

## دراسة واقع الجاهزية التنظيمية في شركة آسياسيل للاتصالات النقالة في العراق (\*)

أ.م.د. هدى عبدالرحيم احسين  
جامعة الموصل  
كلية الإدارة والاقتصاد

الباحث: محمد سليمان أيوب الراوجي  
جامعة الموصل  
كلية الإدارة والاقتصاد

[Huda\\_abdulrahem@uomosul.edu.iq](mailto:Huda_abdulrahem@uomosul.edu.iq)

[Mohammedsulaiman025@gmail.com](mailto:Mohammedsulaiman025@gmail.com)

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.5.1.14>

تاريخ استلام البحث ٢٠٢٢/٩/١٨ تاريخ قبول النشر ٢٠٢٢/٩/٢٥ تاريخ النشر ٢٠٢٣/٧/٣٠

### المستخلص

تناول البحث دراسة واقع الجاهزية التنظيمية إذ تمثلت أبعاد الجاهزية التنظيمية بـ(دعم الإدارة العليا، الالتزام بالتغيير، فاعلية التغيير). ولقد اختبرت البحث في شركة آسياسيل للاتصالات النقالة في العراق، وطبق على عينة من الموظفين العاملين في الشركة بواقع (250) موظفاً وبمختلف مواقع العمل (مدير، رئيس قسم، مسؤول وحدة، مسؤول شعبة، موظف). استخدمت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، فضلاً عن الزيارات الميدانية، وقد سعى البحث لوصف وتشخيص المتغير الدراسة، وذلك للإجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة البحث والوصول إلى الأهداف الموضوعية، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات وكان من أهمها، تعد الجاهزية التنظيمية ضرورة جوهرية للمنظمات التي تهدف إلى تحقيق التميز. واستناداً إلى ما توصل إليه البحث من نتائج فقد وضعت مجموعة من التوصيات كان من أهمها، ضرورة الاهتمام بموضوع الجاهزية التنظيمية، وذلك من خلال تعزيز الحالات التي تؤدي إلى قدرة المنظمة على تبني وتنفيذ تغيير فاعل لمواجهة اتجاهات السوق المتغيرة. **الكلمات المفتاحية:** الجاهزية التنظيمية، شركة آسياسيل للاتصالات النقالة.



مجلة اقتصاديات الأعمال  
المجلد (٥) العدد (١) ٢٠٢٣  
الصفحات: ٢٤٩-٢٦٠

(\*) البحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الأول.

## **The Role of Knowledge Management Infrastructure in Enhancing Organizational Readiness**

### **A survey study in the Asia cell Mobile Communications Company in Iraq<sup>(\*)</sup>**

**Researcher: Muhammad S. Al-Rawji**  
Mosul University  
College of Administration and Economy  
[Mohammedsulaiman@gmail.com](mailto:Mohammedsulaiman@gmail.com)

**Assist. Prof. Dr. Huda Abdel Rahim Ehsin**  
Mosul University  
College of Administration and Economy  
[Huda\\_abdulrahem@uomosul.edu.iq](mailto:Huda_abdulrahem@uomosul.edu.iq)

---

### **Abstract**

The research dealt with the study of the reality of organizational readiness, as the dimensions of organizational readiness were represented by (support of senior management, commitment to change, effectiveness of change). The research was tested in the Asia cell Mobile Communications Company in Iraq, and it was applied to a sample of employees working in the company by (250) employees and in various work sites (director, department head, unit official, division official, employee).

The study used the questionnaire as a main tool for collecting data and information as well as field visits. The research sought to describe and diagnose the study variable, in order to answer questions related to the research problem and reach the objectives set. to achieve excellence.

Based on the findings of the research, a set of recommendations were developed, the most important of which was the need to pay attention to the issue of organizational readiness, by strengthening the cases that lead to the organization's ability to adopt and implement effective change to meet the changing market trends.

**Key words:** Regulatory Readiness, Asia Cell for Mobile Communications.

---

(\*) The research is extracted from a master's thesis of the first researcher.

## المقدمة:

إن الارتقاء بمستوى الخدمات الالكترونية في أي بلد من بلدان العالم يعد أهم الأركان لتطوره وتقدمه، ومن الدعائم الأساسية لتحقيق التنمية والرفاهية الاجتماعية والاقتصادية، ولذا يأت الاهتمام بجودة الخدمات الالكترونية من الأمور الهامة والضرورية التي ينبغي اخذها بالاعتبار، لاسيما إذا كانت تلك الخدمات خاصة بشركات الاتصالات النقالة والمعرفة بكمية ونوعية الخدمات الالكترونية (الاتصالات والانترنت) التي تقدمها لكافة فئات المجتمع، فضلاً عن التزاماتها بالمسؤولية تجاهه من خلال ما تنفذه من مشاريع لدعم الصحة والتعليم والبيئة، إذ أن رفع مستوى جودة قطاع الاتصالات يستلزم توفر الجاهزية التنظيمية القادرة على مواجهة التغيرات والتطورات في البيئة، ومن هذا المنطلق تبلورت فكرة الدراسة لتناولها إحدى الموضوعات الهامة التي لها الدور الكبير في أداء المنظمات بعمامة والمنظمة المبحوثة بخاصة في ظل التغيرات والتحديات التي تواجهها، فضلاً عن ما اثبتته نتائج العديد من الدراسات لهذه الموضوعات التي اختبرت في بيئات مختلفة لأهميتها في إبراز أداء المنظمة وأهدافها، ولحاجة منظماتنا وبيئاتنا لمثل هذه الدراسات جاءت الدراسة الحالية لاختبار هذا الموضوعات في قطاع الاتصالات النقالة في العراق والمتمثلة بشركة آسياسيل النقالة. مما تقدم تمثل هدف البحث في التعرف على الجدل الفكري والعلمي لمتغير الدراسة في جانبه النظري، أما في الجانب العملي فهو الإجابة عن تساؤلات المشكلة والتوصل إلى طبيعة العلاقة بين متغيراته.

