

## واقع تشخيص أبعاد الجاهزية التنظيمية

دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الموصل (\*)

أ.م.د. صفاء إدريس عبودي

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

[Safa\\_adres@umosul.com](mailto:Safa_adres@umosul.com)

الباحث: عدنان احمد منصور عبدالله

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

[adnan.20bap177@student.uomosul.edu.iq](mailto:adnan.20bap177@student.uomosul.edu.iq)

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.5.4.24>

تأريخ النشر ٢٠٢٣/١٠/٣٠

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٢/١٢/٤

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٢/١١/١٦

### المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على مدى توافر أبعاد الجاهزية التنظيمية المتمثلة بالمكون الهيكلي المتمثل بـ(دعم الإدارة العليا، وضوح الرؤية، المرونة التنظيمية) والمكون النفسي المتمثل بـ(البعد المعرفي، البعد العاطفي، البعد السلوكي). ولقد اختبر البحث في جامعة الموصل وطبق البحث على عينة غير عشوائية (قصديّة) بواقع (337) تدريسي وبمختلف الألقاب العلمية (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس، مدرس مساعد). واستخدم البحث الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات والبيانات فضلاً عن المقابلات الشخصية، وقد سعت لاختبار عدد من الفرضيات وللإجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة الدراسة والوصول إلى الأهداف الموضوعية، ولأجل معالجة البيانات والبيانات استعملت العديد من الأساليب الإحصائية وهي: (التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومعامل بيرسون)، وذلك باعتماد برامج (SPSS V26) لاختبار فرضيات الدراسة والتأكد من صحتها. ولقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج من بينها تبني إدارة جامعة الموصل لأبعاد الجاهزية التنظيمية، وهذه النتائج جاءت متطابقة مع الفرضيات في هذا الجانب، واستناداً إلى ما توصل إليه البحث من نتائج فقد وضعت مجموعة من التوصيات كان من أهمها، ضرورة اهتمام إدارة الجامعة بمفهوم الجاهزية التنظيمية وتعزيز تبنيها لأبعاد المكون الجاهزية التنظيمية لما لها أهمية في تحقيق الأهداف الكلية من خلال قدرتها على مواكبة التغييرات البيئية.

**الكلمات المفتاحية:** المنظمة الرشيقية، الجاهزية التنظيمية، المكون الهيكلي، المكون النفسي.



مجلة اقتصاديات الأعمال

الاعمال للبحوث التطبيقية

مجلة اقتصاديات الأعمال

المجلد (٥) العدد (٤) ٢٠٢٣

الصفحات: ٤٢٥-٤٣٩

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

## The reality of diagnosing the dimensions of organizational readiness

### An exploratory study of the opinions of a sample of teachers at the University of Mosul<sup>(\*)</sup>

**Researcher: Adnan Ahmed Mansour**

Mosul University

College of Administration and Economics

[adnan.20bap177@student.uomosul.edu.iq](mailto:adnan.20bap177@student.uomosul.edu.iq)

**Assist. Prof. Dr. Safa Idris Abboudi**

Mosul University

College of Administration and Economics

[Safa\\_adres@uomosul.com](mailto:Safa_adres@uomosul.com)

## Abstract

The research aims to identify the availability of dimensions of organizational readiness represented in the structural component (support for senior management, clarity of vision, organizational flexibility) and the psychological component represented in (the cognitive dimension, the emotional dimension, the behavioral dimension). The research was tested at the University of Mosul and the research was applied to a non-random sample (intended) by (352) teachers and teachers with various scientific titles (professor, assistant professor, teacher, assistant teacher). The research used the questionnaire as the main tool for collecting data and information, as well as personal interviews. It sought to test a number of hypotheses, answer questions related to the study problem, and reach the set goals. and Pearson Laboratories) using SPSS V26 programs to test and validate the study hypotheses. The research reached a set of conclusions, including the dependence of the University of Mosul administration on the dimensions of organizational readiness, and these results were identical with the hypotheses in this aspect. Based on the results of the research, a set of recommendations were developed, the most important of which is the need for the university administration to pay attention to the concept of organizational readiness and to strengthen its adoption of the dimensions of the organizational readiness component. Of its importance in achieving general goals through its ability to keep pace with environmental changes.

**Key words:** Agile organization, organizational readiness, structural component, psychological component, University of Mosul.

---

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

**المبحث الأول: منهجية البحث:**

يشتمل هذا المبحث الآليات التي بنيت على أساسها إجراءات، البحث في مضامينها النظرية وتطبيقاتها العملية وفيما يأتي توضيح لهذه الآليات بمنهجية دراسية متكونة من: (مشكلة الدراسة، أهميتها، أهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها، المخطط الافتراضي وفرضيات البحث، أساليب جمع البيانات، تصميم استمارة الاستبانة، اختبارات صدق الاستبانة وثباته، أساليب التحليل الاحصائي).

**أولاً: مشكلة البحث:**

إن منظمات الأعمال اليوم ولاسيما الخدمية ومنها الجامعات التي تعد إحدى البيئات المعقدة وأكثرها حاجة للتغيير تواجه العديد من التحديات، ومن أبرزها التغييرات البيئية المتسارعة وصعوبة التكهن بها ومدى قدرة المنظمات على البقاء والاستمرار في هذه البيئة الديناميكية، ولمواجهة هذه التحديات تولدت عدد من الموضوعات الجوهرية في الفكر التنظيمي والتي تسهم في مواجهة تلك التحديات، ومنها الجاهزية التنظيمية التي تبين مدى جاهزية المنظمة للتغيير، إذ إن نجاح المنظمات وبقائها واستمرارها يعتمد على مدى جاهزيتها لتنفيذ التغيير، وأن المنظمة الجاهزة تركز على كيفية التغلب على جوانب عدم اليقين البيئي والتغيرات البيئية المصحوبة، فالجاهزية في مجال القطاع التعليمي تحد من الهدر في تحقيق الأهداف المتمثلة بخفض الكلف وتحسين جودة الخدمة التعليمية، من خلال تبني أبعاد الجاهزية التنظيمية في هياكلها وأعمالها وأنشطتها.

