(قياس الاستعداد لإنجاز التغيير التنظيمي من خلال الخصائص الشخصية : مدخل إدارة الازمات:بحث استطلاعي لآراء عينة من المديرين في الجامعة التقنية الوسطى)

(Measuring readiness to accomplish organizational change through personal characteristics: Crisis management approach: An exploratory study of the opinions of a sample of managers at Central Technical University)

أ.م. د.منى حيدر عبد الجبار الطائية-كلية التربية للبنات

تاريخ القبول: 2021/2/22 تاريخ النشر:2022/1/30

الملخص:

الحقيقة البديهية القائمة في بيئة اعمال اليوم هو استمرارية التغير واتسامه بالاستمرارية والاضطراب , أيضاً زيادته بمرور الوقت فهو أكثر غزارة ووفرة وسعة وتعقيد من أي وقت مضى , ويعد السمة المهيمنة في بيئة الاعمال, أذ يمكن للمنظمات والوحدات العاملة المختلفة أن تجد نفسها تتحول من الاعلى الى الأدنى بين ليلة وضحاها , ومن ثم يقتضي- على إداراتها السعي الى التكيف مع هذه التحولات والتبدلات السريعة والمضطربة من خلال إحداث سلسلة من التغييرات التنظيمية والتكيفية التي لا تقتصرعلى جانب تنظيمي واحد فقط وانما تشمل كل المكونات التنظيمية,. وعليه جاء هذا البحث لتحديد مدى استعداد المنظمات العامة للتغيير في ظل التغيرات والازمات الحالية, ولبيان العلاقة مابين أبعاد التغيير التنظيمي, أيضاً تحديد العلاقة بين أبعاد التغيير التنظيمي والخصائص الشخصية و بيان مدى تأثير الخصائص الشخصية في أبعاد التغيير التنظيمي , أيضاً معرفة الفروق في درجة الاستعداد للتغيير التنظيمي تبعا للخصائص الشخصية (الجنس,العمر, التخصص, مدة الخدمة),وقد اظهرت النتائج وجود استعداد كبير لدى إدارات المنظمات العامة لتطبيق التغيير التنظيمي في ظل التغيرات والازمات , كذلك وجود علاقة ارتباط وتاثير بين الخصائص الشخصية والاستعداد للتغيير التنظيمي, وبينت النتائج وجود فروق بين المستجيبين في درجات الاستعداد للتغيير وبحسب بعض المتغيرات الديموغرافية(الجنس, العمر, والمستوى التعليمي, ومدة الخدمة) , أما اهم التوصيات فكانت ضرورة أن تعمد إدارات المنظمات عموماً والعامة تحديداً الى إحداث التغييرات التنظيمية في منظماتها لزيادة مقدرتها التكيفية مع الازمات والاضطرابات البيئية, والتأكيد على ضرورة عقد الندوات والبرامج الحوارية التي تعزز مستويات الاستعداد لدى العاملين في المنظمات العامة لإنجاز التغيير التنظيمي

الكلمات الرئيسة : التغير , التغيير التنظيمي, إدارة التغيير التنظيمي , , التكيف, الازمات

abstract :

The self-evident truth existing in today's business environment is the continuity of change and its continuity and turmoil, also its increase over time as it is more abundant, abundant, wide and complex than ever before, and it is the dominant feature in the business environment, as different organizations and operating units can find themselves shifting from the top to the bottom. And then it requires its departments to strive to adapt to these rapid and turbulent shifts and changes by bringing about a series of organizational and adaptive changes that are not limited to one organizational aspect only but rather include all organizational components. Accordingly, this research came to determine the readiness of public organizations to change in light of the current changes and crises, and to clarify the relationship between the dimensions of organizational change, Also, defining the relationship between the dimensions of organizational change and personal characteristics and the extent of the influence of personal characteristics on the dimensions of organizational change, as well as knowing the differences in the degree of readiness for organizational change according to For personal characteristics (gender, age, specialization, length of service), the results showed a high willingness among the departments of public organizations to apply organizational change in light of changes and crises, as well as the

existence of a correlation and influence between personal characteristics and readiness for organizational change, and the results showed that there are differences between the respondents in Degrees Willingness to change according to some demographic variables (gender, age, educational level, and length of service). As for the most important recommendations, the departments of organizations in general and the general public in particular should make organizational changes in their organizations to increase their ability to adapt to environmental crises and disturbances, and emphasize the need to hold seminars and programs. Dialogue that enhances the levels of readiness of workers in public organizations to accomplish organizational change.

Key words: change, organizational change, organizational change management, adaptation, crisis

المقدمة

لا يخفى على أحد عظم تأثير الأزمات والكوارث الطبيعية والتقنية التي لحقت بالمجتمعات كافة وبشكل لم تشهد البشرية مثيلاً لها والتداعيات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي احدثتها في عموم الدول والتي كان لها تأثير على طرائق تسيير المنظمات وفي كافة القطاعات المجتمعية لاسيما العامة منها (Ornell et al. 2020:25) . في العراق فأن خصوصية التحولات والازمات تأتي من كونها جاءت في ظل أوضاع غير مستقرة ومن جميع النواحي (السياسية والاقتصادية والإجتماعية), والتي نجم عنها انعكاسات سلبية على مجالات العمل العام أذ أن نجاح المنظمات في تسليم الخدمات يرتكز أساساً على كفاءة وفاعلية عملياتها التنظيمية التي تعتمد عل درجة مرونة وتكيفية المنظمة وقدرتها على الإستجابة السريعة للتغيرات الخارجية. الاحصائيات العالمية اشارت الى توسع مدى تاثير التغير البيئي في بيئة الاعمال العامة العالمية والمحلية , والذي كانت له نتائج مدمرة فنتائج الدراسات التي اجريت من قبل مركز قيادة الإبداع (CCL) أشار إلى بقاء (16) شركة عالمية فقط في عام 2020 من اصل 100 شركة كانت موجودة من بداية القرن العشرين, أيضاً انه من اصل 45,00000 وظيفة فقدت اكثر من 2400000 منها ونصف الشركات تم إعادة هيكلتها واكثر من 80 الف شركة تم اكتسابها و700 الف شركة اعلنت افلاسها . في ظل هذه الظروف أصبح على إدارات المنظمات إدراك اهمية التغيير والاستعداد لتنفيذه وتحديد الطرائق والسبل التي يستجيبون فيها للمتغيرات الحاصلة لضمان فاعلية منظماتهم واستمرارية نجاحها وتقدمها , وفي هذا المجال يؤكد (Calarco. A, 2020: 4) وجود ثلاث تهديدات رئيسة عادة ماتواجه إدارات المنظمات اليوم ومستقبلاً وفقاً للمسح الذي اجرته مؤسسة Ernest & young لعدد من المؤسسات هذه التهديدات تتمثل في :

1) اعتماد القادة على الاقتباس والاستشهاد من تجارب التغيير السابقة بنسبة 23%
2) الاعتماد على ديناميكيات التنافس بنسبة 29%
3) استمرار العمل باساليب تقليدية في ظل عدم التأكد ضمن محيط بيئة سوق العمل بنسبة 19%

في الاجتماع الذي تم عقده من قبل مركز قياد الابداع CCL (2020) اشار غالبية قادة المنظمات الى أنهم بدأوا الدخول في اكتسابات واندماجات وإعادة تنظيم , وتغييرات تنظيمية كثيرة اخرى خلال الفترات السابقة وانهم مازالوا يعملون ضمن هذا الإطار حتى يتمكنوا من التكيف مع سرعة التغير المستمرة بالزيادة وبشكل تصاعدي.