## المبحث الأول: منهجية البحث:

### أولاً: مشكلة البحث:

يمكن تحديد مشكلة البحث من خلال طرح عدد من التساؤلات البحثية وكالاتي:

1. ما واقع الجاهزية التنظيمية في المنظمة المبحوثة؟
2. هل تتوافر أبعاد الجاهزية التنظيمية في المنظمة المبحوثة؟

### ثانياً: أهمية البحث:

يمكن القول إن أهميته ستحدد على النحو الآتي:

#### 1. الأهمية النظرية:

أهمية المتغير المبحوثة (الجاهزية التنظيمية) في أدبيات تكنولوجيا ونظم المعلومات بوصفها مواضيع معاصرة مما دفع الباحث إلى استحضار ما أجاد به الفكر الإداري في هذا الاتجاه من أجل الخروج برؤية واضحة تحدد واقع الذي تمارسه الجاهزية التنظيمية.

#### 2. الأهمية الميدانية:

يستمد البحث أهميته الميدانية من أهمية القطاع الذي طبق به والمتمثل بقطاع الاتصالات، من خلال تزويد كافة فئات المجتمع بخدمات الاتصال النقالة العالية الجودة ولجميع المدن العراقية مما يجعل تغطيتها الأوسع بين مشغلي خدمات الاتصال في العراق.

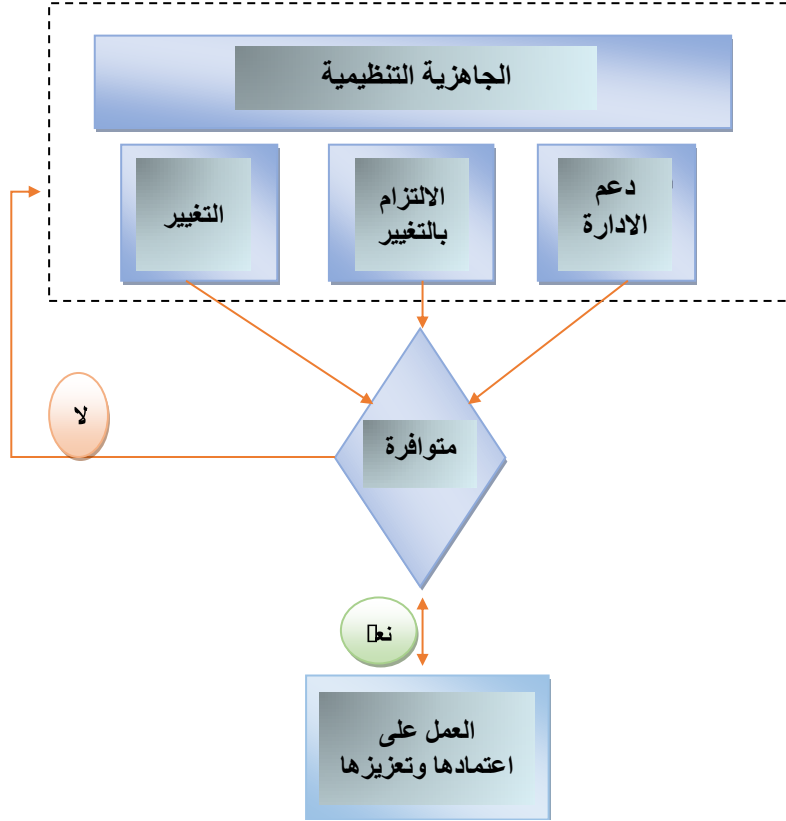
### ثالثاً: أهداف البحث:

يرمي البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تأشيرها في الآتي:

1. تقديم إطار معرفي متكامل لمتغير البحث المتمثلة بالجاهزية التنظيمية.

٢. بناء نموذج افتراضي لمتغيرات البحث.
٣. التعرف على واقع الجاهزية التنظيمية في المنظمة المبحوثة.

رابعاً: نموذج البحث الفرضي:



الشكل (1) نموذج البحث الفرضي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان استناداً إلى أدبيات الدراسة.

خامساً: فرضيات البحث:

اعتمد البحث على مجموعة من الفرضيات وعلى النحو الآتي:  
تتوافر أبعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة في المنظمة المبحوثة.

