



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**Effect of Organizational Readiness in Promoting Strategic Renewal
An exploratory Study of the Opinions of a Sample of Workers in The
Nineveh Health Department**

Rafea Abdul Wahid Hussein*, Firas Hussein Alwan

College of Administration and Economics/Tikrit University

Keywords:

Organizational readiness, senior management support, strategic renewal, exploration.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 07 Aug. 2023
Accepted 12 Sep. 2023
Available online 31 Dec. 2023

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Rafea Abdul Wahid Hussein

College of Administration and
Economics/Tikrit University



Abstract: The study aimed to determine the level of influence of organizational readiness with its dimensions represented (support of senior management, organizational culture, organizational flexibility, and clarity of vision) in the strategic renewal represented by its dimensions (exploration, entrepreneurship, opportunities Investing, and leadership sharing).

To achieve the aim of the study, the descriptive analytical approach was used to describe the variables of the study, the questionnaire was relied upon, which is the main tool for data collection, as it was developed by the researcher based on contemporary literature. It underwent tests honesty and fastness; it was prepared in line with the objectives of the current study. As (240) questionnaires were distributed on the individuals in the study sample employees of the researched organization. (238) questionnaires were retrieved. The number of damaged and unfit forms for analysis was (12). That is, (226) questionnaires are valid for statistical analysis .

The study reached a set of results most notably, the results of the statistical analysis are proven the validity of the first study hypothesis There is a positive correlation Between organizational readiness and strategic renewal. This means that the perception of the workers in the researched organization components of organizational readiness, it will contribute to the promotion of strategic renewal and its reflection on its organizational performance.

تأثير الجاهزية التنظيمية في تعزيز التجديد الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة نينوى

فراس حسين علوان

رافع عبدالواحد حسين

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة تكريت

المستخلص

هدف البحث إلى تحديد مستوى تأثير الجاهزية التنظيمية بأبعادها المتمثلة (دعم الإدارة العليا، والثقافة التنظيمية، والمرونة التنظيمية، ووضوح الرؤية) في التجديد الاستراتيجي المتمثل بأبعاده (الاستكشاف، وريادة الأعمال، واستثمار الفرص، ومشاركة القيادة)، ولتحقيق هدف البحث فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات البحث، وتم الاعتماد على الاستبانة وهي الأداة الرئيسية لجمع البيانات حيث تم تطويرها من قبل الباحث بالاعتماد على الأدبيات المعاصرة وخضعت إلى اختبارات الصدق والثبات، وتم إعدادها بما يتلاءم مع أهداف الدراسة الحالية، حيث كان حجم المجتمع في دائرة صحة نينوى (635) إذ تم توزيع (240) استبانة على الأفراد عينة الدراسة من العاملين في المنظمة المبحوثة، وتم استرجاع (238) استبانة وكان عدد الاستمارات التالفة والغير صالحة للتحليل (12) استبانة، أي أن (226) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أثبتت نتائج التحليل الإحصائي على صحة فرضية الدراسة الأولى بوجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين الجاهزية التنظيمية والتجديد الاستراتيجي، وهذا يعني أن أدراك العاملين في المنظمة المبحوثة عينة الدراسة لمكونات الجاهزية التنظيمية، سوف يسهم في تعزيز التجديد الاستراتيجي وانعكاس ذلك على أدائها التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الجاهزية التنظيمية، دعم الإدارة العليا، التجديد الاستراتيجي، الاستكشاف.

المقدمة

من المتأمل لواقع المنظمات المعاصرة أن تجدها تكافح من أجل الحفاظ على موقعها في سوق العمل، في ظل تزاخم كثيراً من المنظمات المنافسة لها ضمن هذا التخصص أو ذلك، لكن بواقع الحال هناك عدد محدود من هذا المنظمات بقيت فاعلة ضمن بيئة عملها وثابتة في قيمتها وراسخة في عقول المتعاملين معها والمستفيدين من خدماتها.

وما يميز هذه المنظمات اتصافها بجاهزية كبيرة مكنتها من أحداث تغييرات جوهرية في عملياتها، انعكست على أدائها وبالتالي إنتاجيتها. فالجاهزية التنظيمية تحقق التكامل في المنظمة وتهيئ المناخ والدافع من أجل التغيير، وتعزز الالتزام الفردي والجماعي ضمن بيئة العمل وتقود نحو أداء أفضل، وتسهم بشكل فاعل في التكيف مع البيئة المحيطة والاستجابة للتحديات والمشكلات المستجدة وباستمرار. في حين التجديد الاستراتيجي يُعد من أهم البدائل الاستراتيجية التي تتبناها المنظمات في سبيل تحقيق الاستجابة مع متطلبات البيئة المحيطة والتكيف معها، واكتشاف فرصها واستثمارها، وهذا يسهم في تحقيق التميز في المشهد التنافسي للمنظمة، ويساعدها في دخول أسواق جديدة وتقديم خدمات ومنتجات متميزة يمكنها من تغيير صورتها من الوضع الحالي إلى وضع أفضل ترغب في الوصول إليه في المستقبل. فقد تم تقسيم البحث على محاور عدة، إذ يتناول المحور الأول

منهجية البحث، أما المحور الثاني فركز على الإطار النظري للبحث ومتغيراته وهما الجاهزية التنظيمية والتجديد الاستراتيجي أما المحور الثالث فاستعرض الإطار التحليلي للبحث حيث تطرق المحور الرابع على الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: إن التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة وشدة المنافسة بين المنظمات في الأسواق المحلية، والعالمية، والتي تعد من أهم التحديات والمشكلات التي تواجه المنظمات الخدمية والإنتاجية، ولكون دائرة صحة نينوى وقياداتها والعاملين بها إحدى المنظمات التي تتصل اتصالاً وثيقاً بكل ما في البيئة المحيطة من تحديات، ومن خلال استطلاع أولي في دائرة صحة نينوى قام به الباحثين تبين أن هناك محدودية في جاهزية المنظمة التي تحقق من خلالها التجديد الاستراتيجي وهناك محاولات لقيادة المنظمة لإيجاد السبل الفعالة لمواجهة هذه التحديات من خلال تحقيق الجاهزية التنظيمية المناسبة التي تعزز التجديد الاستراتيجي في محاولة لاستثمار مقدراتها وكذلك تعزيز الثقة بين العاملين والإدارة بقدرة المنظمة واستعدادها على تنفيذ التغييرات ومواكبة التطورات المستمرة، ومن خلال ما تقدم فإن مشكلة البحث تتبلور من خلال السؤال الآتي: ما دور الجاهزية التنظيمية في تعزيز التجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً. أهمية البحث: تنبع أهمية البحث من أهمية الدور الذي تؤديه الجاهزية التنظيمية في تعزيز التجديد الاستراتيجي، والمهام والواجبات والأنشطة التي تمارسها من أجل تحقيق الأداء التنظيمي المتميز في المنظمة، وعليه فإن أهمية هذه البحث تجسدت بالآتي:

1. ترسيخ الاعتقاد لدى الإدارة العليا والعاملين في المنظمة المبحوثة بشكل خاص ونظيراتها على مستوى المنظمات بشكل عام بأهمية الجاهزية التنظيمية، ودورها الفاعل في تعزيز التجديد الاستراتيجي للمنظمات.

2. مدى إمكانية تطبيق مفاهيم البحث في القطاع الصحي عموماً، وميدان البحث خصوصاً عبر اعطاء الموضوع اهتماماً ومزيداً من التحليل والدراسة.

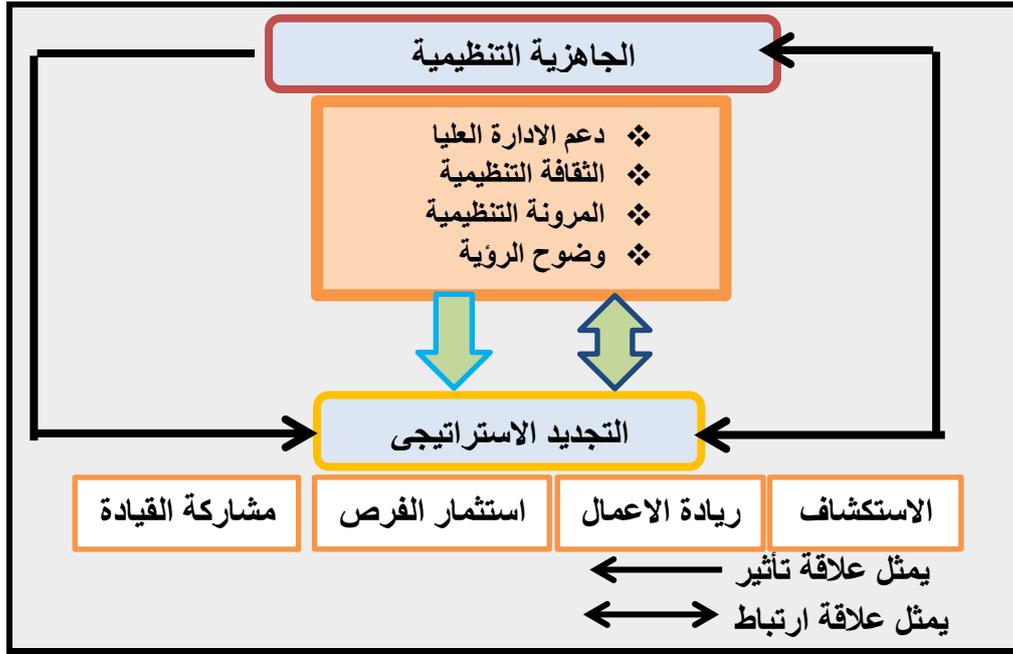
ثالثاً. أهداف البحث: في ضوء مشكلة البحث فإن هذا البحث يسعى لتحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مدى توافر أبعاد الجاهزية التنظيمية في المنظمة المبحوثة، ومدى تحقيق التجديد الاستراتيجي فيها.

