



**Tikrit Journal of Administration
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**The Organizational Readiness for Change and its Impact on
Promoting the Organizational Health: The Mediation Role of
Organizational Flexibility A Survey for A Sample of Mosul University
Lecturers Opinion**

Researcher: Omar Hazim Al-Taie
College of Administration and Economics
University of Mosul
omarhazeem57@gmail.com

Assist. Prof. Dr. Ahmed Younis Alsabawy
College of Administration and Economics
University of Mosul
Ahmed_Yonis@uomosul.edu.iq

Abstract:

The main objective of the current study is to show the influence relationship between three basic variables at the organizational level represented by organizational readiness for change, organizational health and organizational flexibility. To achieve this goal, a study model was designed that included three basic latent factors, and each latent factor included a set of sub-variables represented by the organizational readiness for change and its four dimensions (appropriateness, management support, change efficiency, personal benefits), organizational health, and organizational flexibility represented by two dimensions: flexibility. functional and structural flexibility), which was put in the model as an intermediate variable between organizational readiness for change and organizational health. The study model and the relationships contained in it were built based on what the literature has proposed about the relationships between the factors included in the model. And emerged from the model eight hypotheses main and subsidiary. The research sample was represented by a group of teachers working in the faculties of the University of Mosul, and the study used the questionnaire as a data collection tool, as (322) questionnaires were collected from the teachers in all the faculties of the University of Mosul. With regard to testing the study model and the hypotheses emanating from it, the structural equation modeling method has been used, both standard and structural. In the measurement model, the good fit of the model was tested at the level of each of the latent factors, and then the measurement model was tested with the three latent factors together. In the constructivist model, the hypotheses emanating from the study model were tested and the nature of the mediating role of organizational flexibility (partial mediator or full mediator) was revealed. The study reached a set of conclusions, the most important of which is the moral effect of organizational readiness on organizational flexibility and the moral impact of flexibility on health. In addition, organizational flexibility has been a fully mediating factor in the

relationship between organizational readiness for change and organizational health. The most important thing that the study recommends is that the university administration should pay more attention to organizational health by solving the problems facing faculty members.

Keywords: organizational readiness for change, organizational health, organizational flexibility.

الاستعداد التنظيمي للتغيير وأثره في تعزيز الصحة التنظيمية: الدور الوسيط للمرونة التنظيمية دراسة مسحية لآراء عينة من تدريسي جامعة الموصل (*)

أ.م.د. أحمد يونس السبعوي
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل

الباحث: عمر حازم الطائي
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل

المستخلص:

تمثل الهدف الأساس للدراسة الحالية ببيان العلاقة التأثيرية بين ثلاثة متغيرات أساسية على المستوى المنظمي تمثلت بالاستعداد التنظيمي للتغيير والصحة التنظيمية والمرونة التنظيمية. ولتحقيق هذا الهدف فلقد تم تصميم نموذج للدراسة تضمن ثلاثة عوامل كامنة أساسية، وكل عامل كامن تضمن مجموعة من المتغيرات الفرعية تمثلت بالاستعداد التنظيمي للتغيير وأبعاده الأربعة (الملاءمة، دعم الإدارة، كفاءة التغيير، المنافع الشخصية)، والصحة التنظيمية، والمرونة التنظيمية متمثلة ببعدين هما المرونة الوظيفية والمرونة الهيكلية)، والذي وضع في النموذج كمتغير وسيط بين الاستعداد التنظيمي للتغيير والصحة التنظيمية. ولقد تم بناء نموذج الدراسة والعلاقات الواردة فيه بناءً على ما طرحته الأدبيات حول العلاقات بين العوامل التي تضمنها النموذج. وانبثق عن النموذج ثمانية فرضيات رئيسية وفرعية. وتمثلت عينة البحث بمجموعة من التدريسيين العاملين في كليات جامعة الموصل، واستخدمت الدراسة استمارة الاستبيان بوصفها أداة جمع البيانات، إذ تم جمع (322) استمارة من التدريسيين في جميع كليات جامعة الموصل. وفيما يتعلق باختبار نموذج الدراسة والفرضيات المنبثقة عنه، فلقد تم استعمال أسلوب نمذجة المعادلات البنائية بشقيه القياسي والبنائي. إذ تم في النموذج القياس اختبار حسن مطابقة النموذج على مستوى كل عامل من العوامل الكامنة، ومن ثم اختبار نموذج القياس بالعوامل الكامنة الثلاثة سوية. وفي النموذج البنائي تم اختبار الفرضيات المنبثقة عن نموذج الدراسة وبيان طبيعة الدور الوسيط للمرونة التنظيمية (وسيط جزئي أو وسيط بالكامل). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها التأثير المعنوي للاستعداد التنظيمي في المرونة التنظيمية والتأثير المعنوي للمرونة في الصحة. فضلاً عن ذلك، فإن المرونة التنظيمية كانت عامل وسيط بالكامل في العلاقة بين الاستعداد التنظيمي للتغيير والصحة التنظيمية. وأهم ما توصي به الدراسة هو ضرورة أن تقدم إدارة الجامعة المزيد من الاهتمام بالصحة التنظيمية من خلال حل المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس.

الكلمات المفتاحية: الاستعداد التنظيمي للتغيير، الصحة التنظيمية، المرونة التنظيمية.

(*) البحث مستل من رسالة ماجستير.

المبحث الاول: المقدمة

أولاً. **خلفية الدراسة:** تعد المنظمات ذات الصحة التنظيمية الجيدة هي القادرة على الحفاظ على بيئة عمل صحية حتى في أوقات تقلب أوضاع السوق وتتعامل بفاعلية مع القوى المحيطة بها، وتوجه طاقاتها نحو تحقيق أهدافها بالوصول إلى مخرجات أرقى وأفضل. ومن الخصائص التي تميز المنظمات ذات الصحة الجيدة عن بقية المنظمات الأخرى انها تمثل أماكن يرغب الأفراد في البقاء فيها، وتكون مفيدة وفعالة في بيئتها (السقا، ٢٠١٩: ١٥). وفيما يتعلق بالاستعداد التنظيمي للتغيير، يمكن القول ان الاستعداد التنظيمي للتغيير هو مدى إيجابية الأفراد وجهات النظر حول الحاجة الى التغيير، وكذلك الى أي مدى يعتقد الافراد العاملين انه من المحتمل ان يكون لمثل هذه التغييرات آثار إيجابية عليهم، وأن العديد من جهود التغيير تتحول الى كارثة نتيجة عدم وجود فاعلية عند تنفيذ التغيير، ولذلك فإن العديد من الباحثين، أشاروا الى ضرورة ترسيخ الاستعداد للتغيير بين الأفراد قبل محاولة عملية تنفيذ التغيير (Haque, 2008: 4). اما المرونة التنظيمية تعد أحد أهم عوامل النجاح في المنظمة وأهم معايير تقييمها، إذ تمتلك قدرات إدارية متنوعة والسرعة التي تجعلها فاعلة لزيادة قدرتها والاستجابة بسلاسة للتغيرات البيئية، فمن الضروري على المنظمات المعاصرة اليوم تبني المرونة التنظيمية للاستجابة لردود أفعال المنافسين بفاعلية في إطار هيكل تنظيمي مرن يسهل من عملية الاتصال والتنسيق (النوري، ٢٠١٩: ١).

ثانياً. **مشكلة الدراسة:** يمثل الخلل في الصحة التنظيمية مشكلة كبيرة تواجه المنظمات، إذ إن المنظمة التي لا تتمتع بالصحة تعيش في حالة من عدم الكفاءة، وتكون اقل قدرة في التعامل على المدى الطويل مع متطلبات البيئة المتنامية. لذلك لا بد من ان يكون هناك استعداد تنظيمي للتغيير بشكل دائم وذلك لمواجهة متطلبات التغيير وحالة عدم التأكد البيئي، فضلا عن توافر حالة من المرونة التنظيمية لتسهيل عملة اجراء التغيير والوصول الى الحالة المنشودة والمتمثلة بالصحة التنظيمية. لذلك لا بد من التحقيق البحثي في تأثير استعداد الجامعة للتغيير ومرونتها وتأثيرهما في الصحة التنظيمية لها. ان الطرف الراهن الذي تمر به المؤسسات التعليمية العراقية والمتمثل بجائحة كورونا فرض عليها اعتماد اساليب مختلفة في توصيل خدمة التعليم للمستفيدين، فضلا عن تأثيرها على مخرجات وكفاءة عمل هذه المؤسسات، وهذا ما قد يكون أثر سلبي على عوامل الصحة التنظيمية للجامعة. لذلك لا بد من التحقيق البحثي في تأثير استعداد الجامعة للتغيير ومرونتها وتأثيرهما في الصحة التنظيمية لها. ووفقا لذلك فلقد تم صياغة التساؤلات البحثية على النحو الآتي:

١. هل هناك تأثير معنوي للاستعداد التنظيمي للتغيير في المرونة التنظيمية؟
 ٢. هل هناك تأثير معنوي للاستعداد التنظيمي للتغيير في الصحة التنظيمية؟
 ٣. هل هناك تأثير معنوي للمرونة التنظيمية في الصحة التنظيمية؟
 ٤. هل هناك تأثير معنوي للاستعداد التنظيمي للتغيير في الصحة التنظيمية بوساطة المرونة التنظيمية؟
- ثالثاً. **اهداف الدراسة:** تهدف الدراسة الى تحقيق عدد من الاهداف تمثلت بالآتي:

١. تطوير واختبار انموذج مقترح للعلاقة بين العوامل الكامنة الثلاثة التي تضمنتها الدراسة (الاستعداد التنظيمي والمرونة التنظيمية والصحة التنظيمية)، وبيان طبيعة علاقة التأثير بين هذه العوامل في إطار الانموذج المقترح. وبخاصة التأثير المباشر للاستعداد التنظيمي في المرونة التنظيمية، والتأثير المباشر للمرونة في الصحة التنظيمية، والتأثير غير المباشر للاستعداد في الصحة من خلال المرونة التنظيمية.

٢. بيان دور المرونة التنظيمية كعامل وسيط بين الاستعداد التنظيمي والصحة التنظيمية، والاجابة على تساؤل مهم يتمثل بالآتي: هل للمرونة دور وسيط في العلاقة بين الاستعداد التنظيمي والصحة التنظيمية، وفي حال وجود هذا الدور الوسيط هل هو وسيط تام ام وسيط جزئي؟
رابعاً. أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تكمن الأهمية النظرية للدراسة من خلال معالجتها لمواضيع حظيت ولا زالت تحظى باهتمام الباحثين بشكل واسع. إذ إن الاستعداد التنظيمي للتغيير يعد من بين اهم المواضيع التي تحظى باهتمام علماء الإدارة، وهو لا زال قيد الدراسة من خلال التحقيق في تأثيره على المتغيرات التنظيمية الأخرى، وما هي اهم الابعاد التي تمثل هذا المتغير. فضلا عن ذلك، فإن الكلام عن موضوع المرونة التنظيمية لا زال يعد محور اهتمام الباحثين في مجال نظرية المنظمة وكذلك الإدارة الإستراتيجية. وفيما يتعلق بمتغير الصحة التنظيمية فهو الآخر لا زال يحظى باهتمام الباحثين وبخاصة في مجال اكتشاف المتغيرات المؤثرة على صحة المنظمة. ان الدراسة الحالية لن تكتفي باختبار التأثير المباشر للاستعداد التنظيمي للتغيير والمرونة التنظيمية في الصحة التنظيمية، بل سيكون هناك اختبار للدور الوسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة بين الاستعداد التنظيمي والصحة التنظيمية.

الأهمية للميدان المبحوث: ان الأهمية الميدانية للدراسة تكمن في معالجتها لموضوع الدراسة في إطار احدى اهم المؤسسات التعليمية في العراق (جامعة الموصل)، وذلك بناءً على النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة، التي يمكن أن تستفيد منها إدارة الجامعة وصناع القرار في جامعة الموصل.

المبحث الثاني: بناء نموذج الدراسة

تبحث الدراسة الحالية في تأثير الاستعداد التنظيمي في الصحة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للمرونة التنظيمية. ووفقا لذلك يمكن عرض العلاقات التي تناولتها الدراسة من خلال اسنادها بالأدبيات وبالمرتكزات الفكرية التي انطلقت منها وعلى النحو الآتي:
أولاً. الاستعداد والمرونة التنظيميين: يمثل الاستعداد التنظيمي للتغيير أحد الثوابت الأساسية التي تتعامل معها المنظمات، اذ تفترن حياة المنظمات وقدرتها على النمو والنجاح المتواصل بمدى الاستعداد التنظيمي للتغيير. وتطبق هذه الحقيقة على جميع المنظمات بغض النظر عن حجمها وطبيعتها وعائدها، وان احداث عملية التغيير في المنظمة يتطلب ايجاد نوعا من المرونة التنظيمية في المنظمة لنجاح الاستعداد التنظيمي للتغيير (السالم والعجلوني، ٢٠٠٨: ٢). ويرى (Jonesca et al., 2012: 278) تعكس المرونة التنظيمية القدرة على تغيير الاتجاه بسرعة وفي الوقت المناسب، وأشارت الدراسات والابحاث على أهمية المرونة التنظيمية داخل المنظمات، حيث أنها تعد مصدر رئيساً للحصول على ميزة تنافسية والتي تعتبر بمثابة اداة مهمة للاستعداد للتغيير من قبل المنظمة. وبناءً على ذلك تم وضع الفرضية.

الفرضية الأولى: يؤثر الاستعداد التنظيمي تأثيراً معنوياً مباشراً في المرونة التنظيمية. وانبثق عن هذه الفرضية فرضيتين فرعيتين هما:

الفرضية الفرعية الأولى: يؤثر الاستعداد التنظيمي تأثيراً معنوياً في المرونة الوظيفية.

الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر الاستعداد التنظيمي تأثيراً معنوياً في المرونة الهيكلية.

ثانياً. المرونة والصحة التنظيمية: لقد حظي موضوع المرونة والصحة التنظيمية باهتمام كبير في الدراسات والابحاث، وكيفية السعي إلى تعزيز الصحة التنظيمية في المنظمات، وكيف أظهرت الدراسات التنظيمية كيف أن المنظمات المعاصرة تسعى لتطوير المرونة التنظيمية من ناحية، وإلى السعي لصحة تنظيمية جيدة للمنظمة من ناحية أخرى (Maravelias, 2009: 195). وأكدت دراسة (زكي، ٢٠١٩: ٦٢٢) إلى وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد المرونة التنظيمية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في المنظمة، وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة أهمية تطبيق المرونة التنظيمية داخل المنظمات، وتنمية الوعي لدى الأفراد العاملين بأهمية مفهوم المرونة التنظيمية والعمل على تطبيقه داخل المنظمة لما له قدرة فائقة على الارتقاء بمستوى الأفراد والعملية الادارية، وتحسين الوضع الصحي للمنظمة وتعزيز إنتاجية العمل وقلّة التكاليف. وعلى هذا الأساس تم بناء الفرضية الثانية وعلى النحو الآتي:

الفرضية الثانية: تؤثر المرونة التنظيمية تأثيراً معنوياً مباشراً في الصحة التنظيمية. وانبثق عن هذه الفرضية فرضيتين فرعيتين هما:

الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر المرونة الوظيفية تأثيراً معنوياً في الصحة التنظيمية.

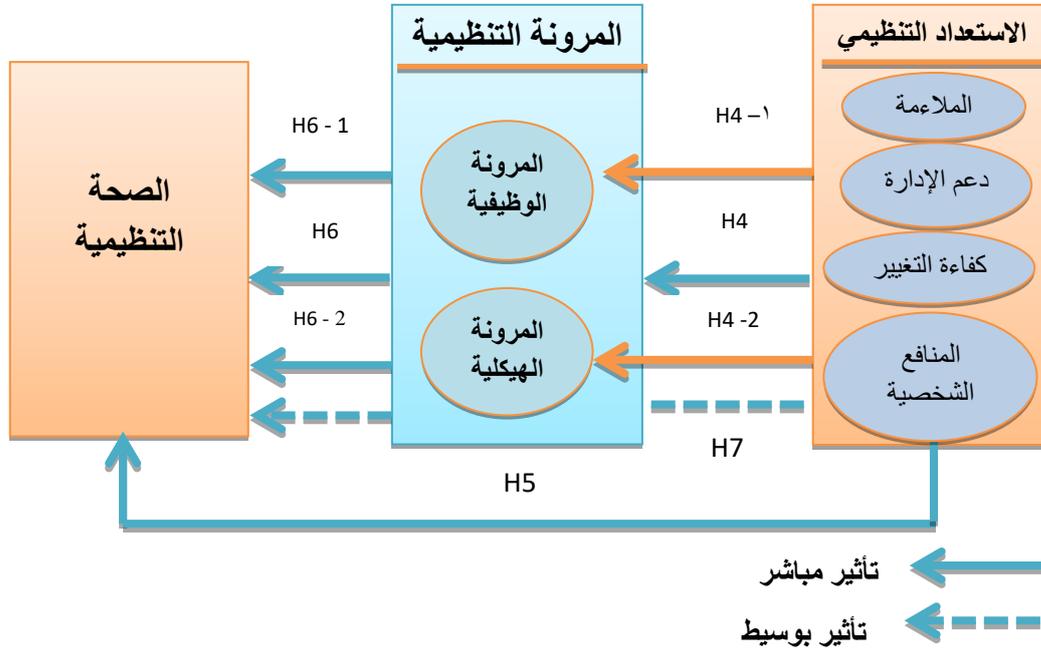
الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر مرونة الهيكل التنظيمي تأثيراً معنوياً في الصحة التنظيمية.