سادساً: منهج البحث ومجتمعه وعينته:

لتحقيق أهداف البحث المشار إليها آنفاً استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، إذ اعتمد الجانب النظري على مجموعة من المصادر الأجنبية والدوريات الأجنبية، فضلاً عن الدراسات والبحوث والمقالات المتوافرة في الانترنت، في حين استند الجانب الميداني على استمارة الاستبانة، التي أعدت اعتماداً على المقاييس والفقرات الواردة في المصادر والأدبيات المهمة بموضوع البحث، ويوضح الجدول (1) فقرات الاستبانة ومصدر كل فقرة.

**الجدول (1) البناء الهيكلي لاستمارة الاستبانة المعتمدة في الدراسة**

الباحث	(المتغيرات المشاهدة) الرمز في متن البحث	المتغيرات الكامنة (الفرعية)	الأبعاد الرئيسية
Oguz,et.al.,2012	Y11-Y17	دعم الإدارة العليا	الجاهزية التنظيمية
Bader,2017	Y21-Y26	الالتزام بالتغيير	
علي، ٢٠٢١	Y31-Y37	فاعلية التغيير	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

وفيما يخص مجتمع البحث وعينته، تكوّن مجتمع البحث الحالي من شركة آسياسيل للاتصالات النقالة في العراق. أما عينته، فقد تمثلت بالأفراد المستجيبين والبالغ عددهم (250) مستجيباً. ويمكن تسويق هذا الاختيار بأهمية المجال التي تمارس فيه الشركة نشاطاتها، ولما تمتلكه من دور حيوي وحساس في خدمة المجتمعات، فضلاً عما تؤديه من دور في دعم اقتصاد المجتمعات. أما فيما يخص تقانات التحليل الاحصائي، فتم الاعتماد على التقانات الميسرة في البرنامج (AMOS.V.24 & SPSS.V.26) في انجاز الإطار الميداني للبحث.

### المبحث الثاني: الجانب النظري:

#### أولاً: مقدمة عن الجاهزية التنظيمية:

يعد مفهوم الجاهزية مفهوماً متجذراً في أدبيات إدارة التغيير ويدرك العديد من الممارسين في المنظمات بشكل متزايد أن المنظمات التكوينية فقط هي التي ستكون قادرة على تحقيق ميزة تنافسية والبقاء لفترة أطول، وهذا دفع العديد من الباحثين إلى الاهتمام بمزيد من الدراسات المتعمقة في هذا المجال لتحديد مدى قدرة المنظمة على إدارة التغيير والدوافع والسمات الشخصية لقادة التغيير والعاملين وموارد المنظمة، ومناخها (Amareh,2017:38). وبذلك قد أكد خبراء إدارة التغيير إلى أهمية الاستعداد التنظيمي والالتزام باستراتيجيات مختلفة من خلال الدعم والمستوى التنظيمي، فضلاً عن التغييرات المتزامنة في المنظمة واتخاذ القرار، وقد زادت الرغبة لأي منظمة تعتمد الجاهزية التنظيمية وضرورة اعتماد التغيير والاستعداد له على الرغم من أهمية التغيير ومدى جاهزية المنظمات في تحديد الجوانب التي ينبغي تبنيها للمضي قدماً في التغييرات (الوهيب، ٢٠١٧: ٥١).

#### ١. مفهوم الجاهزية التنظيمية:

يعرض الجدول (2) مفهوم الجاهزية التنظيمية من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين.

**الجدول (2) مفهوم الجاهزية التنظيمية من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين**

الباحث	المفاهيم/التعاريف
Nayar,et.al.,2017:2	قدرة المنظمة على تطوير البنية التحتية مثل الموارد البشرية الكافية والهياكل الفنية، وكذلك التدريب اللازم على اكتساب السمات الهيكلية المطلوبة، التنفيذ التغيير.
Von Treuer,et.al., 2018:1	موقف شامل يستخدم في وقت واحد وفقاً لطبيعة التغيير، وعملية التغيير، والسياق المنظمة وسمات الأفراد ومدى أعضاء المنظمة نفسية وسلوكية على جاهزية التنظيمية للتنفيذ من حيث قدرة والتحفيز وفعالية الجماعية من منظور متعدد المستويات.
Lewis & Sahay, 2019:306	مجموعة من المعتقدات لدى أصحاب المصلحة حول ضرورة التغيير ومدى ملاءمته، وأن التغيير يمكن تحقيقه وسيكون مفيداً من خلال الحالات المحددة.
الموسوي، ٢٠١٩: ٥٠	تحقيق الاستعداد النسبي لمعتقدات ومواقف أعضاء المنظمة حول تغيير وشيك من خلال الاخذ بعين الاعتبار العوامل التي يمكن أن تعزز أو تؤثر على التغيير التحويلي.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان استناداً إلى ما أشارت إليه الأدبيات ذات العلاقة.

ومن خلال استعراض مفهوم الجاهزية التنظيمية وبحسب الآراء التي تطرق إليها الباحثين يتضح أن هناك شبه اتفاق بينهم في تحديد مفهوم الجاهزية التنظيمية وتتمثل نقاط الاتفاق في الآتي:  
أ. تمثل الجاهزية التنظيمية إحدى أهم خطوات التغيير التي تتطلب تأمين كافة الاحتياجات والمستلزمات لنجاحه، إذ يمثل التغيير عملية مستمرة وضرورة يجب القيام بها ورؤية شاملة تُقدم عليها المنظمات التي يكون عنوانها النجاح.

