Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, (30/9/2022); Vol. 18, No. 59, Part (1): 362-375
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.18.59.1.21

Tikrit Journal of Administrative And Economics Sciences
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية
ISSN: 1813-1719 (Print)

Strategic foresight an introduction to managing organizational change: An exploratory study of the opinions of a sample of administrative leaders in the Salah al-Din Health Department

Researcher: Amar Hmood Hife
College of Administration and Economics
Tikrit University
AMAR@gmail.com

Assist. Prof. Kefah Abbas Muhameed
College of Administration and Economics
Tikrit University
kefahaljanabi@tu.edu.iq

Abstract

The research aims to identify the role of strategic foresight in promoting the process of organizational change, using the questionnaire as a main tool for collecting data and information related to the research and related to the field aspect. In the administrative administration, (4) forms were completely retrieved, including invalid ones, with a response rate (97.2%) of the total distributed forms, and the analysis was done by the statistical program (SPSS-V.23). The strategic and organizational change in by giving some delegation of powers in order to provide sufficient flexibility in the organizational structure to accommodate future changes Which plays its role in increasing opportunities for creativity and development in the field of health work.

Keywords: Strategic foresight, introduction to change management.

الاستشراف الاستراتيجي مدخل لإدارة التغيير التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في دائرة صحة صلاح الدين

الباحث: عمار حمود هيفي
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

أ.م كفاح عباس محيميد
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على دور الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز عملية التغيير التنظيمي، استخدام استمارة الاستبيان بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات التي تخص البحث والمتعلقة بالجانب الميداني، ولقد تم اختيار دائرة صحة صلاح الدين كميدان للبحث، وتم توزيع (144) استمارة على أفراد العينة من قيادات الادارية، تم استرجاع بالكامل (4) استمارة منها غير صالحة وبنسبة الاستجابة (2.97%) من مجموع الاستمارات الموزعة، وتم التحليل بواسطة البرنامج الاحصائي (SPSS-V.23) وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستشراف الاستراتيجي وبين التغيير التنظيمي في وكانت العلاقة إيجابية قوية جدا بين المتغيرين فضلا عن ذلك أظهرت نتائج البحث وجود أثر ذو دلالة

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, (30/9/2022); Vol. 18, No. 59, Part (1): 362-375
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.18.59.1.21

معنويـة للاستشراف الاستراتيجي وبين التغيير التنظيمي، وأهم التوصيات التي توصل البحث هي ضرورة اهتمام القيادات الإدارية بممارسة أساليب الاستشراف الاستراتيجي وكذلك اهتمام القيادات الإدارية بنمط الاتصال مع العاملين من خلال إعطاء بعض التفويضات في الصلاحيات من أجل توفير المرونة الكافية في الهيكل التنظيمي لاستيعاب التغييرات المستقبلية التي تقوم بدورها في زيادة فرص الابداع والتطوير في مجال العمل الصحي.

الكلمات المفتاحية: الاستشراف الاستراتيجي، مدخل لإدارة التغيير.

المقدمة

إن التغيرات الكبيرة والمتواصلة في عالم الأعمال والمنظمات تمثل بعالم مظلم وشديد الضرورة والشراسة الأمر الذي جعل كثير من المنظمات الناجحة في السابق إلى الانحدار والتدهور بل وحتى انتهاء دورة حياتها بصورة سريعة كل هذا وبالنظر إلى أهمية المنظمات الصحية العراقية وضرورة أن تكون منظمات متصدرة المنظمات الأخرى للأهمية الكبيرة التي تقدمها لجميع شرائح المجتمع وإن أي تلكؤ في عملها سوف تؤدي إلى حصول كارثة صحية كبيرة.

لذا فإن على القادة أن يعيدوا النظر بشأن الاهتمام بتلك المنظمات وأن تتم إعادة تقييم شامل للإدارات الصحية وتطويرها لغرض ادارة الأزمات والمخاطر التي تواجهها مستقبلا، وبما أن الإدارة الاستراتيجية تعد مجموعة من الممارسات التي تقوم بها الادارات والتي تحدد أدائها على المدى الطويل سواء كانت منظمات هادفة للربح أو منظمات غير هادفة للربح والتي تهدف إلى تقديم خدمة وذلك من خلال صياغة استراتيجيات والقيام بتطبيقها ورقابتها وأن تضع أهداف تحقق طموحات المنظمة في المستقبل لغرض تحقيق التوجه الخاص بها.

ولتحقيق هدف البحث تم تقسيمه إذ تضمن المبحث الأول منهجية البحث فيما تضمن البحث الثاني الإطار النظري بينما تضمن المبحث الثالث بالجانب الميداني واخيراً الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: تواجه المنظمات المختلفة ظروفاً بيئية تمتاز بالتسارع الشديد المترتب في عواملها المختلفة، الأمر الذي يقود إلى حدوث حالات تغيير في البيئة يستلزم معها إحداث تغييرات تنظيميه تشمل كل جوانب العملية الإدارية، وهذا يتطلب قيادات بمستوى عال ومواصفات معينة في الإدارات العليا لديها القدرة على الاستشراف الاستراتيجي، لأن الموقع الوظيفي يحتم عليها أن تقوم بجملة من الأدوار والواجبات الموجهة لزيادة فاعلية وكفاءة المنظمات، ولهذا بات من الضروري إيجاد قيادات استراتيجية تفكر وتخطط وتنفذ بطريقة شاملة ومرنة وليس بأسلوب تقليدي جامد.