المبحث الاول – منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث

يمكن تحديد مشكلة البحث بالتساؤلات التالية :

1) مامدى إستعداد إدارات المنظمات العامة لإنجاز التغيير التنظيمي ؟
2) ماهي علاقة الارتباط بين أبعاد التغيير التنظيمي بعضها مع بعضها الآخر ؟
3) هل هناك علاقة بين الاستعداد لإنجاز التغيير التنظيمي والخصائص الشخصية ؟
4) ماهو تأثير الخصائص الشخصية في أبعاد التغيير التنظيمي ؟

5) هل هناك فروق في الاستعداد لإنجاز التغيير التنظيمي بحسب الخصائص الشخصية ؟

ثانياً/ اهمية البحث

تعد الدراسة في مجال التغيير التنظيمي من المواضيع البحثية الهامة في ظل التغيرات المضطربة والازمات البيئية الطبيعية والتقنية المتسارعة التي شهدها العالم لاسيما في ظل الازمات المتعددة الي شهدتها الساحة الدولية والمحلية أخرها ازمة Covid-19, , ومن ثم كان من الطبيعي أن تتعرض المنظمات المختلفة الى تاثيرات هذه التغيرات المتسارعة وما رافقها من ازمات سياسية واقتصادية واجتماعية , وفي ميدان إدارة الاعمال العامة التي تُعد أكثر الميادين اهمية في تلبية احتياجات افراد المجتمع من خلال الدور الذي تضطلع به في توفير الخدمات الرئيسة من (صحة , وتعليم, ورعاية اجتماعية, ونقل ...),لاسيما في اوقات الأزمات والكوارث ، يلاحظ أن الكثير من هذه المنظمات مازال يعمل بالاساليب التقليدية ويعتمد على تجارب الأداء السابقة في إدارة الازمات, أيضاً تفتقر إلى الدراسات والابحاث في مجال تحديد امكاناتها واستعداداتها لتطبيق استراتيجيات وبرامج التغيير الحديثة, والملاحظ أن غالبية الدراسات تناولت التغيير التنظيمي وأبعاده من مدخل التقدم والتحسين التكنولوجي فقط، وليس من مدخل التطوير الإداري والتنظيمي الذي تتطلبه بيئة اعمال اليوم سريعة التغير والاضطراب وحالات اللايقين, هذا البحث يهدف الى قياس درجة استعداد إدارات المنظمات للتغيير الاستراتيجي , وعلى حد علم الباحثة سيمثل البحث المحلي الأول الذي يتناول قياس الاستعداد للتغيير التنظيمي في المنظمات العامة في ظل التغيرات والازمات البيئية العالمية والمحلية من وجهة نظر عينة من مدراء العموم في الجامعة التقنية الوسطى - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

ثالثاً/ اهداف البحث تتمثل أهداف البحث تتمثل في :

1) الوقوف على درجة إستعداد إدارات المنظمات العامة لإنجاز التغيير التنظيمي.
2) التعرف على درجة ارتباط أبعاد التغيير التنظيمي مع بعضها البعض .
3) التعرف على العلاقة بين الاستعداد لإنجاز التغيير التنظيمي والخصائص الشخصية
4) التعرف على علاقة التأثير بين الخصائص الشخصية وأبعاد التغيير التنظيمي.
5) التعرف على الفروق في الاستعداد لإنجاز التغيير التنظيمي تبعاً للخصائص الشخصية

رابعا : حدود البحث :

يتحدد البحث الحالي بالمديرون العموميون في الجامعة التقنية الوسطى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي للفترة من 2020/6/1-2020/11/1

خامساً/ فرضيات البحث

الفرضيات التي سيتم اختبارها في هذا البحث هي :

الفرضية الأولى : هناك إستعداد لدى إدارات المنظمات العامة لإنجاز التغيير التنظيمي.

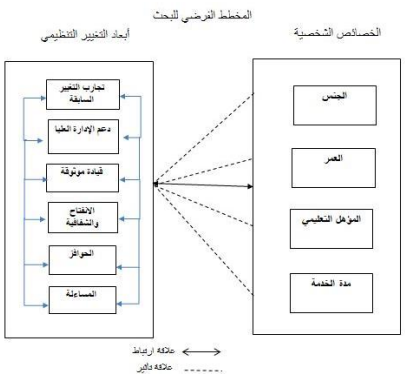
الفرضية الثانية : هناك ارتباط بين أبعاد التغيير التنظيمي بعضها مع البعض الآخر

الفرضية الثالثة : هناك علاقة ارتباط معنوية بين خصائص الشخصية وأبعاد التغيير التنظيمي

الفرضية الرابعة: هناك تأثير ذات دلالة إحصائية للخصائص الشخصية في ابعاد التغيير التنظيمي

الفرضية الخامسة: هناك فروق في الاستعداد لإنجاز التغيير التنظيمي تبعاً للخصائص الشخصية

والشكل (1) يتضمن المخطط الفرضي للدراسة



المفاهيم الواردة في البحث سادسا:

1) التغير " تحول يحدث غالباً بشكل لا أرادي نتيجة تبدل الظروف والعوامل الخارجية.
2) التغيير " التحول من حالة متعارف عليها إلى حالة أخرى جديدة أفضل منها بهدف التطوير والتحسين والتلاءم مع التغيرات والازمات البيئية الحاصلة"
3) التغيير التنظيمي"طريقة المؤسسة في التأقلم والتكيف مع التغيرات الخارجية الحاصلة في بيئة عملها وذلك من خلال إحداث تغييرات تنظيمية هيكلية واستراتيجية "
4) مقياس الاستعداد للتغيير" مقياس مهم يحدد مدى استعداد المنظمة لتطبيق برامج التغيير بموجب أبعاد تنظيمية محددة (تجارب التغيير السابقة - دعم الإدارة العليا- قيادة مبادرة وموثوقة – الانفتاح والشفافية - الحوافز - المساءلة)

المبحث الثاني :(الجانب النظري للبحث)

أولاً/ التغيير التنظيمي

تدرك الكثير من الإدارات اليوم مدى حاجة منظماتها الى الإستجابة للتغيرات العالمية والمحلية التي حدثت بفعل الازمات الطبيعية او التقنية ,أيضاً معرفتهم باهمية إحداث تغييرات تنظيمية وهيكلية ضمن محيط البيئة الداخلية لتعزيز مقدرتها على التكيف وسرعة الإستجابة ومن ثم استمرارية بقاءها ونجاحها , لكن المشكلة تكمن في معرفة الكيفية التي يتم بها تحقيق ذلك. **أذ** ان انجاز التغيير بشكل ناجح عملية صعبة نتيجة تمسك الكثير من الإدارت بالممارسات التقليدية التي ربما كانت فاعلة في الماضي لكنها ليست ملائمة في الوقت الحاضر . يعرف التغيير بأنه " الانتقال من حالة واقعية غير مرغوب فيها إلى حالة منشودة " . أيضاً عرفه F.Cawsey بأنه " التحول من حالة متعارف عليها إلى حالة أخرى جديدة أفضل منها بهدف التطوير والتحسين والتلاءم مع التغيرات البيئية المتسارعة" (Cawsey .F,et al., 2016: 12) . ويشير(Kickert) الى أن على إدارات المنظات اليوم إدراك ماالذي يعمل وما الذي لا يعمل ولا يصلح للتطبيق ضمن معطيات البيئة الخارجية التي تتسم بالاضطراب في جميع مكوناتها , والذي يتطلب تطوير النظم والهياكل اي عليها تطوير جميع النظم التي تكون قادرة على استغلال المعارف الجديدة التي تمكنها من انشاء القواعد والسياسات والإجراءات وهياكل القرار المرنة, وتستفيد من النجاحات السابقة فضلاً إلى ضرورة بناء إستجابات معيارية وافتراضات وخصائص جديدة قادرة على التأثير في انماط تفكير العاملين وجعلها اكثر مرونة واستجابة لاستراتيجية التغيير التي سيتم اعتمادها (Kickert, W. 2014; 693). ووفقاً ل(Thandi, Ndcobo, leon; Paul Tikly 2010, 208), أن قادة التغيير الذين يرون العالم بشكل بسيط بمفاهيم الثبات والاستقرارية الخطية سيواجهون صعوبة في تحقيق تغيير فاعل ,أذ عليهم فهم النسيج المتعدد الذي يشكل الثقافة التنظيمية ويفهمون شبكات اصحاب المصلحة الذين يشكلون أساس الحياة التنظيمية , مع ضرورة إدراك تأثير انتشار نظم الرقابة التنظيمية (الهياكل التنظيمية , نظم المكافئة , نظم قياس الأداء), أيضاً أن تكون لديهم معرفة بأعضاء المنظمة الرئيسين والمؤثرين , مع أمتلاكهم سبل الوصول اليهم سواء من كانوا في أعلى السلطة الشرعية أم من ذوي التأثير الاقل , ويعرفون أن المهام التغييرية تعد اليوم مرتكز رئيس للاستمرارية والنجاح في الوضع البيئي الحالي غير المستقر.

