تأثير المقدرات الجوهرية على التغيير التنظيمي

بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الإسكندرية

أ. م شفاء محمد علي العزاوي الباحث . أيمن هادي طالب الطائي

Abstract

The Core Competencies and Organizational Change are regarded as two important topics for the changes and technological development and the increase of the competition in the field of contemporary business . The research has been set out of several questions represent the problem of this research .the aim behind answering them is to know about the two sides of the research . to do so , two hypotheses are made and several branches from hypotheses are derived . The research took place at the State Company For Mechanical Industries In Eskandariya The research included a sample of its managers , their number was 60 managers , The questionnaire was mainly used to collect the information about 60 questions , the answers have been analyzed by using Statistical techniques . The results showed that there is a link and influence Effect Of the Core Competencies with its branches on the Organizational Change in the research committee and the most important results are : promoting the culture of teamwork as a most important way of the Core Competencies in the researched organization and encouraging employees of the researched organization who hold diploma and bachelor's degree in management and technical, to complete their higher education inside and outside Iraq, and take advantage of them in the preparation Studies and research to find out the fields of organizational change in which the powers and functions are saved in the best ways.

Keywords : Core Competencies , Organizational Change , The State Company For Mechanical Industries In Eskandariya .

المستخلص

يعد موضوع (المقدرات الجوهرية والتغيير التنظيمي) من الموضوعات المهمة وذلك لما تشهده بيئة الأعمال المعاصرة من جملة التغييرات والتطورات التكنولوجية وتزايداً في حدة المنافسة . وانطلق البحث من عدة تساؤلات عبرت عن مشكلة البحث ، كان الهدف من الإجابة عنها التعرف على واقع متغيري البحث في المنظمة المبحوثة والتعرف على العلاقة والأثر بين متغيري البحث ولتحقيق ذلك صيغت فرضيتان رئيسيتان انبثقت منهما مجموعة من الفرضيات الفرعية . ولقد جرت الدراسة في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الأسكندرية وشملت عينة من مدراءها بلغ عددهم (60) مديراً موزعين على مستويات إدارية عدة حيث تم الاعتماد في جمع البيانات على الأستبانة كأداة رئيسية في البحث وتم تحليل الإجابات للوصول إلى النتائج النهائية للبحث عبر استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية

9 أفرزت النتائج عن وجود علاقة ارتباط وتأثير للقدرات الجوهرية بأبعادها الفرعية في التغيير التنظيمي في المنظمة المبحوثة ، وقدم الباحث في النهاية جملة من التوصيات إلى المنظمة المبحوثة ، استناداً إلى النتائج التي توصل إليها أهمها ما يأتي :التأكيد على ترسيخ ثقافة العمل الجماعي لأنه من أهم أبعاد المقدرات الجوهرية في المنظمة المبحوثة وتشجيع العاملين في المنظمة المبحوثة من حملة شهادة الدبلوم والبكالوريوس في الاختصاصات الإدارية والفنية ، على إكمال دراستهم العليا داخل العراق وخارجه ، وضرورة اعتماد هيكل تنظيمي مرن يضمن العلاقة بين التغيير التنظيمي والمقدرات الجوهرية ، وتكون فيه الصلاحيات والمهام محددة وواضحة ومشاركة واسعة للعاملين في المنظمة .

الكلمات المفتاحية : المقدرات الجوهرية ، التغيير التنظيمي ، الشركة العامة للصناعات الميكانيكية

مقدمة

يتوقف نجاح أي منظمة على مدى قدرتها على مواكبة التغييرات المستمرة في البيئة التي تعمل فيها وخصوصاً في عالم اليوم الذي يشهد منافسة شديدة، وهذا يتطلب امتلاك المنظمة لمهارات وقابليات وموارد وخبرات متراكمة تسمح لها بالتعامل مع المنافسين في السوق بأفضل الطرق ، لذلك أصبحت المنظمة بحاجة مِلحّة إلى استثمار قدراتها الجوهرية المتاحة ، والبحث عن قدرات جوهرية جديدة لتدعم خططها ومجهوداتها . ومن هنا ارتبطت المقدرات الجوهرية بالتغييرات التنظيمية الناجحة والفعالة في المنظمات الصناعية، وصار لزاماً على المنظمة تسخير أفضل وّأقصى ما عندها من قدرات جوهرية في سبيل الوصول إلى حالة من الاستقرار أولا ، ومن ثم التنافس والتغلب على الآخرين باستثمار ما متاح لديها من قدرات وما يمكن أن توفره لذلك ، وتبرز أهمية هذا البحث هنا حيث سعى الباحث إلى تسليط الضوء على تأثير المقدرات الجوهرية على التغيير التنظيمي في المنظمة المبحوثة على وجه الخصوص والمنظمات الصناعية العراقية بصورة عامة ، لما لديها من تأثير إيجابي في إجراء تغييرات تنظيمية مدروسة ليست عشوائية تساهم وبشكل كبير في أعطاء المنظمة ميزة تنافسية مستدامة .