ب. تتطلب الجاهزية التنظيمية تحديد ومعرفة الموقف الحقيقي للمنظمات تجاه عملية التغيير والاستعداد له كونه السمة الطبيعية للمنظمات التي تبحث عن الإصلاح والتجديد والابداع.

ت. تعد الجاهزية التنظيمية توجه ومدخل معاصر يمكن تطبيقه في كافة المنظمات لإجراء تغييرات جوهرية فيها والتكيف مع الاضطرابات البيئية والتقليل من أثارها وعلى النحو المؤدي إلى تحقيق فاعلية التغيير من خلال الالتزام به وتوفير الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا.

## ٢. مستويات الجاهزية التنظيمية:

كما أن هناك تصورات توضح مستويات الجاهزية التنظيمية ومن وجهة نظر علماء الاجتماع باعتبارها ظاهرة متعددة المستويات ذات صلة على مستوى التحليل الفردي والجماعي والتنظيمي، وعلى الرغم من أن معظم العلماء يركزون على مستوى واحد من التحليل، فإن الكثيرين يدركون أن الجاهزية يمكن تصورهما وقياسها ودراستها على أكثر من مستوى، ووفق هذا الرأي تعد الجاهزية كعملية مستمرة بدلاً من كونها حالة، وهذا المنظور يمثل بأن الجاهزية ليست حالة ثابتة أي يمكن أن تزيد أو تنقص بمرور الوقت كدالة للظروف المتغيرة. ويمكن اعتبار الجاهزية نفسها بمثابة تدفق للنشاط يقع في الوقت المناسب وليس كحدث منفصل، وهذا ما يؤكد أن الجاهزية التنظيمية ذات مستويات متعددة (العبادي وزبر، ٢٠٢٠: ٣٤٣).

## ٣. أبعاد الجاهزية التنظيمية:

تتكون الجاهزية التنظيمية من أبعاد رئيسية وهي تعد الأبعاد الجوهرية لبناء الجاهزية للمنظمات التي تسمح لمنظمات الأعمال في البقاء في عالم الأعمال وإنجاز مهامها وفق الخطط الاستراتيجية لتحقيق النجاح التنظيمي، وهناك تباين كبير في الآراء لتحديد أبعاد الجاهزية التي يتوجب اعتمادها في الحكم على أن المنظمة جاهزة تنظيمياً (حسين، ٢٠٠٦: ٨٤٢). وبعد الاطلاع على الجهد المعرفية المتواصلة تم تحديد مجموعة من الأبعاد وفقاً لآراء مجموعة من الباحثين والكتاب وكما موضح بالجدول (3).

الجدول (3) أهم أبعاد الجاهزية التنظيمية وفقاً لآراء مجموعة من الباحثين والكتاب

أبعاد الجاهزية التنظيمية	
الأبعاد	المصدر
البعد السلوكي، فاعلية التغيير، الالتزام بالتغيير.	Griffin, et.al., 2018:23
السياق، فاعلية التغيير، الالتزام بالتغيير.	Nilsen, et.al., 2018:1
المناخ المجتمعي والتنظيمي الذي يسهل التغيير، المواقف والجهود الحالية نحو الوقاية، الالتزام بالتغيير، القدرة على تنفيذ التغيير ودعم الإدارة والعمل على ضرورة التغيير المستمر من أجل الاستدامة في عمل المشاريع.	Vaishnavi, 2019:114
وضوح الرؤية، الملائمة، فاعلية التغيير، دعم الإدارة العليا، مرونة التنظيمية.	Kabukye, et.al., 2020:13
الملائمة ودعم الإدارة العليا، فاعلية التغيير، تكافؤ الشخصي.	Manzano, 2020:30

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان استناداً إلى ما أشار إليه في الأدبيات ذات العلاقة.

استناداً إلى الجدول (3) وانطلاقاً من أهمية الدراسة وفرضياتها وطبيعة الميدان المبحوث سيعتمد البحث في تحديد أبعاده وبما يتفق مع اغلب الدراسات والباحثين على:

### ١. دعم الإدارة العليا:

تمثل مهارات الإدارة العليا الكفاءات والقدرات التي قد يستخدمها المهنيون في الأدوار القيادية ربيعة المستوى لتنفيذ مهامهم ومسؤولياتهم بنجاح. عادةً ما يشرف الأفراد في مناصب الإدارة العليا على فريق من الأفراد العاملين والتأكد من أن جميع الأعضاء يؤدون واجباتهم الوظيفية المطلوبة ولديهم الموارد اللازمة المتاحة من أجل تنفيذ مهامهم المهنية. إن دعم الإدارة العليا له دور كبير في خلق الانفتاح بين الأفراد العاملين لمناقشة الأداء الحالي والنتيجة النهائية ومناقشة الأنشطة المحددة والمصممة للجاهزية التي تتمثل في التنفيذ والتغيير، كما أن الدعم المقدم من الإدارة العامة العليا يوضح مدى الالتزام والموارد التي توفرها الإدارة العليا لتبني وتنفيذ التغيير في المنظمة (Vaishnavi,2019:114). وقد أشار (AlShobaki,2016:21) إلى الإدارة العليا تؤدي دوراً محورياً في التغيير، وإن نجاح التغيير يعتمد على دعم الإدارة العليا، لأنها الجهة المسؤولة في اتخاذ القرارات في المنظمة وتحديد الأهداف والخطط للاستمرارية التنظيمية والمسؤولة عن توفير التوجيه والموارد والإشراف الإدارة التغيير التنظيمي، لذلك فإنه يسهم في التأثير على الأفراد العاملين في قبول التغيير.