ثانياً/ العوامل المسببة للتغيير:

تواجه الكثير من إدارات المنظات اليوم كثير من العوامل والمستجدات البيئية غير المتعارف عليها والتي تتسم بالاضطراب وعدم التأكد ومن ثم صعوبة التنبؤ بمضامينها ، وهنا تصبح المنظمة مضطرة للتكيف مع هذه التغيرات والتعامل معها بنجاح من أجل الخروج من الوضع الحالي وصولاً إلى واقع أفضل، وتشمل العوامل التي تزيد من توجه إدارات المنظمات عموماً بما فيها العامة للميل نحو التغيير .Kickert) (24 (Schermerhorn R., 2010 :W, 2010 : 491) كل من :

1) يؤكد (Fedor, B & Herold, M ., 2006: 56)) أن الأزمة يمكن أن تعد في كثير من الاحيان فرصة جيدة للمنظمة لاستغلالها وتحقيق النجاح والتطور من خلالها والخروج لواقع أفضل، من خلال استثمار حرص العاملين والإدارة العليا والمستفيدين، على الخروج من الأزمة. أي ان على الإدارات التنظيمية استثمار التهديدات والازمات الخارجية للقيام بتغييرات هيكلية وتنظيمية لصالح المنظمة للخروج من واقعها غير المقبول إلى واقع يُمكنها من العمل بشكل أفضل يدعم استقرارها وتقدمها.

2) الرؤية (Vision) : تُعبر عن الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول إليها بالتغيير, فالتغيير الناتج من رؤية واضحة لوضع المنظمة يُعد من أنجح أنواع التغيير، كونه يكون ناتج من دراسة لواقعها ، ويسير وفق خطة استراتيجية واضحة المعالم وبمشاركة الجميع، ويسهم في نقل المنظمة من الواقع الحالي إلى الواقع المرغوب فيه, وتستثمر فيه جميع الموارد المادية والبشرية بأقصى قدر ممكن وصولاً إلى أفضل النتائج.

3) الفرصة (Opportunity) : تعني التنبؤ بأن التغيير سيكون إلى الأفضل، ومن ثم لا يجب ترك هذه الفرصة التي اوجدها التغير البيئي تخرج من نطاق سيطرة إدارة المنظمة.

4) التهديد (Threat) : أي التنبؤ والتفكر المستمر بأمكانية حدوث شيء في المستقبل قد يؤثر سلباً على بقاء المنظمة ونجاحها , لاسيما وأن الوضع الحالي يتسم بالتحول والاضطراب وعدم الاستقرار. ووفقاً لدراسات مركز (Leadership Insights ,2010; 3) **ودراسة** (Diefenbach. T, 2007: 2) فأن استدامة التغيير داخل المنظمة العامة يحتاج إلى الالتزام بالتالي :

أ- التعامل مع الجميع وفق منظور اخلاقي شامل.

ب- تغليب العاملين المصلحة العامة للمؤسسة على المصلحة الخاصة.

ت- وجود تناغم بين إدارة المنظمة والإدارة العليا، من أجل كسب المساندة والدعم الدائم.

ث- تبادل وتكوين المعرفة بين إدارة المنظمة وجميع العاملين.

ج- بناء وتطوير قدرات العاملين ورفع كفاياتهم الفنية والإدارية لتنفيذ التغيير.

ح- اشراك الجميع في وضع رؤية المنظمة ورسالتها وخطتها الاستراتيجية للتغيير.

خ- اعتماد المنظمة على فرق العمل في البرامج والأنشطة اللازمة للتغيير.

د- بناء علاقات إيجابية بين جميع العاملين في المؤسسة.

ذ- ضرورة تمتع المؤسسة بعلاقات طيبة مع المجتمع المحلي والمستفيدين.

ر- مكافأة العاملين المتميزين، ودعم مبادرات التغيير الإيجابية .

ثالثاً/ أنواع التغيير

الباحثون في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي وضعوا عدة أنواع للتغيير بحسب مداه , واسبابه , وغاياته, ومتطلبات تطبيقه وقد اشار كل (Dess.G ., 2007) و (Murphy .J et al. , 2016 : 696) , أن أنوع التغيير هي :

1.التغيير المفاجئ –يحدث بسبب تأثير العوامل الخارجية, ويمكن أن يكون مؤلمًا لأن عواقبه غير معروفة وخارجة عن السيطرة المباشرة. يحدث هذا النوع من التغيير عندما تصل منظمة إلى مرحلة الاستقرار في دورة حياتها وتصبح ضحية للضغوط أو المطالب البيئية.

2.التغيير التفاعلي- تغيير يحدث أستجابة لحدث أو سلسلة من الأحداث المختلفة, وتنغمس معظم المنظمات في التغيير التفاعلي, ويحدث هذا النوع من التغيير عادة عندما يكون هناك زيادة أو نقصان في الطلب على منتجات الشركة أو خدماتها. يمكن أن يكون أيضًا استجابة لوضع إشكالي أو أزمة قد تواجهها المنظمة.

3.التغيير الاستباقي- تنفيذ تغيير مع توقع مسبق لحدوث حدث أو سلسلة من الأحداث. أذ قد تقوم المنظمات إما بضبط أو إعادة توجيه نفسها كإجراء استباقي لمواجهة الضغوط البيئية. ووفقاً ل (Fedor, B & Herold, M., 2006,17). فأن هذا النوع يتضمن تغيير المنظمة من الوضع الحالي إلى الحالة المستقبلية المرغوبة كإجراء استباقي ومن ثم التعامل مع عملية الانتقال بأكملها لتعزيز المرونة والتكيف لمكوناتها الداخلية.

4.التغيير المخطط - تغيير تنموي يتم تنفيذه بهدف تحسين طرق التشغيل الحالية وتحقيق الأهداف المحددة مسبقًا. يتم حساب التغيير المخطط له ولا يمثل تهديدًا لأنه في هذا يتم اختيار الحالة المستقبلية بوعي. مثل ، إدخال منتجات وتقنيات جديدة ، وإعادة الهيكلة التنظيمية ، وبناء الفريق ، وتعزيز اتصالات العاملين.

5.التغيير التدريجي- يتم تنفيذه على المستوى الجزئي أو الوحدات الفرعية للمنظمة. أذ يتم إدخال التغييرات أو تنفيذها تدريجيًا وتكون ذات طبيعة تكيفية. ويشير(D.Yilmaz, etal . , 2013 : 73) الى ان هذا النوع من التغيير يستند إلى افتراض أن التغييرات الصغيرة ستؤدي في النهاية إلى تغيير كبير وتؤسس الأساس لتشكيل منظمة أكثر صحة وقوة.

6.التغيير التشغيلي- إدخال تغييرات في العمليات الحالية لتحقيق الأهداف المرجوة, وقد يشمل إدخال تغييرات في التكنولوجيا الحالية ، وتحسين / إعادة هندسة عمليات العمل الحالية ، وتحسين إطار التوزيع أو تسليم الخدمات ، وإدارة أفضل للجودة وتحسين التنسيق على المستوى المشترك بين الإدارات.

7.التغيير الاستراتيجي- إحداث تغيير في الفلسفة التنظيمية الشاملة للاستفادة من مزايا كونها منظمة أصغر حجماً من الناحية الهيكلية ، والمرونة ، واتخاذ القرارات اللامركزية وعمل المنظمات ، كما تسمح بقدر أكبر من الحرية أو الاستقلالية في تنفيذ قرارات استباقية.

8.التغيير الاتجاهي- تغيير الاتجاه بسبب الضغوط التنافسية المتزايدة أو بسبب التغيرات السريعة في الرقابة أو السياسات الحكومية ، والتي قد تشمل تغييرات في سياسات الاستيراد / التصدير ، وهيكل التسعير والسياسات الضريبية ، وما إلى ذلك. يمكن أن يصبح تغيير الاتجاه أمرًا ضروريًا أيضًا عندما تفتقر المنظمة إلى القدرة على تنفيذ الاستراتيجية الحالية بفعالية أو خلال الظروف التي تتطلب تغييرًا استراتيجيًا.

9.التغيير الأساسي- يتضمن التغيير الأساسي بشكل أساسي إعادة تعريف الرؤية / الرسالة التنظيمية. قد يكون هذا مطلوبًا خلال ظروف شديدة التقلب مثل التقلبات في بيئة الأعمال والازمات ، وفشل القيادة ، وانخفاض الإنتاجية بالإضافة إلى معدل الدوران العام أو مشاكل معنويات الموظف.

10.التغيير الكلي-يتضمن التغيير الشامل التغيير في الرؤية التنظيمية وتحقيق توافق متناغم مع الاستراتيجية التنظيمية ومعنويات العاملين والتزامهم وكذلك مع أداء العمل.