تأسيساً على ما تقدم تم توزيع موضوعات البحث على أربعة محاور أشتمل محوره الأول على منهجية البحث والثاني فقد تناول الجانب النظري للبحث وتناول المحور الثالث الجانب العملي من البحث ، وفي المحور الرابع عرض الباحث أهم الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات .

أولاً : منهجية البحث

1. مشكلة البحث

يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات الآتية :

أ- ما واقع المقدرات الجوهرية في المنظمة المبحوثة ؟

ب- ما توجه المنظمة المبحوثة نحو التغيير التنظيمي ؟

ج- هل هناك علاقة ارتباط ما بين المقدرات الجوهرية والتغيير التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟

د- هل هناك تأثير للقدرات الجوهرية على التغيير التنظيمي في المنظمة المبحوثة ؟

2. أهمية البحث

أ- تأتي أهمية البحث من أهمية المتغيرات المبحوثة حيث تعتبر من المواضيع الحديثة ، حسب علم الباحث ووفق المسح الذي أجراه لم يجد دراسات سابقة تربط بين المتغيرين (المقدرات الجوهرية والتغيير التنظيمي) ، وهي بذلك تعد محاولة لإغناء المكتبات العراقية في هذا المجال من جانب ، ومُن جانب آخر لا زال بلدنا في مرحلة نمو وخصوصاً في ظل الظروف الاقتصادية التي مر بها بالإضافة إلى تحديات العولمة وانفتاح السوق على مختلف الأصعدة الأمر الذي فرض على المنظمة ضرورة التغيير وحتمية الاستجابة له ، لأن المنظمة تستمد نجاحها وبقائها من قدرتها على التكيف مع بيئتها .

ب-أن التركيز على هذين المتغيرين والربط بينهما يسهم في إيجاد الميزة التنافسية لأي منظمة ويساعدها على التجدد والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحريك موارد وقدرات المنظمة بفاعلية وكفاءة لتتناسب مع التغيير المستمر الذي يشهده عصرنا الحالي بمختلف الجوانب واختيار أفضل السبل لتحقيق ذلك .

ج- يسهم البحث في دعم المنظمات العراقية وخصوصاً القطاع الصناعي ومحاولة رفدهم بسبل مواكبة التغييرات الحاصلة في جميع المجالات واللحاق بها والتكيف معها ، من خلال استغلال افضل مقدرات المنظمات لتوفير تغييرات ناجحة .

د- تعد المنظمة المبحوثة لبنة مهمة في تطوير الصناعة الوطنية العراقية فهي أول مشروع صناعي لإنتاج الجرارات والآلات الزراعية في العراق وأحد المشاريع الرائدة للمكننة الزراعية في الوطن العربي . وبذا تكون جديرة بالدراسة والبحث .

3. أهداف البحث

سعى البحث في جانبيه النظري والميداني إلى دراسة المتغيرين (المقدرات الجوهرية ، التغيير التنظيمي) والعلاقة والأثر بينهما لتحقيق الأهداف الآتية :

أ- التعرف على واقع المقدرات الجوهرية من خلال تشخيص وتحليل أبعادها وأهميتها في المنظمة المبحوثة .

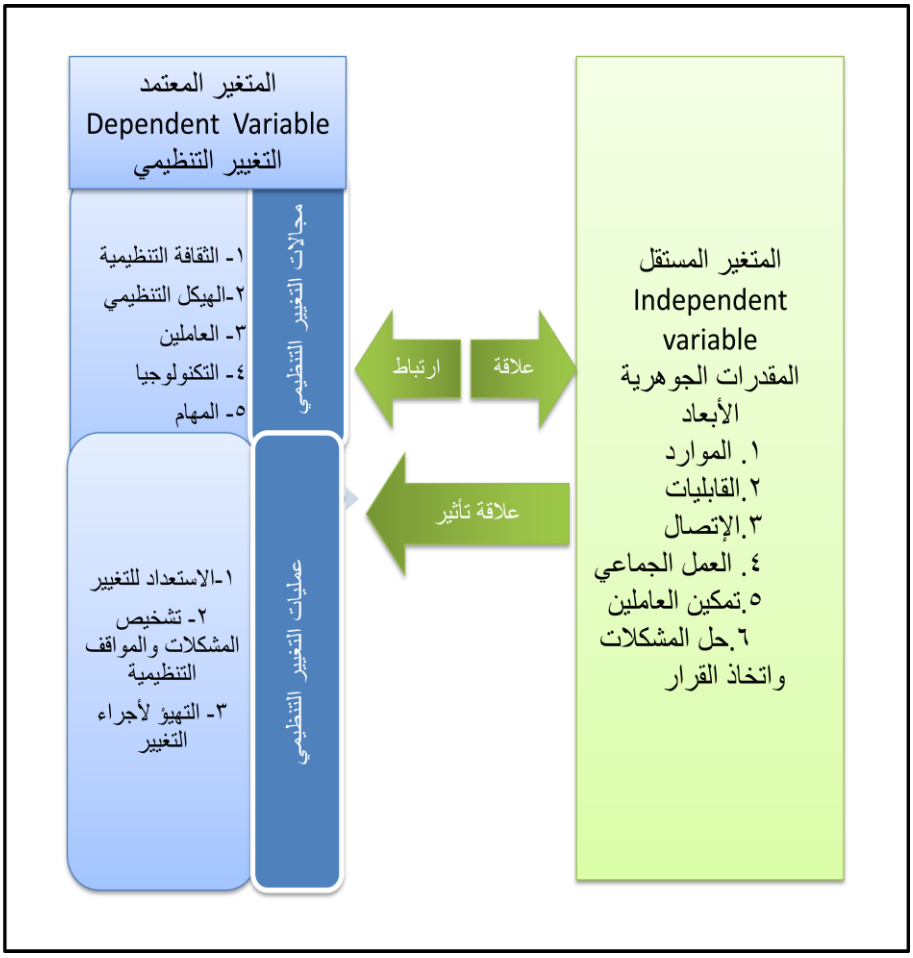
ب- الإطلاع على واقع تبني المنظمة المبحوثة التغيير التنظيمي واستجابتها له .