ويعد هذا المبدأ العملياتي مسوغا للولوج بدراسة استطلاعية ضمن البيئة العراقية، إذ واجهت المنظمات العراقية ومنها المنظمات الصحية ظروفاً وصعوبات عدة نتيجة لكثرة ما مرَ بها من ظروف لسنوات طويلة، فضلاً عن مشكلاتها الإدارية التقليدية، وانعكست تلك الظروف والصعوبات وخلقت تحديات جوهرية في ممارسة العملية الإدارية، وفي ضوء تلك المعطيات تعززت الحاجة إلى بروز الدور القيادي الذي أخذت تنهض به المنظمات الصحية في أداء مهامها وتحقيق أهدافها للحفاظ على صحة المجتمع وسط بيئات ديناميكية سريعة التغيير والتعقيد، لذلك لابد للمنظمات الصحية من وجود إدارة قادرة على قيادة التغيير التنظيمي فيها وتحقيق أهدافه.

بناءً على ما تقدم، يرى الباحثان ضرورة دراسة متضمنات العلاقة وجدواها بين الاستشراف الاستراتيجي من جهة، وقدرة المنظمة الصحية على إحداث التغيير الهادف في مجالات العمل التنظيمي من جهة أخرى، إذ اختيرت دائرة صحة صلاح الدين ميدانا لتشخيص متضمنات تلك العلاقة، وتأسيساً على ذلك، يمكن طرح مشكلة الدراسة بعدد من الأسئلة، وهي:

١. ما طبيعة كل من الاستشراف الاستراتيجي ومجالات التغيير التنظيمي في دائرة صحة صلاح الدين؟
٢. هل تمتلك القيادات الصحية في المنظمة المبحوثة الاستشراف الاستراتيجي الذي يمكنها من التعامل مع منهج التغيير ومواجهه التحديات في بيئة مهامها؟
٣. ما طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين الاستشراف الاستراتيجي ومجالات التغيير التنظيمي في دائرة صحة صلاح الدين؟
٤. هل هناك تباين في تأثير الاستشراف الاستراتيجي في مجالات التغيير التنظيمي؟

ثانياً. أهمية البحث: تتجلى أهمية الدراسة في صعيدين، وعلى النحو الآتي:

١. المعرفي: تتمثل الأهمية المعرفية للدراسة في:

أ. تناولها لمتغيرين مهمين في تقرير نجاح المنظمات وهما الاستشراف الاستراتيجي والتغيير التنظيمي، إذ إن للربط بينهما دوره الفاعل في تحقيق بيئة عمل تتمتع بالقدرة على مواكبة كل ما هو جديد في مجال عمل المنظمة وتحقيق أهدافها.

ب. تحديد مفهوم الاستشراف الاستراتيجي وعلاقته بمجالات التغيير التنظيمي.

ج. محاولة الاستفادة من التراكم المعرفي النظري لإثراء المكتبة العراقية وبناء دعائم الميدان على النحو الذي يمكن من تأكيد علاقات الارتباط بين المتغيرات الرئيسة وعواملها الفرعية مما يؤكد دقة اختيار أنموذج الدراسة.

٢. الميداني: تتجلى أهمية الدراسة الميدانية من خلال الآتي:

أ. جذب أنظار الإدارات في المنظمة المبحوثة إلى تناول هذه الموضوعات بالدراسة والتحليل للاستفادة منها نظراً لأهميتها في تحسين الاداء.

ب. تقديم الأسس العلمية السليمة التي يمكن أن تستفيد منها المنظمة مجتمع الدراسة في وضع استراتيجيات جديدة ضمن توجه القيادات إلى الاستشراف الاستراتيجي للقيام بالتغيرات التنظيمية.

ثالثاً. أهداف البحث: في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها فإن الهدف الرئيس لهذه الدراسة يتمثل في الوقوف على طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين الاستشراف الاستراتيجي للمنظمات الصحية ومجالات التغيير التنظيمي في دائرة صحة صلاح الدين بوصفها منظمة صحية، لذلك تحاول الدراسة تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية وعلى النحو الآتي:

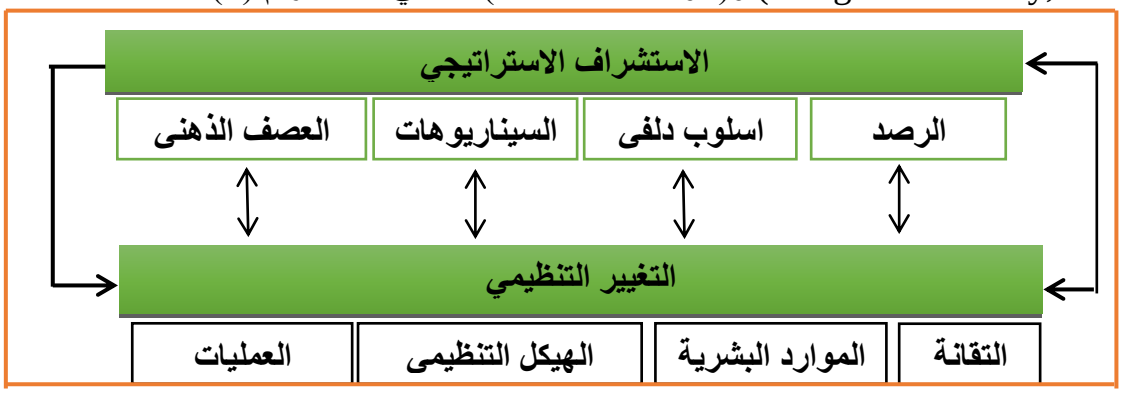
١. إجراء تحليل للأدبيات الإدارية لمتغيرات الدراسة الرئيسة والمتمثلة بالاستشراف الاستراتيجي، ومجالات التغيير التنظيمي بهدف بلورة مفاهيم جديدة وتقديم مسارات في الميدان البحوث.
٢. تقديم معالم نظرية وميدانية لإدارات المنظمات الخدمية بشكل عام والمنظمات الصحية (دائرة صحة صلاح الدين) بشكل خاص عن متغيرات الاستشراف الاستراتيجي وأثرها في مجالات التغيير التنظيمي.
٣. مساعدة الميدان المبحوث على تحديد الاستشراف الاستراتيجي للقيادة الصحية وتأثيرها في مجالات التغيير التنظيمي في دائرة صحة صلاح الدين للتأثير إيجابياً في تحسين أدائها المنظمي.