### ٢. فاعلية التغيير:

ويمكن الإشارة إلى أن فاعلية التغيير هو مفهوم يربط بين الكفاءة الذاتية للفرد العامل وأدائه ونجاحه، لذا فاعلية التغيير هي نتيجة لسلسلة من التفاعلات بين الأفراد العاملين ومديرهم المباشرين، إذ يبدأ التفاعل مع الأفراد العاملين وينتج عنه اجراءات مرنة في اتجاه تنفيذ التغيير (Lyons & Bandura,2019:10)، لذلك فهو يعكس مقدار المعرفة المتاحة حول ما ينبغي القيام به وكيفية القيام به أي إنها وظيفة من التقييم المعرفي للأعضاء لثلاثة عوامل لقدرة التنفيذ الموارد بما في ذلك الوقت المتاحة ومتطلبات المهام والوضع الذي تواجهه المنظمة، وقد يتم استخدام القدرة على قياس كيفية إدراك أكثر كفاءة وفاعلية (Storkholm,et.al.,2018:2)، وقد أضاف (Weiner,2009:297) إلى أن فاعلية التغيير تبحث في كيفية تقييم الأفراد في منظمة لقدرة المنظمة على تنفيذ التغيير بناء على متطلبات المهمة والعوامل الظرفية وتوافر الموارد للمؤسسة. ويؤكد هذا المبدأ أن الأفراد العاملين الذين يتشاركون بوجهة نظر مماثلة (وإيجابية) لقدراتهم على تنفيذ التغيير سيتشاركون شعوراً بالثقة بإمكانية القيام، بذلك وتكون المنظمة جاهزة عندما يمكن للأعضاء الاتفاق على جاهزيتهم لإجراء هذا التغيير (Larson,et.al.,2017:32).

### ٣. الالتزام بالتغيير:

إن الأفراد هم الأساس المطلق للمنظمة، ومع أن مقاومة التغيير هي رد الفعل الطبيعي للبشر، فإن وضع نظام لإدارة التغيير يدعم المنظمة في أوقات التغيير، الأمر الذي يمكن أن يجعل العاملين مُكيفين وناجحين بشكلٍ فعال، تتطلب إدارة التغيير الفردي فهم كيفية تعامل الأفراد مع التغيير وما يحتاجونه لتنفيذ التغيير بنجاح (Larson,et.al.,2017:32). يمكن تحديد مفهوم الالتزام بالتغيير بأنه العقلية التي تربط الفرد بمسار العمل الذي يُعد ضرورياً للتنفيذ الناجح لمبادرة التغيير والتصميم المشترك للأفراد العاملين والإدارة المستهدفين لمتابعة مسارات العمل التي ستؤدي إلى التنفيذ الناجح، لأن التغيير يستلزم عملاً جماعياً بين الأفراد ووحدات العمل المترابطة وفق ما يلتزم به (٢٥٥)

أعضاء المنظمة بتنفيذ التغيير حسب الأسباب التي تتضمن ما يقدره الأفراد للتغيير على المستوى الشخصي وأن يفعلوا أي ليس لديهم خيار سوى التغيير، كما يجب عليهم ان يشعروا بأنهم ملزمين بالتغيير (Weiner,2009:296).

### المبحث الثالث: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها:

ناقش هذا المبحث استجابات عينة الدراسة (الأفراد المبحوثين) تجاه فقرات الاستبيان، وذلك باعتماد بعض الأدوات الإحصائية، وبعتماد البرمجيات الجاهزة (SPSS, V.26) للاستدلال على التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، ونسب الاستجابة وكالاتي:

#### وصف وتشخيص إجابات المبحوثين عن أبعاد الجاهزية التنظيمية:

يشير مضمون هذه الفقرة إلى وصف متغير تمكين العاملين وتشخيصه بدلالة الأبعاد المعبرة عنه في ضوء إجابات المبحوثين عن الفقرات المجسدة لكل منها وعلى النحو الآتي:

#### 1. دعم الإدارة العليا:

يشير الجدول (4) إلى أن بُعد دعم الإدارة العليا تمثل بالفقرات الفرعية (Y11-Y17)، ونسبة اتفاق بلغت (68%) من المبحوثين نحو الاتفاق (اتفق بشدة، أتفق) على إجمالي فقرات هذا البعد ونسبة عدم الاتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بلغت (8%) ونسبة غير المتأكدين من إجاباتهم (24%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.80) وانحراف معياري (0.92) وبمعامل اختلاف (24%) وشدة استجابة (76%)، إذ أسهمت الفقرة (Y17) بأعلى نسبة اتفاق بلغت (73%) بوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.86) وشدة استجابة (78%) التي تنص على (توفر الإدارة العليا الموارد اللازمة لنجاح التغيير المخطط له)، وجاءت أقل الإسهامات من الفقرة (Y13) بنسبة بلغت (66%) وبوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.93) وشدة استجابة (75%) التي تشير إلى (تبذل جهود حثيثة لإقرار فكرة التغيير وإحداثه).