رابعاً: تقييم الاستعداد للتغيير

يؤكد الباحثين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي وجود ارتباط قوي مابين إدراك المنظمة لمدى حاجتها للتغيير وبناء الرؤية , الحاجة للتغيير تتحدد من خلال قيام المنظمة بتشخيص موقعها الحالي والذي يعد متطلب سابق لرسم اتجاهها المستقبلي وفي هذا السياق يبين كل من Bechhard & Harris اهمية ذلك من خلال التساؤل الذي يطرحوه " لماذا التغيير " وماهي العوامل والاسباب التي تدفع الى الأخذ به , مع ضرورة التاكيد ان سؤال لماذ يعد متطلب سابق ل " ما الذي يجب تغييره" و"كيف يتم التغيير " .

قد يكون ادراك الإدارة لضرورة التغيير في ضوء التمعن بالوضع الراهن عامل مساعد جداء في تقديم التغيير كاحد الاستراتيجيات الرئيسة للمنظمة حتى تتمكن من تعزيز قدرتها على التكيف والإستجابة للتغيرات السريعة في البيئة الخارجية , ويشير (Holt DT et al.,2007: 237) الى وجود عوامل اخرى تزيد من الرغبة بالتغيير منها زيادة حالات عدم الرضا بين العاملين في المنظمة عن الوضع الحالي ومن هنا يتولد الاستعداد للتغيير التنظيمي الذي يستند على كل من : الخبرة التنظيمية السابقة للمنظمة , والدعم من المستويات الاعلى , ودرجة انفتاحية المنظمة على التغيرات الخارجية , ومدى اظهارها للمعلومات المزعجة حول الوضع الراهن كذلك انظمة تعزيز او إعاقة التغيير في المنظمة مبادري التغيير قد يكونون اكثر فهماً لحاجة المنظمة للتغيير ولكن اصحاب المصالح الآخرين (العاملين ,المستفيدين من خدمات المنظمة) قد لا يملكون إدراك كافي لحاجة المنظمة الى تطبيق التغيير من اجل ضمان نجاحها واستمرارية بقاءها . أن الاستعداد للتغيير يتحدد من خلال ممارسات وتجارب التغيير السابقة لها , كذلك درجة توافر المرونة والتكيف في الثقافة التنظيمية , والانفتاحية , ودرجة الالتزام لدى عامليها , ومدى مشاركة قيادة المنظمة في تهيئة واعداد المنظمة للتغيير ودرجة ثقة العاملين في القيادة , ايضاً مرونة الهيكل التنظيمي ودرجة إستجابته للتغييرات التي قد تحصل , ونظم الاتصال وكفاءتها في ايصال المعلومات باسرع وقت وكفاءة نظم الحوافز المطبقة , اخيراً مدى توافر الموارد المادية والبشرية لتنفيذ استراتيجية التغيير .

ويشير ((Cawsey . F,et al., 2016: 112) أن المنظمات التي تمتلك تقنيات فحص خارجي متطورة من المحتمل ان تكون اكثر استعداداً وإدراكاً باهمية إحداث التغيير في برامجها وعملياتها,ايضاً الثقافات التي تشجع التجميع والتفسير الموضوعي للبيانات البيئية والتنافسية والمقارنة المرجعية تميل ان تكون اكثر انفتاحاً للتغيير وتعمد الى توفير المعلومات اللازمة لعامليها لإثارة تفكيرهم ودافعيتهم لتقبل التغيير.

(Armenkis et al ., 1999:293) قاموا بتحديد العوامل التي تشير الى استعداد المنظمة للتغيير بالتالي :

1) الحاجة للتغيير يحدد بمفاهيم الفجوة بين الوضع الحالي والحالة المرغوبة .

2) الأفراد يؤمنون بأن التغيير المقترح هو التغيير الصحيح

3) توافر ثقة بقدرات الاعضاء على انجاز التغيير

4) حصول برنامج التغيير على دعم وتأييد الافراد الاساسيين في المنظمة

5) ضرورة نبذ فكرة الفردية عند صياغة برنامج التغيير والتأكيد على الجماعية

أما (Holt,2002;4) فقد وضع مقياس يستند على اربع معتقدات بين العاملين :

- مقدرة العاملين على تنفيذ التغيير
- مدى ملائمة التغيير للمنظمة
- التزام ودعم القيادة
- مدى ادراك الحاجة للتغيير المقترح

(Schmidt, J.E.T etal., 2017; 47) (Judge & Douglas, 2009: 635-648) ايضا كانوا مهتمين بقياس استعداد المنظمة للتغيير التنظيمي ووحددوا ثمانية ابعاد كمرتكزات لقياس استعداد المنظمة للتغيير

1) قيادة موثوقة قادرة على اكتساب ثقة الآخرين واظهار المصداقية لتحقيق الاهداف الجماعية

2) أتباع مخلصين قادرين على التنفيذ واتباع المسار الجديد

3) توافر مقدرة المخاطرة لدى إدارة المنظمة

4) اعتماد المشاركة لكل المستويات التنظيمية في عملية صياغة برنامج التغيير

5) ثقافة الإبداع ومقدرة المنظمة على بناء اعراف ومعايير تشجع النشاط الإبداعي

6) اعتماد مبدأ المساءلة كأحد القيم الرئيسة في ثقافة المنظمة

7) توافر نظم اتصالات فاعلة افقية وعمودية مع كل الجهات والأطراف

8) اعتماد تفكير النظم وإدراك الاعتمادية المتبادلة بين المنظمة وبيئتها الخارجية .

وفي بحثنا الحالي سيتم اعتماد مقياس التغيير التنظيمي المُعد من قبل Cawsey .F et al ., 2016) لقياس مدى استعداد المنظمات العامة لإنجاز التغيير التنظيمي إستجابة للأزمات والتغيرات البيئية السريعة - , وقد شمل المقياس ست أبعاد هي (تجارب التغيير السابقة - دعم الإدارة العليا –قيادة الموثوقة –الإنفتاح – الحوافز , المساءلة) التي ستمثل انموذج البحث

خامساً: إدارة التغيير التنظيمي في ظل الازمات

أن إحداث التغيير ليس بالعملية السهلة,لاسيما في ظل الازمات الكثيرة التي يشهدها العالم مثل ازمة COVID-19, التي زادت من تعقد متطلبات تنفيذها. فالعاملين اصبحوا يواجهون تحديات مختلفة سواء - من بيئات العمل المنزلية (العمل عن بعد) التي اتسمت بالفوضوية إلى التحولات المهنية غير المخطط لها داخل المؤسسات.ومن ثم أصبحت الإدارة تواجه تحدي ضرورة الحفاظ على مشاركة القوة العاملة واستمرارية انتاجها ، مع الحفاظ على سير العمل والاستعداد للمستقبل . وفي هذا الشأن يؤكد (*Flaherty*, 2020:2) الى ان السبيل الرئيس لمواجهة هذه التحديات هو إدارة التغيير والتواصل مع المتغيرات البيئية. والعمل على تمكين العاملين للمساهمة في تحقيق النجاح في بيئات أعمال اليوم التي لا يمكن التنبؤ بها لسرعة متغيراتها وعدم استقراريتها . أذ ان عدم القدرة على التنبؤ بالازمات والكوارث فرض على المنظمات التركيز على إيجاد آلية لاستمرارية العمل مثلاً أجبر فيروس كورونا العديد من العاملين على نقل مكاتبهم إلى منازلهم وتعلم طرق جديدة لإدارة عملهم وسط مجموعة من المسؤوليات الشخصية الأخرى, المشكلة بالنسبة لغالبية المنظمات كانت في كيفية التكيف مع تداعيات هذه الأزمة لأن عليها أن تضع بالاعتبار خطة مسبقة لإدارة الأزمات أو عمليات إدارة التغيير ، ومن ثم فأن اضطرارها إلى تنفيذ كل هذه التغييرات المفاجئة يؤدي إلى تفاقم الوضع غير المستقر لمكوناتها الداخلية والذي انعكس سلباً على مستويات أداءها وجودة خدماتها. العمل البحثي لميدلتون (2011) كشف أن الفوضى والاضطراب البيئي تمثل تحديات لإستراتيجيات المنظمات التقليدية فالاضطراب والفوضى تؤدي الى عدم استقرارية نماذج الاعمال ومن ثم تصبح نماذج صنع القرار والمكونات التنظيمية التقليدية ، غير قادرة على التعامل بعمق مع هذه التغيرات وأنما تبرز الحاجة الى استراتيجية تغيير قادرة على دعم وإدارة التعقيد و ديناميات المواقف الفوضوية.وقد نجحت كثير من المنظمات في إيجاد طرق جديدة لتسيير اعمالها وأنشطتها التنظيمية بما يتناسب مع متطلبات بيئة عملها الجديدة. ميلر (2002) يؤكد أن أعظم محدد للأداء التنظيمي هو إدارة إستراتيجية

التغيير في العصر العالمي الجديد الذي يشهد الكثير من التغيرات والاضطرابات، تبرز الحاجة الى استراتيجية مستجيبة للتعامل مع المتغيرات العالمية الجديدة (Fragouli .E (2016; 3)) , ويؤكد(P. RenjenUnited, 2020,2) ضرورة سعي الإدارات إلى احداث تغييرات مناسبة في المكونات التنظيمية تسمح بالوصول إلى العاملين بمختلف مستوياتهم أذ كلما زاد تعاطف وتفاعل القادة يزداد شعور العاملين بالمشاركة والولاء, ايضاً الانفتاح والشفافية في اعطاء العاملين المعلومات اللازمة لفهم التغيرات الحاصلة و بيان الآلية التي يجب استخدامها لتحقيق استجابة وتكيف عالي ويمكن لإدارة المنظمة أجراء استطلاع لآراء العاملين لديها وجمع المعلومات اللازمة لصياغة استراتيجية التغيير, والحصول على رؤى يمكن أن تفيد في عمليات إدارة التغيير.