ج- التعرف على العلاقة والأثر بين متغيري البحث .

د- التوصل إلى نتائج وتقديم مقترحات وتوصيات للشركة المبحوثة للاستفادة من المقدرات الجوهرية فيها .

4. المخطط الفرضي للبحث

انطلاقاً من مشكلة البحث وأهميته وأهدافه اعد الباحث المخطط الفرضي الذي يضم المتغيرين وأهم أبعاد كل متغير والعلاقات الأرتباطية والتأثيرية بين المتغير المستقل (المقدرات الجوهرية) والمتغير المعتمد (التغيير التنظيمي) ، وكما موضح في الشكل الآتي : **شكل (1)**



المخطط الفرضي للبحث

المصادر: الملا، 2009 :6، الدليمي، 2006: 7، الشمري، 2011 :12، نايف،2007: 122

5. فرضيات البحث

تم صياغة فرضيات البحث اعتماداً على المشكلة والأهداف وكما يأتي :

أ- الفرضية الرئيسية الأولى :(فرضية علاقة الارتباط)

(H1) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد المقدرات الجوهرية والتغيير التنظيمي، وتنبثق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية :

(H1.1) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (الموارد) والتغيير التنظيمي .

(H1.2) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (القابليات) والتغيير التنظيمي .

(H1.3) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (الاتصال) والتغيير التنظيمي .

(H1.4) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (العمل الجماعي) والتغيير التنظيمي .

(H1.5) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (تمكين العاملين) والتغيير التنظيمي.

(H1.6) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (حل المشكلات واتخاذ القرار) والتغيير التنظيمي.

ب- الفرضية الرئيسية الثانية : (فرضية علاقة التأثير)

(H2) : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد المقدرات الجوهرية على التغيير التنظيمي وتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

(H2.1) : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية (للموارد) على التغيير التنظيمي.

(H2.2) : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية (للقابليات) على التغيير التنظيمي .

(H2.3) : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية(للاتصال) على التغيير التنظيمي .

(H2.4) : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية (للعمل الجماعي) على التغيير التنظيمي .

(H2.5) : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية (لتمكين العاملين) على التغيير التنظيمي .

(H2.6) : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية (لحل المشكلات وصنع القرار) على التغيير التنظيمي.

6. منهج البحث

أعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسة متغيري البحث عبر استخدام الأسلوب التطبيقي والبحث الميداني المتضمن استخدام العديد من الطرق والمعالجات الإحصائية ذات العلاقة بموضوع البحث.

7. مجتمع وعينة البحث

أ- مجتمع البحث

تم اعتماد الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الإسكندرية كمجال لتطبيق البحث واستحصال البيانات المطلوبة من خلال الاستبانة والمقابلات الشخصية .

ب- عينة البحث

أما عينة البحث فهي عينة قصدية من الإدارة العليا والوسطى العاملة في المنظمة المبحوثة كون موضوع البحث يرتبط إلى حد كبير بالإستراتيجية المتبعة في هذه المنظمة ، وستكون وحدة التحليل هم العاملون في الإدارات أعلاه باعتبارهم من متخذي القرار في هذه المنظمة. وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة على عينة البحث (60) استبانة، وقد تم استرجاع (58) منها. وبعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الاحصائي، تم استبعاد (3) استبانات وذلك بسبب عدم استكمالها لشروط التحليل . وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الاحصائي(55) استبانة اي بنسبة استجابة بلغت(91.7 %)، علما أن العدد الكلي لمدراء المنظمة المبحوثة هو (108) مدير.