2. التعرف على علاقة الارتباط بين الجاهزية التنظيمية، والتجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.

3. التعرف على علاقة تأثير الجاهزية التنظيمية على التجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.

رابعاً. مخطط وفرضيات البحث: بالاستناد إلى الإطار الفكري لأدبيات الجاهزية التنظيمية والتجديد الاستراتيجي، وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه تم تصميم نموذج فرضي يوضح العلاقة بين متغيرات البحث، وتم اعتماد مخطط البحث الفرضي أدناه.



الشكل (1): مخطط البحث الفرضي

المصدر: من أعداد الباحثان

استناداً إلى مشكلة البحث تم صياغة الفرضيات الرئيسية والفرعية، والتي تم بنائها على النحو الآتي:
الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الجاهزية التنظيمية والتجديد الاستراتيجي، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين دعم الإدارة العليا والتجديد الاستراتيجي.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي.
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي.
4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين وضوح الرؤية والتجديد الاستراتيجي.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للجاهزية التنظيمية في التجديد الاستراتيجي، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد دعم الإدارة العليا في التجديد الاستراتيجي.
2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد الثقافة التنظيمية في التجديد الاستراتيجي.
3. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد المرونة التنظيمية في التجديد الاستراتيجي.
4. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد وضوح الرؤية في التجديد الاستراتيجي.

خامساً. منهج وأدوات البحث:

1. **منهج البحث:** تم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي في جمع وعرض البيانات وتحليلها وتفسيرها وتقديم وصفاً تفصيلياً للظاهرة المبحوثة، والذي يعد من المناهج الذي اقتضى استخدامها لمثل هذه المبررات التي تتعلق بطبيعة البحث وطريقة التعامل مع متغيراته على النحو الذي تتيح الفرصة الأمثل لتجسيد هذا المنهج وتوظيفه في خدمة البحث.
2. **أدوات البحث:** اعتمد الباحثان في دراستهم على عدد من الأدوات الخاصة بجمع البيانات وتحليلها من أجل الوصول إلى النتائج النهائية المراد تحقيقها، وعلى النحو الآتي:

أ. **الجانب النظري:** اعتمد الباحثان في دراستهم على المصادر العلمية المتوفرة، التي تمثلت بالكتب، ورسائل الماجستير، وأطاريح الدكتوراه، والمجلات العلمية المختلفة، وبالاعتماد على الأدبيات العربية، والاجنبية في الجانب النظري، ومواقع شبكة الانترنت.

ب. **الجانب العملي:** من أجل تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياتها اعتمد الباحث المصادر الأولية لاستكمال الجوانب الميدانية لموضوع الدراسة، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات المختلفة، وتضمنت عدد من الأسئلة والفقرات ذات الصلة بالجانب الميداني وتم توزيعها على عينة الدراسة في قطاع الصحة في محافظة نينوى للإجابة عنها، وقد تضمنت الاستبانة بشكلها النهائي كما مبين في الفقرات الآتية وهي:

الجزء الاول المتغيرات الديموغرافية لعينة البحث: اشتملت على الخصائص الآتية (العمر، النوع الاجتماعي، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية)، إذ تم تحديد الفئات المستهدفة من عينة الدراسة الذين سوف يجيبون على الاستبانة.

الجزء الثاني تضمن مقياس الاستبانة: واشتمل على متغيرات البحث، وتضمنت (40) سؤالاً مقسماً على المتغيرين الرئيسيين، وكما مبين أدناه:

المتغير المستقل: الجاهزية التنظيمية وتمثلت بالأبعاد (دعم الإدارة العليا، الثقافة التنظيمية، المرونة التنظيمية، وضوح الرؤية)، وتم تغطيتها بـ (20) فقرة في الاستبانة لقياسها.

المتغير التابع: التجديد الاستراتيجي والمتمثل بالأبعاد الآتية (الاستكشاف، ريادة الأعمال، استثمار الفرص، مشاركة القيادة)، وتم تغطيتها بـ (20) فقرة في الاستبانة لقياسها والجدول رقم (1) يبين ذلك.

الجدول (1): هيكلية استمارة الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	الفقرات الفرعية	عدد الفقرات	ارقام الفقرات	المصادر
1	المتغيرات الديموغرافية	العمر، النوع الاجتماعي، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية	6	6-1	الباحثان
2	أبعاد الجاهزية التنظيمية	دعم الإدارة العليا	5	5-1	Paré, et al., 2011: 9
		الثقافة التنظيمية	5	10-6	Yusof & Aziz, 2015: 74
		المرونة التنظيمية	5	15-11	Kabukye, et al., 2020: 7
		وضوح الرؤية	5	20-16	Gabutti, et al., 2023: 10
3	أبعاد التجديد الاستراتيجي	الاستكشاف	5	25-21	Tushman, et al, 2013: 16
		ريادة الأعمال	5	30-26	Glaser, et al, 2015: 123
		استثمار الفرص	5	35-31	Klitsie, 2018: 10-26
		مشاركة القيادة	5	40-36	Adim & Poi, 2022: 5

المصدر: من أعداد الباحثان.

ثبات الاستبانة: لقياس ثبات أداة القياس للأبعاد مجتمعة قمنا باستخدام معامل الفا الطبقي الذي أشار إليه (Feldt & Brennan, 1989)، والذي صنف قيم معامل الثبات إلى ثلاثة مستويات، فالقيم

الأكثر من (70%) تعد عالية المستوى، وإن القيم التي تكون ما بين (40%-70%) تعد متوسطة المستوى، في حين تكون منخفضة إذا قلت قيمة معامل الثبات عن (40%)، ويبين الجدول رقم (2) نتائج اختبار معامل كرونباخ الفا لكل بعد ومعامل الفا الطبقي للأبعاد مجتمعة، في المنظمة المبحوثة، حيث تشير النتائج إلى أن قيمة معامل ألفا الطبقي بلغت قيمته (0.98)، وهي أكبر من (0.70)، وهذا يدل على قوة ثبات الاستبانة بشكل عام.

الجدول (2): قياس الثبات لأبعاد الدراسة منفردة وبشكل كلي

المتغير	الأبعاد	العبارات	معامل كرونباخ الفا لكل بعد	معامل الفا الطبقي للأبعاد مجتمعة
			α_i	$\alpha_{st.}$
التنظيمية الاجتماعية	دعم الادارة العليا	X11-X15	0.89	0.98
	الثقافة التنظيمية	X21-X25	0.83	
	المرونة التنظيمية	X31-X35	0.89	
	وضوح الرؤية	X41-X45	0.90	
الاستراتيجية التجديدية	الاستكشاف	Y11-Y15	0.88	
	ريادة الاعمال	Y21-Y25	0.92	
	استثمار الفرص	Y31-Y35	0.92	
	مشاركة القيادة	Y41-Y45	0.92	

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد على نتائج التحليل الاحصائي.

سابعاً. وصف مجتمع وعينة البحث: أن تحديد القطاع الذي تجري فيه البحث له أهمية كبيرة في الوصول لأهداف البحث، كما أن الاختيار الملائم والمناسب لعينة البحث من حيث الحجم والخصائص والتي تتماشى مع ميدان الدراسة، تسهم على نحو كبير في دقة النتائج واختيار فرضيات الدراسة. وصف عينة البحث: تم اختيار عينة البحث من العاملين في دائرة صحة نينوى وتم تقديرها وفق معادلة (ستيفن ثامبسون- Stephen Thompson) حيث يبلغ عدد المجتمع الكلي (635) وبلغ حجم العينة (240) وقام الباحثان بتوزيع الاستبانة على الأفراد عينة الدراسة من العاملين في المنظمة المبحوثة، وتم استرجاع (238) استبانة وكان عدد الاستمارات التالفة وغير الصالحة للتحليل (12) استبانة، أي أن (226) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي. ويوضح الجدول (3) خصائص الأفراد عينة الدراسة الذين تم اختيارهم في المنظمة المبحوثة من حيث (العمر، النوع الاجتماعي، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية)

الجدول (3): التوزيع التكراري والنسب المئوية لخصائص الأفراد عينة الدراسة

العمر									
اقل من 30 سنة		30-40 سنة		40-50 سنة		50-60 سنة		60 سنة فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
53	23	106	47	47	21	18	8	2	1
النوع الاجتماعي									
أنثى					ذكر				
العدد		%		العدد		%		العدد	
152		67		74		33			

الحالة الاجتماعية											
أرمل		مطلق		أعزب		متزوج					
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
1	2	3	7	19	42	77	175				
المؤهل العلمي											
دكتوراه		ماجستير		دبلوم عال		بكالوريوس		دبلوم		اعدادية	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
1	3	4	9	2	5	46	104	34	76	13	29
المنصب الوظيفي											
موظف		مسؤول وحدة		مسؤول شعبة		معاون مدير		مدير			
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
68	154	15	33	5	12	11	25	1	2		
عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية											
15 سنة فأكثر			10 - 15 سنة			5 - 10 سنة			أقل من 5 سنة		
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
19	43	35	79	13	30	33	74				

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على استمارة الاستبانة.