الجانب الميداني للدراسة

أولاً: مجتمع البحث وعينته Society and the Study Sample

ضم مجتمع البحث المديرون العموميون في الجامعة التقنية الوسطى –وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، عدد المديرين الكلي كان (288) فرد, وتكون مجتمع البحث من (65) فرد من العاملين في مجال الإدارة , وزعت (70) استبانة على عينة عمدية قصدية أستُرجع منها (65) وأُهملت (5) بسبب عدم استكمال الإجابات, وبذلك أصبحت عينة البحث (60) , تم التحقق من صحة الاتساق الداخلي ومدى ثبات الاستبانة من خلال استخدام معامل Alpha Crop، والذي بين أن معامل الثبات للاستبانة مرتفع، إذ بلغت قيمته 0,83، وهذا يشير إلى أن الاستبانة من كافة جوانبها تتمتع بدرجة عالية ومقبولة من الثبات ومن ثم يمكن اعتمادها في إجراء التحليل واعتماد النتائج، وإن الصدق يساوي جذر معامل الثبات، وبلغت قيمة صدق الاستبانة 0,81% وهي قيمة عالية تدل على صدق المقياس. ولكون هذا البحث يسعى إلى قياس مدى استعداد المنظات للتغيير التنظيمي خلال الازمات في مؤسسات التعليم العالي تكونت خصائص عينة البحث من التالي جدول(1) :

جدول (1) خصائص عينة البحث

الفئة	العدد	النسبة المئوية
العمر		
40- 49 سنة	34	%56.6
50-59 سنة	26	%43.3
الجنس		
ذكر	32	%.53.3
انثى	28	%.46.6
مدة الخدمة		
10- 19 سنة	36	%60
20-39 سنة	24	%40
المؤهل العلمي		
الماجستير	8	%13.3
الدكتوراه	52	%86.6
المجموع 60		

ثانياً: إجراءات تطبيق مقياس الاستعداد للتغيير التنظيمي

مقياس التغيير التنظيمي : لقد تبنت الباحثة مقياس (Cawsey.F et al . , 2016) لأبعاد التغيير التنظيمي، وقياس استعداد المنظمات للتغيير التنظيمي والذي تكون من (36) فقرة , تضمن المقياس ستة أبعاد هي : (تجارب التغيير السابقة - دعم الإدارة العليا - قيادة موثوقة ومبادرة – الانفتاح والشفافية - الحوافز - المساءلة)

أ- وقد تم تبني هذا المقياس للأسباب التالية :

1) عدم توفر مقياس عراقي لقياس مدى استعداد المنظمات للتغيير التنظيمي .

2) يُمكن اعتبار العوامل التنظيمية الستة التي اعتمدت في البحث الحالي الأكثر شمولية لكافة العوامل التنظيمية الأخرى .

ب- وصف مقياس أبعاد التغيير التنظيمي: يتكون مقياس الاستعداد للتغيير التنظيمي من (36) فقرة موزعة على ستة أبعاد غير متساوية هي: تجارب التغيير السابقة تكون من (5) فقرات, دعم الإدارة العليا ضم (4) فقرات, الانفتاحية تكون من (14) فقرة , قيادة موثوقة ومبادرة شمل (6)فقرات. الحوافز ضم (3) فقرات المساءلة تكون من (4) فقرات. تم تصميم هذا القسم من الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي وتم الاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي ومعامل الاختلاف لتحديد مستوى موافقة افراد عينة البحث على فقرات هذه الابعاد والجدول (2) يوضح ذلك.وقد تضمنت بدائل الإستجابة على (أتفق بشدة , أتفق, غير متأكد, لا أتفق, لاأتفق بشدة) وقد تم توزيع درجات البدائل كما يلي (1,2,3,4, 5,).

ت- صدق المقياس : قامت الباحثة بالتحقق من الصدق الظاهري للمقياس من خلال عرضه على لجنة من الخبراء المتخصصين للحكم على مدى تمثيل فقرات المقياس وبلغت قيمة الاتفاق 0.91, وهذا يعني أن نسبة الاتفاق عالية.

رابعاً: عرض نتائج البحث وتحليلها : تم تحليل نتائج البحث الميداني باستعمال أدوات الإحصاء الوصفي والمتمثلة بالوسط الحسابي، والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف , و معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط بين متغيرين وقد تم استخدامه لتحديد درجة الارتباط مابين ابعاد التغيير التنظيمي بناء على نتائج إجابات العينة على فقرات الاستبانة التي صممت إجاباتها وفق مقياس (Likart) الخماسي (اتفق بشدة=5، اتفق=4، محايد=3، لا اتفق=2، لا اتفق بشدةً=1) وكالتالي :

1- عرض نتائج الهدف الاول مدى استعداد إدارات المنظمات العامة لإنجاز التغيير التنظيمي

لغرض تحقيق الهدف الأول والذي يرمي الى التعرف على درجة إدراك إدارات المنظمات العامة لأبعاد التغيير التنظيمي في ظل تزايد الازمات البيئية المتسارعة , تمت الإجراءات التالية : بعد تطبيق المقياس على عينة البحث البالغة (60) مدير عمومي, وبعد معالجة البيانات احصائياً , أظهرت النتائج متوسطات درجات العينة والانحرافات المعيارية لأبعاد المقياس وكذلك معامل الاختلاف وكما في الجدول (2) اذ بلغ متوسط درجات مقياس الاستعداد للتغيير التنظيمي من وجهة نظر عينة البحث (3,27) درجة وبانحراف معياري (0,88) درجة, وبمعامل اختلاف بلغ (0,81) ، وهذا يدلل على وجود استعداد لدى المنظمات العامة لتطبيق استراتيجية التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة , ايضاً يتبين أن البُعد الخامس (الحوافز) قد جاء بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية وبوسط حسابي (3.40) وبانحراف معياري (0,86) ومعامل اختلاف (0.77) وبوزن نسبي بلغ (74.42) في حين احتل بُعد(دعم الادارة العليا) المرتبة الثانية بوسط حسابي(3.37) وبانحراف معياري (0.91) ومعامل اختلاف (0.86) ووزن نسبي (73.36) وبالنظر إلى ترتيب أبعاد التغيير الاستراتيجي وحصول بُعد(الحوافز)على المرتبة الأولى فأن هذا يؤشر اهمية وجود نظام حوافز مادية ومعنوية يتولى مكافأة الأفراد المبادرين والداعمين لتنفيذ التغيير والاسهام في انجاحه, في حين كان بُعد (المساءلة) الأقل شيوعاً بوسط حسابي (3.09) وبانحراف معياري(0.91) ووزن نسبي(65.46)، وبذلك يتحقق الهدف الاول بوجود استعداد لدى إدارات المنظمات العامة لإنجاز التغيير التنظيمي وبنسب متباينة وكما في الجدول (2)

جدول (2) وصف عام لأبعاد التغيير التنظيمي

	أبعاد التغيير التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن النسبي	الترتيب
1	تجارب التغيير السابقة	3,32	0,92	0,86	72.25	3
2	دعم الادارة العليا	3,37	0,91	0,86	73.36	2
3	قيادة موثوقة ومبادرة	3,30	0,94	0,91	71.21	4
4	الانفتاح والمعرفة	3,14	0,76	0,67	68.56	5
5	الحوافز	3,40	0,86	0,77	74.42	1
6	المساءلة	3,09	0,91	0,84	65.46	6
	الكلي	3. 27	0,88	0,81		