الجدول (4) وصف وتشخيص بعد دعم الإدارة العليا

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
				لا أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		غير متأكد (3)		اتفق (4)		اتفق بشدة (5)		
				%	و	%	و	%	و	%	و	%	و	
75.12	25.26	0.95	3.76	2.80	7	7.20	18	21.60	54	48.40	121	20.00	50	Y11
74.72	24.50	0.92	3.74	2.00	5	6.80	17	26.00	65	46.00	115	19.20	48	Y12
74.72	24.96	0.93	3.74	2.40	6	6.80	17	25.20	63	46.00	115	19.60	49	Y13
76.64	23.33	0.89	3.83	1.20	3	6.40	16	23.20	58	46.40	116	22.80	57	Y14
75.36	24.98	0.94	3.77	3.60	9	4.00	10	24.80	62	47.20	118	20.40	51	Y15
77.68	23.62	0.92	3.88	2.00	5	4.40	11	23.20	58	44.00	110	26.40	66	Y16
78.00	22.07	0.86	3.90	0.80	2	5.60	14	20.80	52	48.40	121	24.40	61	Y17
76.03	24.10	0.92	3.80	2.11		5.89		23.54		46.63		21.83		المعدل العام
				8.00				23.54				68.46		المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS V26. N = 250.

وتأسيساً على ما تقدم واستناداً إلى نتائج الوصف التشخيصي لدعم الإدارة العليا، يمكن القول إن المنظمة المبحوثة تتمتع بقدر معين من دعم الإدارة العليا وترسيخ القيم فيها للحصول على المعلومات المطلوبة لتأدية أعمالها وجاء ذلك مطابقاً لدراسة (Manzano,2020:30).



## ٢. الالتزام بالتغيير:

يشير الجدول (5) إلى أن بُعد الالتزام بالتغيير تُمثل بالفقرات الفرعية (Y21-Y26)، وبنسبة اتفاق بلغت (67%) من المبحوثين نحو الاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على إجمالي فقرات هذا البعد ونسبة عدم الاتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (8%) ونسبة غير المتأكدين من إجاباتهم (25%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.81) وانحراف معياري (0.87) وبمعامل اختلاف (23%) وشدة استجابة (76%)، إذ أسهمت الفقرة (Y24) بأعلى نسبة اتفاق بلغت (70%) بوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.60) وشدة استجابة (79%) التي تنص على (تعتقد الشركة أن التغيير المخطط له سيحقق الفائدة للمجتمع)، وجاءت أقل الإسهامات من الفقرة (Y26) بنسبة بلغت (60%) وبوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.93) وشدة استجابة (74%) التي تشير إلى (تدرك الشركة تكاليف التغيير المخطط له).

الجدول (5) وصف وتشخيص بعد الالتزام بالتغيير

الفقرات	مقياس الاستجابة										نسبة الاستجابة %			
	اتفق بشدة (5)		اتفق (4)		غير متأكد (3)		لا أتفق (2)		لا أتفق بشدة (1)					
	%	٩	%	٩	%	٩	%	٩	%	٩				
Y21	66	26.40	103	41.20	68	27.20	10	4.00	3	1.20	3.88	0.89	22.96	77.52
Y22	59	23.60	109	43.60	62	24.80	14	5.60	6	2.40	3.80	0.94	24.79	76.08
Y23	54	21.60	116	46.40	59	23.60	15	6.00	6	2.40	3.79	0.93	24.57	75.76
Y24	60	24.00	114	45.78	65	26.00	14	5.60	6	2.40	3.94	0.60	15.27	78.80
Y25	44	17.60	126	50.40	54	21.60	22	8.80	4	1.60	3.74	0.91	24.26	74.72
Y26	54	21.60	97	38.80	80	32.00	14	5.60	5	2.00	3.72	0.93	25.01	74.48
المعدل العام		22.47		44.36		25.27		5.93		2.00	3.81	0.87	22.81	76.23
المجموع			66.83			25.27				7.93				

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS V26. N = 250.

وتأسيساً على ما تقدم واستناداً إلى نتائج الوصف التشخيصي للالتزام بالتغيير، يمكن القول إن المنظمة المبحوثة تتمتع بقدر معين من الالتزام بالتغيير وترسيخ القيم فيها للحصول على المعلومات المطلوبة لتأدية أعمالها وجاء ذلك مطابقاً لدراسة (Griffin, et al., 2018:23).

