة التنفيذية القسرية والتغيير الاستراتيجي.

ANOVA[a]						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.003[b]	9.416	1.596	1	1.596	Regression	1
		.170	61	10.340	Residual	
			62	11.937	Total	

المصدر: مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل F فيشر هي 9.416 بمستوى معنوية 0.003 أصغر من 5% فنموذج الانحدار الخطي البسيط جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرات.

الجدول (13): ثوابت نموذج الإنحدار الخطي البسيط بين متغيري الخلافة التنفيذية القسرية والتغيير الاستراتيجي.

Coefficients[a]					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	18.004		.179	3.221	(Constant) 1
.003	3.069	.366	.052	.158	الخلافة التنفيذية القسرية

المصدر: مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الثابت a هي 3.221 بمستوى معنوية 0.00 أصغر من 5%، فالثابت معنوي وموضوعي، كما أن قيمة معامل الإنحدار 0.158 بمستوى معنوية 0.003 أصغر من 5%، فالثوابت معنوية وموضوعية، وهناك أثر معنوي موجب للخلافة التنفيذية القسرية في التغيير الاستراتيجي.

- نموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري أصل الخلف التنفيذي والتغيير الاستراتيجي: قدر نموذج الانحدار الخطي البسيط والنتائج موضحة في الجداول الآتية:

الجدول (14): معاملا الارتباط والتحديد بين متغيري أصل الخلف التنفيذي والتغيير الاستراتيجي.

Model Summary				
Model	**R**	**R Square**	**Adjusted R Square**	**Std. Error of the Estimate**
1	.249[a]	.062	.047	.428

المصدر: مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط هي 0.249 أي ارتباط موجب وضعيف بين المتغيرين، كما أن قيمة معامل التحديد هي 0.062أي أن 6.2% من التغير في التغيير الاستراتيجي قد فسر من خلال التغير في أصل الخلف التنفيذي.

الجدول (15): تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري أصل الخلف التنفيذي والتغيير الاستراتيجي.

ANOVA[a]						
Model		**Sum of Squares**	**df**	**Mean Square**	**F**	**Sig.**
1	Regression	.739	1	.739	4.027	.049[b]
	Residual	11.197	61	.184		
	Total	11.937	62			

المصدر: مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل F فيشر هي 4.027 بمستوى معنوية 0.049أصغر من 5% وبالتالي نموذج الانحدار الخطي البسيط جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرات.

الجدول (16): ثوابت نموذج الإنحدار الخطي البسيط بين متغيري أصل الخلف التنفيذي والتغيير الاستراتيجي

Coefficients[a]						
Model		**Unstandardized Coefficients**		**Standardized Coefficients**	**t**	**Sig.**
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.157	.298		10.582	.000
	أصل الخلف التنفيذي (المدير الجديد)	.197	.098	.249	2.007	.049

المصدر: مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الثابت a هي 3.157 بمستوى معنوية 0.00 أصغر من 5%، فالثابت معنوي وموضوعي، كما أن قيمة معامل الإنحدار 0.197 بمستوى معنوية 0.049 أصغر من 5%، فالثوابت معنوية وموضوعية، وهناك أثر معنوي موجب لأصل الخلف التنفيذي في التغيير الاستراتيجي.

4-2. اختبار الفرضيّة الثانية: بينت نتائج اختبار سميرنوف للتوزيع الطبيعي للبيانات أن بيانات جميع متغيرات البحث غير موزعة طبيعياً حيث أن جميع قيم مستويات المعنوية أصغر من الصفر، وبناء عليه تستخدم الاختبارات اللامعلمية في اختبار هذه الفرضيّة ونتائج الاختبار كانت وفق التالي:

أ- تبعاً للجنس: بينت نتائج اختبار مان ويتني أنه لا يوجد فروقات دالة إحصائياُ بين إجابات المبحوثين حول كافة متغيرات الدّراسة تبعاً للجنس باستثناء متغير أصل الخلف التنفيذي حيث جاءت الفروقات لصالح الإناث بمتوسط رتب 41.10، بينما متوسط رتب الذكور 26.93.

ب- تبعاً للعمر: بينت نتائج اختبار كروسكال واليس أنه لا يوجد فروقات دالة إحصائياُ بين إجابات المبحوثين حول كافة متغيرات الدّراسة تبعاً للعمر باستثناء متغيري أصل الخلف التنفيذي والتغيير الاستراتيجي الروتيني حيث جاءت الفروقات لصالح من أعمارهم من 41 إلى 50 سنة بمتوسط رتب 23.