ثالثاً. الاستعداد والصحة التنظيمية: نظراً لزيادة الاهتمام بالمنظمات والعنصر البشري فيها، فقد تم تحليل الجوانب التنظيمية والبيئية للمنظمة، والجوانب السلوكية لأفرادها ومدى تأثير كل منهما على الآخر، لبيان صفة التفاعل بين المنظمة وبيئتها، وبهدف إحداث التغيير في السلوك ظهر مفهوم الصحة التنظيمية كمفهوم حديث للحالة في المنظمات (Jones et al., 2005: 362). وأشار (النسور، ٢٠١٩: ٥٩) هناك تأثير إيجابي لمدى الاستعداد للتغيير التنظيمي على صحة المنظمة وتطوير الهيكل التنظيمي بشكل مباشر، كما أوضحت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لمدى الاستعداد للتغيير التنظيمي على الصحة التنظيمية المقدمة من خلال تطوير الهيكل التنظيمي. وعلى ضوء ذلك تم صياغة الفرضية الثالثة.

الفرضية الثالثة: يؤثر الاستعداد التنظيمي تأثيراً معنوياً مباشراً في الصحة التنظيمية

رابعاً. الاستعداد التنظيمي يؤثر في الصحة التنظيمية من خلال المرونة التنظيمية: إن المجتمع الحديث يتميز بزيادة مستويات التعقيد وعدم اليقين، وانخفاض مستويات القدرة على التنبؤ، لذلك تحتاج المنظمات تطوير قدرتها على العمل في بيئة قد تكون معقدة للغاية، تعرف هذه الممارسة بالمرونة التنظيمية والتي تعني القدرة على التعامل مع التغيير، وأشارت نتائج الدراسات السابقة أن المرونة التنظيمية تتوسط العلاقة بين عدم التأكد البيئي واداء المشروعات الاستثمارية (الجابري وآخرون، ٢٠٢٠)، ودراسة (حمدون وآخرون، ٢٠١٣) التي درست أثر المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في تعزيز التوجه الريادي الاستباقي على الابداع التكنولوجي التدريجي، ودراسة (Yuon et al., 2010) والتي اختبرت الدور الوسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة بين ابداع المنتج واداء الشركات الصينية وتوصلت الدراسة الى أن التأثير الوسيط لمرونة الموارد في العلاقة بين ابداع المنتج وأداء الشركات في الصين كان تأثيراً سلبياً، فيما كان التأثير الوسيط لمرونة التنسيق في العلاقة بين ابداع المنتج وأداء الشركات في الصين تأثيراً إيجابياً. وعلى ضوء ذلك تم وضع الفرضية الرابعة.

الفرضية الرابعة: يؤثر الاستعداد التنظيمي في الصحة التنظيمية بوساطة المرونة التنظيمية. واستناداً إلى ما تقدم يوضح الشكل (1) العلاقات التي بلورت فكرة الدراسة الحالية وأنموذجها.



الشكل (1): أنموذج الدراسة

المبحث الثالث: منهجية الدراسة

أولاً. **منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة إلى تبني المنهج المسحي لإتمام إجراءات الدراسة الحالية التي أجريت في (جامعة الموصل)، إذ تعد طريقة الدراسة بمثابة التصميم الذي يمكن من خلالها وضع الخطة المناسبة لجمع البيانات والمعلومات التي تجعل الدراسة الحالية تحدد أغراضها بطريقة نظامية ومبسطة. وفي إطار استخدام هذا المنهج فإنه يحقق العديد من المزايا، إذ يمكن هذا المنهج الباحث في دراسته من جمع عينة كبيرة من البيانات في فترة زمنية قصيرة (الجبوري، ٢٠١٥: ٢٥).

ثانياً. **أداة جمع بيانات الدراسة:** تُعد استمارة الاستبانة الأداة الرئيسة المناسبة في إطار جمع البيانات المطلوبة للجانب العملي للدراسة الحالية، وقد تم استعمال استمارة الاستبانة لقياس أبعاد الدراسة وعواملها الرئيسة، وذلك استناداً لما تم عرضه في الجانب النظري وبما يتلاءم مع متغيرات الدراسة والأبعاد المراد قياسها في الميدان المبحوث.

ثالثاً. **عينة الدراسة:** ان اختيار عينة الدراسة من الأمور المهمة والأساسية للتأكد من ملاءمة البيئة لدراسة المشكلة واختبار انموذج الدراسة وفرضياته، والقدرة على تعميم نتائجها على وفق الآراء والافكار للجانب النظري.

وقد تم اختيار جامعة الموصل للدراسة الحالية، بوصفها ميداناً بحثياً كونها إحدى الجامعات العراقية العريقة، وكونها إحدى أهم الجامعات التعليمية العاملة في محافظة نينوى. اما عينة الدراسة

فتمثلت بأعضاء هيئة التدريس، ومسوغ اختيارهم كعينة هو امتلاكهم المعرفة والخبرة في العمل الأكاديمي والإداري في معظم الأحيان، وقد تم توزيع (427) استمارة استبيان على عينة الدراسة، تم استرجاع (322) استمارة، واستنادا الى ذلك فإن نسبة الموزع إلى المسترجع (75.4%).

رابعاً. الأدوات الإحصائية: اعتمدت الدراسة على مجموعة من الوسائل وأدوات التحليل الإحصائي وبما تتلاءم مع تحقيق أهداف الدراسة وفرضياتها، واختبار الأنموذج الذي تبنته الدراسة الحالية، وقد تم استخدام البرمجيات الجاهزة (SPSS) و (AMOS) لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة.

وفيما يتعلق باختبار أنموذج الدراسة فقد اعتمدت الدراسة أسلوب نمذجة المعادلات البنائية **Structural Equation Modeling (SEM)**.

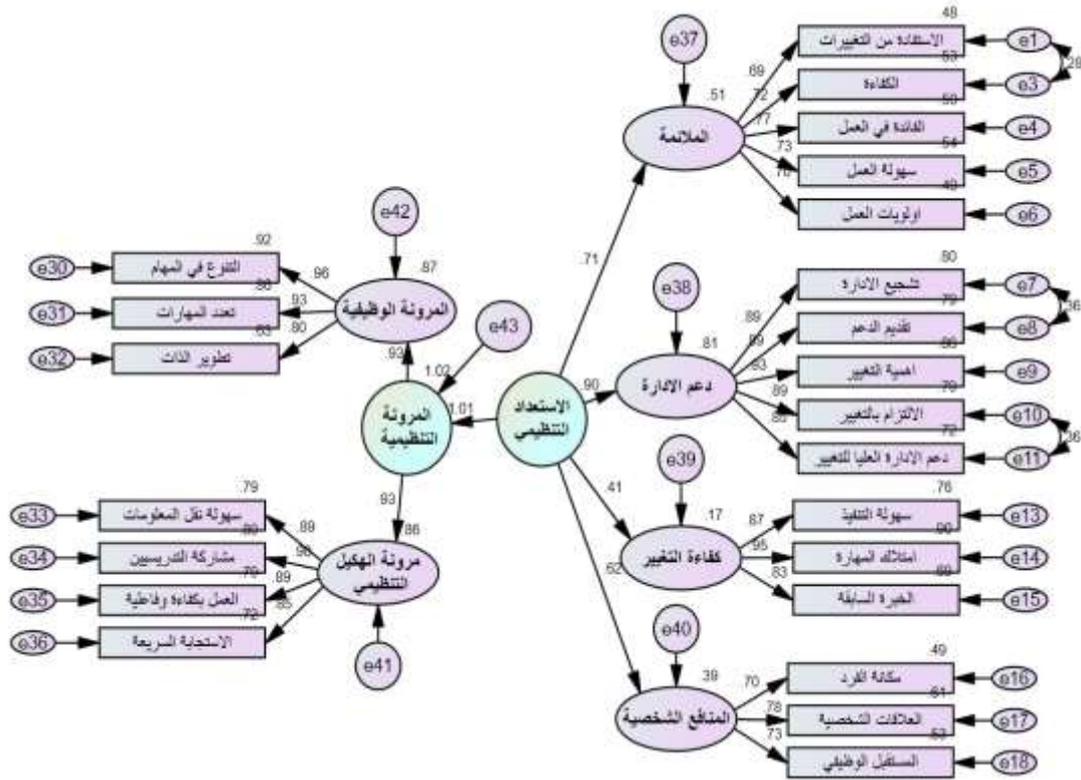
خامساً. المتغير الوسيط: يمثل المتغير الوسيط أحد الاساليب الإحصائية التي يتم اختبار النماذج البحثية من خلالها، إذ انه يستخدم في بيان العلاقات عندما يكون هناك أكثر من متغيرين في انموذج البحث، واحد هذه المتغيرات يصمم على ان يكون الوسيط بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد. ويعرف المتغير الوسيط على انه ذلك المتغير الذي يفسر سبب حصول العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد (Hair et al., 2019: 745).