## ٣. فاعلية التغيير:

يشير الجدول (6) إلى أن بُعد فاعلية التغيير تمثل بالفقرات الفرعية (Y31-Y37)، وبنسبة اتفاق بلغت (68%) من المبحوثين نحو الاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على إجمالي فقرات هذا البعد ونسبة عدم الاتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بلغت (6%) ونسبة غير المتأكدين من إجاباتهم (26%)، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.80) وانحراف معياري (0.85) وبمعامل اختلاف (23%) وشدة استجابة (76%)، إذ أسهمت الفقرة (Y31) بأعلى نسبة اتفاق بلغت (73%) بوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.87) وشدة استجابة (78%) التي تنص على أن (الشركة لديها المهارات والخبرات اللازمة لتنفيذ التغيير المخطط له)، وجاءت أقل الإسهامات من الفقرة (Y34) بنسبة بلغت (62%) وبوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.89) وشدة استجابة (74%) التي تشير إلى (يتم تمكين العاملين بقصد تنفيذ التغيير المخطط له).

الجدول (6) وصف وتشخيص بعد فاعلية التغيير

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
				لا اتفق بشدة (1)		لا اتفق (2)		غير متأكد (3)		اتفق (4)		اتفق بشدة (5)		
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
78.00	22.43	0.87	3.90	1.20	3	5.20	13	20.80	52	48.00	120	24.80	62	Y31
76.48	22.37	0.86	3.82	1.60	4	3.60	9	26.40	66	47.60	119	20.80	52	Y32
74.56	23.77	0.89	3.73	2.00	5	5.60	14	27.60	69	47.20	118	17.60	44	Y33
73.60	24.13	0.89	3.68	2.00	5	6.40	16	29.20	73	46.40	116	16.00	40	Y34
74.80	21.44	0.80	3.74	0.80	2	4.80	12	29.20	73	50.00	125	15.20	38	Y35
77.12	21.61	0.83	3.86	1.60	4	3.20	8	23.60	59	51.20	128	20.40	51	Y36
77.12	21.85	0.84	3.86	2.40	6	1.20	3	25.60	64	50.00	125	20.80	52	Y37
75.95	22.51	0.85	3.80	1.66		4.29		26.06		48.63		19.37		المعدل العام
						5.94		26.06		68.00				المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS V26. N = 250.

وتأسيساً على ما تقدم واستناداً إلى نتائج الوصف التشخيصي لفاعلية التغيير، يمكن القول إن المنظمة المبحوثة تتمتع بقدر معين من فاعلية التغيير وترسيخ القيم فيها للحصول على المعلومات المطلوبة لتأدية أعمالها وجاء ذلك مطابقاً لدراسة (Kabukye, et al., 2020:13).

#### ٤. خلاصة وصف متغير الجاهزية التنظيمية:

تكشف معطيات الجدول (7) عن وجود اتفاق بنسبة (68%) من المبحوثين على إجمالي الفقرات المعبرة عن الأبعاد الثلاثة للجاهزية التنظيمية والمتمثلة بـ(دعم الإدارة العليا، الالتزام بالتغيير، فاعلية التغيير) وبوسط حسابي بلغ (3.80) وانحراف معياري (0.88) ومعامل اختلاف (23%) ونسبة استجابة (76%) وحقق بُعد دعم الإدارة العليا أعلى إسهامات الاتفاق وعلى نحو جعله في المرتبة الأولى مقارنة بالأبعاد الأخرى وبنسبة اتفاق (68.48%)، بينما امتلك بُعد فاعلية التغيير المرتبة الثانية بنسبة اتفاق بلغت (68.00%)، وحصل بُعد الالتزام بالتغيير على المرتبة الثالثة وبنسبة اتفاق (66.83%).

الجدول (7) ملخص وصف وتشخيص متغير الجاهزية التنظيمية

الترتيب	المعطيات				الاتفاق (اتفق بشدة واتفق) %	الأبعاد
	نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
الأول	76.03	24.10	0.92	3.80	68.48	دعم الإدارة العليا
الثالث	76.23	22.81	0.87	3.81	66.83	الالتزام بالتغيير
الثاني	75.95	22.51	0.85	3.80	68.00	فاعلية التغيير
	76.07	23.14	0.88	3.80	67.77	المعدل

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS V26. N = 250.

#### المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات:

##### أولاً: الاستنتاجات:

١. تعد الجاهزية التنظيمية ضرورة جوهرية للمنظمات التي تهدف إلى تحقيق التميز، كونها توفر الدعم والإسناد لعملية التكيف مع البيئة والاستجابة الاستباقية للضغوط المختلفة من خلال توجيه جهود التغيير والتطوير نحو تحقيق الكفاءة والفاعلية والأداء المتميز.

٢. حقق بُعد دعم الإدارة العليا أعلى إسهامات الاتفاق وعلى نحو جعله في المرتبة الأولى مقارنة بالأبعاد الأخرى، بينما امتلك بُعد فاعلية التغيير المرتبة الثانية، وحصل بُعد الالتزام بالتغيير على المرتبة الثالثة والأخيرة.

#### ثانياً: المقترحات:

١. تعزيز الجاهزية التنظيمية باعتباره متغير هام ذو تأثير كبير في تسهيل عملية إجراء التغييرات من قبل المنظمة، وذلك من خلال تذليل العقبات وتوفير دورات تدريبية متخصصة للأفراد نتيج لهم تطوير مهاراتهم وأكسابهم معارف جديدة تعزز من خبراتهم الحالية التي تسهم في إنجاح التغيير.