ت- تبعاً للمؤهل العلمي: بينت نتائج اختبار كروسكال واليس أنه لا يوجد فروقات دالة إحصائياُ بين إجابات المبحوثين حول كافة متغيرات الدّراسة تبعاً للمؤهل العلمي باستثناء متغيري التغيير الاستراتيجي الجذري، وإعادة التوجه حيث جاءت الفروقات لصالح حملة الإجازة الجامعية بمتوسط رتب 54.

ث- تبعاً للدخل: بينت نتائج اختبار كروسكال واليس أنه لا يوجد فروقات دالة إحصائياُ بين إجابات المبحوثين حول كافة متغيرات الدّراسة تبعاً للدخل باستثناء متغيرات الخلافة التنفيذية، الخلافة التنفيذية القسرية، أصل الخلف التنفيذي حيث جاءت الفروقات لصالح من دخله من 90 إلى 100 ألف ل.س بمتوسط رتب 33.

ج- تبعاً للخبرة: بينت نتائج اختبار كروسكال واليس أنه لا يوجد فروقات دالة إحصائياُ بين إجابات المبحوثين حول كافة متغيرات الدّراسة تبعاً للخبرة باستثناء متغيرات الخلافة التنفيذية الطوعية، الخلافة التنفيذية القسرية، أصل الخلف التنفيذي حيث جاءت الفروقات لصالح من خبرته من 11 إلى 20 سنة بمتوسط رتب 36.

ح- تبعاً للمسمى الوظيفي: بينت نتائج اختبار كروسكال واليس أنه لا يوجد فروقات دالة إحصائياُ بين إجابات المبحوثين حول كافة متغيرات الدّراسة تبعاً للمسمى الوظيفي باستثناء متغيرات الخلافة التنفيذية، أصل الخلف التنفيذي، التغيير الاستراتيجي حيث جاءت الفروقات لصالح من مسماه الوظيفي رئيس دائرة بمتوسط رتب 30.

❖ **النتائج والتوصيات:**

1- **<u>النتائج:</u>** خلصت الدّراسة إلى النتائج التالية:

1-1. يوجد أثر معنوي وموجب للخلافة التنفيذية في التغيير الاستراتيجي ولأبعادها أيضاً بشكل منفصل لكل منها وترتب الأبعاد حسب شدة التأثير من الأعلى إلى الأدنى كما يلي: أصل الخلف التنفيذي، الخلافة التنفيذية الطوعية، الخلافة التنفيذية القسرية، وهذه النتيجة تتفق من حيث الأثر مع كل من دراسة(Chiu et al.,2016), (Nakauchi&Wiersema, 2015) ودراسة (Schepker et al., 2017) في حال كان أصل الخلف من خارج المنظمة، وتتعارض معها في حال كان أصل الخلف من داخل المنظمة، كما تتعارض مع دراسة (Beek, 2019).

1-2. يوجد ارتباط موجب وضعيف ودال إحصائياً للخلافة التنفيذية بالتغيير الاستراتيجي، وبعديه التغيير الاستراتيجي المحدود وإعادة التوجه، ولا ارتباط بينها وبين بعدي التغيير الاستراتيجي الروتيني والجذري. فالمدراء الجدد الذين سيسند لهم مهمة ادارة المنظمة مستقبلاً والذين حازوا على هذه المهمة سواء بطريقة طوعية نتيجة تقاعد او سفر أو اعتذار أو ترقية المدراء السابقون يتطلعون إلى إحداث أقسام جديدة في المنظمة والدخول إلى أسواق جديدة، كما يتطلع هؤلاء المدراء إلى عمل شراكات واتفاقيات مع منظمات أخرى للوصول إلى هذه الأسواق.

1-3. هناك ارتباط موجب وضعيف ودال إحصائياً بين الخلافة التنفيذية الطوعية بالتغيير الاستراتيجي، ولا ترتبط بأي بعد من أبعاده. فالمدراء الجدد الذين على عاتقهم مهمة ادارة المنظمة مستقبلاً والذين حازوا على هذه المهمة سواء بطريقة طوعية نتيجة تقاعد أو استقالة، أو سفر أو اعتذار أو ترقية المدراء السابقون يتحلون بفكر التغيير الاستراتيجي ولا يركزوا على جانب واحد من جوانب التغيير الاستراتيجي بل يؤمنون بتكامل أبعاده وجوانبه (الروتيني، المحدود والجذري وإعادة التوجه).