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, (30/9/2022); Vol. 18, No. 59, Part (1): 362-375
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.18.59.1.21

٤. معرفة التباين في تأثير الاستشراف الاستراتيجي على مجالات التغيير التنظيمي المتمثلة بـ (التقانة، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، والمهام والعمليات) كل على انفراد.

٥. عرض هذه العلاقات باعتماد أنموذج افتراضي بهدف تطبيقه ميدانياً لتحديد الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المستهدف وصولاً إلى النتائج التي تعكس اختبار فرضيات الدراسة ولتؤشر مدى اتفاق هذه النتائج أو اختلافها مع نتائج الدراسات السابقة.

رابعاً. مخطط البحث وفرضياتها: استكمالاً لمعالجة مشكلة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها واختبار طبيعة العلاقات الإحصائية بين المتغيرات الرئيسة والفرعية تم وضع مخطط افتراضي للدراسة يوضح تلك المتغيرات والعلاقات بينها، إذ يتمثل المتغير المستقل بالاستشراف الاستراتيجي والمتغير المعتمد بمجالات التغيير التنظيمي، وبافتراض اتجاه واحد لعلاقة المتغير المستقل في المتغير المعتمد، وقد أعتمد في بناء هذا المخطط على عدد من البحوث والدراسات الميدانية التي تناولت هذا الموضوع، وتم اعتماد مناهج (الرصد، أسلوب دلفي، العصف الذهني، السيناريوهات) في قياس الاستشراف الاستراتيجي استرشاداً بعدد من الدراسات الحديثة حسب نموذج (Unido, 2005)، وفيما يخص مجالات التغيير فقد اعتمد في قياسه مجالات (التقانة، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، والمهام والعمليات) التي اعتمدها كل من (Hodge & Anthony,1991) و(خوين، ٢٠٠٦: ٥٤) كما في الشكل رقم (١).



الشكل (١): مخطط الدراسة الفرضي

المصدر: اعداد الباحثان.

وبالاستناد إلى مخطط الدراسة الافتراضي ومشكلتها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تم صياغة عدد من الفرضيات ألإحصائية تعد بمثابة تخمينات أولية سيتم اختبارها لاحقاً وهذه الفرضيات هي:

أ. **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقات ارتباط معنوية بين الاستشراف الاستراتيجي ومجالات التغيير ألتنظيمي.

الفرضية الرئيسة الثانية: يؤثر الاستشراف الاستراتيجي معنوياً في مجالات التغيير التنظيمي.

خامساً. وصف عينة البحث: يوضح الجدول رقم (١) الخصائص الديموغرافية للأفراد مجتمع الدراسة التي تناولتها الدراسة، لتشمل خمس خصائص (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة الوظيفية، المنصب الوظيفي الحالي).

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, (30/9/2022); Vol. 18, No. 59, Part (1): 362-375
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.18.59.1.21

الجدول (١): الخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة

المتغيرات	الوصف	التكرارات	النسب المئوية
الجنس	ذكر	67	%47.9
	أنثى	73	%52.1
	المجموع	140	%100
العمر	30-21 سنة	82	%58.6
	31- 40 سنة	44	%31.4
	41- 50 سنة	9	%6.4
	60-51 سنة	5	%3.6
	61 سنة فأكثر	0	%0.0
	المجموع	140	%100
المؤهل العلمي	اعدادية	0	%0.0
	دبلوم	18	%12.9
	بكالوريوس	85	%60.7
	دبلوم عالي	0	%0.0
	ماجستير	26	%18.6
	دكتوراه	11	%7.9
	المجموع	140	%100
المركز الوظيفي الحالي	مدير عام	2	%1.4
	معاون مدير عام	0	%0.0
	مدير قسم	37	%26.4
	مدير شعبة	101	%72.1
	المجموع	140	%100
سنوات الخدمة الوظيفية	5 سنوات فاقل	16	%11.4
	10-5 سنوات	46	%32.9
	20-10 سنة	64	%45.7
	30-20 سنة	0	%0.0
	30 سنة فاكثر	14	%10.0
	المجموع	140	%100

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

المبحث الثاني: الإطار النظري

اولاً. الاستشراف الاستراتيجي:

١. **مفهوم الاستشراف الاستراتيجي:** يعود استخدام الاستشراف الاستراتيجي والسيناريوهات على وجه الخصوص، إلى مؤسسة (RAND) في الخمسينيات من القرن الماضي، إذ تم استخدام السيناريوهات للتحقيق في الاستراتيجيات العسكرية المختلفة، وكذلك في الاتحاد السوفيتي خلال

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, (30/9/2022); Vol. 18, No. 59, Part (1): 362-375
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.18.59.1.21

الحرب الباردة، أحد الأمثلة الحديثة هو مقابلة عام 2020 مع مسؤول تنفيذي لشركة (PepsiCo) حول عملها في توفير منتجات مخصصة للزبائن في الصين (von et al., 2010: 381)، وثم استخدم قادة (Royal Dutch Shell) السيناريوهات لإظهار أن المعروض من النفط سيحتاج في النهاية إلى تقييده من قبل الدول المنتجة للنفط، بينما لم تنبأوا بموعد حدوث ذلك، كانوا يعرفون العلامات التي ستظهر مع اقتراب اليوم، رؤية هذه العلامات قبل أي شخص آخر سمح لـ (RDS) بالتوقف عن بناء المصافي، لتصبح شركة النفط الوحيدة التي لم تدخل في وضع الطاقة المفرطة خلال أزمة النفط عام 1972 (Harper et al., 2008: 268).