ومن خلال المعطيات أعلاه تتبلور مشكلة الدراسة الفكرية للتكامل مع مسارات المشكلة الميدانية التي تم تشخيصها من خلال الزيارات والمقابلة الشخصية لعدد من المسؤولين والدراسيين التي أجراها الباحثان لعدد من الكليات في جامعة الموصل بغية تشخيص مدى ترسيخها لفلسفة الجاهزية التنظيمية، فقد تبين أن الاهتمام بالجاهزية التنظيمية كان ضئيلاً وإن كان قائماً، فإن استثمارها أو توظيفها لم يكن لصالح أداء الجامعة المبحوثة ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة الأساسية في التساؤلات الآتية:

١. هل تتبنى الجامعة المبحوثة الجاهزية التنظيمية بدلالة أبعادها؟
٢. هل تتبنى الجامعة المبحوثة الأهمية النسبية لأبعاد الجاهزية التنظيمية في الجامعة المبحوثة؟

**ثانياً: أهمية البحث:**

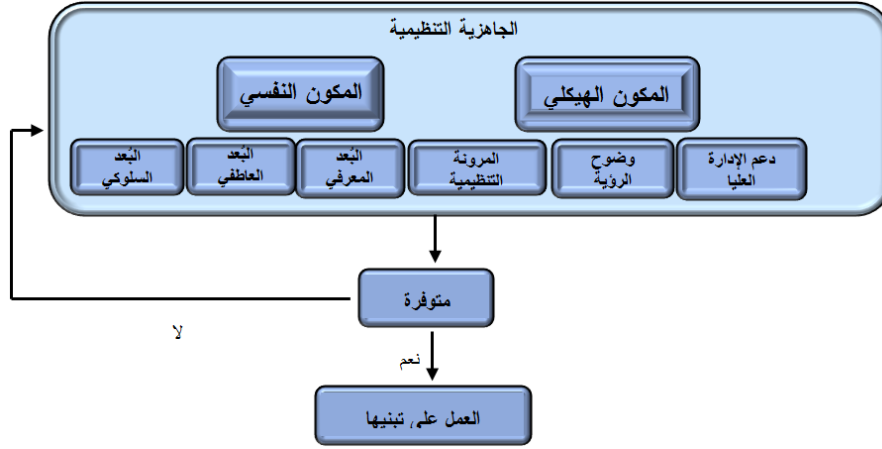
تتبع أهمية هذه الدراسة من مجال البحث، وإدارة جامعة الموصل صرح علمي قديم، والمواضيع التي تتناولها، تنعكس أهمية البحث في الآتي:

١. توفير إطار يوضح مدى الاستفادة من الجاهزية التنظيمية لإدارة الجامعة المبحوثة، ويمكن استخدامه علمياً ونظرياً لإثراء الدراسات المستقبلية التي تكمل البحث الحالي.
٢. التعرف بأهمية تبني أبعاد الجاهزية التنظيمية للجامعة موضوع البحث، ومساهمتها في التكيف مع التغيرات البيئية.

**ثالثاً: أهداف البحث:**

١. توظيف الإطار الفكري للبحث لتشكيل أبعاد الجاهزية واختبارها ميدانياً.
٢. التعرف على مدى توفر أبعاد الجاهزية التنظيمية من حيث اعتماده ومدى إمكانية تطوير العمل بها في الجامعة المبحوثة.
٣. تقديم مجموعة من المقترحات التي تسهم في تعزيز جاهزية المنظمة للتغيير وفق الأسس العلمية.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي:



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

خامساً: فرضيات البحث:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** تمتلك إدارة الجامعة المبحوثة أبعاد المكون الهيكلي للجاهزية

التنظيمية، وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. تمتلك إدارة الجامعة المبحوثة دعم الإدارة العليا.

٢. تمتلك إدارة الجامعة المبحوثة وضوح الرؤية.

٣. تمتلك إدارة الجامعة المبحوثة المرونة التنظيمية.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** تمتلك إدارة الجامعة المبحوثة أبعاد المكون النفسي للجاهزية

التنظيمية، وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. تمتلك إدارة الجامعة المبحوثة البعد المعرفي.

٢. تمتلك إدارة الجامعة المبحوثة البعد العاطفي.

٣. تمتلك إدارة الجامعة المبحوثة البعد السلوكي.

سادساً: منهج وأساليب جمع البيانات:

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام استمارة الاستبانة لجمع البيانات والحقائق،

وفيما يأتي الأساليب التي تم استخدامها:

١. أساليب جمع البيانات:

اعتمد الباحثان على مصدرين لجمع البيانات وهما كالآتي:

أ. **المصادر الأولية:** تم اعتماد الاستبانة بوصفها أداة رئيسية للبحث، وهي أكثر الأدوات استخداماً،

وتعد من أفضل وسائل جمع البيانات وملاءمتها للبحث الحالي من حيث الإمكانيات والجهد.

ب. **المصادر الثانوية:** مراجعة المصادر العربية والأجنبية ومن ضمنها الرسائل العلمية، الكتب،

الدوريات، المنشورات، والمواقع الإلكترونية على الانترنت ذات الصلة بموضوع البحث.

## ٢. تصميم استمارة الاستبانة:

تم تصميم استمارة الاستبانة اعتماداً على مصادر علمية تبين أبعاد المنظمة الرشيقة والتي يتم توضيحها بالجدول (1).

الجدول (1) تصميم استمارة الاستبانة

المصدر	أرقام الفقرات	عدد الأسئلة	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
إعداد الباحثان	أح	5	معلومات تعريفية بالمستجيب	معلومات تعريفية
Kabukye, et al., 2020	X1-X5	5	دعم الإدارة العليا	الجاهزية التنظيمية
	X6-X10	5	وضوح الرؤية	
	X11-X15	5	المرونة التنظيمية	
Adatsi, 2020	X16-X19	5	البعد المعرفي	
	X20-X24	5	البعد العاطفي	
	X25-X28	4	البعد السلوكي	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

## ٣. اختبارات الصدق والثبات:

تم اختبار الاستبيان على عدة مراحل قبل وبعد توزيعه على العينة المجيبة على النحو الآتي:  
 أ. اختبار الصدق الظاهري: الهدف منه التأكد من قدرة الاستبيان على قياس متغير البحث هو اختبار الصلاحية الظاهرة لفقرات قائمة الاستبيان بعد إعدادها وعرضها على مجموعة من المتخصصين والخبراء في العلوم الإدارية، وذلك للتأكد من صحة فقرات قائمة الاستبيان. صحة الفقرات الواردة في الاستبيان، ومدى ملاءمتها لفرضيات البحث وأهدافه، حيث تم استطلاع آرائهم حول قدرة الاستبيان. تم تصميم الاستبيان لقياس متغيرات البحث للتأكد من أن فقراته واضحة ودقيقة علمياً. وقد نتج عن ذلك عدد من الملاحظات تم في ضوءها تعديل الاستبيان، وبذلك كسب رأي غالبية المحكمين في صحة فقراته ومدى ملاءمتها لفرضيات البحث وأهدافه.  
 ب. اختبار الثبات: الغاية منه هو الحصول على نفس النتائج من المقياس إذا تم إعادة تطبيقه على مجموعة مماثلة من الأفراد، ولغرض التحقق من ثبات قياس البحث فقد اعتمد الباحثان على معامل الفايرونيباخ لقياس الاتساق الداخلي لأداة البحث وعندما يكون الفايرونيباخ أكثر من (70%) فإن هناك ترابط بين فقرات الاستبانة. والجدول (2) يوضح الثبات المركب واختبار الفايرونيباخ.