المبحث الرابع: الإطار العملي للدراسة

تتطلب المعالجة العلمية لمنهجية الدراسة استخدام الاساليب الإحصائية الملاءمة لقياس صدق الأنموذج ومدى المطابقة والملاءمة بين الأنموذج الذي تم افتراضه للدراسة، ومن هذا المنطلق تم استخدام اسلوب التحليل العاملي التوكيدي، لغرض قياس المتغيرات الكامنة، إذ تم تطبيق التحليل لكل عامل من العوامل الكامنة ومؤشرات القياس الخاصة به على حدة، وبعد التطبيق تم حذف الاسئلة (X1-X2) بالنسبة لمتغير الاستعداد التنظيمي، وتم حذف (X19-X21-24-25) وذلك بسبب عدم ملائمتها لعملية القياس، اما المرونة التنظيمية فقد حقق حسن المطابقة من المرحلة الاولى للاختبار.

اختبار انموذج الدراسة وفرضياته (الانموذج البنائي): بعد التأكد من مطابقة أنموذج البحث لبيانات العينة المبحوثة والوصول بالأنموذج إلى معايير جودة حسن المطابقة المطلوبة من خلال إجراء تحليل العاملي التوكيدي، أصبح الان بالإمكان اختبار فرضيات البحث المحددة في منهجيتها، وتمت عملية اختبار انموذج البحث وفرضياته على النحو الآتي:

أولاً. يؤثر الاستعداد التنظيمي تأثيراً معنوياً مباشراً في المرونة التنظيمية: اختصت هذه الفرضية باختبار انموذج تأثير العامل الكامن المسمى الاستعداد التنظيمي في العامل الكامن المسمى المرونة التنظيمية، وذلك لغرض توضيح دور الاستعداد التنظيمي في تعزيز مرونة المنظمة، وكانت نتائج تحليل هذا الانموذج على النحو المبين في الشكل (٢) والجدول (١).



الشكل (٢): نتائج اختبار الانموذج البنائي للفرضية الرئيسية الأولى
الجدول (١): قيم معاملات الانحدار الخاصة بالتأثير المباشر لـ (الاستعداد التنظيمي) على (المرونة التنظيمية)

المتغير المعتمد		المتغير المستقل	Estimate	S.E.	C.R.	P
المرونة التنظيمية	<---	الاستعداد التنظيمي	1.612	.156	10.333	***
الملائمة	<---	الاستعداد التنظيمي	1.000			
دعم الإدارة	<---	الاستعداد التنظيمي	1.441	.143	10.106	***
كفاءة التغيير	<---	الاستعداد التنظيمي	.772	.127	6.094	***
المنافع الشخصية	<---	الاستعداد التنظيمي	.761	.106	7.191	***

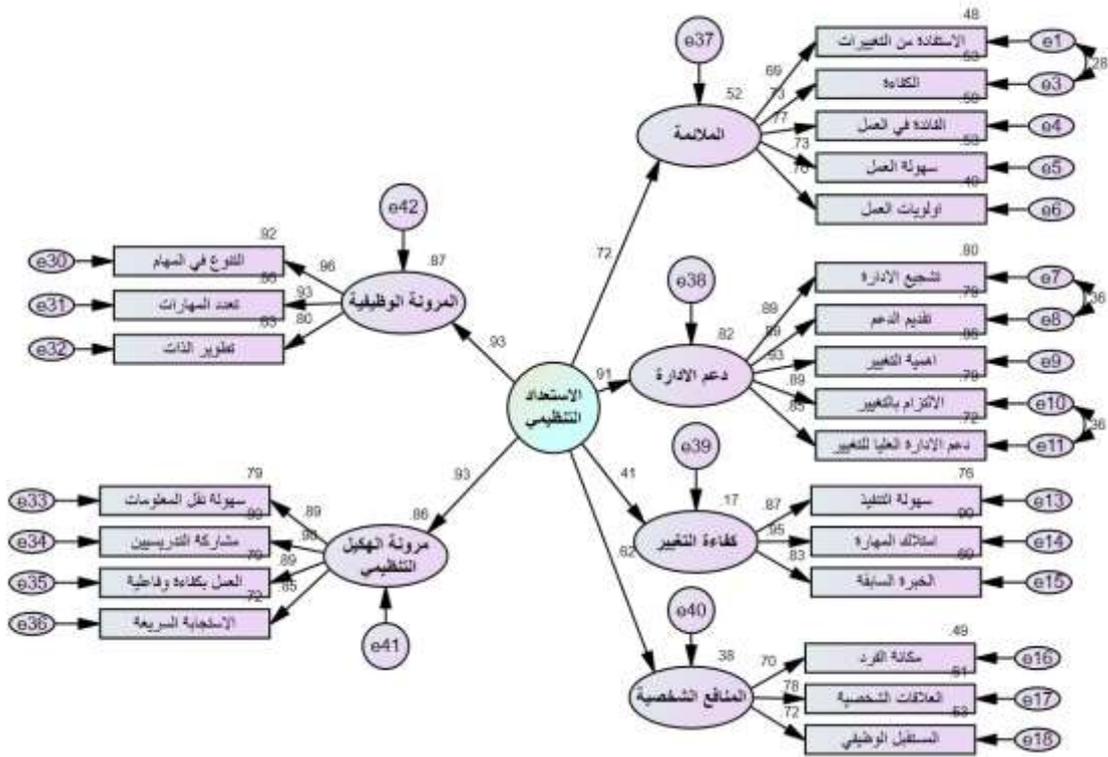
المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات AMOS.

أظهرت نتائج تحليل الانموذج ان هنالك تأثير معنوي للاستعداد التنظيمي على المرونة التنظيمية، إذ كانت قيمة (0.162) (β)، أما قيمة (Critial Ratio C.R) (وهي تمثل قيمة t-value فكانت (10.333) عند مستوى معنوية اقل (0.001). وفي هذا دلالة وأشاره واضحة إلى الدور المهم الذي يؤديه الاستعداد التنظيمي في تعزيز حالة المرونة التنظيمية في المنظمات. من النتائج اعلاه سيتم قبول الفرضية الأولى، وينبثق عن هذه الفرضية وفقاً للمستوى الأول (First-Order Factor) فرضيتين فرعيتين هما:

الفرضية الفرعية الأولى: يؤثر الاستعداد التنظيمي تأثيراً معنوياً في المرونة الوظيفية.

الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر الاستعداد التنظيمي تأثيراً معنوياً في المرونة الهيكلية.

ويوضح الشكل (٣) والجدول (٢) نتائج اختبار الفرضيتين الفرعيتين الأولى والثانية.