8. أدوات جمع البيانات والمعلومات

لقد تم الاعتماد على عدد من وسائل جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى النتائج النهائية للبحث وعلى النحو الآتي :

أ- **المراجع والمصادر العلمية** : بالاطلاع على مجموعة من الادبيات العربية والاجنبية من كتب ودوريات ورسائل وأطاريح جامعية وبحوث ذات العلاقة بطبيعة البحث فضلا عن استعمال شبكة الانترنت في الحصول على المعلومات التي تفيد البحث وكما مثبته في قائمة المصادر.

ب- **الاستبانة** :أعتمد البحث على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات وكما مبين في الملحق رقم (1) وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي Five-Likert Scale في طرح أسئلة الاستبيان وقياس درجات

الإجابة على النحو : (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) حيث أخذت الأوزان (1,2,3,4,5) على التوالي، وذلك لغرض تحويل نتائج إجابات أفراد عينة البحث إلى قيم ذات دلالة رقمية قابلة للقياس،حيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية .

ثانياً : الإطار النظري للبحث

1. المقدرات الجوهرية

أ- مفهوم المقدرات الجوهرية

يعد مصطلح المقدرات الجوهرية حديثاً نسبياً بالرغم من شهرته في وقتنا الحاضر وانتشاره في مجال إدارة المنظمات ، حيث ظهر في بداية التسعينيات من القرن العشرين من قبل الكاتبين Prahald & Hamel [1] في المقالة التي تم نشرها في مجلة هارفرد للإدارة (Harvard Business Review) وكان عنوان المقالة " القدرة الجوهرية للمنظمة " (The core competence of the corporation) ، واختلفت ترجمة المصطلح عند الباحثين فمنهم من ترجمه إلى الكفاءات الجوهرية ، الكفايات الجوهرية ، الجدارات الجوهرية ، والبعض الآخر عبر عنها بالمِقدرات الجوهرية ، ومنهم من اعتبرها قدرات جوهرية ، وجميع هذه التعابير لها نفس المعنى في اللغة العربية ، وهي الإكتفاء والاستغناء عن الآخرين ولقد وردت في القرآن الكريم الكثير من الآيات التي تدل على ذلك مثل (ووجدك عائلا فأغنى) (الضحى/ آية 8) . و : (وكفى بالله حسيباً) (النساء /آية 6) . وجاء في المعجم الوسيط لمجمع اللغة العربية بالقاهرة في بيان معنى كلمة القدرة : الطاقة و– القوة على الشيء والتمكن منه . و- الغنى والثراء . يقال : رجل ذو قدّرة : ذو يسار وغنى . (مصطفى وآخرون 2004 : 718) .ويمكن تلخيص آراء الباحثين والمفكرين حول مفهوم المقدرات الجوهرية بالجدول رقم (1) .

(1) Prahald & Hamel ,1990.

جدول (1) : مفهوم المقدرات الجوهرية

ت	أسم الباحث	المفهوم
1	(prahald & hamel ,1990 : 81)	مجموعة مهارات التعلم الجماعي في المنظمات ، وخصوصاً في كيفية تنسيق مهارات الإنتاج المتنوعة وتكامل المسارات المتعددة للتكنولوجيا .
2	(Macmilian&Tampoe,2000:120)	نظام فرعي تقني أو إداري ، يكامل بين التكنولوجيا والعمليات والموارد والمعرفة المتنوعة لتقديم منتجات وخدمات من شانها أن تمنح المنظمة ميزة تنافسية دائمة وفريدة.
3	(Hitt & etal, 2003 : 86)	هي الموارد والقابليات التي تمتلكها المنظمة والتي تكون بمثابة مصدر للميزة التنافسية للمنظمة وتجعلها تتفوق على منافسيها .
4	(krajewskI & etal , 2010:31)	هي الموارد والقوى الفريدة التي تأخذها المنظمة بالاعتبار عند صياغة إستراتيجيتها .
5	(Lin & etal , 2012 : 159)	هي دمج المقدرات والمعرفة التراكمية مثل التقنيات، والإدارة، وغير ذلك والتي تكون مهمة للشركات لكسب الميزة التنافسية .

المصدر : إعداد الباحث حسب آراء مجموعة من الباحثين

في ضوء ما تقدم يمكن للباحث تعريف **المقدرات الجوهرية : على إنها قدرات وموارد ومهارات المنظمة التي يمكن من خلال الاستثمار الأمثل لها والتنسيق فيما بينها تحقيق التفوق على المنافسين على المدى البعيد .**