الجدول (2) نتائج اختبار كرونباخ الفا والثبات المركب

متغيرات الدراسة	الثبات المركب	كرونباخ الفا
دعم الإدارة العليا	0.825	0.810
وضوح الرؤية	0.809	0.842
المرونة التنظيمية	0.841	0.798
البعد المعرفي	0.884	0.870
البعد العاطفي	0.800	0.774
البعد السلوكي	0.816	0.794

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS V26).

ت. أساليب التحليل الإحصائي: من أجل الوصول إلى الدقة في النتائج الإحصائية للدراسة واختبار فرضيات الدراسة، استخدم الباحثان برامج إحصائية جاهزة مثل (SPSS V26) و (Amos)، (٤٢٩)

فضلاً عن برنامج (Microsoft Excel, 2016) لغرض إجراء الاختبارات المطلوبة في الدراسة، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الأدوات الإحصائية، منها (التوزيعات التكرارية، النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قياس الاستجابة، معامل الفايرونيباخ).

### المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث:

#### أولاً: مفهوم الجاهزية التنظيمية:

أصبحت ظاهرة التغيير محتومة يجب التعامل معها وإدارتها بشكل صحيح إذا كانت المنظمات تريد أن تزدهر وتبقى، لأن التغيير ينشأ من حاجة المنظمة للاستفادة من الفرص الحالية أو الناشئة والاستجابة لتهديدات السوق وغالباً ما تكون هذه المنظمات غير قادرة على التأقلم بسبب نقص الجاهزية (Ikon Michael, et.al., 2019:13). ويعد مفهوم الجاهزية التنظيمية هو التزام المنظمة بتغيير معين وفعالية المنظمة المتعلقة بذلك التغيير بما في ذلك البيانات والموارد (المالية، المادية والبشرية) والمهارات والصفات (McAlearney, et.al., 2021:2). كما تم تعريف الجاهزية على أنها بناء متعدد الأبعاد ويشمل بُعدين رئيسيين شاملين: الهيكلية والنفسية. نحن ننظر الى الجاهزية الهيكلية بأنها قدرة المنظمة على اكتساب السمات الهيكلية اللازمة لتنفيذ التغيير، وبتصور الجاهزية النفسية باعتبارها الحالة الذهنية الجماعية لأصحاب المصلحة المعنيين والتي تشكل سلوكياتهم في دعم أو مقاومة التغيير (Shahrasbi & Pare, 2014:12). وفي الدراسة الحالية يرى الباحثان أن الجاهزية التنظيمية هي مدى استعداد المنظمة وأعضائها لتنفيذ التغيير لتحقيق الازدهار والتميز ومواجهة التحديات البيئية وذلك من خلال دعم الإدارة العليا ووضوح رؤيتها ومرونتها التنظيمية والاستعداد النفسي والسلوكي للأفراد العاملين.

#### ثانياً: أبعاد الجاهزية التنظيمية:

تعددت الاعتقادات بشأن أبعاد الجاهزية التنظيمية للتغيير، إذ كان هناك تفاوت صريح بين الباحثين في اختيار الأبعاد المناسبة لقياس الجاهزية التنظيمية، إذ ركز عدد من الباحثين على أبعاد الجاهزية التنظيمية ذات العلاقة المباشرة بالفرد المتمثلة بـ(البعد المعرفي، والبعد الشعوري، والبعد السلوكي) ومن هؤلاء الباحثين (Tappin, 2014) و(الموسوي، ٢٠١٩) و(Adtsi, 2020) التي يمكن التعبير عنها بأبعاد الجاهزية التنظيمية النفسية. أما الاتجاه الثاني ركز على الأبعاد الهيكلية للجاهزية التنظيمية، ومنهم (Pare, et.al., 2011) و(Bojan & Ugljesa, 2010) و (Kabuky, et.al., 2020) المتمثلة بـ(البنية التحتية، والهيكل التنظيمي، والموارد البشرية، وتكنولوجيا البيانات والاتصالات، ودعم الإدارة العليا، ووضوح الرؤية، والمرونة التنظيمية، والملاءمة). وهناك توجه ثالث ركز على الدمج بين الأبعاد النفسية والأبعاد الهيكلية للجاهزية التنظيمية منهم (الطائي، ٢٠٢١) و(Galbrauth, 1979) و(Burk & Litwin, 1992) و(Main, et.al., 2014) و (Holt, et.al., 2007). وفي الدراسة الحالية فإننا نتفق مع الرأي الثالث وهي الجمع بين الأبعاد النفسية والأبعاد الهيكلية، وتمثلت أبعاد الجاهزية للمكون النفسي بـ(البعد المعرفي، والبعد العاطفي، والبعد السلوكي) أما الأبعاد على مستوى المكون الهيكلية للجاهزية التنظيمية هي (دعم الإدارة العليا، والمرونة التنظيمية، ووضوح الرؤية) وهذه الأبعاد على مستوى المنظمة ككل والتي تتوافق مع أهمية الدراسة وأهدافها الحالية.

**١. المكون الهيكلي:**

قدرة المنظمة على تبني تنفيذ التغيير من خلال التزام الإدارة العليا وخلق رؤية واضحة وتوظيف القدرات التنظيمية والإدارية التي تمتلكها المنظمة (Kabuki, et.al., 2010:2).

**أ. دعم الإدارة العليا:** يعرف دعم الإدارة العليا بأنها مجموعة من الأفراد الذين يعملون في أعلى سلطة داخل المنظمة ولديهم مؤهلات عالية في الإدارة والقيادة، نظراً لأهميتهم وتأثيرهم الحساس، خاصة في اتخاذ القرارات الحاسمة في المنظمات، وتقديم الدعم اللازم بجميع أنواعه، لجميع موظفي المنظمة، وحل المشاكل التي تواجه الموظفين في المنظمة (Al Najjar, et.al., 2022:8).