- العمر:** أظهرت الدراسة أن تقريباً نصف العينة المبحوثة وبنسبة بلغت (47%) هم من الأفراد الذين تتراوح أعمارهم (30-40 سنة)، وهذه الفئة تكون فيها الخبرة والطاقة الشبابية، وأقل نسبة جاءت الفئة العمرية (60 سنة فأكثر) في المرتبة الخامسة وبنسبة بلغت (1%).
- النوع الاجتماعي:** إن غالبية أفراد المجتمع تبين أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث فقد بلغت نسبتهم (67%) أما الإناث فقد بلغت نسبتهم (33%).
- الحالة الاجتماعية:** أن نسبة أفراد العينة من (المتزوجين) هم الفئة الغالبة حيث بلغت نسبتهم (77%)، وجاءت في المرتبة الأخيرة فكانت للأفراد المبحوثين من (الأرامل) بنسبة (1%).
- المؤهل العلمي:** إن نصف عينة الدراسة هم من الذين يحملون شهادة بكالوريوس وبنسبة بلغت (46%)، وفي حين بلغت نسبة حاملي شهادة دكتوراه (1%) وهي أقل نسبة.
- المنصب الوظيفي:** إن غالبية عينة الدراسة هم من الموظفين وبنسبة بلغت (68%)، وجاءت في المرتبة الأخيرة منصب مدير وبلغت نسبة (1%) وهي أقل نسبة.
- عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية:** أن نسبة أفراد العينة ممن لديهم خدمة بعدد (10 - 15 سنة) هم الفئة الأعلى حيث بلغت نسبتهم (35%)، أما المرتبة الأخيرة فكانت للأفراد المبحوثين اصحاب خدمة بعدد (5-10 سنة) بنسبة (13%).

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

أ. الجاهزية التنظيمية:

أولاً. مفهوم الجاهزية التنظيمية: يعد مفهوم الجاهزية التنظيمية مفهوماً متجذراً في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي ويدرك العديد من الممارسين في المنظمات بشكل متزايد أن المنظمات الجاهزة

والمتكيفة للتجديد والتغيير هي فقط التي ستكون قادرة على تحقيق ميزة تنافسية والتفوق والبقاء لأطول فترة ممكنة في سوق الأعمال (Wulandari, et al., 2020: 2). للجاهزية التنظيمية اسهامات قوية لنجاح التغييرات التنظيمية وقد جرى دراسة الجاهزية التنظيمية في مجموعة متنوعة من التخصصات بما في ذلك الجانب الصحي والموارد البشرية والتسويق والاقتصاد وانظمة المعلومات والتكنولوجيا وغيرها من الأعمال (Shahrasbi & Paré, 2014: 2). ويمكن التطرق لمفهوم الجاهزية التنظيمية من الناحية اللغوية والاصطلاحية وكما يأتي:

* **الجاهزية لغة:** تجهز فلان للأمر، أي استعداد وتهيأ لمواجهة (المعجم الوسيط، 2004: 143) وقد أشار قاموس اللغة الإنكليزي Collins, 2014، إلى معنى الجاهزية بأنها حالة التأهب أو الاستعداد والإنجاز، وما قيل بالنسبة للفرد ينطبق على المنظمة أيضاً. فالمنظمة التي تكون جاهزة هي المنظمة المستعدة لمواجهة أمر معين يتوقع حدوثه (Galvin, et al., 2017: 3).

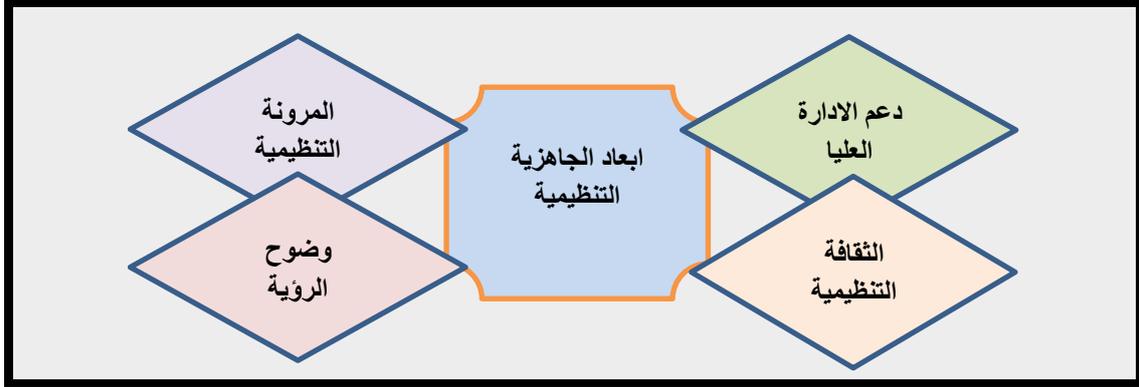
* **أما الجاهزية اصطلاحاً:** تعني قدرة المنظمة واستعدادها المسبق لمواجهة مشكلة أو أمر متوقع وبالغ الأهمية (Riester, 2017: 30). فالجاهزية لا تكون فاعلة في المنظمة إلا إذا كانت قبل وقوع الحدث وليس بعده أي استباقية لمواجهة أي حدث أو تغيير، ومن هنا فإن الجاهزية تعني الاستعداد المسبق لأمر تتوقع المنظمة مواجهتها في المستقبل أثناء سعيها نحو تحقيق أهدافها المحددة التي خطت لها، وقد تتمثل هذه الأمور في فرص أو مشاكل وعوائق يتوقع حدوثها وكيفية الاستعداد لها ومواجهتها (السالم والعجلوني، 2008: 2). وإن مفهوم الجاهزية التنظيمية يشير إلى مدى الجاهزية لدى منظمة ما إلى أحداث التجديد والتغيير المطلوب لتحقيق أهدافها، وإيجاد الدافعية المطلوبة لدى عاملها، ويشير كذلك إلى جاهزية العاملين التامة واستعدادهم الكامل في المنظمة للبدء والاستمرار أو التهيؤ لمواجهة سلوكيات التجديد والتغيير التنظيمي بشكل مناسب (vonTreuer, et al., 2018: 3).

ثانياً. أهمية الجاهزية التنظيمية: حظيت الجاهزية التنظيمية باهتمام كبير من قبل الباحثين والمنظمات بصورة عامة، وسبب هذا الاهتمام هو أن الجاهزية التنظيمية تعد شرطاً أساسياً لنجاح تنفيذ عملية التجديد والتحديث والتغيير في المنظمة. ولما لها من أهمية واضحة على مستوى المنظمة وذلك لأن المنظمة التي تمتلك الجاهزية التنظيمية والاستعداد تكون لديها القدرة على تقييم البيئة الخارجية والتوافق معها، كما أن المنظمة تتمكن من التطلع إلى المستقبل والتنبؤ بالتغيير المحتمل في الاقتصاد والتكنولوجيا والتركيبية السكانية والسياسات العامة التي تعد عوامل حاسمة للتجديد والتغيير كما أن الجاهزية التنظيمية تساعد على تعزيز الموقف التنافسي وتدعم أهداف المنظمة ورسالتها (الطائي، 2021: 16). ويمكن أن نبين أهمية الجاهزية التنظيمية على مستوى الأفراد أو العاملين في المنظمة وكما يأتي.

1. التزام الأفراد في تنفيذ التجديد بدعم من الإدارة العليا.
2. القدرة على تنفيذ المهام واستيعاب التغيير والتجديد.
3. الثقافة التنظيمية من العوامل السياقية التي تحتضن الابتكار والمخاطرة.
4. تساهم في تحسين وتحديث القدرات التنظيمية للمنظمات.
5. تساهم في تقييم القدرات الخاصة بالمنظمات.

ثالثاً. أبعاد الجاهزية التنظيمية: تتنوع أبعاد الجاهزية التنظيمية وفقاً لتوجهات الباحثين وطبيعة الميدان المبحوث، وقد وردت أبعاد أساسية عدة ضمن هذا المجال، وقد تباينت نسبة الاتفاق حول كل بعد بالرغم من اسهام هذه الأبعاد في تحقيق قدرات الجاهزية على مستوى المنظمة. وقد

اعتمد الباحث على هذه الأبعاد لتركيز أغلب الباحثين عليها ومنهم (Riester, 2017: 57) و (Von Treuer et al., 2018: 3) و (Kabukye, et al., 2020: 7) التي تتوافق مع توجهات البحث، وطبيعة الميدان المبحوث، وكما موضحة في الشكل رقم (2).



الشكل (2): أبعاد الجاهزية التنظيمية للدراسة الحالية

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على الابعاد أعلاه.