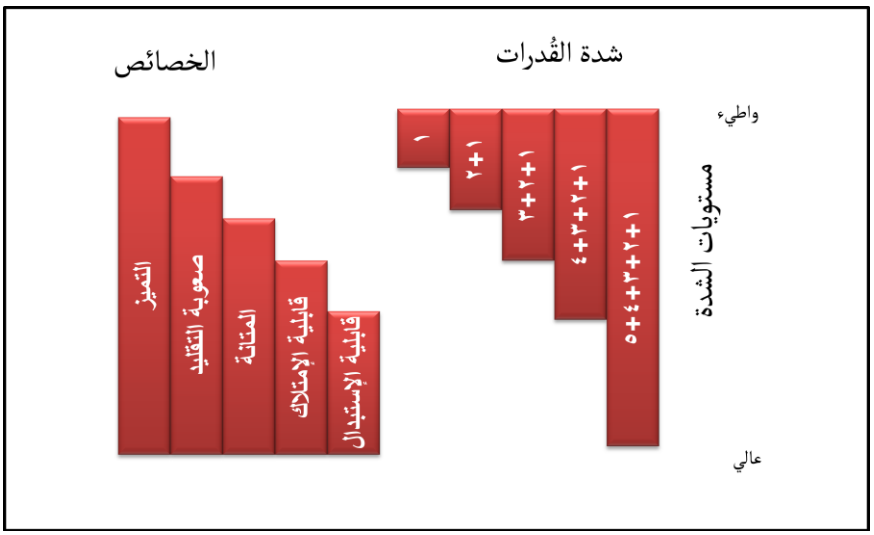
ب- خصائص المقدرات الجوهرية

تتطلب المقدرة كي تصبح قدرة جوهرية خمس خصائص أساسية هي :[1]

(1) White, 2004: 246.

(أولا) التميز . (ثانياً) صعوبة التقليد . (ثالثاً) المتانة .(رابعًا) قابلية الامتلاك.

(خامساً) قابلية الاستبدال . وكما موضحة بالشكل التالي :



شكل (2) : خصائص المقدرات الجوهرية

(Source :White,2004:247)

وهناك من يرى أن خصائص المقدرات الجوهرية تتمثل بما يلي[1] :

(1) Macmilian& Tampoe,2000:12.

(أولا) التميز . (ثانياً) غير مرئية للمنافسين . (ثالثاً) صعبة التقليد .(رابعاً) فريدة من نوعها للمنظمة

(خامساً) ناتجة من مزيج من المهارات والموارد و العمليات .(سادساً) توفر للمنظمة الاستدامة على مر الزمن .(سابعاً) أكبر من قدرة أي فرد .(ثامناً) ضرورية لبقاء المنظمات على المدى القريب والبعيد .(تاسعاً) أساسية لتطوير المنتجات الأساسية.(عاشراً) مهمة لتنفيذ الهدف الاستراتيجي للمنظمة .(أحدى عشر) قابلة للتسويق ومجدية تجاريا .(أثناعشر) قليلة العدد .

ج- أبعاد المقدرات الجوهرية

(أولا) الموارد

هي كل الموجودات ، الإمكانيات ، العمليات التنظيمية ، ولمهارات والخصائص التنظيمية والمعلومات ، والمعرفة . وقد تكون ملموسة كالمكائن ، الأموال ، المباني ، أو غير ملموسة كسمعة المنظمة واسمها التجاري في السوق ، وصورتها الذهنية لدى الجمهور ، وبراءات الاختراع، والمهارات الفنية والتسويقية [2] .

(2) السالم ، 2005 :114.

(ثانياً) القابليات

تمثل قابليات المنظمة في مجملها مجموعة من المهارات والمعارف والمصادر والتقنيات [1] . وتكون أقل ملموسية من الموارد وتنتج من موارد المنظمة ، الأنظمة الداخلية والمهارات [2].

(1) Thomson & Strickland , 2003 : 120.

(ثالثاً) الاتصال

يعرف الاتصال على انه عملية التفاعل التي تحدث عندما يحول شخص أو جهة ما (المرسل) رسالة ، ويستجيب لها طرف آخّر (المستقبل) بشكل يرضي المرسل[3]. والاتصال هو عملية نحاول من خلالها إرسال / توصيل أفكارنا ، آرائنا ، رغباتنا ، مشاعرنا للآخرين [4].

(2) Macmillan& Tampoe,2000:114.

فهو وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الفردي من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، والاتصال يتكون من طرفين: طرف يقوم بتبليغ التوجيهات والتعليمات، والطرف الآخر يتلقاها ويتصرف بمقتضاها[5].

(3) القريوتي ،2009: 218.

(4) حريم ،2010 :15.

إذاً هي الإجراءات التي يقوم خلالها المرسل – فرداً أو جماعة أو منظمة – بنقل بعض المعلومات – رسالة – إلى المستقبل - فرداً أو جماعة أو منظمة [6] . من البديهي أن لمهارات الاتصال المكتوبة والمنطوقة الأهمية الحاسمة في مجال الأعمال التجارية والحياة الشخصية . ولا بد أن يكون للمدراء والقادة على وجه الخصوص اتصالات فعالة[7] .

(5) العميان ، 2005 :237.

(رابعاً) العمل الجماعي

(6) جرينبرج و بارون ، 2009 :346.