**ب. وضوح الرؤية:** تم تعريف الرؤية على أنها بيان يعبر عن الاتجاه المستقبلي المنشود للمنظمة، مما يمكن القادة من تحديد الهدف الذي يسعون إليه واستخدامه كبوصلة توجيهية لجميع الأنشطة التنظيمية (Rahma, et.al., 2021:580). ولكي تكون الرؤية فعالة يجب ان تكون واضحة، وهذا ما أكده (Brantley, 2020:15). يجب أن تكون الرؤية واضحة بما يكفي لتحديد وتقديم إرشادات حقيقية في أنشطة صنع القرار وتحديد الأولويات على جميع مستويات المنظمة كما يجب أن يكون لدى المنظمات رؤية واضحة حول الاحتياجات والأسباب والفوائد التي يجب تحقيقها من عملية التغيير، وأن الرؤية الواضحة تزيد من الاستعداد التنظيمي والتركيز على الأهداف الأساسية للتغيير (Kabuky, et.al., 2020:14).

**ت. المرونة التنظيمية:** إنها قدرة المنظمة على توقع التغييرات التدريجية والاضطرابات المفاجئة والاستعداد لها والاستجابة لها من أجل البقاء والازدهار، وتتجاوز إدارة المخاطر إلى رؤية أكثر شمولية لصحة الأعمال ونجاحها (الزبيدي ومدب، ٢٠١٦: ٥٥). ويشير إلى المرونة التنظيمية بالقدرة على التكيف مع كل من التغييرات البيئية الداخلية والخارجية وتحديد إمكانيات المنظمة (Jun, et.al., 2015:2). والمرونة التنظيمية هي القدرة التنظيمية التي تعزز الاستجابات للتغيرات المتنوعة والسريعة في بيئة تتسم بعدم اليقين (Farnese, et.al., 2016:3). كما تم تعريف المرونة التنظيمية في سياق التعامل مع الظروف الطارئة على أنها الإجراءات والسرعة التي يمكن بها تنفيذ التغيير (Palanisamy & Sushil, 2003:261).

**٢. المكون النفسي:**

القيم المشتركة والقدرات المعرفية والعاطفية للموظفين واستعدادهم لقبول التغيير (Ghase Moghate, 2019:3).

**أ. البعد المعرفي:** إن التغيير لا يتعلق فقط بكيفية تصرف الأفراد، ولكن أيضاً بطريقة تفكيرهم. وقد عرف (Scherer, 1999) المعرفة بأنها عملية فكرية يكون لدى الشخص فيها وعي أولي بالمحفزات، ثم يفكر في كيفية التصرف تجاهها (Tappin, 2014:53). وتم تسليط الضوء على الجاهزية التنظيمية للتغيير باعتباره موقفاً أو سلوكاً لمقاومة مبادرات التغيير أو دعمها، إذ تعد عملية التفكير لدى الأفراد حول مبادرات التغيير أمر بالغ الأهمية لنتائج عملية التغيير (Adatsi, 2020:31).

**ب. البعد العاطفي:** تتكون العواطف من مشاعر مختلفة ومتميزة مثل الحب، والكراهية، والفرح، والحزن، والسعادة، والانزعاج، والهدوء، والإثارة، والملل، والاسترخاء، والغضب، والقبول، والاشمئزاز، إلخ (الموسوى، ٢٠١٩: ٦٠). وأشار (Carr, 2001) إلى أن دور التأثير أو

العاطفة في المنظمات تم تجاهله عموماً لصالح الدراسات التي أكدت المجال المعرفي في الجاهزية للاستجابات للتغيير، على الرغم من أن التغيير يثير مشاعر عميقة، وافترض (Frijda,1988) ان أنواعاً معينة من الأحداث تثير العاطفة لدى الأفراد الذين يحددون أهمية الحدث بالنسبة لأنفسهم، في الواقع ترتبط المشاعر ارتباطاً وثيقاً بكل الأفكار والأفعال البشرية ويمكن ان تختلف بشدتها (Tappin,2014:56).

ت. **البُعد السلوكي:** عرف (Johns & Saks,2014) السلوك انه مواقف الأفراد والجماعات في المنظمة، ويتحقق الانضباط السلوكي من خلال الدراسة المنهجية لهذه المواقف ويوفر وجهات نظر حول الإدارة الفعالة وتغييراتها. كما يختبر كيفية هيكلة المنظمة لتكون أكثر جاهزية (الموسوي، ٢٠١٩: ٦٠). ويصف البُعد السلوكي جاهزية الأفراد أو ميلهم للمشاركة في عملية التغيير والتنبؤ بالسلوكيات كالتناقض تجاه مبادرات التغيير أو دعمها أو مقاومتها (Adatsi, 2020:33).

### المبحث الثالث: الجانب الميداني للبحث:

#### أولاً: وصف أبعاد الجاهزية التنظيمية:

اعتمد الباحثان على ستة أبعاد لقياس الجاهزية التنظيمية منقسمة إلى أبعاد المكون الهيكلي والمتمثلة بـ(دعم الإدارة العليا، وضوح الرؤية، المرونة التنظيمية) وأبعاد المكون النفسي والمتمثلة بـ(البُعد المعرفي، البُعد العاطفي، البُعد السلوكي) وذلك باستخدام (28) عبارة على مقياس ليكرت الخماسي، وفيما يأتي وصف لهذه الأبعاد من وجهة نظر عينة البحث:

#### ١. وصف وتشخيص متغيرات المكون الهيكلي للجاهزية التنظيمية:

##### أ. دعم الإدارة العليا:

أشار الجدول (4) المعدل العام لاستجابات الأفراد المبحوثين فيما يتعلق بـبُعد دعم الإدارة العليا في الجامعة قيد الدراسة. إزاء العبارات (X1-X5) بالاتفاق بنسبة (81.18%) بينما كانت نسبة الاختلاف مع تلك الإجابات في المتوسط (3.88%) فيما بلغت نسبة اتفق الى حد ما (14.94%) ووطدت تلك المعدلات متوسط الأوساط الحسابية والبالغ (4.80) وبانحراف معياري قدره (0.76153). وفيما يخص نسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس فقد كانت (81.108%) إنها ذات أهمية نسبية أعلى من المتوسط، وهذا يؤكد أن ردود المبحوثين على فقرات هذا البُعد كانت إيجابية. وأن الفقرة التي ساهمت في إثراء هذا البُعد هي (X2) "تدعم إدارة الكلية التغييرات البيئية التي تتوافق مع أعمالها". بنسبة اتفاق بلغت (78%) مدعومة بوسط حسابي قدره (4.160) وبانحراف معياري (0.6670) كما بلغت نسبة الاستجابة لهذه الفقرة (83.2%)، وهذا يدل على ان التدريسيين في هذه الجامعة يدركون دعم الإدارة العليا وجاهزيتها للتغيير التي تسهم في تطوير الجامعة. في حين برز ضعف الاتفاق حول الفقرة (X5) التي تنص على "توظف إدارة الكلية قدراتها لتأمين توقعاتها المستقبلية". هذا يشير إلى أن الجامعة قيد الدراسة ليس لديها اهتمام كافٍ لتوظيف القدرات في الكليات لتأمين مستقبلها. وذلك باتفاق عينة الدراسة بنسبة (65%) وبوسط حسابي (3.721) وانحراف معياري (0.93824)، وبنسبة استجابة قدرها (74.42).