1. **دعم الإدارة العليا:** إن الدعم المقدم من الإدارة العليا يوضح مدى التزامها في توفير الموارد واحتياجات المنظمة لتبني جاهزيتها واستعدادها للتكيف ومواكبة التطورات المتسارعة، لتنفيذ التغيير في المنظمة (Geenhuizen & Faber, 2015: 4). كما أن الإدارة العليا تؤدي دوراً محورياً في جاهزية المنظمة، وإن نجاح التغيير يعتمد على دعم الإدارة العليا كونها الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرارات في المنظمة، وتحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية، والمسؤولة عن توجيه وتخصيص الموارد التي تحتاجها المنظمة لتكامل جاهزيتها (Hertaie, et al., 2020: 213). ويأتي دعم الإدارة العليا من القادة الذين لديهم القدرة على اتخاذ القرارات المحورية والاستراتيجية، وخلق بيئة إيجابية للابتكارات وإدارة الأعمال، وتعزيز التجديد لدى المنظمة (Hradecky, et al., 2022: 3).
2. **الثقافة التنظيمية:** يمثل مجال الثقافة التنظيمية القيم والمعتقدات التنظيمية التي تمثل الانسجام الثقافي، والاحترام المتبادل ضمن بيئة مواتية تساعد المنظمة على القيام بعملية التغيير، وتمثل الثقافة المتمحورة حول دعم الجاهزية والموجهة نحو الهدف والاستجابة الداخلية للبيئة المتغيرة، ومناخ الثقة ورغبة أعضاء المنظمة في قبول التجديد وتنفيذه (Gabutti, 2023: 13). وإن المنظمة ذات الثقافة التنظيمية العالية التي تعزز الجاهزية تعتبر ذات ثقافة فعالة، وتسعى للتجديد والابتكار والتعلم، ولديها استعداد أكبر لتنفيذ التغييرات (Lokuge, et al., 2019: 8).
3. **المرونة التنظيمية:** يتصف هذا البعد بأنه يمنح المنظمة القدرة على التكيف مع متطلبات البيئة المحيطة، والتي لها تأثير كبير على الاستجابة للتغيرات والتحديات المتسارعة من أجل البقاء والمنافسة بشكل فعال (shalender, 2015: 2). ويمكن تعريفها على أنها قدرة المنظمة على استخدام قدراتها الداخلية لتلبية المتطلبات الخارجية بطريقة أكثر فاعلية. إذ إن المنظمة تتكيف وتعيد تنظيم مواردها وكفاءتها وفقاً للبيئة المتغيرة لتكون أكثر جاهزية واستعداداً للتغيير غير المتوقع مع القدرة على التصرف بشكل استباقي لمواجهة التهديد (Koçyiğit & Akkaya, 2020: 113).
4. **وضوح الرؤية:** أن توفر الرؤية الواضحة والمبررات ضرورية لتحسين أداء المنظمة، ويدعم جهود الجاهزية ويساعد في ذلك الاختلاف بين الأداء الحالي والمطلوب في إضفاء الشرعية على الانتقال لمرحلة التكامل التنظيمي، (Pare, et al., 2011: 14). إذ يجب أن يكون لدى المنظمات رؤية

واضحة حول الاحتياجات والأسباب والفوائد والاستراتيجيات التي تعتمد عليها في العمل بالشكل الذي يمكنها من زيادة الفرص والحفاظ على الأهداف الأساسية المحددة (Bader, 2017: 32). تضمن الرؤية الواضحة لعملية التنفيذ نتيجة أكثر فاعلية، وخطة استراتيجية أولية بما في ذلك إدارة التوقعات، والمواءمة بين استراتيجيات الأعمال وتكنولوجيا المعلومات، وتغيير الأعمال والتي تساعد على تحقيق الجاهزية (Invernizzi, et al., 2019: 5).

ب. التجديد الاستراتيجي:

أولاً. مفهوم التجديد الاستراتيجي: جذب مفهوم التجديد الاستراتيجي انتباه الكتاب والباحثين في مجالات نظرية المنظمة والإدارة الاستراتيجية لأنه يمثل أنشطة المنظمة لتغيير مسارها المعتمد ويعد أحد العوامل الرئيسية التي تمكن الاستجابة السريعة لتغيير نموذج عمل المنظمة وفقاً للسوق وإيجاد طرق مبتكرة لإضافة قيمة للعملاء وتحقيق سمعة طيبة وتكوين علاقات متميزة بين المنظمة وأصحاب المصلحة التي تؤثر على الفرص المستقبلية (المواجدة، 2021: 226). والتجديد الاستراتيجي يصف العملية التي تسمح للمنظمات بتغيير اعتمادها على مسار معين من خلال إعادة تشكيل أو تجديد نواياها الاستراتيجية وقدراتها وطبيعتها التحويلية التي تركز على التحول الرائد من أجل تحقيق جهودها للبقاء والازدهار (Sievinen, et al., 2020: 3).

ثانياً. أهمية التجديد الاستراتيجي: تسعى كل منظمة جاهدة من أجل بقائها على المدى الطويل وتعد أهم هدف ترغب المنظمات في تحقيقه، ومن هنا تأتي أهمية التجديد الاستراتيجي لضمان بقاء المنظمات على المدى البعيد، من خلال تغيير طرق العمل وترقية الخصائص التنظيمية من أجل العمل في بيئات معقدة تحمل تغييرات واسعة النطاق في المجالات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والسياسية (Shah, et al., 2019: 564)، ويمكن تلخيص أهمية التجديد الاستراتيجي بعدد من النقاط وفقاً لآراء عدد من الكتاب والباحثين في هذا المجال وهي كما موضحة في الجدول رقم (4) أدناه:

الجدول (4): أهمية التجديد الاستراتيجي للمنظمات وفقاً لآراء عدد من الكتاب والباحثين

ت	الأهمية
1	يسهم التجديد الاستراتيجي في تغيير نمط أداء المنظمة من أجل تحقيق أفضل أداء اقتصادي وأكثر استدامة ويساعدها على تغيير مسارها وتحويل قدراتها وسياساتها الاستراتيجية والانسجام مع بيئة أعمالها الديناميكية والتكنولوجية والاقتصادية والسياسية (التميمي، 2017: 36).
2	المساهمة في تحسين ظروف السوق وزيادة فرص النجاح المستدام عبر تشجيع المنظمة على إقامة علاقات شراكات استراتيجية للحصول على الموارد النادرة والمميزة التي تزيد من الأرباح والنمو والمزايا التنافسية (الشريفي، 2017: 63).
3	استغلال موارد المنظمة الحالية وقدراتها بطرق جديدة لتركيز جهودها على زيادة استثماراتها للوقت ورأس المال والجهد وتحسين موجوداتها الثابتة واستبدالها بأخرى جديدة وإعادة توحيد القدرات الحالية للمنظمة مع قدرات جديدة توافقت المتطلبات مما يؤدي إلى زيادة حصتها في الأسواق الأكثر جاذبية مع المحافظة على الأسواق الحالية للمنظمة (Berry&Kaul,2021:7-9).

المصدر: من أعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول أعلاه.

ثالثاً. أهداف التجديد الاستراتيجي: هناك العديد من الأهداف لعملية التجديد الاستراتيجي، والتي تختلف تبعاً لأهميتها التنظيمية ومن بين هذه الأهداف ما يأتي (النعيمي ومحيسب، 2020: 70):

1. التخلص من الأفكار التقليدية من خلال التحديث للحفاظ على حيوية المنظمة وتميزها.
2. تحويل التفكير الاستراتيجي إلى عمل استراتيجي منسق لتحقيق التجديد الاستراتيجي الناجح.
3. التأكيد على الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، وتنشيط الخصائص التنظيمية باستمرار، وجعل الاستراتيجية بأفضل حالاتها، ولا تصل إلى مرحلة التقادم.

ويصف (عبد، 2019: 82) أهداف مغايرة للتجديد الاستراتيجي، وتتمثل بالآتي:

1. تعديل الأنشطة والمهام الاستراتيجية للمنظمة، والذي يهدف إلى تحسين أدائها الاقتصادي العام.
2. البحث عن مزيج أكثر ملائمة من الموارد والقدرات، وتعزيز السلوك الاستباقي في جميع أنحاء المنظمة.
3. تطوير ومشاركة ونقل الموارد داخل المنظمة، فالمنظمات المستقرة هي التي تستطيع تحقيق التجديد وبسرعة أكبر من غيرها من المنظمات.

رابعاً. أبعاد التجديد الاستراتيجي: اعتمد الباحثان أربعة أبعاد أساسية للتجديد الاستراتيجي كونها تتلاءم مع أهداف البحث وتوجهاته وتتلاءم مع طبيعة الميدان المبحوث وتطرق واعتمد عليها أغلب الباحثين ومنهم (Klitsie, 2018: 10-26) و (Pedersen, et al., 2020: 5) و (Adim & Poi, 2022: 5) وهي (الاستكشاف، ريادة الأعمال، استثمار الفرص، مشاركة القيادة)، وكما يبين الشكل رقم (3) أدناه.



الشكل (3): أبعاد التجديد الاستراتيجي

المصدر: من أعداد الباحثان.

1. **الاستكشاف:** تعرف على أنها إجراءات تجديد تضيف أنشطة جديدة إلى الأنشطة الحالية للمنظمة، وتساعد المنظمات على استكشاف طرق جديدة (Schmitt, et al., 2018: 8). والاستكشاف هو عملية البحث عن المعرفة والمهارات الجديدة لتطوير المنتجات، التي تمتلكها المنظمة وترتبط بالمهارات التقنية، والخبرة السوقية وتعززها العلاقات الخارجية (Mei, 2014: 18). إذ يجسد الاستكشاف أنشطة متعددة كالبحث، والمخاطرة، والمرونة، والمناورة، والتجريب، والاكتشاف والإبداع ويتضمن إجراءات تنظيمية جديدة واكتشاف أساليب جديدة للأعمال والتكنولوجية والعمليات التي تساعد على تقديم منتجات وخدمات جديدة (عبودي، 2019: 84).
2. **ريادة الأعمال:** تعرف بأنها عملية تعتمد على الإبداع وتقديم أفكار حديثة تساهم بابتكار أشياء جديدة وخلق قيمة جديدة في منظمة قائمة، والدخول في مغامرة وأعمال جديدة، والحث على التجديد والابتكار ضمن الهيكل التنظيمي (الصيرفي وآخرون، 2020: 20)، وريادة الأعمال تتألف من عدة

أنواع وهي الابتكار والمغامرة والتجديد الاستراتيجي، حيث يشير الابتكار إلى التزام المنظمة بتقديم منتجات وخدمات جديدة وعمليات إنتاج وأنظمة جديدة، بينما تشير المغامرة إلى إنشاء أعمال تجارية جديدة، ويشير التجديد الاستراتيجي إلى تحسين وتطوير عمل المنظمة من خلال تغيير نطاق واستراتيجية أعمالها والنهج التنافسي، وبناء واكتساب قدرات جديدة وطريق لخلق ثروة من خلال مجموعات جديدة من الموارد داخل المنظمة (Adim & Poi, 2022: 3).