يعرف العمل الجماعي على انه وجود مجموعة من الأفراد هدفهم الأساس هو الاشتراك في معلومات واتخاذ قرارات تساعد كل منهم على تأدية عمله في المجال الخاص به [8] . ويحدث عندما يتعايش أعضاء فريق لدرجة تصل إلى المسؤولية الجماعية لإنجاز الهدف [9] . كما أنه تأكيد على روح الجماعة والعمل كفريق واحد . وهذا يعني سيطرة روح الفريق على روح الفردية [10] .

(7) Adair,2004: 178.

(8) القريوتي ، 2009 :160.

ولقد أدركت العديد من المنظمات ضرورة العمل بروح الفريق حتى يصبح العامل بمثابة عضو فعال في جماعة العمل ، وعلى سبيل المثال تقضي شركة تويوتا العديد مّن الساعات في تدريب عامليها على أن يستمع كل منهم للآخر ويتعاون معه [11] .

(9) Schermerhorn, & etal 2010 :157.

ولقد نجح اليابانيون في بناء الفرق التي تحاول من خلال العمل الجماعي تصميم طريقة تحقق الأهداف دون اللجوء إلى الحلول الفردية التي قد لا تكون ناجحة أو ذات مردودية محدودة . فالعمل

(10) العميان ،2010 :55.

(11) ديسلر ،2010 :281.

الجماعي يخلق حالة من الاهتمام الجماعي بالعملية مما يقوي الروح الجماعية والاهتمام بالواجبات والأعمال [11].

(خامساً) تمكين العاملين

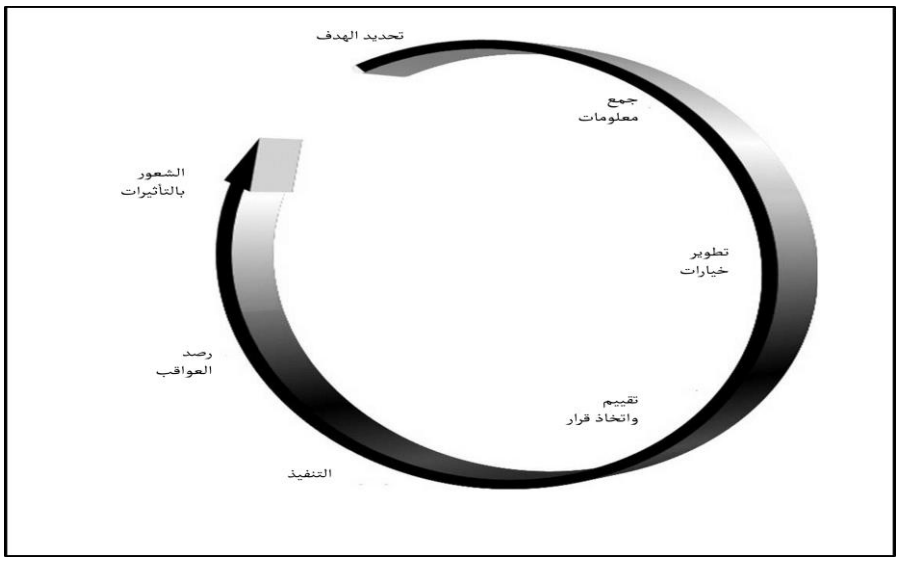
يعني التمكين[1] توفير الحرية للناس للقيام بنجاح بما يريدون القيام به، بدلا من إعطاءهم التعليمات لتنفيذ ذلك ، أي إن المدراء الذين يمكنون العاملين فإنهم يقللون الضوابط والقيود والحدود بالنسبة لهم بدلا من تحفيز وتوجيه سلوكهم باستخدام إستراتيجية الدفع . وتقنيات التأثير هنا تكون باستخدام إستراتيجية السحب حيث يركز المدراء على السبل التي يمكن من خلالها تصميم حالة عمل بحيث تنشط وتوفر التشجيع الذاتي للعاملين ، إذ ينجز العاملين المهام بسبب انجذاب جوهري من قبلهم ، وليس بسبب وجود نظام مكافأة خارجي أو سلطة النفوذ .

(1) Whetten& Cameron,2011:443.

(سادساً) حل المشكلات واتخاذ القرار

تعد عملية اتخاذ القرار من أبرز وأهم نشاطات المنظمة ، وذلك لأن القرار هو مظهر مباشر لممارسة الإدارة لأعمالها ، وإن عمل متخذ القرار هو أن يتخذ القرارات بصفة مستمرة وفي مواقف العمل المختلفة الذي يقوم أساساً على توفير المعلومات ، ليتم استخدامها لاتخاذ القرار المناسب والذي يتعلق عادة بحل المشاكل التي قد تواجه المنظمة (دليلة ،2011 :214) . وهي إحدى الوظائف الأساسية في المنظمات والتي تمارسها الإدارة وتتداخل مع كل الوظائف الرئيسية والمهمة في المنظمة وهي عملية الاختيار بين بدائل لحل مشكلة قائمة أو مواجهة موقف [2] . ويمكن التعبير عن عملية اتخاذ القرار بالنموذج الآتي :

(2) الحميري ،2010 : 55.