فيما اشتهرت السيناريوهات بتوجيه سياسات الحكومة وخططها في 1991-1992 أشركت جمهورية جنوب إفريقيا فريقاً من (RDS) لمساعدتهم على تصور مستقبل (RSA) بعد الفصل العنصري سمي على اسم المنتجع الذي تم فيه العمل، وقد تم تطوير أربعة سيناريوهات لمونت فلور، ثم قام الفريق بعكس هندستها (أو عكسها من منظور المستقبليين) القرارات المطلوبة على طول الطريق لتحقيق الحالة المستقبلية التي يفضلها جميع أصحاب المصلحة (Coates et al., 2010: 1423).

مما سبق يمكننا تعريفه هو النهج القائم على التقدير والحدس الذي يساعد على وضع رؤية مستقبلية من خلال استشراف المستقبل بما يمكن المنظمات لوقع خطة استراتيجية تتناسب مع تقلبات البيئة الخارجية بما يساعدها باتخاذ استراتيجية معينه بما يحقق أهدافها.

٢. **أهمية الاستشراف الاستراتيجي:** أشار (Ramirez, 2016: 83) إلى أهمية الاستشراف الاستراتيجي تتجلى فيما يأتي:

أ. تحديد مجموعة من الأطر الاستراتيجية وتطويرها والتحقق منها وصقلها.

ب. توليد سيناريوهات بديلة.

ج. الانخراط في دورات التعلم التكراري المكونة من:

- إعادة الصياغة: تباين السيناريوهات البديلة للمستقبل للكشف عن المستقبل الرسمي واختباره وإعادة تعريفه، وتوليد البدائل، وتوليد معارف ورؤى جديدة.
- إعادة الإدراك: تحديد مسار عمل جديد.

٣. **أهداف الاستشراف الاستراتيجي:** تتمثل اهداف الاستشراف الاستراتيجي بما يلي (Da Costa et al, 2018: 370):

أ. **التشخيص:** التفكير في النظام الحالي.

ب. **الاستكشاف:** بناء سيناريوهات للتطورات المحتملة للنظام.

ج. **التوجه الاستراتيجي:** ناقش الاستراتيجيات الممكنة.

د. **صنع الخيارات:** تشجيع النقاش المفتوح للوصول إلى توافق في الآراء.

ه. **التنفيذ والتنسيق:** ترجمة النتائج إلى عمل.

٤. **أبعاد الاستشراف الاستراتيجي:** إن المرتكزات والأبعاد التي استند عليها منهج الاستشراف الاستراتيجي فقد اعتمد (نعمة وعبد الرحيم، ٢٠٢١: ٢٣٥) الأبعاد الآتية: (الرصد البيئي، الاختيار الاستراتيجي، قدرة التكامل)، ويمكن تفصيلها كالآتي:

أ. **الرصد:** الرصد الاستراتيجي هو الإشراف على تنفيذ الاستراتيجية يتم ذلك بهدف اكتشاف المشكلات وإزالتها، وتكييف الاستراتيجيات الفاشلة وتحديد الفرص التكتيكية

(Allan et al., 2016: 704)، تهدف عملية رصد الخطط في سياق استراتيجي إلى القيام بأكثر من مجرد تجميع وتأكيد اتساع وعمق جميع متطلبات المعلومات لمنظمة معقدة، فهي تتضمن جمع الحقائق لتحسين عملية صنع القرار التحليلي، وتعزيز العلاقات مع مختلف مستويات السلطات ومع المجموعات البيئية، إذ لا تعتمد متطلبات الرصد الاستراتيجي دائماً على مراقبة الكمبيوتر المتخصصة والمتطورة بقدر اعتمادها على المنظمات المرنة (Keenan & Popper, 2018: 22).

ب. **أسلوب دلفي:** يعد أسلوب دلفي من أهم الأساليب الاستراتيجية والتي تُعنى برسم السياسات واستشراف المستقبل والبدائل الملائمة، وتستفيد من خبرة المدراء وأحكام الخبراء وهي من أفضل الأساليب والطرق وأقصرها وقتاً للوصول إلى الاتجاهات المستقبلية ورسم التصورات، وقد بدأ استخدامها في خمسينات القرن الماضي في المجالات العسكرية عن طريق مركز (RAND Corporation) ومن ثم انتشرت في العديد من المجالات ومنها الاقتصاد والتعليم والتجارة والتطوير التكنولوجي والعلمي والاجتماعي والصناعي والسياسي والتخطيط الاستراتيجي في المنظمات بأنواعها (Grime & Wright, 2016: 1).

ج. العصف الذهني: هو طريقة لتوليد الأفكار وتبادل المعرفة لحل مشكلة تجارية أو تقنية معينة، إذ يتم تشجيع المشاركين على التفكير دون انقطاع، العصف الذهني هو نشاط جماعي إذ يشارك كل مشترك أفكاره بمجرد أن يتبادر إلى الذهن، في ختام الجلسة يتم تصنيف الأفكار وترتيبها لمتابعة الإجراءات (Hunton & Gold, 2010: 84).

د. **السيناريوهات:** منهج السيناريوهات يوفر طريقة منظمة للتحقيق في المستقبل وليس التنبؤ به، يعد تطوير واستخدام السيناريوهات أمراً أساسياً لاستخدام الاستشراف الاستراتيجي لتوجيه المهام (استراتيجية المنظمة أو الخطط أو استثمارات الأسهم أو السياسة الحكومية أو محافظ البحث والتطوير طويلة المدى)، السيناريوهات هي آراء استفزازية، لكنها معقولة، بديلة للمستقبل الذي قد نجد أنفسنا فيه) (Bradfield et al., 2005: 795).