3. استثمار الفرص: يعد استثمار الفرص مهم لتجديد المنظمة وتتطوي على أي منظمة تستغل وتستثمر مواردها الحالية وقدراتها بطرق جديدة لخدمة أسواق الإنتاج الجديدة (Berry & Kaul, 2021: 7)، ويمثل استثمار الفرص أحد إجراءات التجديد التي تقوم بها المنظمة بهدف تحديد وضبط نطاق عملها الحالي وخلق القيمة، وذلك من خلال استغلال قدرتها وإعادة التفكير الاستراتيجي بوضعها التنافسي بهدف تحقيق الاستجابة السريعة للاحتياجات التنافسية الحالية (الصرايرة، 2021: 5).

4. مشاركة القيادة: تعد مشاركة القيادة مهمة للتجديد الاستراتيجي، وأن مشاركة القيادة في المنظمات لتجديدها الاستراتيجي هو أمر أساسي لكل المجالات الاستراتيجية والتنظيمية بصفتهم وسطاء بين المطالب البيئية والديناميكيات التنظيمية الداخلية حيث إن القادة يتمتعون بمدى واسع من المعرفة في اتخاذ الخيارات والقرارات الاستراتيجية (Kwee, et al., 2010: 988). ودور القيادة يتمثل بالاستجابة السريعة والتوجيه باتجاه الرشاقة التنظيمية والاستراتيجية والمشاركة في النظم البيئية المعقدة من أجل المساهمة في رحلات التجديد الاستراتيجي وبناء منظمات رشيقة استراتيجياً تعمل على تحقيق التبادل الفكري مع مجموعة واسعة من الكفاءات الموجودة لتعزيز السلوكيات التنافسية (Doz & Wilson, 2012: 1).

المحور الثالث: الإطار التحليلي للبحث

أولاً. وصف وتشخيص متغير وأبعاد الجاهزية التنظيمية: يشير مضمون هذه الفقرة إلى وصف الجاهزية التنظيمية وتشخيصه بدلالة الأبعاد المعبرة عنه في ضوء إجابات المبحوثين عن الفقرات المجسدة لكل منها وعلى النحو الآتي:

1. دعم الإدارة العليا: يتبين من النتائج وجود اتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات بُعد دعم الإدارة العليا في دائرة صحة نينوى للعبارة (X15-X11)، حيث إن معدل الاتفاق لإجابات الأفراد عينة الدراسة بالاتفاق العام هو (أتفق تماماً، أتفق) بلغت (73%)، مما يدل على أن هناك درجة اتفاق لإجابات أفراد العينة على فقرات بُعد دعم الإدارة العليا، أي أن آراء الأفراد المبحوثين تتجه نحو الإيجاب بالاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، فيما بلغت درجة عدم الاتفاق العام لإجابات الأفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد دعم الإدارة العليا (11%)، أما عن نسبة الإجابات أتفق نوعاً ما فهي (16%)، وكان المتوسط الحسابي (3.89)، والانحراف المعياري (1.01)، وبمعامل اختلاف قدره (26%)، وبلغ معدل الاستجابة لبُعد دعم الإدارة العليا (78%)، وهي أهمية نسبية جيدة، مما يدل على اتفاق أفراد العينة وبدرجة واضحة حول هذه الفقرات وفقاً لأرائهم ومعرفتهم الشخصية.

على المستوى الجزئي فإن فقرة (X13)، والتي تُمثل تؤمن الإدارة العليا بأن تبني وتنفيذ التغيير سوف يؤدي إلى تحسين كبير في جودة الخدمات والأداء، حصلت على أعلى نسبة استجابة (79%)، وبوسط حسابي (3.97)، وانحراف معياري قدره (0.94). كما بلغت نسبة معامل الاختلاف لهذه الفقرة (24%).

الجدول (5): التوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لُبعد دعم الادارة العليا

الفقرات	مقياس الاستجابة													
	اتفق تماماً (5)		اتفق (4)		محايد (3)		لا اتفق (2)		لا اتفق تماماً (1)		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة %
	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد				
X11	31.42	95	42.04	95	18.58	42	4.87	11	3.10	7	3.94	0.99	25.06	78.76
X12	32.74	92	40.71	92	16.37	37	8.85	20	1.33	3	3.95	0.98	24.90	78.94
X13	30.53	69	46.02	104	15.93	36	5.31	12	2.21	5	3.97	0.94	23.60	79.47
X14	25.22	57	47.35	107	15.49	35	8.41	19	3.54	8	3.82	1.02	26.61	76.46
X15	28.76	65	40.27	91	14.60	33	12.39	28	3.98	9	3.77	1.11	29.53	75.49
المعدل العام	29.73		43.27		16.19		7.96		2.83		3.89	1.01	25.94	77.82
المجموع			73.01		16.19		10.80							

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد إلى نتائج التحليل الاحصائي.

2. الثقافة التنظيمية: يتبين من النتائج وجود اتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات بُعد الثقافة التنظيمية في دائرة صحة نينوى للعبارة (X21-X25)، أن معدل الاتفاق العام لإجابات أفراد العينة بالإجابة (أتفق تماماً، 74%)، ويدل هذا بوجود درجة اتفاق لإجابات أفراد العينة المدروسة عن فقرات بُعد الثقافة التنظيمية، أي أن آرائهم تتجه نحو الإيجاب بالاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، في حين بلغت درجة عدم الاتفاق العام لإجابات أفراد العينة على فقرات بُعد الثقافة التنظيمية (8%)، أما عن نسبة الإجابات أتفق نوعاً ما فهي (18%)، وكان المتوسط الحسابي (3.96)، والانحراف المعياري (0.91)، وبمعامل اختلاف قدره (23%)، وبلغ معدل الاستجابة لُبعد الثقافة التنظيمية (79%)، وهي أهمية نسبية جيدة، مما يبين وجود اتفاق لأفراد العينة وبدرجة واضحة حول هذه الفقرات وفقاً لآرائهم الشخصية. على المستوى الجزئي فأن فقرة (X22) والتي تُمثل يتوفر لدى العاملين قناعات مشتركة بأهمية التغيير والتجديد التنظيمي الذي يعزز جاهزية الدائرة، وحصلت أعلى نسبة استجابة (81%)، وبمتوسط حسابي (4.06)، وانحراف معياري قدره (0.86).

الجدول (6): التوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لُبعد الثقافة التنظيمية

الفقرات	مقياس الاستجابة													
	اتفق تماماً (5)		اتفق (4)		محايد (3)		لا اتفق (2)		لا اتفق تماماً (1)		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة %
	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد				
X21	36.73	83	41.59	94	12.83	29	7.52	17	1.33	3	4.05	0.96	23.66	80.97
X22	32.30	73	47.79	108	14.16	32	4.87	11	0.88	2	4.06	0.86	21.19	81.15
X23	27.88	63	36.28	82	23.45	53	10.62	24	1.77	4	3.78	1.03	27.16	75.58
X24	23.01	52	52.65	119	19.91	45	3.54	8	0.88	2	3.93	0.81	20.48	78.67
X25	30.97	70	42.04	95	19.47	44	7.08	16	0.44	1	3.96	0.91	23.00	79.20
المعدل العام	30.18		44.07		17.96		6.73		1.06		3.96	0.91	23.10	79.12
المجموع			74.25		17.96		7.79							

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

3. المرونة التنظيمية: يتبين من النتائج أدناه وجود اتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات بُعد المرونة التنظيمية في دائرة صحة نينوى للعبارات (X35-X31)، وأن المعدل العام لاتفاق إجابات لأفراد العينة المدروسة بـ (أتفق تماماً، أتفق) (64%)، ويبين هذا على أن هناك درجة اتفاق لإجابات الأفراد العينة المبحوثة على فقرات بُعد المرونة التنظيمية، أي أن آرائهم تتجه نحو الإيجاب بالاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، أما درجة عدم الاتفاق العام لإجاباتهم على فقرات بُعد المرونة التنظيمية فقد بلغت (15%)، أما عن نسبة الإجابات أتفق نوعاً ما فهي (21%)، وكان المتوسط الحسابي (3.73)، والانحراف المعياري (1.08)، وبمعامل اختلاف قدره (29%)، وبلغ معدل الاستجابة لبُعد المرونة التنظيمية (75%)، وهي أهمية نسبية فوق المتوسط، مما يعني اتفاق أفراد العينة وبدرجة واضحة حول هذه الفقرات وفقاً لمعرفتهم الشخصية.

على المستوى الجزئي فإن فقرة (X34) والتي تُمثل يعتمد أسلوب المرونة في مشاركة الأفكار مع العاملين الذين لديهم جاهزية للتحويل والتجديد، وحصلت على نسبة استجابة (77%)، وهي الأعلى، وبمتوسط حسابي (3.83)، وانحراف معياري مقداره (1.03). كما بلغت نسبة معامل الاختلاف لهذه الفقرة (27%).

الجدول (7): التوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لبُعد المرونة التنظيمية

الفقرات	مقياس الاستجابة										نسبة الاستجابة %		معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	لا أتفق تماماً (1)		لا أتفق (2)		محايد (3)		أتفق (4)		أتفق تماماً (5)						
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%					
X31	72	31.86	74	32.74	50	22.12	23	10.18	7	3.10	28.72	1.09	3.80		
X32	43	19.03	87	38.50	54	23.89	32	14.16	10	4.42	30.77	1.09	3.54		
X33	64	28.32	79	34.96	45	19.91	26	11.50	12	5.31	31.25	1.15	3.69		
X34	65	28.76	90	39.82	46	20.35	18	7.96	7	3.10	26.93	1.03	3.83		
X35	61	26.99	92	40.71	41	18.14	27	11.95	5	2.21	27.55	1.04	3.78		
المعدل العام		26.99		37.35		20.88		11.15		3.63	29.04	1.08	3.73		
المجموع		64.34				20.88		14.78							

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد على نتائج التحليل الإحصائي.