شكل (3) : نموذج عملية اتخاذ القرار

Source :(Adair, John,2004 : 45)

2. التغيير التنظيمي

أ- مفهوم التغيير التنظيمي

كلمة التغيير بصورة عامة تعني التحويل ، لجعل شيئا ما مختلفا أو أفضل أو التحول من أي شيء موجود وذلك بإضافة بعض القيم أو التخلي عن شيء آخر[1].

(1) Abbas & Asghar,2010:16

والتغيير في إدارة الأعمال ، يعني الانتقال من طريقة محددة للقيام بالأعمال إلى طريقة أخرى[2].

(2) MTD 2010 :9 Training.

ويمكن تلخيص آراء الباحثين والمفكرين حول مفهوم التغيير التنظيمي بالجدول رقم (2) .

جدول (2): مفهوم التغيير التنظيمي حسب آراء مجموعة من الباحثين

ت	أسم الباحث	المفهوم
1	(خروفة ،2010: 7)	هو قدرة المنظمة على تبني فكرة أو سلوك جديد ، بما يعكس تعديلا جوهرياً على بعض أجزاء المنظمة ومجالاتها الوظيفية .
2	(حماد ، 2011 :386)	هو الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى حالة أخرى أكثر كفاءة من بين حالات تطويرها المتوقعة في المستقبل
3	(دودين،2012: 18)	هو جهد مخطط ، يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة ، بغية فعالية التنظيم من خلال تحسينات وتدخلات مدروسة في عمليات التنظيم وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية .
4	(عقيلي ، 2013 : 356)	هو نشاط يهدف أساساً الى إحداث تغييرات في بعض او جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة ، من أجل مواجهة بعض التغييرات والأحداث المؤثرة فيها ، والتي تحدث داخلها او خارجها في البيئة التي تعيش في كنفها ، وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات ، وتطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية .

5	(العواملـــــة ، 2013 : 285)	هـو انتقـال كمـي أو نـوعي مـن مرحلـة أو وضـع لآخـر ، ويتضـمن ذلـك أيـة تعـديلات ماديـة أو بشـرية أو تكنولوجيـة أو غيرهـا مـن جوانـب التنظيم المختلفة

المصدر : أعداد الباحث حسب آراء مجموعة من الباحثين

وفي ضوء ما تقدم يرى الباحث إن التغيير التنظيمي : **هو تعديل في مجال أو عدة مجالات في المنظمة ، هدفه الأساسي الوصول إلى حالة أفضل انسجاماً مع التغييرات الحاصلة في محيط المنظمة والذي يساعد المنظمة على الاستمرار وتحقيق أهدافها**

أهداف التغيير التنظيمي المخطط

إن البرنامج الذي يصب بالنهاية في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها هو أن تصبح أكثر نجاحا في بيئة الأعمال التنافسية على نحو متزايد وبالتالي، فإن الهدف الأساسي من التغيير التنظيمي هو نفسه في معظم المنظمات وهو الحفاظ على حيوية وفاعلية المنظمات، ومن بين تلك الأهداف [1] :

(1) دودين، 2012 : 49 -51.

(أولا) زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة لأجل البقاء والنمو.

(ثانياً) مساعدة المنظمة على حل مشاكلها وتوفير جو من الثقة بين العاملين .

(ثالثاً) زيادة قدرة الأفراد على الرقابة الذاتية وزيادة انتماءهم للمنظمة وأهدافها .

(رابعاً) زيادة قدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة لإنجاز أهدافها .

(خامساً) تمكين المدراء من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من الأساليب التقليدية .

ج- **أبعاد التغيير التنظيمي**

إن حدوث أي تغيير في أحدى المنظومات الفرعية للمنظمة يؤدي إلى تغييرات في المنظومات الفرعية الأخرى للمنظمة [2] . لذلك تتعدد المجالات التي يتم من خلالها التغيير في المنظمات ، ومن أهم تلك المجالات :

(2) الشماع ، 1991 : 230.

(أولاً) الثقافة التنظيمية

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها تفاعل مجموعة المعارف والخبرات والمهارات الفنية والتطبيقية والقيم والعادات بين الأفراد والجماعات والمجتمعات لتشكل في مجموعها نظاماً عاماً يضفي طابعاً مميزاً على الأشخاص أو الجماعات أو المجتمعات[1].

(1) عساف ، 2012 : 126.