الجدول (4) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لُبُعد دعم الإدارة العليا

الفقرات	اتفق بشدة		اتفق		اتفق لحد ما		اتفق		اتفق بشدة		نسبة الاستجابة
	1		2		3		4		5		
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
X1	33.5	113	3.3	11	10.1	34	52.8	178	33.5	113	83.2
X2	30.3	102	1.2	4	11.8	40	56.7	191	30.3	102	83.2
X3	31.4	106	-	-	3	10	13.1	44	52.5	177	82.48
X4	29.4	99	1.8	6	14.5	49	54.3	183	29.4	99	82.24
X5	19.3	65	7.4	25	25.2	85	45.7	154	19.3	65	74.42
المعدل	28.78		3.34		14.94		52.4		28.78		81.6
المجموع	81.18		3.88		14.94		52.4		81.18		

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

## ب. وضوح الرؤية:

أشار الجدول (5) إلى ذلك المعدل العام لإجابات المبحوثين فيما يتعلق بُبُعد وضوح الرؤية في الجامعة المبحوثة إزاء العبارات (X6-X10) بالاتفاق (83.96%) في حين شككت نسبة عدم الاتفاق لتلك الإجابات بمعدل (0.96%) فيما بلغت نسبة اتفق الى حد ما (15.8%) ووطدت تلك المعدلات متوسط الأوساط الحسابية والبالغ (4.140) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.5397). أما بالنسبة لنسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس فقد كانت (82.8%) مما يشير على أهمية بُُعد (وضوح الرؤية) النسبية التي وقعت في المستوى (فوق المتوسطة) وبحسب مساحة المقياس، وهذا يؤيد على أن إجابات المبحوثين على فقرات هذا البُعد كانت إيجابية. وأن الفقرة التي ساهمت في إغناء هذا البُعد هي (X10) "توضح إدارة الكلية رؤيتها للعاملين وعلى نحو يؤمن الالتزام بها بشكل دقيق". بنسبة اتفق بلغت (90.5%) مسنودة بوسط حسابي قدره (4.3027) وبانحراف معياري (0.65267) كما بلغت نسبة الاستجابة لهذه الفقرة (86.054%) وهذا يدل على تناظر إجابات الأفراد المبحوثين. وان الجامعة المبحوثة تركز على إيضاح رؤيتها وأهدافها للأفراد العاملين بكل شفافية وهذا يدعم الجاهزية التنظيمية للتغيير. في حين ظهر ضعف الاتفاق حول الفقرة (X9) وهي "تقوم إدارة الكلية بإجراء تحسينات جوهرية في إطار احتياجاتها الانية والمستقبلية"، وذلك حسب موافقة عينة الدراسة بنسبة (70%) وبوسط حسابي (4.0593) وانحراف معياري (0.85009)، وبنسبة استجابة بلغت (86.054%).

الجدول (5) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير وضوح الرؤية

الفقرات	اتفق بشدة		اتفق		اتفق لحد ما		اتفق		اتفق بشدة		نسبة الاستجابة
	1		2		3		4		5		
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
X6	20.2	68	0.3	1	11.3	38	68.2	230	20.2	68	81.662
X7	29.7	100	-	-	10.4	35	59.9	202	29.7	100	83.858
X8	27.6	93	2.7	9	16	54	53.7	181	27.6	93	81.246
X9	37.4	126	0.9	3	28.8	97	32.6	110	37.4	126	81.186
X10	40.4	136	0.6	2	8.9	30	50.1	169	40.4	136	86.054
المعدل	31.06		0.6		15.08		52.9		31.06		82.8
المجموع	83.96		0.96		15.08		52.9		83.96		

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

## ت. المرونة التنظيمية:

أشار الجدول (6) المتوسط العام لاستجابات الأفراد المبحوثين فيما يتعلق بأبعاد المرونة التنظيمية في الجامعة المبحوثة يدور إزاء العبارات (X11-X15) بالاتفاق (83.94%) بينما كونت

نسبة عدم الاتفاق لتلك الإجابات بمعدل (2.9%) فيما بلغت نسبة اتفق الى حد ما (13.16%) وحدثت هذه المعدلات الوسط الحسابي الذي كان (4.1478) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبتحرف معياري (0.55667). أما بالنسبة لنسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس فقد كانت (82.956%) يشير هذا إلى أهمية البعد (المرونة التنظيمية) النسبية التي وقعت في المستوى (فوق المتوسط) وبحسب مساحة المقياس، وهذا يؤكد أن إجابات الباحثين على فقرات هذا البعد كانت إيجابية. وأن الفقرة التي أسهمت في إغناء هذا البعد هي (X13) "يسهم الهيكل التنظيمي للكلية في تمكين حالة الاستجابة السريعة لحل المشكلات" بنسبة اتفاق بلغت (92%) معززة بوسط حسابي قدره (4.2760) وبتحرف معياري (0.63465)، كما بلغت نسبة الاستجابة لهذه الفقرة (85.52%) مما يدل على تشابه إجابات الأفراد الباحثين وعدم تبددها العالي تجاه سعي الجامعة المبحوثة واعتماد الجامعة لهيكل تنظيمي رشيق يستجيب لحل المشكلات. في حين ظهر ضعف الاتفاق حول الفقرة (X14) وهي "يمتلك التدريسين في كليتنا مهارات متعددة تجعلهم يؤدون مهام متنوعة"، وذلك باتفاق عينة الدراسة بنسبة (79%) وبوسط حسابي (4.0386) وانحراف معياري (0.81376)، وبنسبة استجابة قدرها (80.772%)، وهذا يوضح أن اختصاص أغلب التدريسين لا يسمح لهم بمزاولة مهام أخرى في الجامعة المبحوثة.