4. وضوح الرؤية: يتبين من النتائج المبينة أدناه وجود اتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات بُعد وضوح الرؤية في دائرة صحة نينوى للعبارات (X45-X41)، وإن المعدل العام لاتفاق إجابات لأفراد العينة بـ (أتفق تماماً، أتفق) بلغت (67%)، وهذا يبين بوجود درجة اتفاق لإجابات أفراد العينة على فقرات بُعد وضوح الرؤية، أي أن آرائهم تتجه نحو الإيجاب معتمدة على مقياس (ليكرت) الخماسي، بينما بلغت درجة عدم الاتفاق العام لإجاباتهم على فقرات بُعد وضوح الرؤية (11%)، أما عن نسبة الإجابات أتفق نوعاً ما فهي (23%)، وكان المتوسط الحسابي (3.80)، والانحراف المعياري (0.98)، وبمعامل اختلاف قدره (26%)، وبلغ معدل الاستجابة لبُعد وضوح الرؤية (76%)، وهي أهمية نسبية فوق المتوسط، مما يبين اتفاق أفراد العينة المدروسة وبدرجة واضحة حول هذه الفقرات وفقاً لمعرفتهم الشخصية.

على المستوى الجزئي فإن فقرة (X41)، والتي تُمثل يتوافر تصور واضح لما ترغب المنظمة الوصول إليه مستقبلاً، حيث حصلت لأعلى نسبة استجابة وبلغت (77%)، وبمتوسط حسابي (3.84)، وانحراف معياري قدره (0.94). كما بلغت نسبة معامل الاختلاف لهذه الفقرة (24%).

الجدول (8): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لُبعد وضوح الرؤية

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات		
				لا اتفق تماماً (1)		لا اتفق (2)		محايد (3)		اتفق (4)		اتفق تماماً (5)				
				عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%			
76.81	24.44	0.94	3.84	1.33	3	6.64	15	25.22	57	40.27	91	26.55	60	X41		
74.78	26.78	1.00	3.74	2.65	6	9.73	22	21.24	48	43.81	99	22.57	51	X42		
76.37	25.15	0.96	3.82	1.33	3	9.73	22	19.47	44	44.69	101	24.78	56	X43		
76.64	26.13	1.00	3.83	2.21	5	7.08	16	25.22	57	36.28	82	29.20	66	X44		
75.04	26.95	1.01	3.75	2.65	6	9.29	21	22.57	51	41.15	93	24.34	55	X45		
75.93	25.89	0.98	3.80	2.04		8.50		22.74		41.24		25.49		المعدل العام		
				10.53				22.74				66.73				المجموع

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد على نتائج التحليل الإحصائي.

ثانياً. وصف وتشخيص متغير وأبعاد التجديد الاستراتيجي:

1. **الاستكشاف:** يتبين من النتائج أدناه وجود اتفاق بين آراء الأفراد الباحثين بشأن فقرات بُعد الاستكشاف في دائرة صحة نينوى للعبارة (Y11-Y15)، وبلغ معدل الاتفاق العام لإجابات أفراد عينة الدراسة بـ (اتفق تماماً، اتفق) حوالي (67%)، وهذه دلالة على وجود درجة اتفاق لإجاباتهم على فقرات بُعد الاستكشاف، أي أن آرائهم تتوجه نحو الإيجاب بالاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، في حين بلغت درجة عدم الاتفاق العام لإجابات أفراد العينة على فقرات بُعد الاستكشاف (11%)، أما عن نسبة الإجابات اتفق نوعاً ما فهي (22%)، وكان المتوسط الحسابي (3.81)، والانحراف المعياري (1.00)، وبمعامل اختلاف قدره (26%)، وبلغ معدل الاستجابة لُبعد الاستكشاف (76%)، وهي أهمية نسبية فوق المتوسط، وبهذا يعني اتفاق أفراد العينة المبحوثة وبدرجة واضحة حول هذه الفقرات وفقاً لمعرفتهم الشخصية. على المستوى الجزئي فإن فقرة (Y11) والتي تُمثل تمتلك الدائرة القدرة على تحديد المعرفة المطلوبة ضمن سعيها لتحقيق الميزة التنافسية، وحصلت على نسبة استجابة أعلى وهي (77%)، وبمتوسط حسابي (3.85)، وانحراف معياري قدره (1.01). كما بلغت نسبة معامل الاختلاف لهذه الفقرة (26%).

الجدول (9): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لُبعد الاستكشاف

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات		
				لا اتفق تماماً (1)		لا اتفق (2)		محايد (3)		اتفق (4)		اتفق تماماً (5)				
				عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%			
77.08	26.13	1.01	3.85	2.21	5	7.52	17	23.01	52	37.17	84	30.09	68	Y11		
76.90	24.37	0.94	3.85	1.33	3	7.52	17	22.12	50	43.36	98	25.66	58	Y12		
76.11	25.47	0.97	3.81	1.33	3	9.73	22	21.24	48	42.48	96	25.22	57	Y13		
74.25	28.64	1.06	3.71	3.10	7	11.06	25	23.01	52	37.17	84	25.66	58	Y14		
76.64	27.04	1.04	3.83	2.21	5	9.73	22	20.80	47	37.17	84	30.09	68	Y15		
76.19	26.33	1.00	3.81	2.04		9.12		22.04		39.47		27.35		المعدل العام		
				11.15				22.04				66.81				المجموع

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد على نتائج التحليل الإحصائي.

2. ريادة الأعمال: تبين النتائج وجود اتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات بُعد ريادة الأعمال في دائرة صحة نينوى للعبارات (Y25-Y21)، إذ بلغ معدل الاتفاق العام لإجابات الأفراد المبحوثين بالاتفاق (اتفق تماماً، اتفق) (66%)، وهذا يدل على أن هناك درجة اتفاق لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد ريادة الأعمال، أي إن آراء الأفراد المبحوثين تتجه نحو الإيجاب بالاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، في حين بلغت درجة عدم الاتفاق العام لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد ريادة الأعمال (14%)، أما عن نسبة الإجابات اتفق نوعاً ما فهي (20%)، وكان الوسط الحسابي (3.76) والانحراف المعياري (1.08)، وبمعامل اختلاف قدره (29%)، وبلغ معدل الاستجابة لبُعد ريادة الأعمال (75%)، وهي أهمية نسبية فوق المتوسط، مما يعني اتفاق أفراد العينة المبحوثة وبدرجة واضحة عن هذه الفقرات وفقاً لوجهات نظرهم الشخصية.

على المستوى الجزئي فإن فقرة (Y24) والتي تُمثل تؤكد الدائرة على توفير الخدمات التي يحتاجها العاملين وتوسيعها وتطويرها بما يتلاءم مع المتطلبات المتجددة، وحصلت على نسبة أعلى للاستجابة بلغت (76%)، وبمتوسط حسابي (3.82)، وانحراف معياري قدره (1.08). كما بلغت نسبة معامل الاختلاف لهذه الفقرة (28%).

الجدول (10): التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لبُعد ريادة الأعمال

الفقرات	مقياس الاستجابة												
	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً		الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة %
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%			
Y21	64	28.32	82	36.28	52	23.01	21	9.29	7	3.10	1.06	28.01	75.49
Y22	53	23.45	90	39.82	49	21.68	28	12.39	6	2.65	1.05	28.35	73.81
Y23	58	25.66	96	42.48	39	17.26	23	10.18	10	4.42	1.08	28.94	74.96
Y24	71	31.42	80	35.40	47	20.80	20	8.85	8	3.54	1.08	28.28	76.46
Y25	65	28.76	86	38.05	41	18.14	21	9.29	13	5.75	1.14	30.43	74.96
المعدل العام		27.52		38.41		20.18		10.00		3.89	1.08	28.80	75.13
المجموع		65.93		20.18		13.89							

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد على نتائج التحليل الإحصائي.

3. استثمار الفرص: تبين النتائج وجود اتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات بُعد استثمار الفرص في دائرة صحة نينوى المبحوثة للعبارات (Y35-Y31)، إذ بلغ معدل الاتفاق العام لإجاباتهم بـ (اتفق تماماً، اتفق) حوالي (65%) وهذه النسبة تبين أن هناك درجة اتفاق لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد استثمار الفرص، أي أن آرائهم تتجه صوب الإيجاب بالاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، حيث أن درجة عدم الاتفاق العام لإجابات الأفراد العينة المبحوثة على فقرات بُعد استثمار الفرص بلغت (14%)، أما عن نسبة الإجابات اتفق نوعاً ما فهي (21%)، وكان المتوسط الحسابي (3.73) والانحراف المعياري (1.07)، وبمعامل اختلاف قدره (29%)، وبلغ معدل الاستجابة لبُعد استثمار الفرص (75%)، وهي أهمية نسبية فوق المتوسط، مما يعني وجود اتفاق للعينة المبحوثة وبدرجة واضحة حول هذه الفقرات وفقاً لآرائهم الشخصية. على المستوى الجزئي فإن فقرة (Y31) والتي تُمثل تمتلك الدائرة وحدة متخصصة لمتابعة الفرص البيئية من أجل استثمارها، وحصلت على نسبة استجابة هي الأعلى (75%)، وبمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري مقداره (1.12) كما بلغت نسبة معامل الاختلاف لهذه الفقرة (30%).