ثانياً. إدارة التغيير التنظيمي:

١. **مفهوم أدارة التغيير التنظيمي:** لم يعد اليوم في مقدور إدارة المنظمة اتخاذ قراراتها في ضوء قواعد جامدة أو سياسات تاريخية أو مجرد استقراء بسيط للأحداث الجارية، بل يجب أن يتوفر لديها الرؤية لاستطلاع الأحداث المستقبلية عند التخطيط للأهداف التنظيمية ووضع سياسات وتصميم الاستراتيجيات المبنية على تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية واستكشاف الفرص والمخاطر بعدها الأساس في عملية تكوينها، إن نتائج التغيرات البيئية تؤثر بشكل أو بآخر على التنظيم، وبالتالي لابد من تأثيرها المباشر أو غير المباشر في المورد البشري بكل أبعاده، كما أن العمل على اكتشاف التغيرات ومحاولة التعامل معها أصبح غير كاف بل يجب ادارتها بالشكل الملائم، فالإدارة المناسبة هي التي تحقق النتائج الجيدة وليس القدرة على رد الفعل (Hornstein, 2014: 382).

مما سبق يمكننا تعريفها على أنها أحداث تعديلات على أهداف وسياسات المنظمات بما ينعكس على وجوب تغير هيكلها التنظيمي بصورة كفيلة لتحقيق تلك الأهداف.

٢. **أهمية أدارة التغيير التنظيمي:** التغيير التنظيمي ضروري للمنظمات لكي تنجح وتنمو، وإدارة التغيير هي الدافع للتبني والاستخدام الناجح للتغيير داخل المنظمة، إذ يسمح للموظفين بفهم التحول والالتزام به والعمل بفعالية خلاله (صبري، ٢٠٠٩: ١١٠). وأوضح (Crawford et al., 2014: 226) أنه بدون إدارة التغيير التنظيمي الفعالة يمكن أن تكون

انتقالات وتحولات المنظمة صعبة ومكلفة من حيث الوقت والموارد، يمكن أن تؤدي أيضاً إلى انخفاض معنويات الموظفين والمهارات المختصة، في نهاية المطاف يمكن أن يؤدي إلى فشل المنظمة.

٣. **أهداف أدارة التغيير التنظيمي:** تكمن اهداف إدارة التغيير التنظيمي من خلال توفر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه (Carr & Gabriel, 2011: 417):

أ. إشراك الأفراد والمجموعات في التخطيط للتغيير وتنفيذه.

ب. شرح دوافع التغيير وأسبابه بالنسبة للأفراد العاملين.

ج. توضيح الفوائد المادية والمعنوية المترتبة على عملية التغيير على للعاملين.

د. عدم إغفال التنظيمات غير الرسمية لما لتأثيرها على سلوك الافراد.

ه. معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.

٤. **أبعاد إدارة التغيير التنظيمي:** هناك العديد من الابعاد الخاصة بإدارة التغيير التنظيمي من خلال (التقانة، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، المهام والعمليات)، وهي التي سيتم اتباعها في دراستنا الحالية ويمكن تلخيصها بما يأتي:

أ. **التغيير في التقانة:** من المهم مواكبة التغيرات في التقانة **إذ** تعتمد المنظمات تقانة المعلومات لتحسين كفاءة وفاعلية عملياتها، فضلاً عن المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية، ضمن إطار كلي يساعد في تعزيز الموقف التنافسي في بيئة سريعة التغيير، ومن أجل كسب ميزة تنافسية والمحافظة عليها ينبغي على المنظمات البحث عن مناهج بجدية لتحسين الكفاءة التنظيمية، ولعل المنهج المناسب هو الاستثمار المكثف في تقانة المعلومات المتقدمة (okab, 2018: 3).

ب. **التغيير في الموارد البشرية:** إن ما تواجهه الموارد البشرية من تحديات وما تقوم به من تأمين ما يمكن أن تحتاج إليه المنظمة من العنصر البشري والقيام بإعداده وتدريبه، يساهم بشكل أو بآخر من أهمية المنظمة، وكلما زادت مؤهلات العنصر البشري من إعداد وتدريب وتأمين ما يساعد على كشف المشاكل والعقبات التي تؤثر على حسن سير عمل الأفراد تزداد أهمية المنظمة، وهذا الأمر ينعكس إيجابا على أداء الموظفين وحثهم على أن يشاركوا في النقاشات وفي التخطيط لحسن سير العمل واتخاذ القرار المناسب، بعد أن تم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (Criveanu & Cârstina, 2018: 230).

ج. **الهيكل التنظيمي:** أن الهيكل العظمي لأي منظمة، يهدف الهيكل التنظيمي إلى إيجاد الوحدات التنظيمية على شكل هرم مرتبط مع بعضه البعض من خلال الروابط والسلطة والتعليمات والعلاقات والأوامر، يعد تعريف الهيكل التنظيمي اصطلاحاً، هو مجموعة من اللوائح والقواعد البيروقراطية التي تعطي الحق لبعض الأفراد في إصدار أوامر لأفراد آخرين على نحو يعمل على تحقيق الكفاءة والرشد، وبالتالي فإن الهيكل التنظيمي هو بناء يعمل على تحديد الإدارات والأجزاء الداخلية للعمل، بحيث يحتوي على مستويات إدارية على شكل هرم بما يعمل على تأمين عمليات التشغيل والأداء المتوقع للعمل ورقابة عليه لاتخاذ القرار المناسب من الإدارة (DeCanio et al., 2010: 1285).