الجدول (6) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المرونة التنظيمية

الفقرات	اتفق بشدة 5		اتفق 4		اتفق لحد ما 3		لا اتفق 2		لا اتفق بشدة 1		الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
X11	131	38.9	140	41.5	50	14.9	16	4.7	-	-	4.1454	82.908
X12	96	28.5	192	57	43	12.7	6	1.8	-	-	4.1217	82.434
X13	123	36.5	187	55.5	25	7.4	1	0.3	1	0.3	4.2760	85.52
X14	101	30	165	49	54	16	17	5	-	-	4.0386	80.772
X15	120	35.6	159	47.2	50	14.8	7	2.1	1	0.3	4.1573	83.146
المعدل		33.9		50.04		13.16		2.78		0.3	4.1478	82.956
المجموع		83.94				13.16		2.9				

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

## ٢. وصف وتشخيص متغيرات المكون النفسي للجاهزية التنظيمية:

### ث. البعد المعرفي:

أشار الجدول (7) إلى أن المعدل العام للإجابات الأفراد الباحثين فيما يتعلق بالبعد المعرفي في الجامعات المبحوثة إزاء العبارات (X16-X19) بالاتفاق (77.4%) في حين كونت نسبة عدم الاتفاق لتلك الإجابات بمعدل (5.35%) أما نسبة اتفق الى حد ما (17.25%) وعززت تلك المعدلات متوسط الأوساط الحسابية والبالغ (3.9941) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبتحرف معياري (0.71467). أما فيما يخص نسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس فقد كانت (79.882%) مما يدل على أهمية البعد المعرفي النسبية التي وقعت في المستوى (فوق المتوسط) وهذا يؤكد أن إجابات الباحثين على فقرات هذا البعد كانت إيجابية. وان الفقرة التي أسهمت في إغناء هذا البعد هي (X17) "يتبنى التدريسي سلوكيات داعمة لإحداث التغيير التنظيمي" بنسبة اتفاق بلغت (79.8%) مدعومة بوسط حسابي قدره (4.0475) وبتحرف معياري (0.79290) كما بلغت نسبة الاستجابة لهذه الفقرة (80.95%) وهذا يدل بأن التدريسيين في الجامعة المبحوثة يحرصون على تبني عمليات التغيير والمشاركة في إنجاز التغييرات التي تجعل من الجامعة متطورة ومتميزة وهذا يضمن للتدريسي حياة أفضل وجودة في مكان العمل. فيما ظهر

ضعف الاتفاق حول الفقرات (X18) وهي "يؤمن التدريسي بأن ما يحدث من تغيرات تعد سبيلاً لرسم تصوراته المستقبلية نحو التغيير المستهدف" وذلك حسب موافقة عينة الدراسة وبنسبة (76%) وبوسط حسابي (3.9496) وانحراف معياري (0.88999)، وبنسبة استجابة قدره (78.704%). وهذا يؤشر بأن بعض التدريسيين لا يؤمن بأن عمليات التغيير توافق أهدافه المستقبلية.

الجدول (7) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد المعرفي

الفقرات	اتفق بشدة 5		اتفق 4		اتفق لحد ما 3		لا أتفق 2		لا أتفق بشدة 1		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
X16	27.3	92	50.5	170	16.9	57	5	17	0.3	1	.82011	3.9941	79.882
X17	29.1	98	50.7	171	16.6	56	3	10	0.6	2	.79290	4.0475	80.95
X18	27.6	93	48.4	163	16.3	55	6.8	23	0.9	3	.88999	3.9496	78.992
X19	27.9	94	48.1	162	19.2	65	4.2	14	0.6	2	.83261	3.9852	79.704
المعدل	27.975		49.425		17.25		4.75		0.6		.71467	3.9941	79.882
المجموع	77.4		17.25		5.35								

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

### ج. البعد العاطفي:

أشار الجدول (8) إلى أن المعدل العام لإجابات الأفراد المبحوثين فيما يتعلق بالبعد العاطفي في الجامعة المبحوثة نحو العبارات (X20-X24) بالاتفاق (86.98%) بينما كونت نسبة عدم الاتفاق لتلك الإجابات بمعدل (1.98%) فيما بلغت نسبة اتفق الى حد ما (11.4%) ودعمت تلك المعدلات متوسط الأوساط الحسابية والبالغ (4.1157) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.51605). وفيما يخص نسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس فقد كانت (83.62%) وهذا يدل على أهمية (البعد العاطفي) النسبية التي ظهرت في المستوى (فوق المتوسط) وبحسب مساحة المقياس وهذا يؤكد أن إجابات المبحوثين على فقرات هذا البعد كانت إيجابية. وأن الفقرة التي أسهمت في إثراء هذا البعد هي (X23) "يتحسس التدريسيين في الكلية من التغييرات ذات المساس بمكانتهم الرسمية" بنسبة اتفاق بلغت (95.2%) معززة بوسط حسابي قدره (4.3798) وبانحراف معياري (0.60598) بينما بلغت نسبة الاستجابة لهذه الفقرة (87.596%) مما يدل على تجانس إجابات الأفراد المبحوثين، وان التدريسيين في الجامعة المبحوثة يشعرون بعد الارتياح كثيراً للتغييرات التي تمس مكانتهم في الجامعة. في حين برز ضعف الاتفاق حول الفقرة (X21) التي تشير إلى "يشعر التدريسيين ايجابياً بتأثير عمليات التغيير في الكلية"، وحسب موافقة عينة الدراسة (80.4%) وبوسط حسابي (4.0148) وانحراف معياري (0.76167)، وبنسبة استجابة مقدارها (80.296%). وهذا يدل على ان التدريسيين في الجامعة المبحوثة لا يشعرون بإيجابيات التغيير التي تهدف تحسين الأداء.

الجدول (8) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد العاطفي

الفقرات	اتفق بشدة 5		اتفق 4		اتفق لحد ما 3		لا أتفق 2		لا أتفق بشدة 1		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
X20	30.3	102	57.5	194	10.7	36	1.5	5	-	-	.66524	4.1662	83.324
X21	25.2	85	55.2	186	15.7	53	3.6	12	0.3	1	.76167	4.0148	80.296
X22	35.6	120	53.1	179	9.8	33	1.5	5	-	-	.68009	4.2285	84.57
X23	43.6	147	51.6	174	3.9	13	0.9	3	-	-	.60598	4.3798	87.596
X24	31.8	107	51	172	15.1	51	1.2	4	0.9	3	.76471	4.1157	82.314
المعدل	33.3		53.68		11.04		1.74		0.24		.51605	4.1810	83.62
المجموع	86.98		11.04		1.98								