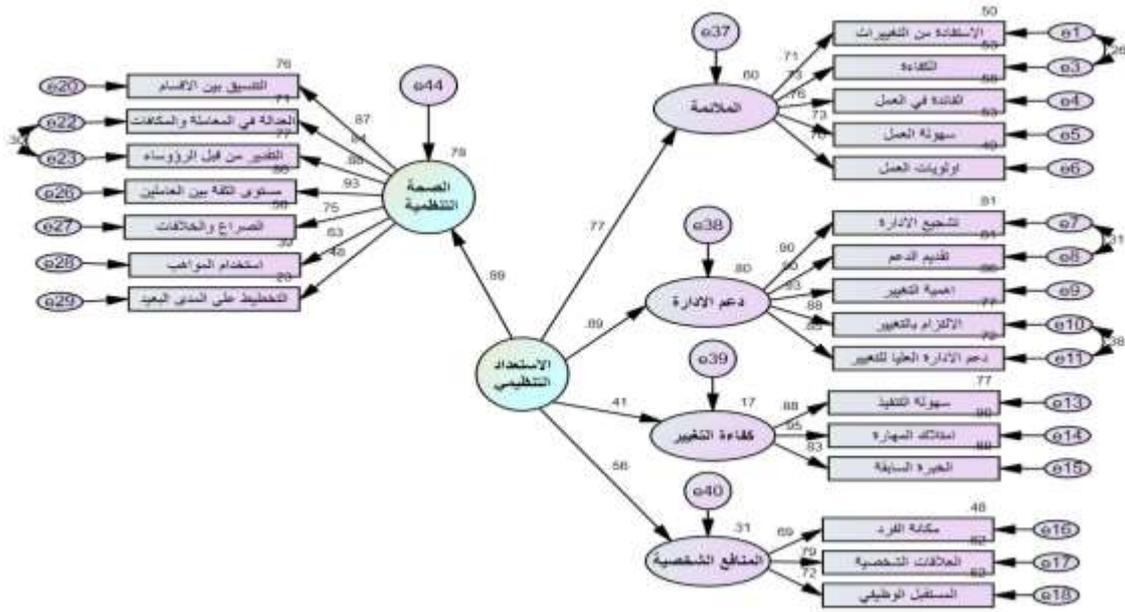
الشكل (٣): نتائج اختبار الانموذج البنائي للفرضيتين الفرعيتين المنبثقتين عن الفرضية الأولى
الجدول (٢): قيم معاملات الانحدار الخاصة بالتأثير المباشر لـ (الاستعداد التنظيمي) في المرونة
الوظيفية والهيكلية

المتغير المعتمد	المتغير المستقل	Estimate	S.E.	C.R.	P
المرونة الوظيفية	الاستعداد التنظيمي	1.576	.148	10.658	***
المرونة الهيكلية	الاستعداد التنظيمي	1.297	.126	10.286	***

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات AMOS.

بينت نتائج التحليل أن هناك تأثيراً معنوياً للاستعداد التنظيمي في المرونة الوظيفية، إذ بلغت قيمة (β) (1.576)، أما قيمة (C.R.) فكانت (10.658) عند مستوى معنوية (0.001). وتؤكد هذه النتائج التأثير المهم للاستعداد المنظمي في بعد المرونة الوظيفية والتي هي أحد الأبعاد الأساسية للمرونة المنظمة. وفي إطار اختبار انموذج تأثير الاستعداد التنظيمي في المرونة الهيكلية، فقد اشارت نتائج اختبار الأنموذج وجود تأثير معنوي للاستعداد التنظيمي في المرونة الهيكلية، ولقد كانت نتائج تحليل الانحدار في إطار الانموذج المختبر على النحو الآتي: (β 1.297, t-value 10.286, p 0.001). وتؤكد هذه النتائج التأثير المعنوي المهم للاستعداد التنظيمي للتغيير في المرونة الهيكلية.

ثانياً. يؤثر الاستعداد التنظيمي تأثيراً معنوياً مباشراً في الصحة التنظيمية: تم وضع هذه الفرضية لاختبار تأثير الاستعداد التنظيمي في الصحة التنظيمية، وكانت نتائج تحليل الانموذج الخاص باختبار هذه الفرضية كما هي في الشكل (٤) والجدول (٣).

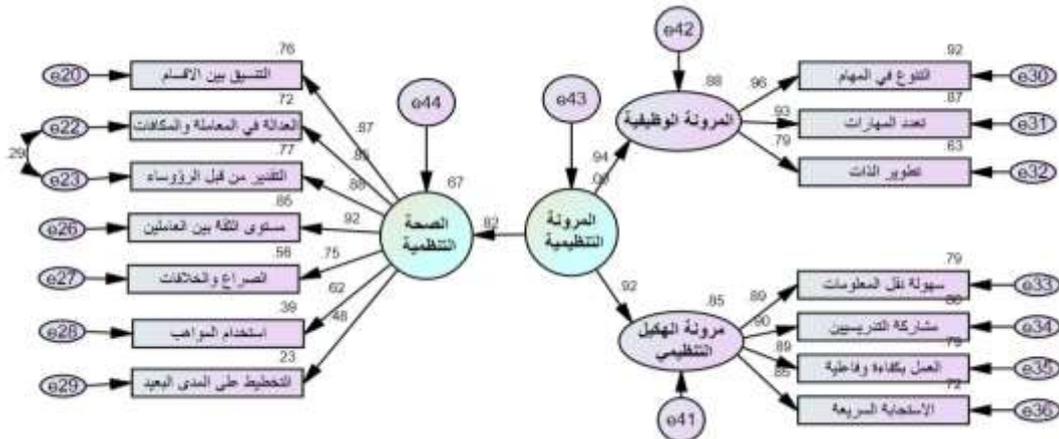


الشكل (٤): نتائج اختبار الانموذج البنائي للفرضية الثانية
الجدول (٣): قيم معاملات الانحدار الخاصة بالتأثير المباشر لـ (الاستعداد التنظيمي) في الصحة التنظيمية

المتغير المعتمد	المتغير المستقل	Estimate	S.E.	C.R.	P
الصحة التنظيمية	الاستعداد التنظيمي	1.303	.126	10.343	***

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات AMOS.

يلاحظ من نتائج تحليل الأنموذج وجود تأثير معنوي للاستعداد التنظيمي في الصحة التنظيمية، وجاءت نتائج تحليل الانحدار على النحو الآتي ($\beta 1.303$, t -value 10.343, p 0.001)، وتبين هذه النتائج التأثير المهم للاستعداد التنظيمي في الصحة التنظيمية. ثالثاً تؤثر المرونة التنظيمية تأثيراً معنوياً مباشراً في الصحة التنظيمية: استكمالاً لاختبار فرضيات الدراسة، فلقد تم وضع فرضية خاصة بتأثير العامل الكامن الوسيط في العامل الكامن المعتمد، وذلك بحسب متطلبات تحليل انموذج الدراسة ولاسيما فيما يتعلق باختبار الوسيط. ووفقاً لذلك فلقد تم اختبار انموذج يبين تأثير المرونة التنظيمية في الصحة التنظيمية. ويبين الشكل (٥) والجدول (٤) نتائج اختبار الانموذج البنائي للفرضية الثالثة.



الشكل (٥): نتائج اختبار الانموذج البنائي للفرضية الثالثة

الجدول (٤): قيم معاملات الانحدار الخاصة بالتأثير المباشر لـ (المرونة التنظيمية) في الصحة التنظيمية

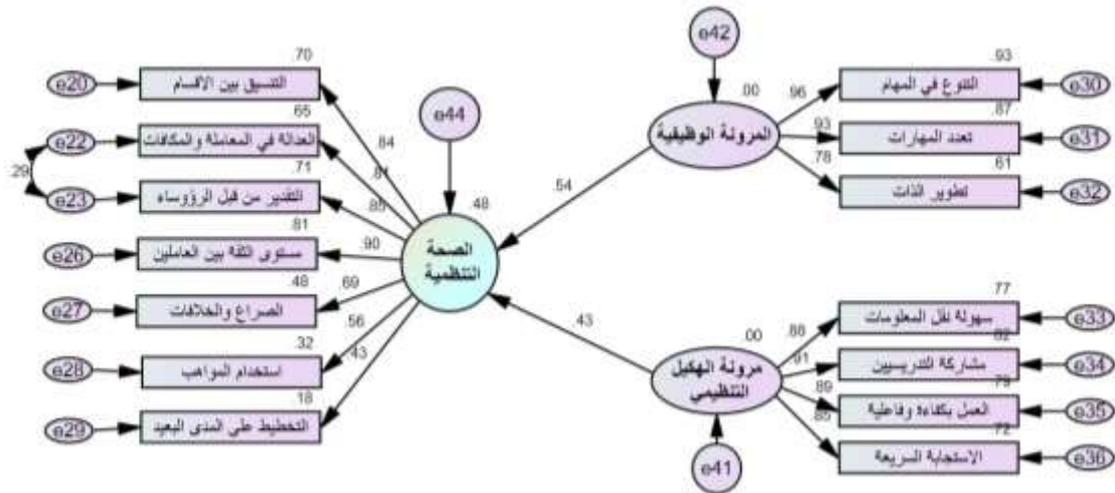
المتغير المعتمد	المتغير المستقل	Estimate	S.E.	C.R.	P
الصحة التنظيمية	المرونة التنظيمية	.838	.054	15.641	***

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات AMOS. أشارت نتائج تحليل الأنموذج الخاص باختبار الفرضية الثالثة وجود تأثير معنوي للمرونة التنظيمية في الصحة التنظيمية، وكانت نتائج التحليل كالاتي (0.838, t-value 15.641, p 0.001)، وهذه النتائج تمثل دليل واضح لدور المرونة التنظيمية في الصحة التنظيمية. وينبثق عن هذه الفرضية وفقاً للمستوى الثاني (Second-Order Factor) فرضيتين فرعيتين هما:

الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر المرونة الوظيفية تأثيراً معنوياً في الصحة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر مرونة الهيكل التنظيمي تأثيراً معنوياً في الصحة التنظيمية.