د. **المهام والعمليات:** قد تشكل إدارة المهام جزءاً من إدارة المشروع وإدارة العمليات ويمكن أن تكون بمثابة الأساس لسير العمل الفعال في المنظمة، مديرو المشاريع الملتزمون بالإدارة الموجهة للمهام

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, (30/9/2022); Vol. 18, No. 59, Part (1): 362-375
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.18.59.1.21

لديهم جدول مشروع مفصل وحديث، وعادة ما يكونون جيدين في توجيه أعضاء الفريق والمضي قدما بالمشروع (Paim et al, 2008: 695).

المبحث الثالث: الإطار الميداني

أولا. التحليل الوصفي لمتغيرات للبحث:

١. **الاستشراف الاستراتيجي:** تضمن المتغير المستقل للدراسة (الاستشراف الاستراتيجي) وتم قياسه من خلال (٤) أبعاد فرعية بحيث تتناسب مع متطلبات الدراسة، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها للتعرف على مستوى الأهمية للأبعاد والمتغير ككل والموضحة في الجدول رقم (٢).

الجدول (٢): نتائج آراء أفراد المجتمع حول الاستشراف الاستراتيجي بأبعاده مرتبة تنازلياً

ت	البُعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	الأهمية النسبية	مستوى التقييم
1	الرصد	3.021	0.825	1	0.604	متوسط
2	أسلوب دلفي	2.769	0.855	4	0.553	متوسط
4	العصف الذهني	2.801	0.821	3	0.560	متوسط
3	السيناريوهات	3.002	0.602	2	0.600	متوسط
الاستشراف الاستراتيجي		2.898	0.586	-	0.579	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

تبين من الجدول رقم (٢) أن الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن أبعاد الاستشراف الاستراتيجي تراوحت ما بين (2.769-3.021)، بوسط حسابي عام (2.898) ومستوى أهمية نسبية (0.579) عند مستوى تقييم متوسط، وانحراف معياري (0.586)، والتي تشير إلى التشتت المنخفض في إجابات أفراد العينة المبحوثة أي إن هناك تقارب وتجانس في وجهات نظرهم نحو ممارسة القيادات الإدارية للاستشراف الاستراتيجي في دائرة صحة صلاح الدين ومن حيث الأهمية النسبية للأبعاد جاء بالمرتبة الأولى بُعد (الرصد)، ويليها بعد ذلك (السيناريوهات) ويأتي بالمرتبة الثالثة بعد (العصف الذهني) وبالمرتبة الأخيرة جاء بُعد (أسلوب دلفي). وما يؤكد ذلك الانحراف المعياري للأبعاد التي تراوحت ما بين (0.602-0.855) والتي تشير إلى التشتت المنخفض في إجابات أفراد مجتمع أي إن هناك تجانس في آرائهم نحو أبعاد الاستشراف الاستراتيجي وأنهم متفقون في إجاباتهم نحو أهمية ممارستها من قبل المؤسسة الصحية.

٢. **المتغير التابع للبحث:** تضمنت المتغير التابع للدراسة (التغيير التنظيمي) وتم قياس هذا المتغير من خلال أربعة أبعاد فرعية، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها للأبعاد من أجل التعرف على مستوى الأهمية للمتغير ككل والأبعاد الفرعية، والجدول رقم (٣) يبن ذلك.

الجدول (٣): نتائج آراء أفراد المجتمع حول التغيير التنظيمي بأبعاده مرتبة تنازلياً

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الاهمية	الأهمية النسبية	مستوى التقييم
1	التغير في التقانة	2.819	0.838	3	0.563	متوسط
2	التغير في الموارد البشرية	2.832	0.881	2	0.566	متوسط

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, (30/9/2022); Vol. 18, No. 59, Part (1): 362-375
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.18.59.1.21

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الاهمية	الأهمية النسبية	مستوى التقييم
3	التغير في الهيكل التنظيمي	2.801	0.838	4	0.560	متوسط
4	التغير في مجال المهام والعمليات	3.023	0.661	1	0.604	متوسط
	التغيير التنظيمي ككل	2.869	0.774	-	0.573	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

تبين من الجدول رقم (3) أن الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن أبعاد التغيير التنظيمي تراوحت ما بين (2.801-3.023)، بوسط حسابي عام (2.869) عند مستوى أهمية نسبية (0.573) ومستوى تقييم متوسط، وما يؤكد تلك النتائج الانحراف المعياري (0.774)، الذي يشير إلى التشتت المنخفض إجابات افراد العينة أي إن هناك تقارب وتجانس في وجهات نظرهم نحو مجال التغيير التنظيمي الذي تمارسه إدارة دائرة صحة صلاح الدين وجاء من حيث الأهمية النسبية بالمرتبة الأولى بُعد (المهام والعمليات)، ويليها بعد (الموارد البشرية) وبالمرتبة الثالثة جاء بعد (التقانة) واخيراً جاء بُعد (الهيكل التنظيمي)، وما يؤكد ترتيب الأهمية للأبعاد حصول جميع الأبعاد على انحراف معياري تراوح ما بين (0.661-0.881) والتي تشير إلى التشتت المنخفض في إجابات أفراد مجتمع أي ان هناك تجانس في اجاباتهم نحو ترتيب أبعاد التغيير التنظيمي وأنهم متفقون في إجاباتهم نحو أهمية التغيير التنظيمي في المؤسسة الصحية محل الدراسة.

ثانيا. اختبار فرضيات البحث:

١. **اختبار فرضيات الارتباط:** توضح النتائج المبينة بالجدول (٤) علاقة الارتباط بين متغيري البحث.