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

## ح. البُعد السلوكي:

يشير الجدول (9) إلى المعدل العام لإجابات المستجيبين في يتعلق بالبُعد السلوكي في الجامعة المبحوثة نحو العبارات (X25-X28) بالاتفاق (81.9%) بينما تشكلت نسبة عدم الاتفاق لتلك الإجابات بمعدل (3.3%) فيما بلغت نسبة اتفق الى حد ما (14.8%) ودعمت تلك المعدلات متوسط الأوساط الحسابية والبالغ (4.0779) وانه أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.58189). أما عن معدل الاستجابة إلى مساحة المقياس فقد كانت (81.558%) وهذا يدل على الأهمية النسبية للبُعد المعرفي التي وقعت في المستوى (فوق المتوسط) وهذا يؤكد أن ردود المبحوثين على فقرات هذا البُعد كانت إيجابية. وأن الفقرة التي ساهمت في إثراء هذا البُعد هي (X26) "يلزم التدريسيين شعوراً إيجابياً بضرورة تأمين الاستعدادات لعملية التغيير" بنسبة اتفاق بلغت (84.6%) معززة بوسط حسابي قدره (4.1365) وبانحراف معياري (0.72728) وبلغت نسبة الاستجابة لهذه الفقرة (82.73%) وهذا يدل على تجانس إجابات المستجيبين، وان التدريسين في الجامعة المبحوثة تهتم لديهم شعور إيجابي بضرورة وأهمية الجاهزية التنظيمية والاستعداد بعملية التغيير. في حين كان ضعف الاتفاق حول الفقرة (X28) التي تشير إلى "يشعر التدريسي في الكلية بان مشاركته في عملية التغيير هي جزء من التزامه الوظيفي"، وذلك باتفاق عينة الدراسة بنسبة (78.9%) وبوسط حسابي (4.0237) وانحراف معياري (0.77883)، وبنسبة استجابة قدرها (80.474%). وهذا يدل على ان التدريسين في الجامعة المبحوثة يشعرون بأن التزامهم الوظيفي لا يحتم عليهم الاشتراك في عملية التغيير وان المشاركة في التغيير غير ملزمة لهم وظيفياً.

الجدول (9) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للبُعد السلوكي

الفقرات	اتفق بشدة		اتفق		اتفق لحد ما		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
X25	27.6	93	14.2	48	14.2	48	2.4	8	0.6	2	.75085	81.364
X26	31.5	106	53.1	179	13.3	45	1.8	6	0.3	1	.72728	82.73
X27	32.9	111	48.4	163	14.2	48	3	10	1.5	5	.84810	81.662
X28	27.3	93	51.6	174	17.5	59	3.3	11	0.3	1	.77883	80.474
المعدل	29.825		52.075		14.8		2.625		0.675		4.0779	81.558
المجموع	81.9		14.8		3.3							

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

واستناداً إلى ما سبق يمكن القول:

- كانت الإجابات للأبعاد لجميعها الأبعاد أعلى من المتوسط الحسابي الافتراضي (3).
- فيما يتعلق بنسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس، كانت جميع النسب على المستوى (فوق المتوسط).
- فيما يتعلق بالأهمية الترتيبية لأبعاد الجاهزية التنظيمية من وجهة نظر التدريسيين في جامعة الموصل، يظهر الجدول (10) قيم الوسط الحسابي ونسبة الاستجابة، وأن أهم أبعاد الجاهزية التنظيمية هو البعد العاطفي وذلك من خلال قيمة الوسط الحسابي وقدرها (4.1810%)، وبنسبة استجابة بلغت (83.62%) في حين تبين أن البعد المعرفي كان البُعد الأقل أهمية من خلال قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.9941%) وبنسبة استجابة قدرها (79.882%).

**الجدول (10) الأهمية الترتيبية لتبني أبعاد الجاهزية التنظيمية (المكون الهيكلي والنفسي) من وجهة نظر التدريسيين في الجامعة المبحوثة**

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة	الترتيب
١	البُعد العاطفي	4.1810	83.62	المرتبة الأولى
٢	المرونة التنظيمية	4.1478	82.956	المرتبة الثانية
٣	وضوح الرؤية	4.140	82.8	المرتبة الثالثة
٤	دعم الإدارة العليا	4.080	81.6	المرتبة الرابعة
٥	البُعد السلوكي	4.0779	81.558	المرتبة الخامسة
٦	البُعد المعرفي	3.9941	79.882	المرتبة السادسة

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات: أولاً: الاستنتاجات:

أشارت نتائج وصف وتشخيص أبعاد الجاهزية التنظيمية إلى أن المعدل الإجمالي لردود المبحوثين كان في اتجاه إيجابي، مما يؤكد أن المستجيبين يولون اهتماماً متزايداً للجاهزية التنظيمية بأبعادها الستة (دعم الإدارة العليا، وضوح الرؤية، المرونة التنظيمية، البعد المعرفي البعد العاطفي، البعد السلوكي) وعلى النحو الآتي:

١. حقق البُعد العاطفي المرتبة الأولى من حيث الأهمية الترتيبية مقارنة بأبعاد أخرى للجاهزية التنظيمية، مما يشير إلى أن المعلمين في الجامعة المبحوثة جاهزون عاطفياً لقبول التغيير، وهذا عامل إيجابي لأن معظم محاولات التغيير التي فشلت كان السبب عدم الاستعداد العاطفي للأفراد لقبول التغيير.
٢. حقق بُعد المرونة التنظيمية أهمية لدى المبحوثين، فقد جاء بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية الترتيبية بالمقارنة مع أبعاد الجاهزية التنظيمية الأخرى، مما يدل على أن الجامعة المبحوثة تعمل على تسهيل الإجراءات من خلال القضاء على العمليات الإدارية الزائدة في المنظمة، وتقليل وقت الانتظار، وخفض التكاليف، والعمل على تحقيق التطوير والتحديث المستمر للمنظمة.
٣. ظهرت إجابات المبحوثين أن بُعد وضوح الرؤية احتل المرتبة الثالثة، مما يشير إلى أن الجامعة المعنية لديها رؤية واضحة ومفهومة ومحفزة ومركزة على هدف مشترك مع الأفراد العاملين.
٤. وفي المرتبة الرابعة جاء بُعد دعم الإدارة العليا، وهذا يشير إلى أن الإدارة العليا في الجامعة موضوع المبحوثة تدعم جهود التغيير وتعمل على خلق نظام وثقافة لتبني عمليات التغيير وتحفيزها.
٥. أما في المرتبة الخامسة جاء بُعد السلوكي، وهذا يعني أن الجامعة المبحوثة تمتلك الجاهزية لتغيير السلوكيات والتي تصب لصالح تحقيق أهدافها.
٦. وفي المرتبة السادسة جاء بُعد المعرفي بأقل اهتمام مقارنة بالأبعاد الأخرى للجاهزية التنظيمية، ما يفسر لنا ضعفاً محدوداً ينسبه الباحثان إلى الحقيقة أن الجامعة المبحوثة لا تسعى إلى توليد معرفة جديدة وتوزيعها وتطبيقها بالوسائل التكنولوجية الحديثة.