2-عرض الهدف الثاني : التعرف على درجة ارتباط أبعاد التغيير التنظيمي بعضها مع البعض الآخر

يتضح من الجدول (3) ان أغلب العلاقات الارتباطية بين ابعاد التغيير التنظيمي هي علاقات معنوية موجبة بمستوى ثقة (0.05), مما يعكس حقيقة أن ابعاد التغيير التنظيمي متكاملة ومنسجمة مع بعضها البعض وتشكل كلاً واحداً يمكن من خلاله الحكم على مدى وجود استعداد للتغيير التنظيمي في أية منظمة عامة تتم دراستها, اما على صعيد مناقشة العلاقات بين ابعاد التغيير التنظيمي فيظهر الجدول ادناه ان اعلى قيمة ارتباط هي بين الانفتاح والمساءلة, إذ بلغت (0.765) وهو ارتباط معنوي موجب بدرجة جيدة يعكس اهمية الانفتاح والمعرفة في التغيير التنظيمي, اذ ان الانفتاحية والشفافية في نقل المعلومات والمعارف الخاصة ببرنامج التغيير الى كل العاملين وفي جميع المستويات التنظيمية سيسهل تحديد الجهات المسؤولة ومحاسبتهم عن الاخطاء والانحرافات التي تحصل أثناء عملية التنفيذ والمؤدية الى عدم كفاءة وفاعلية الاهداف المتحققة من التغيير, أما اقل قيمة ارتباط فكانت بين تجارب التغيير السابقة والقيادة الموثوقة إذ بلغت (0.462) وهو ارتباط ضعيف لكنه ايجابي معنوي بمستوى (0.05)., كما يتضح من الجدول ايضاً ارتفاع قيم معاملات الارتباط بين االتغيير التنظيمي وابعاده الفرعية كلاً على حده ومعنويتها مما يؤكد انسجام وتماسك هذه الأبعاد .وتوكد هذه النتائج صحة الفرضية الثانية التي تنص على (ترتبط ابعاد التغيير التنظيمي فيما بينها بعلاقات معنوية)

جدول (3) نتائج ارتباط ابعاد التغيير التنظيمي

X	X1	X2	X3	X4	X5	X6	ابعاد التغيير
تجارب التغيير السابقة x1	1	0. 6 36*	0.462*	0.651*	0.575*	0.556*	0.6 79*
دعم الإدارة العليا x2		1	0.696*	0.656*	0.625*	0.661**	0.692*
قيادة موثوقة x3			1	0.774*	0.612*	0.743*	0.847*
الانفتاح والمعرفة x4				1	0.637*	0.765*	0.795*
الحوافز x5					1	0.674*	0738*
المساءلة x6						1	0.860*
التغيير التنظيمي							0 .825

**مستوى ثقة % 0.05

-عرض نتائج الهدف الثالث: -علاقة الارتباط بين الخصائص الشخصية وأبعاد التغيير التنظيمي

يتضح من الجدول (4) وجود علاقة ارتباط إيجابية عالية ذات دلالة معنوية بين الخصائص الشخصية وأبعاد التغيير التنظيمي بمستوى ثقة (0.05), والذي يعكس حقيقة أن ابعاد التغيير التنظيمي ترتبط بعلاقة معنوية إيجابية مع الخصائص الشخصية , أذ بلغت قوة الارتباط الكلية (791 .0) و يمكن من خلالها الحكم على مدى وجود استعداد للتغيير التنظيمي في أية منظمة عامة تتم دراستها,.وتوكد هذه النتائج صحة الفرضية الثالثة التي تنص على (هناك علاقة ارتباط معنوية بين الخصائص الشخصية وأبعاد التغيير التنظيمي)

جدول (4) نتائج ارتباط الخصائص الشخصية وأبعاد التغيير التنظيمي

الخصائص الشخصية x	تجارب التغيير السابقة y1	دعم الإدارة العليا y2	y3 قيادة موثوقة	y4 الانفتاح والمعرفة	الحوافز y5	المساءلة y6	إجمالي العلاقة بأبعاد التغيير التنظي	الدلالة
الجنس x1	0.621 *	0. 537 *	0.562*	0.590*	0.639*	0.694*	0.6 03*	دالة
العمر x2	0.502*	0.622*	0.638*	0.556*	0.548*	0.592*	0.688*	دالة
المستوى التعليمي x3	0.601*	0.588*	0.652*	0.574*	0.665*	0.728*	0.632*	دالة
مدة الخدمة x4	0.597*	0.562*	0.650*	0.641*	0.670*	0.636*	0.628*	دالة
الكلي							0 .791	

**مستوى ثقة % 0.05

-عرض نتائج الهدف الرابع: التعرف على درجة تأثير الخصائص الشخصية في أبعاد التغيير التنظيمي

يتضح من الجدول (5) أن هناك تأثير ايجابي للخصائص الشخصية في أبعاد التغيير التنظيمي اذ بلغت قيمة F المحسوبة367.62 وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (4.01)، وبلغت قيمة معامل التحديد (0,70) ، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (β X1=0.85) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في الخصائص الشخصية سوف يكون هناك زيادة بمقدار (85%) في أبعاد التغيير التنظيمي . وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الرئيسة الثالثة من الدراسة الحالية والتي مفادها (هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للخصائص الشخصية في أبعاد التغيير التنظيمي) .

جدول (5) نتائج الانحدار الخطي البسيط لتاثير الخصائص الشخصية في أبعاد التغيير التنظيمي

المتغير المستقل	قيمة الثابت (α)	قيمة معامل بيتا (β)	قيمة معامل التحديد (R^2)	القيمة الفائية المحسوبة (F)	الدلالة	المتغير المعتمد
الخصائص الشخصية (X)	0.54	0.85	0.70	367.62	وجود تأثير	أبعاد التغيير التنظيمي (Y)

قيمة F المحسوبة عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (58 ، 1) = 4.01

خامساً: التعرف على الفروق في الاستعداد لإنجاز التغيير التنظيمي تبعاً للخصائص الشخصية

أ- الفرق في الاستعداد لإنجاز التغيير التنظيمي تبعا لمتغير الجنس

بما أن قيمة مربع (K) المحسوبة بلغت 30,54 وهي أكبر من قيمة مربع (K) الجدولية البالغة (6,635) عند درجة حرية (1-2) (1-2) تساوي(1),أذن لا تقبل الفرضية الصفرية وهذا يعني أنه توجد فروق بين إستجابات الذكور عن الاناث أي أن استجابات الذكور تختلف عن إستجابات الأناث حسب متغير الجنس في الاستعداد لإنجاز التغيير التنظيمي. وكما مبين في الجدول(6)

جدول (6) الاستعداد لإنجاز التغيير التنظيمي تبعا لمتغير الجنس

متغير الجنس	نعم يوجد استعداد	كلا لا يوجد استعداد	المجموع
ذكر	20	12	32
انثى	20	8	28
المجموع	40	20	60

ب- الفرق في الاستعداد لإنجاز التغيير التنظيمي تبعا لمتغير العمر

بما أن قيمة مربع (K) المحسوبة بلغت (0,00012) وهي أصغر من قيمة مربع (K) الجدولية البالغة (6,635) عند درجة حرية (2-1) (1-2) . تساوي (1).أذن تقبل الفرضية الصفرية وهذا يعني أنه لا يوجد فرق بين إستجابات الذكور عن الأناث أي أن إستجابات الذكور لا تختلف عن إستجابات الأناث حسب متغير العمر في الاستعداد لإنجاز التغيير التنظيمي. وكما مبين في الجدول(7)

جدول (7) الاستعداد لإنجاز التغيير التنظيمي تبعاً لمتغير العمر

	نعم يوجد استعداد	كلا لا يوجد استعداد	المجموع
ذكر	25	19	44
انثى	9	7	16
المجموع	34	26	60

ث- الفرق في الاستعداد لإنجاز التغيير التنظيمي تبعا لمتغير المستوى التعليمي

بما أن قيمة مربع (K) المحسوبة بلغت (0,263) وهي أصغر من قيمة مربع (K) الجدولية البالغة (6,635) عند درجة حرية (2-1) (2-1) . تساوي (1).أذن تقبل الفرضية الصفرية وهذا يعني أنه لا توجد فروق بين إستجابات الذكور عن الأناث أي أن إستجابات الذكور لا تختلف عن إستجابات الأناث حسب متغير المستوى التعليمي في الاستعداد لإنجاز التغيير التنظيمي. وكما مبين في الجدول (8)