وبعد اجراء عملية التحليل كانت نتائج تحليل الانحدار على النحو المبين في الشكل (٦) والجدول (٥).



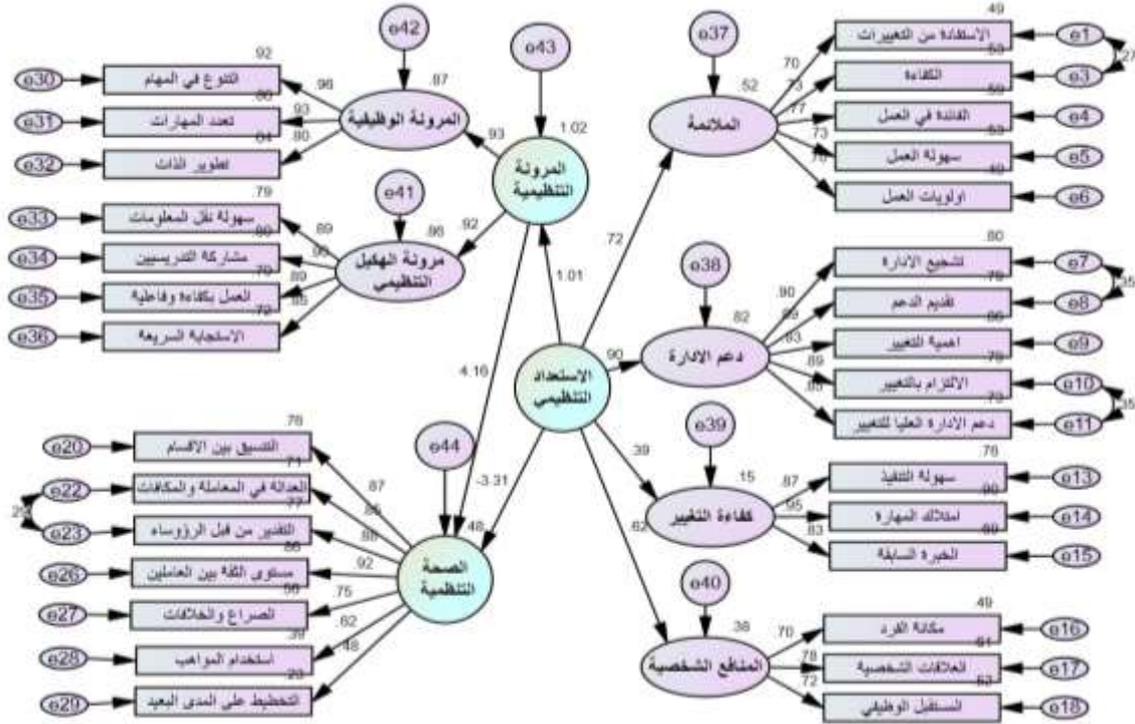
الشكل (٦): نتائج اختبار الانموذج البنائي للفرضيتين الفرعيتين المنبثقتين عن الفرضية الثالثة الجدول (٥): قيم معاملات الانحدار الخاصة بالتأثير المباشر لـ (المرونة الوظيفية والهيكلية) في الصحة التنظيمية

المتغير المعتمد	المتغير المستقل	Estimate	S.E.	C.R.	P
الصحة التنظيمية	المرونة الوظيفية	.446	.041	10.915	***
الصحة التنظيمية	المرونة الهيكلية	.435	.050	8.707	***

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات AMOS. يتضح من خلال امعان النظر في نتائج اختبار الأنموذج الخاص باختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الثالثة وجود تأثير معنوي للمرونة الوظيفية في الصحة التنظيمية، وكانت نتائج الاختبار (0.446, t-value 10.915, p 0.001) وهذه النتائج دليل واضح لأهمية المرونة الوظيفية في الصحة التنظيمية. وفي نفس السياق فلقد بينت نتائج اختبار الانموذج

وجود تأثير معنوي للمرونة الهيكلية في الصحة التنظيمية، إذ كانت نتائج الاختبار $(\beta 0.435, t\text{-value } 8.707, p 0.001)$. وهذا ما يؤشر الدور المهم الذي تؤديه المرونة الهيكلية في الصحة التنظيمية.

رابعاً. يؤثر الاستعداد التنظيمي في الصحة التنظيمية بوساطة المرونة التنظيمية: في إطار تصميم نموذج الدراسة الحالية، تم اختبار المرونة التنظيمية كعامل وسيط بين الاستعداد التنظيمي والصحة التنظيمية. ووفقاً لذلك فقد تم بناء الفرضية الرابعة على هذا الأساس، ولقد نصت الفرضية الرابعة على الآتي: والشكل (٧) والجدول (٦) يوضحان نتائج اختبار هذا النموذج.



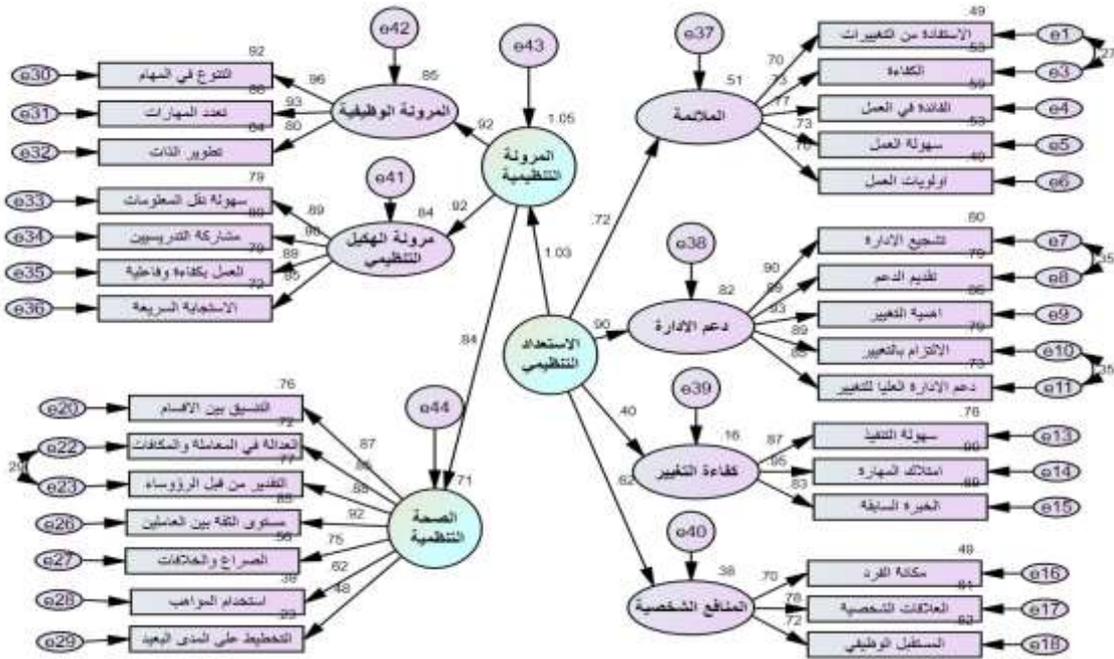
الشكل (٧): نتائج اختبار الانموذج البنائي لاختبار الفرضية الرابعة (العامل الوسيط)
الجدول (٦): قيم معاملات الانحدار الخاصة بالتأثير المباشر الاستعداد التنظيمي في الصحة التنظيمية بوساطة المرونة التنظيمية

المتغير المعتمد	المتغير المستقل	Estimate	S.E.	C.R.	P
المرونة التنظيمية	الاستعداد التنظيمي	1.572	.149	10.584	***
الصحة التنظيمية	المرونة التنظيمية	4.260	7.011	.608	.543
الصحة التنظيمية	الاستعداد التنظيمي	-5.283	10.907	-.484	.628

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات AMOS.

يلاحظ من خلال نتائج اختبار الانموذج ان التأثير المعنوي للمتغير المستقل الاستعداد التنظيمي في المتغير المعتمد الصحة التنظيمية أصبح غير معنوي $(\beta 1.5.283, t\text{-value } 0.484, p 0.628)$ ، بعد ما كان معنوياً قبل إضافة مسار المتغير الوسيط. وذلك عند اختبار الانموذج الخاص بالفرضية الثانية. $(\beta 1.303, t\text{-value } 10.343, p 0.001)$ ، إذا أصبح تأثير المتغير المستقل على المتغير المعتمد غير معنوي فهذا يعني ان الدور للمتغير الوسيط هو (وسيط بالكامل).