الجدول (11): التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لُبعد استثمار الفرص

الفقرات	مقياس الاستجابة													
	اتفق تماماً (5)		اتفق (4)		محايد (3)		لا اتفق (2)		لا اتفق تماماً (1)		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة %
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%				
Y31	67	29.65	81	35.84	44	19.47	24	10.62	10	4.42	3.76	1.12	29.89	75.13
Y32	51	22.57	91	40.27	56	24.78	22	9.73	6	2.65	3.70	1.01	27.25	74.07
Y33	59	26.11	88	38.94	48	21.24	23	10.18	8	3.54	3.74	1.07	28.51	74.78
Y34	55	24.34	95	42.04	43	19.03	23	10.18	10	4.42	3.72	1.08	29.03	74.34
Y35	61	26.99	87	38.50	44	19.47	25	11.06	9	3.98	3.73	1.10	29.34	74.69
المعدل العام		25.93		39.12		20.80		10.35		3.81	3.73	1.07	28.80	74.60
المجموع		65.04		20.80		14.16								

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد على نتائج التحليل الاحصائي.

4. مشاركة القيادة: تبين النتائج أدناه وجود اتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات بُعد مشاركة القيادة في دائرة صحة نينوى للعبارة (Y45-Y41)، إذ بلغ معدل الاتفاق العام لإجابات الأفراد المبحوثين بالاتفاق (اتفق تماماً، اتفق) (66%)، وهذا يدل على أن هناك درجة اتفاق لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد مشاركة القيادة، أي أن آراء الأفراد المبحوثين تتجه نحو الإيجاب بالاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، حيث بلغت درجة عدم الاتفاق العام لإجاباتهم عن فقرات بُعد مشاركة القيادة (14%)، أما عن نسبة الإجابات اتفق نوعاً ما فهي (20%)، وكان المتوسط الحسابي (3.74)، والانحراف المعياري (1.08)، وبمعامل اختلاف قدره (29%)، وبلغ معدل الاستجابة لبُعد مشاركة القيادة (75%)، وهي أهمية نسبية فوق المتوسط، وهذا يعني وجود اتفاق وبدرجة واضحة حول هذه الفقرات وفقاً لآراء أفراد العينة الشخصية. على المستوى الجزئي فإن فقرة (Y41) والتي تُمثل تسعى القيادة إلى كسر الجمود التنظيمي لمواكبة متطلبات التجديد الاستراتيجي، حيث حصلت على أعلى استجابة بنسبة (76%) وبمتوسط حسابي (3.78)، وانحراف معياري قدره (1.04)، كما بلغت نسبة معامل الاختلاف لهذه الفقرة (27%).

الجدول (12): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لبُعد مشاركة القيادة

الفقرات	مقياس الاستجابة													
	اتفق تماماً (5)		اتفق (4)		محايد (3)		لا اتفق (2)		لا اتفق تماماً (1)		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة %
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%				
Y41	58	25.66	98	43.36	40	17.70	40	17.70	13	5.75	3.78	1.04	27.43	75.66
Y42	42	18.58	103	45.58	49	21.68	25	11.06	7	3.10	3.65	1.00	27.49	73.10
Y43	64	28.32	89	39.38	40	17.70	20	8.85	11	4.87	3.76	1.13	30.10	75.13
Y44	68	30.09	79	34.96	48	21.24	20	8.85	11	4.87	3.77	1.12	29.76	75.31
Y45	62	27.43	84	37.17	51	22.57	18	7.96	11	4.87	3.74	1.09	29.22	74.87
المعدل العام		26.02		40.09		20.18		9.38		4.34	3.74	1.08	28.80	74.81
المجموع		66.11		20.18		13.72								

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد على نتائج التحليل الاحصائي.

وللإجابة عن سؤال الدراسة والمتمثل بتأثير الجاهزية التنظيمية في تعزيز التجديد الاستراتيجي فإن نتائج الجداول اعلاه لأبعاد الجاهزية التنظيمية والتجديد الاستراتيجي، تبين وتدل على توافر هذه الأبعاد في دائرة صحة نينوى.

❖ اختبار الفرضيات

1. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الجاهزية التنظيمية والتجديد الاستراتيجي عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر العاملين في المنظمة المبحوثة.

الجدول (13): العلاقة بين الجاهزية التنظيمية والتجديد الاستراتيجي

القيمة الاحتمالية P-value	95% Confidence Interval		قيمة الارتباط	المتغير الثاني	اتجاه العلاقة	المتغير الاول
	Upper	Lower				
0.013	0.959	0.854	0.919	التجديد الاستراتيجي	<-->	الجاهزية التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

تبين نتائج الجدول رقم (13) أن هناك علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين الجاهزية التنظيمية والتجديد الاستراتيجي، وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط والتي ظهرت مساوية إلى (0.919)، وهذه العلاقة معنوية استناداً إلى القيمة الاحتمالية (P-value) والتي ظهرت مساوية إلى (0.013)، وهي أقل من (0.05)، فضلاً عن تشابه إشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والأعلى (Upper) لحدود الثقة (95% Confidence Interval) عند مستوى معنوية (0.05).

وهذا يقودنا إلى قبول الفرضية القائلة بأن هناك علاقة ارتباط بين الجاهزية التنظيمية والتجديد الاستراتيجي وهذه العلاقة طردية وذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$).

❖ الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى:

أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين دعم الإدارة العليا والتجديد الاستراتيجي عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر العاملين في دائرة صحة نينوى.

ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر العاملين في دائرة صحة نينوى.

ج. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر العاملين في دائرة صحة نينوى.

د. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين وضوح الرؤية والتجديد الاستراتيجي عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر العاملين في دائرة صحة نينوى.

تؤشر نتائج الجدول رقم (14):

الجدول (14): العلاقة بين أبعاد الجاهزية التنظيمية والتجديد الاستراتيجي

القيمة الاحتمالية P-value	95% Confidence Interval		قيمة الارتباط	المتغير الثاني	اتجاه العلاقة	المتغير الاول
	Upper	Lower				
0.011	0.856	0.668	0.759	التجديد الاستراتيجي	<-->	دعم الإدارة العليا
0.012	0.860	0.678	0.790		<-->	الثقافة التنظيمية
0.012	0.952	0.854	0.914		<-->	المرونة التنظيمية
0.007	0.947	0.819	0.888		<-->	وضوح الرؤية

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

2. الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للجهازية التنظيمية في التجديد الاستراتيجي عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر العاملين في دائرة صحة نينوى. يبين الجدول رقم (15) وجود تأثير طردي ومعنوي ذو دلالة إحصائية للجهازية التنظيمية في التجديد الاستراتيجي، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار Estimate(β) التي بلغت (1.091) وبقية احتمالية بلغت (0.014) وهي أقل من (0.05)، فضلا عن تشابه إشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والأعلى (Upper) لحدود الثقة عند مستوى معنوية (0.05).

الجدول (15): نتائج تأثير الجهازية التنظيمية في التجديد الاستراتيجي

P-value	95% Confidence Interval		SRW	Estimate(β)	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
	Upper	Lower					
0.014	1.268	0.908	0.79	1.091	التجديد الاستراتيجي	←	الجهازية التنظيمية

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

❖ الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية:

- أ. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعدهم الادارة العليا في التجديد الاستراتيجي عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر العاملين في دائرة صحة نينوى.
- ب. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعدهم الثقافة التنظيمية في التجديد الاستراتيجي عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر العاملين في دائرة صحة نينوى.
- ج. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعدهم المرونة التنظيمية في التجديد الاستراتيجي عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر العاملين في دائرة صحة نينوى.
- د. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعدهم وضوح الرؤية في التجديد الاستراتيجي عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر العاملين في دائرة صحة نينوى.
- تؤشر نتائج الجدول رقم (16) إلى كل مما يأتي:

الجدول (16): نتائج تأثير ابعاد الجهازية التنظيمية في التجديد الاستراتيجي

تسلسل قوة التأثير	P-value	95% Confidence Interval		SRW	Estimate(β)	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
		Upper	Lower					
الرابع	0.008	0.986	0.590	0.759	0.755	التجديد الاستراتيجي	←	دعم الادارة العليا
الثالث	0.011	1.184	0.723	0.790	0.941		←	الثقافة التنظيمية
الاول	0.008	0.920	0.704	0.914	0.799		←	المرونة التنظيمية
الثاني	0.006	1.270	0.875	0.888	1.041		←	وضوح الرؤية

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

1. يساعد تبني المنظمة عينة الدراسة للجاهزية التنظيمية في إنجاح التغيير التنظيمي والتجديد لأنه لا يمكن تحقيق التجديد بدون جاهزية تنظيمية وعلى جميع مستويات المنظمة.
2. تساهم الجاهزية التنظيمية في مساعدة المنظمة عينة الدراسة على التكيف مع البيئة المتغيرة من أجل تحقيق الميزة التنافسية والازدهار والبقاء وزيادة القيمة لربائنها مما يحقق أهداف المنظمة.
3. تدرك المنظمة عينة الدراسة إلى أن أهمية الجاهزية التنظيمية تؤدي إلى تطوير الأداء التنظيمي، فضلاً عن قيامها بالمساعدة بأجراء التجديد والتحسين المستمر في واقع عمل الدائرة مما يضمن لها وجود الامكانات اللازمة للنجاح الاستراتيجي.
4. يساعد التجديد الاستراتيجي المنظمة عينة الدراسة على تحسين مكانتها في السوق من خلال تغيير وتحديث الموارد والكفاءات والقدرات والسمات التنظيمية والتي تؤدي إلى تحسين إمكانياتها التنافسية وتحقيق أهدافها ونجاحها في الأمد البعيد.
5. أثبتت نتائج التحليل الاحصائي على صحة فرضية الدراسة الأولى بوجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين الجاهزية التنظيمية والتجديد الاستراتيجي، وهذا يعني أن أدراك العاملين في المنظمة المبحوثة عينة الدراسة لمكونات الجاهزية التنظيمية، سوف يساهم في تعزيز التجديد الاستراتيجي وانعكاس ذلك على أدائها التنظيمي.
6. أثبتت نتائج الدراسة بأنه هناك علاقة تأثير إيجابي للجاهزية التنظيمية على التجديد الاستراتيجي، وهذا يعني بأنه يوجد تأثير معنوي لأدراك الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة لمكونات الجاهزية التنظيمية وانعكاس ذلك التأثير في تعزيز التجديد الاستراتيجي.