جدول (8) الاستعداد لإنجاز للتغيير التنظيمي تبعاً لمتغير المستوى العلمي

	نعم يوجد استعداد	كلا لا يوجد استعداد	المجموع
ذكر	12	23	35
انثى	7	18	25
المجموع	19	41	60

د- الاستعداد لإنجاز التغيير التنظيمي تبعا لمتغير مدة الخدمة

بما أن قيمة مربع (K) المحسوبة بلغت (0,0027) وهي أصغر من قيمة مربع (K) الجدولية البالغة (6,635) عند درجة حرية (2-1) (2-1) . تساوي (1).أذن تقبل الفرضية الصفرية وهذا يعني أنه لا توجد فروق بين إستجابات الذكور عن الأناث أي أن إستجابات الذكور لا تختلف عن إستجابات الأناث حسب متغير الخدمة في الاستعداد لإنجاز التغيير التنظيمي وكما مبين في الجدول (9)

جدول (9) الاستعداد لإنجاز التغيير التنظيمي تبعاً لمتغير مدة الخدمة

	نعم يوجد استعداد	كلا لا يوجد استعداد	المجموع
ذكر	17	21	38
أنثى	10	12	22
المجموع	27	33	60

مناقشة نتائج البحث

أ- يتبين من الجدول (2) وجود استعداد بدرجة عالية للتغيير التنظيمي في المنظمات العامة وفق ماشارت اليه الاوساط الحسابية لكل بعد وتفسر الباحثة هذه النتيجة الى أن تاثيرات الاضطراب والتغير البيئي العالمي والمحلي سواء ماكان بفعل تدخل خارجي ام بفعل الازمات والكوارث التي حلت بالعالم مثل جائحة كورونا زادت من حاجة المنظمات عموماً والعامة تحديداً الى إحداث تغييرات تنظيمية في مكوناتها الداخلية لتكون اكثر قدرة على التكيف والاستجابة للحاجات المتزايدة على الخدمات التي تقدمها , ولاسيما في مجالات (الصحة , والتعليم , والعمل الإجتماعي) نظراً لأن إنجاز أعمالها يرتكز على ضرورة مواكبة الاحداث الخارجية التي تطرأ على البيئة ومن ثم تنعكس على مستوى جودة الخدمات المقدمة , وهذا يتفق مع دراسة كل من (2016), E. Fragouli و (BEF, 2011) الذين اشاروا الى أن المنظمات عندما تواجه عدم اليقين وعدم الاستقرار والعشوائية ، فأن المديرون يكونوا أكثر حاجة الى صياغة وتنفيذ استراتيجيات وخطط جديدة للتغيير تمكنهم من العمل بمرونة وتكيفية تتناسب مع االاضطرابات والازمات الخارجية الحاصلة بالبيئة, أيضاً ميدلتون Middleton, J. J (2011) في دراسته اشار الى أن الفوضى والاضطراب في بيئة المنظمات تمثل تحديات لإدارة المنظمات, وتصبح نماذج صنع القرار والقيادة التقليدية ، الفلسفات والأساليب الروتينية غير ناجحة في التعامل بعمق لإدارة التعقيد و ديناميات المواقف الفوضوية للبيئة المضطربة.

ب-أكدت النتائج الإحصائية في الجدول (3) تحقق علاقات ارتباط إيجابية بين أبعاد التغيير التنظيمي بعضها مع البعض الآخر ,أذ كانت جميع العلاقات معنوية بدرجات متفاوتة وبدرجة ثقة 0.05 مما يعكس انسجام وتكامل هذه الأبعاد معاً , أيضاً أشرت النتائج قوة العلاقة مابين هذه الأبعاد على حدا والابعاد الكلية للتغيير التنظيمي.

ت- أكدت النتائج الإحصائية في الجدول (4) وجود علاقة ارتباط إيجابية عالية ذات دلالة معنوية بين الخصائص الشخصية وأبعاد التغيير التنظيمي بمستوى ثقة (0.05), وبلغت قوة الارتباط الكلية(791 .0)

ث-يتضح من الجدول (5) أن هناك تأثير ايجابي للخصائص الشخصية في أبعاد التغيير التنظيمي اذ بلغت قيمة F المحسوبة367.62 وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (4.01)، وبلغت قيمة معامل التحديد (0,70)

ج-توجد فروق ذات دلالة احصائية في الاستعداد لإنجاز التغيير التنظيمي بين الأفراد تبعاً لخاصية (الجنس), أذ اشارت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لخصائص (العمر , المؤهل العلمي, مدة الخدمة).وهذا يتفق,مع دراسة كل من Weiner) (2008:381 BJ ودراسة (Holt DT et al .,2007: 235). الذين أكدوا على أن الاستعداد التنظيمي للتغيير كحالة تؤثر فيه مجموعة من المحددات الفردية لاسيما الجنس وتؤثر بمجملها على نجاح إنجازه. وأن الاستعداد التنظيمي يشير إلى التزام جميع أعضاء المنظمة بالتغيير ورغبتهم بتنفيذه. أي أنه يعبر ضمنًا عن حالة الاستعداد النفسي والسلوكي لاتخاذ إجراءات المباشرة بتنفيذ التغيير (توافر الرغبة والقدرة). على غرار مفهوم باندورا (Bandura A,1986: 45) . للالتزام بالهدف ،والذي يشيرالى أن الالتزام بالتغيير يحتاج إلى التصميم المشترك لأعضاء المنظمة لمتابعة مسارات العمل التي ينطوي عليها التنفيذ الناجح لهذا التغيير.

ح-توجد فروق بين إستجابات الذكور عن الاناث أي أن استجابات الذكور تختلف عن إستجابات الأناث حسب متغير الجنس في الاستعداد لإنجاز التغيير التنظيمي. وكما مبين في الجدول(6) وهذه النتائج تتفق مع كل من (Laura J. Dixon& Teresa Correa Claire Sibthorpe and Mariana Lopez & Georgina Sticco(2018 (2014))) الذين اشاروا الى وجود فروق بين النوع الاجتماعي في الاستجابة لمتطلبات التغيير لصالح الذكور, ويمكن ان يعزى ذلك الى أن الذكور لديهم استعداد أكبر لتولي المخاطرة , في حين أن الاناث غالباً لا يرغبون بالتغيير خوفاً من المخاطرة التي يتطلبها تنفيذ برامج التغيير.

خ-لا يوجد فرق بين إستجابات الذكور عن الأناث أي أن إستجابات الذكور لا تختلف عن إستجابات الأناث حسب متغير العمر في الاستعداد لإنجاز التغيير التنظيمي. وكما مبين في الجدول(7) وهذه النتائج تتفق مع (2014) Laura J. Dixon& Teresa Correa الذين اشاروا الى عدم وجود فروق بين الأفراد في الإستجابة للتغيير تبعاً لفئاتهم العمرية .

د-لا توجد فروق بين إستجابات الذكور عن الأناث أي أن إستجابات الذكور لا تختلف عن إستجابات الأناث حسب متغير المستوى التعليمي في الاستعداد لإنجاز التغيير التنظيمي. وكما مبين في الجدول (8) ويمكن تفسير ذلك الى أن غالبية افراد العينة (المديرون) كانوا من حملة شهادة الدكتوراه بجميع تخصصاتهم اذ بلغ عددهم (52) وبنسبة (86.6%) فقط وهذا يؤشر اهمية المعرفة العلمية في إدراك اهمية التغيير وضرورة الاستعداد له .

ذ- لا توجد فروق بين إستجابات الذكور عن الأناث أي أن إستجابات الذكور لا تختلف عن إستجابات الأناث حسب متغير الخدمة في الاستعداد لإنجاز التغيير التنظيمي وكما مبين في الجدول (9), وهذه الدراسة تتفق مع دراسة Kevin Cashman & Jane Stevenson 2020,) و(Mochari, I. ,2014) التي اكدت عدم وجود تنوع في درجة إستجابة الافراد اثناء الازمات تبعاً لمدة الخدمة نظراً لامتلاك جميع الأفراد الرغبة والاستعداد للتغيير بغض النظر عن مدة الخدمة وسنوات الخبرة والمعرفة في مجال العمل لأنه أصبح أمر حتمي على جميع المنظمات في ظل البيئة الحالية المتسارعة التغير .

الاستنتاجات

1)وجود استعداد لدى إدارات المنظمات العامة لإنجاز التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة.