بناءً على ذلك فإن الانموذج النهائي للدراسة سيكون على النحو المبين في الشكل (٨)، والجدول (٧).



الشكل (٨) نتائج اختبار الانموذج النهائي للدراسة

الجدول (٧): قيم معاملات الانحدار الخاصة باختبار الانموذج النهائي للدراسة

المتغير المعتمد	المتغير المستقل	Estimate	S.E.	C.R.	P
المرونة التنظيمية	الاستعداد التنظيمي	1.597	.152	10.532	***
الصحة التنظيمية	المرونة التنظيمية	.873	.052	16.927	***

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات AMOS.

المبحث الخامس: مناقشة نتائج الدراسة

تمثل عملية مناقشة نتائج الدراسة إحدى أهم الخطوات في البحث العلمي كونها تعد الخطوة التي يتم من خلالها مطابقة ما تم التوصل إليه من نتائج في الإطار الميداني مع ما موجود في الأدبيات المتعلقة بالدراسة.

الفرضية الأولى: يؤثر الاستعداد التنظيمي تأثيراً معنوياً مباشراً في المرونة التنظيمية

جاءت هذه الفرضية لاختبار تأثير الاستعداد التنظيمي في المرونة التنظيمية، إذ ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية وجود تأثير معنوي للاستعداد التنظيمي في المرونة التنظيمية. وهذا يؤيد ما جاء به العديد من الدراسات. إذ أشار (Jonesca et al., 2012: 278) تعكس المرونة التنظيمية القدرة على تغيير الاتجاه بسرعة وفي الوقت المناسب، وأشارت الدراسات والأبحاث على أهمية المرونة التنظيمية داخل المنظمات، إذ أنها تعتبر مصدر رئيس للحصول على ميزة تنافسية والتي تعتبر بمثابة أداة مهمة للاستعداد للتغيير من قبل المنظمة. وأكد (Riester, 2017: 34) إلى أن الاستعداد التنظيمي يساعد المنظمات على إعادة تصميم هيكلها وتغييرها بالشكل الذي يجعلها مرنة وقادرة على مسايرة مختلف التغييرات الاستراتيجية، وبالتالي يكون لدى المنظمة الدافع والقدرة على تنفيذ البرنامج الجديد بشكل صحيح، حيث أنه قد يكون لدى المنظمة المرونة والقدرة

على تنفيذ التغيير. بناءً على ذلك واستناداً إلى النتائج الإحصائية لاختبار نموذج الدراسة يتم قبول الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: يؤثر الاستعداد التنظيمي تأثيراً معنوياً مباشراً في الصحة التنظيمية جاءت نتائج اختبار هذه الفرضية متوافقة مع الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت هذه العلاقة، إذ أشار (Richardson & Rothstein., 2008: 73) أن تعزيز الصحة التنظيمية في موقع العمل تستهدف تغيير سلوك الأفراد والاستعداد للتغييرات التي تجريها المنظمات، مما يؤدي إلى تأثيراً إيجابياً على الصحة التنظيمية، وأن من أهم هذه المتغيرات الرئيسة التي تسهم في فعالية الصحة التنظيمية هو الاستعداد التنظيمي للتغيير. وأكد (Weiner, 2009: 292) أن مقياس الاستعداد التنظيمي هو قادر على وجه التحديد، تقييم الاستعداد التنظيمي للتغيير فيما يتعلق بعمليات التغيير الموجهة نحو الصحة التنظيمية. وأشار (Mueller et al., 2012: 220) أن الغرض من المتطلبات الأساسية للتغيير في المنظمات، فهم وتطوير الاستعداد لتغيير الأفراد ومنظمتهم، من أجل إدارة المنظمة بشكل مناسب نحو الصحة التنظيمية. وبالاستناد إلى مناقشة الدراسات في أعلاه تقرر قبول الفرضية.

الفرضية الثالثة: تؤثر المرونة التنظيمية تأثيراً معنوياً مباشراً في الصحة التنظيمية أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية وجود تأثير معنوي للمرونة التنظيمية في الصحة التنظيمية. وهذا يتفق مع ما جاء في أدبيات البحوث الإدارية، إذ بين كلاً من (Hedman & Borell, 2002: 130) على أن نموذج المرونة يركز على تطوير تماسك الفرد، والروح المعنوية، ويشدد على تنمية الموارد البشرية، والمشاركة، والتمكين، وبناء الفريق، وبناء الثقة، وإدارة الصراع، والدعم، والاتصالات الداخلية، ووضع الخطط الفردية، والتغذية العكسية للأفراد والجماعات، وتطوير المهارات الإدارية، وكل هذا يؤدي إلى تحسن حالة المنظمات، ومن ثم تمتع المنظمة بالحالة التنظيمية الممتازة. وإذ أشار (Maravelias, 2009: 195) حظي موضوع المرونة والصحة التنظيمية باهتمام كبير في النظريات والممارسات الإدارية بالمنظمات المرنة والسعي إلى تعزيز الصحة التنظيمية، وكيف أظهرت الدراسات التنظيمية كيف أن المنظمات المعاصرة تسعى لتطوير المرونة التنظيمية من ناحية، والصحة التنظيمية من ناحية أخرى، إذ تعمل برامج الصحة التنظيمية على تعزيز إمكانيات الأفراد، وبالتالي تستطيع المنظمة أن تميز بين الأفراد الذين لديهم إمكانيات مهنية من غيرهم، وبالتالي يسهم هؤلاء الأفراد في المرونة مع معايير الصحة التنظيمية. بناءً على ما ظهر تقرر قبول الفرضية الثالثة.

الفرضية الرابعة: يؤثر الاستعداد التنظيمي في الصحة التنظيمية بوساطة المرونة التنظيمية أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية وجود تأثير معنوي للاستعداد التنظيمي في الصحة التنظيمية بوساطة المرونة التنظيمية. فقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Asikhila, 2010: 197) والتي أكدت وجود علاقة بين المرونة التنظيمية ونمو المبيعات في البنوك النيجرية، مما يؤكد أن هذه البنوك تحاول أن تواجه التغييرات في السوق بالاعتماد على المرونة التنظيمية، وتحقيق جودة الأداء يمكن المنظمة من كسب ولاء الزبائن، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية، كما أوضحت نتائج الدراسة تأثير كل من المنافسة والتغيير التكنولوجي على هذه العلاقة، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن المرونة التنظيمية تعد وسيلة لقيادة المنظمة لاتخاذ مكانة تنافسية في ظل بيئة الأعمال، كما أن المرونة لا تتحقق إلا من خلال تقليص الفجوة بين إمكانيات وقدرات المنظمة والعوامل

التي تؤثر على البيئة الخارجية للبنوك عن طريق تدريب الموارد البشرية. أما دراسة (الجابري وعبد الكريم، ٢٠٢٠: ٤) بعنوان الدور الوسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة بين عدم التأكد البيئي واداء المشروعات الاستثمارية، والتي تمثلت نتائج هذه الدراسة أن المرونة التنظيمية تتوسط العلاقة بين عدم التأكد البيئي واداء المشروعات. بناءً على ما ظهر من نتائج أعلاه تقرر قبول الفرضية الرابعة.