٢. ضرورة الاهتمام بموضوع الجاهزية التنظيمية، وذلك من خلال تعزيز الحالات التي تؤدي إلى قدرة المنظمة على تبني وتنفيذ تغيير فاعل لمواجهة اتجاهات السوق المتغيرة.

#### المصادر والمراجع:

##### أولاً: المصادر العربية:

١. حسين حريم، ٢٠٠٦، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة، ط١، دار الحامد، عمان.
٢. العبادي، هاشم فوزي وزبير، هيام حسن، ٢٠٢٠، الجهل الاستراتيجي كأداة في تطوير الجاهزية التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء متخذي القرار في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد، (٥٧).
٣. علي، ايمان عباس، ٢٠٢١، دور السلوك الاستراتيجي في تعزيز الجاهزية التنظيمية من خلال الوعي الاستراتيجي: دراسة تحليلية لأراء عينة القيادات العليا في الكليات والجامعات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط، رسالة ماجستير، الكلية التقنية الإدارية - الكوفة، جامعة الفرات الأوسط التقنية، العراق.
٤. الموسوي، هيام حسن، ٢٠١٩، إدارة الجهل الاستراتيجي ودورها في تعزيز الجاهزية التنظيمية: دراسة استطلاعية لمتخذي القرار في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
٥. الوهيب، محمد، ٢٠١٧، تقييم الجاهزية التنظيمية من خلال مبادرات التحسين والتغيير في المستشفيات العامة، نظام الرعاية الصحية، معهد الإدارة الصناعية، WWW.AIMIJOURNAL.COM.

##### ثانياً: المصادر الأجنبية:

6. Al Shobaki, M.J., Abu Amuna, Y.M. & Abu-Naser, S.S. (2016). The impact of top management support for strategic planning on crisis management: Case study on UNRWA-Gaza Strip.
7. Amarneh, B.H. (2017). Nurses' perspectives on readiness of organizations for change: a comparative study. Nursing: Department of Psychiatric and Community Health Nursing, Faculty of Nursing, Jordan University of Science and Technology, Irbid, Jordan, Research and Reviews (7).
8. Bader, B.A. (2017). Organizational Readiness Toward Business Intelligence Implementation Case Study: Ministry of Education & Higher Education-Gaza. Organizational Readiness Toward Business Intelligence Implementation Case Study: Ministry of Education
9. Griffin, M., Learmonth, M. & Piper, N. (2018). Organizational readiness: Culturally mediated learning through Disney animation. Academy of Management Learning & Education, 17(1), 4-23, <https://doi.org/10.5465/amle.2016.0073>.
10. Kabukye, J.K., de Keizer, N. & Cornet, R. (2020). Assessment of organizational readiness to implement an electronic health record system in a low-resource settings cancer hospital: A cross-sectional survey. Plos one, 15(6), e0234711.

11. Larson, S.L., Busby, R., Martin, W.A., Medina, V.F., Seman, P.M., Hiemstra, C.A. ... & Larson, T. (2017). Sustainable Carbon Dioxide Sequestration as Soil Carbon to Achieve Carbon Neutral Status for Dod Lands.
12. Lewis, S. (2008). The Etymology of Infrastructure and The Infrastructure of The Internet. Hak Pak Sak,
13. Lyons, P. & Bandura, R. (2019). Self-efficacy: core of employee success. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*.
14. Manzano, P.C. (2020). The Relationship between Authentic Leadership and Organizational Change Readiness: The Mediating Role of Psychological Safety (Doctoral dissertation, San Jose State University).
15. Nayar, P., McFarland, K.K., Chandak, A. & Gupta, N. (2017). Readiness for Teledentistry: validation of a tool for Oral health professionals. *Journal of medical systems*, 41.
16. Nilsen, P., Wallerstedt, B., Behm, L. & Ahlström, G. (2018). Towards evidence-based palliative care in nursing homes in Sweden: a qualitative study informed by the organizational readiness to change theory. *Implementation Science*, 13(1), 1.
17. Oguz, T., Muhsin, H., Mehmet, S. & Iskender, C. (2012). Effects of strategic consciousness and strategic planning on business performance: A comparative study of the industries in Turkey. *African Journal of Business Management*, 6(32), 9188-9201.
18. Storkholm, M. H., Mazzocato, P., Tessma, M.K. & Savage, C. (2018). Assessing the reliability and validity of the Danish version of Organizational Readiness for Implementing Change (ORIC). *Implementation Science*, 13(1), 78.
19. Vaishnavi, V., Suresh, M. & Dutta, P. (2019). A study on the influence of factors associated with organizational readiness for change in healthcare organizations using TISM. *Benchmarking: An International Journal*.
20. Von Treuer, K., Karantzas, G., McCabe, M., Mellor, D., Konis, A., Davison, T.E. & O'Connor, D. (2018). Organizational factors associated with readiness for change in residential aged care settings. *BMC health services research*, 18(1), 1-6. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-2832-4>.
21. Weiner, B. (2009). A Theory of Organizational Readiness for Change. *Implementation Science*.