ثانياً. التوصيات:

1. ضرورة الاهتمام بالجاهزية التنظيمية باعتبارها متغير مهم ذو تأثير كبير ويسهل عملية إجراء التجديد الاستراتيجي في المنظمة، وذلك من خلال تذليل العقبات وتوفير دورات تدريبية متخصصة للعاملين من أجل تطوير مهاراتهم واكسابهم معرفة جديدة تعزز من خبراتهم الحالية التي تساهم في جاهزيتهم التي تساعد في إنجاح التجديد.
2. ضرورة ترسيخ مفهوم الجاهزية التنظيمية ضمن ثقافة الدائرة واحاطة العاملين فيها بمضامين هذا المتغير فكرياً وممارسة والتي تنظم سلوك العاملين في المنظمة وتؤثر على أدائهم وجاهزيتهم واستعدادهم لقبول التجديد والتغيير التنظيمي، ولما له من أهمية في تحقيق خطط وأهداف الدائرة والتي تعزز التجديد الاستراتيجي.
3. ضرورة اعتماد هيكل تنظيمي مرن يسمح للدائرة بأجراء التعديلات والتحديثات التي يتطلبها تنفيذ التجديد الاستراتيجي، وبما يتماشى مع المتغيرات البيئية من خلال التكيف مع التغيرات المتسارعة والاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء واحتياجاتهم مما يجعل المنظمة أكثر جاهزية لمواجهة التغيير والتجديد التنظيمي.
4. ضرورة دعم الإدارة العليا حيث يجب أن يشارك كبار المديرين بشكل كامل وفعال وأن يكونوا موجّهين لتخصيص وتوفير الموارد القيمة للتنفيذ الناجح ودعم جاهزية المنظمة لأجراء التجديد والتغيير بشكل كفوء وفعال.
5. ضرورة وجود رؤية واضحة للمنظمة لأنها تعد الخطوة الأولى في التخطيط الاستراتيجي الناجح من أجل التجديد والتي تستخلص منها المنظمة رسالتها وتستطيع من خلالها تحديد الأهداف الواضحة التي تسعى إلى تحقيقها.

المصادر**أولاً. المصادر العربية:**

1. انيس، ابراهيم، ومنتصر، عبد الحليم، والصوالحي، عطية، واحمد، محمد خلف الله، (2004)، كتاب المعجم الوسيط الناشر مجمع اللغة العربية، مكتبة الشرق الأوسط، عدد المجلد (1)، رقم الطبعة (4).
2. التميمي، محمد كريم عبيد، (2017)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي، دراسة ميدانية في البنوك التجارية الاردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط.
3. الشريفي، علي كاظم حسين، (2017)، التجديد الاستراتيجي وانعكاساته في تعزيز السيادة الاستراتيجية من خلال الدعم المنظمي، دراسة تحليلية لآراء المديرين في الشركة العامة لصناعة الاسمنت الجنوبية، اطروحة دكتوراه في علوم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء.
4. الطائي، عمر حازم، (2021)، تأثير الاستعداد التنظيمي للتغيير في الصحة التنظيمية الدور الوسيط للمرونة التنظيمية" رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
5. السالم، مؤيد والعجلوني، محمد، (2008)، جاهزية المنظمات للتغيير حلقة مفقودة في إدارة التغيير، المؤتمر العلمي الثامن: إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الاردن.
6. الصرايرة، دلال عقيل، (2021)، التجديد الاستراتيجي وعلاقته بالنجاح التنظيمي، دراسة ميدانية على قطاع الصناعة الدوائية في الاردن، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (5) العدد (8) الاردن.
7. الصيرفي، محمد عبدالوهاب، عبدالفتاح، عصام عطية، علام، رحاب السيد، (2020)، ريادة الاعمال (المفهوم والنشأة والأهمية)، دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية جامعة العريش، السنة الثامنة، العدد (22)، مصر.
8. عبد، نور باسم، (2019)، القيادة الخادمة وتأثيرها في مقومات التجديد الاستراتيجي بتوسيط الثقة التنظيمية"- بحث وصفي تحليلي في شركة توزيع المنتجات النفطية، رسالة ماجستير علوم في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
9. عبودي، صفاء ادريس، (2019)، التجديد الاستراتيجي مدخلاً لتعزيز المناعة التنظيمية، دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وجامعة الموصل، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (9)، العدد (2)، العراق.
10. المواجدة، مفيد عودة الله، (2021)، أثر التحليل الاستراتيجي الداخلي من منظور نظرية الموارد في التجديد الاستراتيجي في الجامعات الخاصة الاردنية "مجلة البحوث التجارية كلية التجارة جامعة الزقازيق، المجلد (43)، العدد (4)، الاردن.
11. النعيمي، صلاح عبدالقادر، ومحبيس، حسام علي، (2020)، تأثير آليات التجديد الاستراتيجي في تبني نموذج الجامعة الريادية، بحث استطلاعي لآراء عينة من قيادات جامعة بغداد، مجلة دجلة، المجلد (3)، العدد (1)، العراق.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Adim, C. V., & Poi, G., (2022), Dynamics of Corporate Entrepreneurial Initiatives: A Literature Review. International Journal of Entrepreneurship, 6(1),1-13.

2. Bader, A. B., (2017), Organizational Readiness Toward Business Intelligence Implementation _Case Study Ministry of Education & Higher Education–Gaza (Doctoral dissertation, Master Thesis, Business Administration, Faculty of Commerce, the Islamic University, Gaza).
3. Berry, H., & Kaul, A., (2021), Corporate renewal across businesses and countries. *Strategic Management Review*, 2(2), 205-233.
4. Binns, A., Harreld, J. B., O'Reilly, C., & Tushman, M. L., (2014), The art of strategic renewal. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 21-23.
5. Doz, Y. L., & Wilson, K., (2012), *Managing global innovation: Frameworks for integrating capabilities around the world*. Harvard Business Press.
6. Gabutti, I., Colizzi, C., & Sanna, T., (2023), Assessing organizational readiness to change through a framework applied to hospitals. *Public Organization Review*, 23(1), 1-22.
7. Galvin, E. C., Wills, T., & Coffey, A., (2017), Readiness for hospital discharge: A concept analysis. *Journal of advanced nursing*, 73(11), 2547-2557.
8. Geenhuizen, M. V., & Faber, S., (2015), eHealth adoption factors in medical hospitals: A focus on the Netherlands.
9. Hertati, L., Nazarudin, N., & Fery, I., (2020), Top Management Support Functions in Higher Education Management Accounting Information Systems. *Ilomata International Journal of Tax and Accounting*, 1(4), 210-224.
10. Hradecky, D., Kennell, J., Cai, W., & Davidson, R., (2022), Organizational readiness to adopt artificial intelligence in the exhibition sector in Western Europe. *International journal of information management*, 65, 102497.
11. Koçyiğit, Y., & Akkaya, B., (2020), The role of organizational flexibility in organizational agility: A research on SMEs. *Business Management and Strategy*, 11(1), 110-123.
12. Kwee, Z., Van Den Bosch, FA, & Volberda, HW., (2010), The impact of directing the senior management team on corporate governance on the paths of strategic renewal. Erasmus Research Institute of Management Report Series ERIM Management Research Report Series Ref. No. ERS-2010-032-STR.
13. Lokuge, S., Sedera, D., Grover, V., & Dongming, X., (2019), Organizational readiness for digital innovation: Development and empirical calibration of a construct. *Information & management*, 56 (3), 445-461.
14. Paré, G., Sicotte, C., Poba-Nzaou, P., & Balouzakis, 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, 1-14.
15. Riester, M. L., (2017), *Organizational Readiness for Change: HIV Services in Correctional Settings*. North Carolina State University. A dissertation submitted to the Graduate Faculty of North Carolina State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy Public Administration Raleigh, North Carolina.

16. Shah, H. A., Yasir, M., Majid, A., & Javed, A., (2019), Impact of networking capability on organizational survival of SMEs: Mediating role of strategic renewal. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 13(3), 559-580.
17. Shahidi, S., Abdolvand, N., & Harandi, S. R., (2015), Assessing the organizational readiness for implementing knowledge management in organizations. *International Journal of Information Technology Convergence and Services*, 5(6), 11-23.
18. Shahrabi, N., & Paré, G., (2014), Rethinking the Concept of Organizational Readiness: What Can IS Researchers Learn from the Change Management Field? *Twentieth Americas Conference on Information Systems*, Savannah, 2014.
19. Shalender, K., (2015), Organizational Flexibility for Superior Value Proposition: Implications for Service Industry. *Int J Econ Manag Sci, International Journal of Economics and Administrative Sciences*, Vol (4), Issue (6), 1000256 (256), 2.
20. Sievinen, H. M., Ikäheimonen, T., & Pihkala, T., (2020), Strategic renewal in a mature family-owned company—A resource role of the owners. *Long Range Planning*, 53(2), 101864.
21. 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, 1-6.
22. Wulandari, R. D., Supriyanto, S., Qomaruddin, M. B., Damayanti, N. A., & Laksono, A. D., (2020), Role of leaders in building organizational readiness to change-Case study at public health centers in Indonesia. *Probl Perspect Manag*, 18 (3), 1-10.