#### ثانياً: المقترحات:

١. تعد جامعة الموصل من الصروح العلمية المهمة بين جامعات العراق وضرورة تحويلها إلى منظمة رشيقة من خلال زيادة الجاهزية التنظيمية على المستويين الهيكلي والنفسي.

٢. زيادة اهتمام إدارة جامعة الموصل بدعم التدريسيين من خلال توفير الدعم اللازم للجاهزية للتغيير في الكليات وتنفيذ برنامج تدريبي لأعضاء هيئة التدريس لتعزيز الجاهزية والحد من مقاومة التغيير.
٣. أهم ركائز التغيير هي العنصر البشري ، من خلال قوته الذهنية ومهاراته الفكرية، وليس قوته العضلية ومهاراته اليدوية، فمن المهم على جامعة الموصل ام تهتم بالبُعد السلوكي للجاهزية التنظيمي من خلال دراسة وفهم سلوك التدريسيين وأسلوب تفكيرهم ودوافعهم واتجاهاتهم وشخصياتهم.
٤. توصي الدراسة بأهمية وضرورة تشجيع التدريسيين على أن التغيير المقترح مناسب ويعود بفوائد كثيرة على التدريسيين والجامعة لتحفيزهم وحشد طاقاتهم للمشاركة والالتزام بتنفيذ التغيير، ولضمان جاهزية الجميع لتنفيذ التغيير.
٥. ضرورة العمل بأبعاد الجاهزية التنظيمية ، فهي الركيزة الأساسية لبناء منظمة رشيقة. يتم ذلك من خلال الآليات الآتية:
  - أ. دعم الإدارة العليا مادياً ومعنوياً للتدريسيين وتبني مشاريع التغيير نحو الرشاقة.
  - ب. تنمية الوعي بأهمية المرونة التنظيمية والتركيز على تطبيقها داخل الجامعة لما لها من القدرة على الارتقاء بمستوى التعليم.
  - ت. لا بد ان يكون هنالك تفهم حقيقي للرؤية التنظيمية من قبل التدريسيين ووضع رؤاهم بما يتلائم وينسجم مع قياداتهم الجامعية.
  - ث. أن تأخذ جامعة الموصل بالاعتبار ان البُعد المعرفي هو أحد الأدوات التي يمكن ان تستعين بها في تحسين الجاهزية التنظيمية للتغير من خلال عقد الندوات التثقيفية لبناء المعرفة وتعزيزها بما يتلائم مع متطلبات التغيير.
  - ج. تؤثر العواطف والمشاعر تأثيراً إيجابياً وسلبياً في عملية التغيير لذلك على الجامعة ان تراعي شعور وعواطف العاملين ودعم احتياجاتهم العاطفية، لضمان نجاح عملية التغيير.

## المصادر والمراجع:

### أولاً: المصادر العربية:

١. الزبيدي، ناظم جواد ومدب، قصي اسماعيل، (٢٠١٦)، دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الاداء العالي: بحث ميداني في قطاع البلديات.
٢. الموسوي، هيام حسن، (٢٠١٩)، إدارة الجهل الاستراتيجي ودورها في تعزيز الجاهزية: دراسة استطلاعية لمتخذي القرار في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.

### ثانياً: المصادر الأجنبية:

3. Adatsi, J.S. (2020). The Relationship Among Generational Cohorts, Tenure, Job Categories, and Employee Readiness for Organizational Change in a Healthcare Environment: A Quantitative Study.
4. Al Najjar, M.T., Al Shobaki, M.J. & El Talla, S.A. (2022). Supporting Senior Management and the Readiness of the Organizational Structure in Palestinian Charitable Institutions to Adopt and Implement Cloud Computing. International Journal of Academic Information Systems Research (IJ AISR), 6(3), 1-17.

5. Brantley, William Kyle. (2020), A Look at Vision: Perspectives Throughout the Organizational Hierarchy of the Christian University Context. Digital Commons @ ACU, Electronic Theses and Dissertations. P. 185.
6. Burke, W.W. & Litwin, G.H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of management*.
7. Farnese, M.L., Fida, R. & Livi, S. (2016). Reflexivity and flexibility: Complementary routes to innovation? *Journal of Management & Organization*, 22(3), 404-419.
8. Holt, D.T., Armenakis, A.A., Harris, S.G. & Feild, H.S. (2007). Toward a comprehensive definition of readiness for change: A review of research and instrumentation. *Research in organizational change and development*.
9. Ikon Michael, A., Onwuchekwa Faith, C. & Ezeaku, C.U. (2019), Change Management and Organizational Innovation in Selected Manufacturing Firms in Awka, Anambra State, Nigeria.
10. Jun, W., Nasir, M.H., Yousaf, Z., Khattak, A., Yasir, M., Javed, A. & Shirazi, S.H. (2021). Innovation performance in digital economy: does digital platform capability, improvisation capability and organizational readiness really matter? *European Journal of Innovation Management*, (ahead-of-print).
11. 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.
12. Main, A., Zakaria, N.A. & Yusof, R. (2014). Organisational Readiness Element to Develop Readiness Model for IPv6 Migration.
13. Mangundjaya, W.L. (2013, November). Leadership, readiness to change and commitment to change. In *Proceedings International Management Conference* (pp. 8-9).
14. McAlearney, A.S., Gregory, M., Walker, D.M. & Edwards, M. (2021). Development and validation of an organizational readiness to change instrument focused on cultural competency. *Health Services Research*, 56(1), 145-153.
15. Palanisamy, R. & Sushil. (2003). Achieving organizational flexibility and competitive advantage through information systems flexibility: a path analytic study. *Journal of Information & Knowledge Management*, 2(03), 261-277.
16. Paré, G., Sicotte, C., Poba-Nzaou, P. & Balouzakakis, G. (2011). Clinicians' perceptions of organizational readiness for change in the context of clinical information system projects: insights from two cross-sectional surveys. *Implementation Science*, 6(1), 1-14.
17. Rahma, S., Siregar, M.N., Manullang, M.A. & Ginting, K.E.N. (2021). Pengaruh pemahaman visi misi, kompetensi dan komunikasi terhadap kinerja karyawan pada pt. Sinar matahari baru. *Scientific journal of reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 4(3), 578-587.
18. Shahrabi, Nasser & Paré, Guy, (2014), Rethinking the Concept of Organizational Readiness: What Can IS Researchers Learn from the Change Management Field? *Twentieth Americas Conference on Information Systems*, Savannah, No (1), PP (1-16).
19. Tappin, R.M. (2014). Personality traits, the interaction effects of education, and employee readiness for organizational change: A quantitative study (Doctoral dissertation, Capella University).