2)أن ترتيب أبعاد التغيير التنظيمي كان حصول بُعد (الحوافز)على المرتبة الأولى , وبُعد دعم الإدارة العليا في المرتبة الثانية , وفي المرتبة الثالثة بُعد تجارب التغيير السابقة , أما المرتبة الرابعة فكانت لبُعد وجود قيادة موثوقة , المرتبة الخامسة كانت لبُعد الانفتاح والمعرفة , والمرتبة السادسة كانت لبُعد المُساءلة .

3)أكدت النتائج الإحصائية تحقق علاقات ارتباط إيجابية بين أبعاد التغيير التنظيمي بعضها مع البعض الآخر.

4) هناك فرق في درجة الاستعداد لإنجاز التغيير التنظيمي بين الذكور والأناث لصالح الذكور.

5)هناك استعداد من الافراد من الفئة العمرية (40-49) والأفراد من الفئة العمرية (50-59) لإنجاز التغيير التنظيمي.

6)يوجد استعداد من الافراد من حملة الماجستير والأفراد من حملة الدكتوراه في الاستعداد لإنجاز التغيير التنظيمي.

7)يوجد استعداد من الافراد من ذوي مدة الخدمة (10-19) سنة والأفراد من ذوي مدة الخدمة (20-30) سنة لإنجاز التغيير التنظيمي.

8)أن هناك تأثير ايجابي للخصائص الشخصية في أبعاد التغيير التنظيمي.

9)توجد فروق ذات دلالة احصائية في أبعاد التغيير التنظيمي تبعاً للجنس بينهما ولصالح الذكور.

10) توجد فروق ذات دلالة احصائية في أبعاد التغيير التنظيمي تبعاً للعمر بينها ولصالح الفئة (40-49) سنة.

11) توجد فروق ذات دلالة احصائية في أبعاد التغيير التنظيمي تبعاً للمستوى التعليمي بينها ولصالح حملة شهادة الدكتوراه.

12) توجد فروق ذات دلالة احصائية في أبعاد التغيير التنظيمي تبعاً لمدة الخدمة بينها ولصالح ولصالح مدة الخدمة (10-19 سنة).

التوصيات

1)من المهم أن تتعامل ادارات المنظمات العامة مع قضية التغيير وفي سياق تزايد التغيرات البيئية الحالية كقضية رئيسة ضمن أجندة اعمالها وأولوياتها الاستراتيجية.

2)التأكيد على ضرورة عقد الندوات والبرامج الحوارية التي تعزز مستويات الاستعداد لدى العاملين في المنظمات العامة لإنجاز التغيير التنظيمي .

3)التأكيد على توفير وسائل وانظمة اتصال فاعلة لدعم الشفافية في نقل وتبادل المعلومات ومن ثم تعزيز المعرفة اللازمة بمتطلبات الحاجة إلى التغيير.

4)كلما زاد عدد أعضاء المنظمة الذين يقدّرون التغيير ، كانوا أكثر رغبة في تنفيذ التغيير ، أو بعبارة أخرى ، كلما شعروا بالعزم على المشاركة في مسارات العمل المتضمنة في تنفيذ التغيير.ومن ثم ينبغي التأكيد على التوعية بأهمية التغيير .

5)يجب أن يأخذ البحث المستقبلي في الاعتبار أسئلة مثل كيفية إشراك المديرين العموميون والموظفين في مختلف المستويات التنظيمية في صياغة وأعداد استراتيجية التغيير لتعزيز استعدادهم وقبولهم تنفيذ التغيير .

6)ينبغي التأكيد على ضرورة توافق التغيير مع ثقافة وقيم الأفراد العاملين في المنظمة لضمان حصول التغيير على التقدير لأنه يتوافق مع قيمهم الأساسية.

7)أيضاً الأفراد يقدرون برنامج التغيير لأن المديرين يدعمونه ، أو يدعمه قادة الرأي ، أو يدعمه الأقران. ومن ثم هناك ضرورة للحصول على دعم وتأييد جميع هذه الأطراف التي تجعل أعضاء المنظمة يقدرون التغيير التنظيمي .

Refrences

- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action. Englewood Cliffs, NJ, 1986(23-28).
- Calarco, A. (2020). Adaptable Leadership: What It Takes to Be a Quick-Change Artist. White Paper. *Center for Creative Leadership*.
- Dess, G., Eisner, A., Lumpkin, G. T., & McNamara, G. (2011). *Strategic management: Creating competitive advantages*. McGraw-Hill Higher Education.
- Deszca, G., Ingols, C., & Cawsey, T. F. (2019). *Organizational change: An action-oriented toolkit*. Sage Publications.
- Diefenbach, T. (2007). The managerialistic ideology of organisational change management. *Journal of organizational change management*.
- Fedor, D. B., & Herold, D. M. (2004). Effects of change and change management on employee responses: an overview of results from multiple studies. In *Tappi Fall Technical Conference* (Vol. 1, pp. 3-1).
- Fragouli, E. (2015). Leading business organizations in the global era: decision making in chaos and crisis situations. In *2nd Hellenic Open Business Administration International Conference*. Hellenic Open University.
- Holt, D. T. (2002). *Readiness for change: The development of a scale*. Auburn University.

- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Feild, H. S. (2007). Toward a comprehensive definition of readiness for change: A review of research and instrumentation. *Research in organizational change and development*.
- Judge, W., & Douglas, T. (2009). Organizational change capacity: the systematic development of a scale. *Journal of Organizational Change Management*.
- Kevin Cashman & Jane Stevenson (2020)" Strategies for managing through the crisis" THE COVID-19 LEADERSHIP GUIDE, Korn Ferry USA
- Kickert, W. J. (2010). Managing emergent and complex change: The case of dutch agencification. *International Review of Administrative Sciences*, *76*(3), 489-515.
- Kickert, W. J. (2014). Specificity of change management in public organizations: Conditions for successful organizational change in Dutch ministerial departments. *The American Review of Public Administration*, *44*(6), 693-717.
- Leadership Insights (2010), "Organizational Effectiveness Discovering How To Make it Happen" , Right Management A Manpower Company Part 2 (Business & Talent Aligned)
- Lichtenstein, B. B., & Plowman, D. A. (2009). The leadership of emergence: A complex systems leadership theory of emergence at successive organizational levels.
- Flaherty .M ,(2020) ."Leading Change Through a Pandemic;Effective Supervisory Practices: Better Results Through Teamwork". 5th Edition, chapter 13: Leading Change, BLOG POST
- Middleton, J. J. (2011). *Transformational leadership through the lens of chaos* (Doctoral dissertation, Montana State University-Bozeman, College of Education, Health & Human Development).
- Mochari . I., (2014) "The Chaos of Change: 3 Keys to Leading Through Transitions ".
- Murphy, J., Rhodes, M. L., Meek, J. W., & Denyer, D. (2017). Managing the entanglement: complexity leadership in public sector systems. *Public Administration Review*, *77*(5), 692-704.
- Ngcobo, T., & Tikly, L. P. (2010). Key dimensions of effective leadership for change: A focus on township and rural schools in South Africa. *Educational Management Administration & Leadership*, *38*(2), 202-228.
- Ornell, F., Schuch, J. B., Sordi, A. O., & Kessler, F. H. P. (2020). "Pandemic fear" and COVID-19: mental health burden and strategies. *Brazilian Journal of Psychiatry*, *42*(3), 232-235.
- Juneja . P, (2017) " the six type of Organizational Change : Management Study Guide Content Team" . MSG Content Team comprises experienced Faculty Member, Professionals and Subject Matter Experts

- Raub, S., & Robert, C. (2010). Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values. Human relations, 63(11), 1743-1770.
- Renjen, P. (2020). The heart of resilient leadership: responding to COVID-19. *Deloitte Insights. https://www2. deloitte. com/us/en/insights/economy/covid-19/heart-of-resilient-leadership-responding-to-covid-19. html. Published March*, *16*.
- Schermerhorn, J. R., & Bachrach, D. G. (2010). Introduction to management.
- Schmidt, E., Groeneveld, S., & Van de Walle, S. (2017). A change management perspective on public sector cutback management: Towards a framework for analysis. *Public Management Review*, *19*(10), 1538-1555.
- Weiner, B. J., Amick, H., & Lee, S. Y. D. (2008). Conceptualization and measurement of organizational readiness for change: a review of the literature in health services research and other fields. *Medical care research and review*, *65*(4), 379-436.
- Yılmaz, D., & Kılıçoğlu, G. (2013). Resistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations. *European journal of research on education*, *1*(1), 14-21.