1-4. ترتبط الخلافة التنفيذية القسرية ارتباطاً موجباً وضعيفاً ودال إحصائياً بالتغيير الاستراتيجي وبعديه التغيير الاستراتيجي الروتيني وإعادة التوجه، ولا ارتباط بينها وبين بعدي التغيير الاستراتيجي المحدود والجذري. فالمدراء الجدد الذين على عاتقهم مهمة ادارة المنظمة مستقبلاً والذين حازوا على هذه المهمة سواء بطريقة قسرية يتركز فكرهم حول التغيير الاستراتيجي الروتيني بتغيير أسلوب العمل والاعلان والترويج والتنسيق والتكامل بين كافة مفاصل العمل في المنظمة ويتوجهون لمجالات أخرى.

1-5. الارتباط بين أصل الخلف التنفيذي بالتغيير الاستراتيجي موجب وضعيف ودال إحصائياً، ولا يرتبط بأي بعد من أبعاده.

1-6. ترتب أبعاد الخلافة التنفيذية حسب شدة ارتباطها بالتغيير الاستراتيجي من الأكثر شدة إلى أدناها كما يلي: الخلافة التنفيذية القسرية، الخلافة التنفيذية الطوعية، أصل الخلف التنفيذي. أي الخلافة التنفيذية القسرية لها دوراً أكثر فاعلية في التغيير الاستراتيجي.

1-7. ليس هناك أثر معنوي لأبعاد الخلافة التنفيذية معاً في التغيير الاستراتيجي. فلا يوجد دوراً متكاملاً لأبعاد الخلافة التنفيذية في التغيير الاستراتيجي.

1-8. التباين في الخصائص الديموغرافية بين الخلف التنفيذي والسلف قد يفسر بعض حالات الخلافة التنفيذية التي تؤدي إلى مستوى أعلى من التغيير الاستراتيجي، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة(Beek, 2019).

2- **<u>التوصيات:</u>** أوصت الدّراسة بمايلي:

2-1. إيلاء موضوع الخلافة التنفيذية مزيد من الاهتمام في الجهات العامة لما لها من أثر على أداء المنظمة وتوجهاتها الاستراتيجية.

2-2. التخطيط لعملية الخلافة التنفيذية بنوعيها الطوعية والقسرية على مستوى المنظمة ككل، مع الأخذ بعين الاعتبار تأهيل بديل كخلف تنفيذي بشكل دائم.

2-3. التأكيد على تطبيق القرارين /67/، /68/ لعام 2021 في الجهات العامة بأسرع وقت ممكن، لتنظيم عملية الخلافة التنفيذية، ولا سيما فيما يخص المعايير الأساسية لشغل المراكز الوظيفية، وتحديد المسارات الزمنية لها، وآليات التنفيذ والمسؤول عنها.

2-4. الأخذ بعين الاعتبار التباين في الخصائص الديموغرافية بين الخلف التنفيذي والسلف عند كل خلافة تنفيذية.

2-5. العمل على عدم إبقاء السلف(المدير السابق) في المنظمة بعد كل خلافة تنفيذية حتى لا يقيد عمل الخلف التنفيذي(المدير الجديد)، ويحد من قدراته في إجراء التغيير الاستراتيجي المطلوب في المنظمة.

2-6. إجراء دورات تدريبية مستمرة للخلف التنفيذي، والعمل على تطوير معارفه والارتقاء بمستوى ثقافته، بما يساهم في إجراء التغيير الاستراتيجي المطلوب.

معلومات التمويل :

هذا البحث ممول من جامعة دمشق وفق رقم التمويل (501100020595).

المراجع:

المراجع العربية:

1. أبو نصيب ،عرفة؛ عبد الله، سعدية.(2018).أثر التغيير الاستراتيجي على الميزة التنافسية في المنشآت الصناعية السودانية. مجلة دنقلا للبحث العلمي، مج:7، عدد:14، ص ص:191-232، دنقلا:السودان، جامعة دنقلا: كلية الدراسات العليا.
2. التزه، بسام.(2016).السلوك التنظيمي. دمشق:سورية، جامعة دمشق، ص:373.
3. بو فرح، مروى؛ شارف، مريم.(2016).التغيير الاستراتيجي ودوره في رفع الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مناجم الفوسفات- تبسة. رسالة ماجستير ،علوم التسيير ،إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية: جامعة العربي التبسي، تبسة:الجزائر ،ص:117.
4. العريقي، منصور .(2011).الإدارة الاستراتيجية. ط:2، صنعاء:اليمن، جامعة العلوم والتكنولوجيا، ص:346.
5. جواد، شوقي؛ جابر، ميسون. (2017).الوضع الذهني للقيادات الإدارية العليا وأثره على التغيير الاستراتيجي في الشركات الصناعية. مجلة الادارة والاقتصاد، مج:40،عدد:111،بغداد:العراق، الجامعة المستنصرية: كلية الإدارة و الاقتصاد، ص ص46-64.
6. دوسة، أصغر؛ حسين، سوسن. (2008). التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الاداء التنظيمي. مجلة الادارة والاقتصاد، عدد:69، بغداد:العراق، الجامعة المستنصرية: كلية الإدارة و الاقتصاد، ص ص: 60-77.
7. صالح، قيس؛ باني، باسمة؛ عبيد، عبد السلام.(2009). محددات التغيير الاستراتيجي في المنظمات الصناعية دراسة حالة في معمل إسمنت الكوفة الجديد. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، عدد:12، الكوفة:العراق، جامعة الكوفة: كلية الإدارة والاقتصاد، ص ص: 53-70.
8. مركز المشروعات الدولية الخاصة.(2011).تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا :تجارب وحلول. المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، واشنطن:الولايات المتحدة الأمريكية، ص ص: 1-86.
9. القانون رقم(50)، لعام 2004، نظام العاملين الأساسي في الدولة. المادة/131/، المادة/133/.
10. القرار /67/، لعام 2021، الصادر عن رئاسة مجلس الوزراء.
11. القرار /68/، لعام 2021، الصادر عن رئاسة مجلس الوزراء.

المراجع الأجنبية:

1. Chiu, S. C., Johnson, R. A., Hoskisson, R. E., & Pathak, S. (2016). The impact of CEO successor origin on corporate divestiture scale and scope change. The Leadership Quarterly, 27(4), 617-633.
2. Cragun, O. R., Nyberg, A. J., & Wright, P. M. (2016). CEO succession: what we know and where to go?. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 3(3), p225.
3. Dangé, R.(2017). CEO succession and (dis)similarity The relative power of the board of directors vis-à-vis the CEO. Master thesis,Tilburg University, Netherlands ,p14.
4. between Succession Planning and Strategic Planning. Case Study: Payame Noor University of Aleshtar. Economic Insights-Trends & Challenges, 66(1).p13.
5. Succession planning and management: the backbone of the radiology group's future. Journal of the American College of Radiology, 14(1), p:2.
6. Flamholtz, Eric G., and Yvonne Randle.(2008). Leading strategic change. Cambridge University Press.
7. Hutzschenreuter, T., Kleindienst, I., & Greger, C. (2012). How new leaders affect strategic change following a succession event: A critical review of the literature. The Leadership Quarterly, 23(5), 729-755.
8. Ishak, R., Ismail, K. N. I. K., & Abdullah, S. N. (2013). CEO succession and firm performance: Evidence from publicly listed Malaysian Firms. Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance, 9(2), pp34-35.
9. Logemann, M., Piekkari, R., & Cornelissen, J. (2018). The sense of it all: Framing and narratives in sensegiving about a strategic change. Long Range Planning, 52(5), 101852.
10. Kesner, I. F., & Sebora, T. C. (1994). Executive succession: Past, present & future. Journal of management, 20(2), 327-372.
11. Li, W. A., & Xu, J. (2014). Board independence, CEO succession and the scope of strategic change: Empirical research on the effectiveness of independent directors. Nankai Business Review International, 5(3), 309-325.
12. Nakauchi, M., & Wiersema, M. F. (2015). Executive succession and strategic change in Japan. Strategic Management Journal, 36(2), 298-306.
13. Ojeka, S., Adetula, D. T., Mukoro, D. O., & Kpokpo, O. P. (2017). Does Chief Executive Officer Succession Affect Firms Financial Performance in Nigeria?. International Journal of Economics and Financial Issues, 7(2),p532.
14. Beek, R. V. (2019). CEO succession: When does the firm's new leader generate more strategic change?. Master Thesis, Radboud University, Netherlands.
15. Schepker, D. J., Kim, Y., Patel, P. C., Thatcher, S. M., & Campion, M. C. (2017). CEO succession, strategic change, and post-succession performance: A meta-analysis. The Leadership Quarterly, 28(6),p:701-720.