الجدول (٤): اختبار علاقة ارتباط سبيرمان (Spearman's Correlation) على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد الفرعية

المتغيرات	الوصف	الرصد	أسلوب دلفي	العصف الذهني	السيناريوهات	الاستشراف الاستراتيجي ككل
الرصد	العلاقة Correlation	1				
	الدلالة Sig. (2-tailed)					
أسلوب دلفي	العلاقة Correlation	.286**	1			
	الدلالة Sig. (2-tailed)	0.000				
العصف الذهني	العلاقة Correlation	.832**	.320**	1		
	الدلالة Sig. (2-tailed)	0.000	0.000			
السيناريوهات	العلاقة Correlation	.500**	.247**	.589**	1	
	الدلالة Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000		
الاستشراف الاستراتيجي	العلاقة Correlation	.905**	.518**	.913**	.685**	1
	الدلالة Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	
مجالات التغيير التنظيمي	العلاقة Correlation	.748**	.423**	.772**	.686**	.847**
	الدلالة Sig. (2-tailed)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, (30/9/2022); Vol. 18, No. 59, Part (1): 362-375
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.18.59.1.21

أ. الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاستشراف الاستراتيجي والتغيير التنظيمي في دائرة صحة صلاح الدين.

نلاحظ من نتائج الجدول (٤) أن هناك ارتباط بين الاستشراف الاستراتيجي والتغيير التنظيمي حيث بلغت علاقة الارتباط (0.847) وكانت معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (0.00) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وتشير العلاقة الايجابية في معامل الارتباط إلى اتجاه العلاقة الطردية بين المتغيرين، ويعني ذلك إلى أن إدارة دائرة الصحة التي تسعى بقوة في ممارسة الاستشراف الاستراتيجي ولديها القدرة على تطبيقها بصورة مستمرة في عملها سيؤدي إلى تعزيز مستوى التغير التنظيمي لديها، وهذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على: توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاستشراف الاستراتيجي ومجالات التغيير التنظيمي في دائرة صحة صلاح الدين

ب. **اختبار فرضيات التأثير:** الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر الاستشراف الاستراتيجي معنوياً في مجالات التغيير التنظيمي في دائرة صحة صلاح الدين.

لاختبار هذه الفرضية قام الباحثان باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط، وكما موضح بالجدول رقم (٥).

الجدول (٥): نتائج أثر الاستشراف الاستراتيجي في التغيير التنظيمي

المتغير التابع	Model Summary			تحليل التباين ANOVA			معاملات الانحدار Coefficients	
	R^2	R^2 المعدل	F المحسوبة	Sig* الدلالة الاحصائية	DF درجة الحرية		معامل الانحدار الخطي β	T المحسوبة	Sig* الدلالة الاحصائية
التغيير التنظيمي	0.811	0.810	592.41	0.000	الانحدار 1		0.901	24.340	0.000
					البواقي 134				
					المجموع 135				

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS). (*) يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (5) أن درجة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.811)، وهي القوة التفسيرية التي تفسر ما نسبته (81.1%) من التباين الحاصل في مجالات التغيير التنظيمي ناتج عن التغيرات الحاصلة في ممارسة الاستشراف الاستراتيجي من قبل القيادات الإدارية في المؤسسة الصحية محل الدراسة، وكذلك معامل التحديد المصحح (R^2Adjusted) الذي بلغت قيمته (0.810) وهو القوة التفسيرية الصافية بعد التخلص من الأخطاء المعيارية في انموذج الدراسة، وما يؤكد هذه النتيجة قيمة (t) لمتغير الاستشراف الاستراتيجي التي بلغت قيمتها (24.340) وهي معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (0.00) أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) وكذلك معنوية التأثير الإيجابي في التغير التنظيمي اذ بلغت قيمة معامل الانحدار (β) إذ بلغت قيمته (0.901)، وهذا يعني أن الزيادة بمقدار درجة واحدة في مستوى الاهتمام من قبل إدارة دائرة صحة صلاح الدين في الاستشراف الاستراتيجي سيؤدي إلى تعزيز مجالات التغيير التنظيمي لدى المؤسسة الصحية، وما يؤكد ذلك الى ان قيمة (F) لأنموذج الانحدار اذ بلغت (592.41) وهي معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (0.00) أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) وبالتالي هذه

النتائج تؤكد صحة الفرضية الرئيسية الثانية بصيغة الاثبات والتي تنص على: يؤثر الاستشراف الاستراتيجي معنوياً في مجالات التغيير التنظيمي في دائرة صحة صلاح الدين

الاستنتاجات والتوصيات

اولاً. إن أهم الاستنتاجات البحث هي:

١. إن الإدارة في مديرية صحة صلاح الدين ليس لديها تصور كافٍ إلى حد ما عن أهمية ممارسة الاستشراف الاستراتيجي وفقاً للأهداف المعمول بها من قبل القيادات الإدارية التي يجب أن تمتلك رؤية واضحة عن مستقبل المؤسسة الصحية من جهة ومستقبل الخدمات الصحية المقدمة للمستفيدين من جهة أخرى. وفيما يتعلق بالأبعاد الفرعية للاستشراف الاستراتيجي، تتبنى الدراسة وهذا ما بينته نتائج التحليل الوصفي إذ إن إدراك أفراد عينة الدراسة حول أهمية الاستشراف الاستراتيجي الذي تمارسه إدارة صحة صلاح الدين المشمولة بالدراسة حيث جاءت عند مستوى تقييم متوسط للمتغير ككل.