المبحث السادس: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

١. اسهام ابعاد الاستعداد التنظيمي على المستوى الكلي في التأثير وبشكل مباشر وإيجابي في المرونة التنظيمية في المنظمة المبحوثة (جامعة الموصل)، وفي هذا دلالة واضحة إلى الدور الذي يؤديه الاستعداد التنظيمي في تعزيز حالة المرونة في المنظمة. وتشير هذه النتائج إلى أن الاستعداد التنظيمي يساعد المنظمات على إعادة تصميم هيكلها وتغييرها بالشكل الذي يجعلها مرنة وقادرة على مسابرة التغييرات المنظمة المختلفة، وبالتالي يكون لدى المنظمة الدافع والقدرة على تنفيذ البرنامج الجديد بشكل صحيح، حيث أنه قد يكون لدى المنظمة المرونة والقدرة على تنفيذ التغيير.
٢. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن للاستعداد التنظيمي تأثيراً مباشراً ومعنوياً في المرونة الوظيفية، وهذا يؤكد دور الملاءمة ودعم الإدارة وكفاءة التغيير والمنافع الشخصية نحو استعداد الكادر التدريسي لإجراء التغيير. فضلاً عن ذلك فإنه كلما كانت الكلية على أتم الاستعداد للتغيير كلما زادت قدرة الأفراد العاملين فيها على تنفيذ التغيير بسهولة ومهارة عالية، وفي هذا دليل واضح على الدور الذي يؤديه الاستعداد التنظيمي في المرونة الوظيفية من خلال تعزيز قدرة المنظمة على إجراء التعديل اللازم في مجموع العمل التنظيمي.
٣. أثبتت نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة وجود تأثير معنوي مباشر للاستعداد التنظيمي على المرونة الهيكلية، وهذا يفسر أن للاستعداد دوراً مهماً وفعالاً في تعزيز قدرة الهيكل التنظيمي للكلية في الاستجابة السريعة لحل المشكلات وانتقال المعلومات بين أقسامها بسهولة كبيرة، وعملية مشاركة الأفراد العاملين في الكلية في دعم وتطوير أداء الكلية.
٤. اسهام ابعاد الاستعداد التنظيمي على المستوى الكلي في التأثير وبشكل معنوي ومباشر في الصحة التنظيمية، إذ تبين من النتائج التأثير المهم للاستعداد التنظيمي في الصحة التنظيمية، إذ ينعكس هذا التأثير في تعزيز الصحة التنظيمية ويستهدف تغيير سلوك الأفراد والاستعداد للتغييرات التي تجريها المنظمات. أشارت نتائج التحليل التأثير المعنوي الإيجابي للمرونة التنظيمية في الصحة التنظيمية، أي أحد أهم المتغيرات التي تفسر تحقيق المنظمة لحالة الصحة التنظيمية هو متغير المرونة التنظيمية ببعديه الفرعيين (الوظيفية والهيكلية).
٥. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية هو الدور الوسيط للمرونة التنظيمية بين الاستعداد التنظيمي للتغيير والصحة التنظيمية، فالعلاقة بين الاستعداد التنظيمي والصحة التنظيمية يمكن تفسيرها من خلال المرونة التنظيمية. ولأسيما أن نتائج الدراسة بينت أن المرونة التنظيمية لعبت دور الوسيط الكامل بين هذين المتغيرين، أي أنه لا يمكن أن يتم تفسير العلاقة بين المرونة والصحة بدون أخذ المرونة بعين الاعتبار. وهذه النتائج تبين الدور المهم والمحوري للمرونة التنظيمية بين الاستعداد والصحة.

ثانياً. التوصيات:

١. يفترض على جامعة الموصل إيلاء الأهمية بالمنافع الشخصية بشكل أكبر لكي يشعر الفرد بأنه سوف يستفيد من التغيير، ولا يخشى على مكانته في الكلية عندما يتم تنفيذ بعض التغييرات، وذلك من خلال العمل على مكافأة الأفراد لما يقدمونه من أفكار جديدة ومبتكرة لما لها من الدور الكبير في عملية تنفيذ التغيير التنظيمي، وحثهم من قبل الإدارة على خلق روح الإبداع والتحدي لديهم من خلال دعمهم مادياً ومعنوياً.
٢. تعزيز كفاءة التغيير بوصفها عاملاً مهماً ذو تأثير كبير في تسهيل عملية إجراء التغييرات من قبل الكلية، وذلك من خلال تذليل العقبات وتوفير دورات تدريبية متخصصة للأفراد تتيح لهم تطوير مهاراتهم وإكسابهم معارف جديدة تعزز من خبراتهم الحالية التي تسهم في إنجاح التغيير.
٣. ضرورة أن تسعى إدارة جامعة الموصل إلى عملية التوافق بوصفها أساساً وجوهر تنفيذ التغييرات ويتم ذلك من خلال إيجاد حالة من التوافق بين كفاءة ومهارات الأفراد مع التغييرات المقرر إجراؤها، وتوعية الأفراد بالاهتمام بشكل أكبر بمهاراتهم والسعي نحو تطويرها بشكل مستمر.
٤. تعزيز اهتمام الإدارة في جامعة الموصل بتقديم الدعم الى هيئة أعضاء التدريس، من خلال توفير الدعم المعنوي والمالي والمادي المناسب لتبني الاستعداد للتغيير في الكليات، وضرورة توفير برامج تدريبية للكادر التدريسي للتقليل من مقاومة تنفيذ التغيير والعمل على إنجاحه، وكذلك من الضروري تشجيع الكادر التدريسي على تنفيذ التغيير من خلال ارسال إشارات واضحة للأقسام بانها ملتزمة وداعمة للتغيير الذي يتم إجراء من قبلهم.
٥. ضرورة الاهتمام بتنمية مهارة العنصر البشري للمنظمة المبحوثة من خلال التدريب والتطوير للتأقلم مع التغييرات في كيفية حل المشكلات واستخدام اساليب التفكير في التعامل مع الظروف الطارئة حتى تكون بوابة لممارسة العمل الموكل إليهم.

المصادر**اولاً. المصادر العربية:**

١. الجابري، عبد العزيز سالمين وعبد الكريم، ميسون علي وحامد، عبد السلام آدم، (٢٠٢٠)، الدور الوسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة بين عدم التأكد البيئي وأداء المشروعات الاستثمارية دراسة تطبيقية على عينة من المشروعات الاستثمارية القطرية في منطقة القرن الافريقي. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)، (٢٢)، ٣٢-١.
٢. السالم، مؤيد، والعجلوني، محمد، (٢٠٠٨)، جاهزية المنظمات للتغيير حلقة مفقودة في ادارة التغيير، المؤتمر العلمي الثامن، جامعة الزيتون الاردنية، عمان، الاردن.
٣. السقا، منيب عبدالله يوسف، (٢٠١٩)، أثر الصحة التنظيمية على الاداء الاستراتيجي دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في فلسطين. رسالة ماجستير، ادارة اعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، فلسطين.
٤. النسور، بلال هاشم، (٢٠١٩)، مدى الجاهزية للتغيير التنظيمي وأثره على جودة الخدمات الصحية من خلال تطوير الهيكل التنظيمي في ضوء نظرية القدرات الديناميكية (دراسة حالة المستشفيات الجامعية في الاردن). مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، (٢٧) ٢، ٥٩-٨٨.
٥. النوري، فتيحة عبد، (٢٠١٩)، أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية دراسة حالة بمؤسستي الاتصال النقال موبيليس نجمة بوكالة أم البواقي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي.

٦. زكي، محمد حمدي (٢٠١٩). المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة: دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٦٠٩-٦٦٠.
٧. حمدون، خالد محمد طلال وادريس، وائل محمد صبحي وربى، رشيد عبد الرحمن، (٢٠١٣)، المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في تعزيز أثر التوجه الاستباقي على الابداع التكنولوجي التدريجي: دراسة اختبارية على الخطوط الجوية الملكية الاردنية. مجلة الجامعة الخليجية، مملكة البحرين، (٣) ٥، ٤٨-٧٢.
٨. الجبوري، سالم علي محمد، (٢٠١٥)، استخدام نموذج TAM لقياس قبول نظام التوزيع الالكتروني لشركة توزيع للمنتجات النفطية فرع الشمالية. رسالة دبلوم عالي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- ثانياً. المصادر الأجنبية:**

1. Asikhia, O., (2010), Customer orientation and firm performance among Nigerian small and medium scale businesses. *International Journal of Marketing Studies*, 2 (1), 197.
2. Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M., (2019), When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 13 (1), 2-24.
3. Haque, M. M., (2008), a study of the relationship between the learning organization and organizational readiness for change. Pepperdine University, Doctoral dissertation, United States of America.
4. Hedman, J., & Borell, A., (2002), the impact of enterprise resource planning systems on organizational effectiveness: an artifact evaluation. In *Enterprise resource planning: global opportunities and challenges*, USA.
5. Ionesca, V. C., Cornescu, V., & Druica, E., (2012), Flexible organization; *Global Business & Management Research. An International Journal*, 4(3), 277-285.
6. Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A., (2005), the impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of management studies*, 42 (2), 361-386.
7. Maravelias, C., (2009), Health promotion and flexibility: Extending and obscuring power in organizations. *British Journal of Management*, 20, S194-S203.
8. Mueller, F., Jenny, G. J., & Bauer, G. F., (2012), Individual and organizational health-oriented readiness for change. *International Journal of Workplace Health Management*, 5(3), 220-236.
9. Nadkarni, S., & Herrmann, P. O. L., (2010), CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: The case of the Indian business process outsourcing industry. *Academy of Management Journal*, 53 (5), 1050-1073.
10. Richardson, K. M., & Rothstein, H. R., (2008), Effects of occupational stress management intervention programs: a meta-analysis. *Journal of occupational health psychology*, 13(1), 69.
11. Riester, M. L., (2017), *Organizational Readiness for Change: HIV Services in Correctional Settings*. Doctoral Dissertation, North Carolina State University, USA.
12. Weiner, B. J., Lewis, M. A., & Linnan, L. A., (2009), using organization theory to understand the determinants of effective implementation of worksite health promotion programs. *Health education research*, 24 (2), 292-305.