٢. إن ادارة المنظمة المبحوثة ليس لديها التصور الكافي عن أهمية عناصر العمل التنظيمي التي يجب على القادة الاستراتيجيين احداثها لمواكبة التغييرات التي تحدث بالبيئة المحيطة للعمل؛ مما يجعل جودة الخدمات غير مقبولة بالشكل المطلوب، مما أضعف بشكل عام على مستوى اهتمامها بالتغيير التنظيمي، إذ أظهرت نتائج التحليل الوصفي للدراسة أن إدراك أفراد عينة الدراسة بخصوص التغيير التنظيمي التي يمكن للمؤسسة الصحية المشمولة بالدراسة تحقيقه، جاء بمستوى تقييم متوسط للمتغير ككل.

ثانياً. أما أهم التوصيات:

١. يوصي الباحثان بضرورة تبني إدارة دائرة صحة صلاح الدين أسلوب تشخيص الأحداث البيئية من خلال مسح بيئي للعمل الداخلي والخارجي بصورة شاملة لمواجهة التغيرات البيئية التي تحيط بالعمل.

٢. يوصي الباحثان بضرورة اهتمام القيادات الإدارية في دائرة صحة صلاح الدين بممارسة أساليب الاستشراف الاستراتيجي

٣. يوصي الباحثان القيادات الإدارية بتجنب التعقيدات الروتينية المستمرة عند تقديم الخدمات من خلال تشجيع الأفراد والمجموعات على طرح الأفكار والابتكارات الجديدة فيما يتعلق بالجوانب الصحية معتمدة على الحلول الجماعية ومشاركتها معاً.

٤. يوصي الباحثان على الاهتمام بالأفراد الذي يمتلكون قدرات إبداعية والاستفادة من أفكارهم الجديدة والعمل على تأهيلهم بما يتناسب مع حاجة المؤسسة الصحية من تحسينات وفقاً للتقانة الحديثة.

المصادر

اولاً. المصادر العربية

أ. المجلات:

١. نعمة، اسماء حبيب نعمة، عبد الرحيم، سناء، (٢٠٢١)، "تأثير قدرات الاستشراف الاستراتيجي في الابداع الاخضر دراسة استطلاعية للشركة العامة للمنتوجات الغذائية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٧، العدد ١٢٥، الصفحات ٢٣٣-٢٤٢.

ثانياً. المصادر الاجنبية

A. Periodicals & Journals:

1. Allan Ian J., Graham A. Mills, Branislav Vrana, Jesper Knutsson, Arne Holmberg, Nathalie Guigues, Serena Laschi, Anne-Marie Fouillac, Richard Greenwood, (2016), Strategic monitoring for the European Water Framework Directive, Trends in Analytical Chemistry, Vol. 25, No. 7.
2. Carr Adrian & Gabriel Yiannis, (2011), The psychodynamics of organizational change management: An overview, Journal of Organizational Change Management, Vol. 14 No. 5, pp. 415-421.
3. Coates, P., Koskela, L., Kagioglou, M., Usher, C., & O'Reilly, K. J. S. S, (2010), BIM adoption and implementation for architectural practices. Structural survey.
4. Criveanu Maria Magdalena & Cârstina Silviu, (2018), The importance of human resources within the strategic direction and organizational success, Proceedings of the International Conference on Business Excellence 12(1):229-240.
5. Da Costa, O.; Warnke, P.; Cagnin, C.; Scapolo, F. (2018), The impact of foresight on policy-making: Insights from the FORLEAN mutual learning process, Technol. Anal. Strateg. Manag, 20, 369–387.
6. DeCanio Stephen J., Catherine Dibble, Keyvan Amir-Atefi, (2010), The Importance of Organizational Structure for the Adoption of Innovations, Management Science 46(10):1285-1299.
7. Grime Megan M. & Wright George, (2016), Delphi Method, Wiley StatsRef: Statistics Reference Online, John Wiley & Sons, Ltd.
8. UNIDO, (2005), Technology Foresight Manua, Organization and Methods Volume 1 Vienna International CentreP.O. Box 300, 1400 Vienna, Austria.
9. Harper, Jennifer Cassingena; Cuhls, Kerstin; Georghiou, Luke; Johnston, Ron (2008), "Future-oriented technology analysis as a driver of strategy and policy. Technology Analysis & Strategic Management. 20 (3): 267–269.
10. Hornstein Henry A, (2014), The integration of project management and organizational change management is now a necessity, International Journal of Project Management.
11. Hunton J. & Gold A. (2010), A Field Experiment Comparing the Outcomes of Three Fraud Brainstorming Procedures, Nominal Group, Round Robin, and Open Discussion (Retracted), The Accounting Review, 85 (3).
12. Keenan, M.; Popper, R., (2018), Comparing foresight “style” in six world regions, Foresight, 10, 16–38.
13. Okab Reem, (2018), The Role and Importance of Information Technology Governance in Reducing the Risks of Information Security in Government Units in Application of E-Government, Information and Knowledge Management, Vol.8, No.9.
14. Paim Rafael, Heitor Mansur Caulliraux, Rodofo Cardoso, (2008), Process management tasks: A conceptual and practical view, Business Process Management Journal 14(5):694-723.
15. von der Gracht, Heiko; Vennemann, Robert; Darkow, Inga-Lena, (2010), Corporate foresight and innovation management: A portfolio-approach in evaluating

organizational development, Futures-the Journal of Policy Planning and Futures Studies. 42 (4): 380–393.

B. Book:

1. Bradfield, R., Wright, G., Burt, G., Cairns, G. and Van derHeijden, K, (2005), The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning, Futures 37,795–812.
2. Crawford, L., Aitken, A., Hassner-Nahmias, A., (2014), Project Management and Organizational Change, Project Management Institute, Inc., Newtown Square, PA.
3. Hodge, Billy J.& Anthony, William P, & Lawrence Gales, (1991), Organization Theory: A Strategic Approach, @inproceedings.
4. Ramirez, R.; Wilkinson, (2016), Strategic Reframing: The Oxford Scenario Planning Approach, Oxford University Press: Oxford, UK.