وتتكون الثقافة التنظيمية بطرق منقوشة في التفكير، والشعور والتفاعل ، تكتسب وتنتقل بشكل رئيسي عن طريق الرموز، التي تشكل الإنجازات المميزة من الجماعات البشرية، بما في ذلك تجسيدها في الأعمال الفنية ، النواة الأساسية للثقافة يتكون من الأفكار التقليدية (أي المشتقة تاريخيا والمختارة) وخاصة القيم المتعلقة بها [2]إن تغيير الثقافة التنظيمية ليست مهمة سهلة ، لأنها تتطور مع مرور الزمن وتصبح جزءا لا يتجزأ من داخل الهيكل والنظم والعمليات التي تتطور. لذلك، المطلوب هو خلق عملية بناء الثقة داخل المنظمات من قبل الرؤساء التنفيذيين لكسب القبول من قبل الزملاء حتى ولو تم الاستعانة بمساعدة خارجية في هذا الشأن[3].

(2) Senior & Swailes,2010:129.

(3) Sengupta& etal,2006:58-59.

(ثانياً) الهيكل التنظيمي

يتم تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال مجموعة القواعد والقوانين والإجراءات التنظيمية وذلك في إطار تنظيمي محدد ويعرف هذا الإطار بالهيكل التنظيمي ، وغالباً ما يعبر عن العلاقات الوظيفية بين الوحدات التنظيمية في شكل خريطة تنظيمية ، والخريطة التنظيمية ما هي إلا تعبير بالرسم عن الهيكل التنظيمي [4].

(4) زايد ،2007 :20.

الهيكل التنظيمي هو الهيكل العظمي لسلسلة من الفعاليات الإنتاجية المتكاملة يتم فيه تحديد العلاقات بين التقسيمات في المنظمة [5]وهو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات الساندة في المنظمة فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، إضافة لبيان أشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة، كما إنه بناء هرمي للعلاقات ولتدفق الاتصالات وهو لا يمثل غاية البناء الأساسي للمنظمة بل يعد أحد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق أهدافها [6].

(5) الشماع ،1991 :216.

(6) الشماع وحمود ، 2007 : 163.

تستغني العديد من المنظمات عن طبقات من الإدارة وتلجأ إلى اللامركزية في اتخاذ القرارات. هناك تحولا قويا نحو مزيد من الهياكل الأفقية، مع تمكين العاملين في الخط الأمامي سلطة اتخاذ القرارات وحل المشكلات من تلقاء أنفسهم [1]. يحدد الهيكل التنظيمي كيف يجب أن توزع المهام ، ومن مسؤول أمام من ، وما هي آليات التنسيق وأنماط التفاعلات التي يتوجب أتباعها [2] .

(1) Daft,2010:385.

(2) السالم ، 2008 :25.

(ثالثاً) العاملين

تؤمن الإدارات في كثير من بلدان العالم بأهمية العاملين في المجتمع وكونهم محور الاهتمام الأساسي لتلك البلدان ، ففي الولايات المتحدة الأمريكية وكندا تؤكد كل الهيئات والمنظمات أنها موجودة لخدمة العاملين وإسعادهم [3] .العامل كيان مادي ونفسي يتكون من مجموعة متفاعلة ومتكاملة من الأجزاء الطبيعية والاجتماعية التي تتحدد في ضؤها شخصيته ، ويصاغ ، في الوقت ذاته ، تكوينه النفسي في المنظمة [4] . ويقصد به طرق سلوك وتفاعل العاملين في المنظمة [5]. قد تتطلب الظروف إحداث تغييرات في الأفراد أنفسهم ، وذلك من خلال بعض الطرق مثل المحاضرات والمؤتمرات والتدريب داخل العمل بهدف إكسابهم مهارات جديدة تمكنهم من أداء واجباتهم الوظيفية بنجاح [6] . ويتم ذلك بالتركيز عّلى رفع المهارات وتنمية المقدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية [7] .

(3) زايد ،2007: 27.

(4) الشماع وحمود ،2007: 118.

(5) الشماع ،1991: 230.

(6) ديسلر ،2010: 300.

(7) دودوين ، 2012 : 368.

(رابعاً) التكنولوجيا

تتضمن التكنولوجيا جميع المعارف الانسانية التطبيقية التي تسهم ايجابياً في معالجة المشكلات والمواقف [8]. ويهتم هذا المجال بالجانب التقني ؛ كالآلات والمعدات أو المهام وأساليب العمل . وتشكل التكنولوجيا أحد أهم المصادر المؤثرة على عمل أي تنظيم بسبب سرعة تطوراتها وتطبيقاتها [9]وتتميز التكنولوجيا بدرجة عالية من التغيير خلال فترات قصيرة من الزمن، ومثال على ذلك ما حدث من تطور في طرق دفع أجور العاملين، إذ كانت تلك المهمة أحدى المهام الأساسية للعديد من المحاسبين في قسم المحاسبة، غير أنه باستخدام التكنولوجيا الحديثة أمكن استبدال العديد من المحاسبين المخصصين لإعداد جداول وكشوف الرواتب بأجهزة الحاســـــب الآلي

(8) الشماع وحمود ،2007: 339.

(9) الطراونة وآخرون ،2012: 178.

الحديثة التي تستطيع إنجاز نفس العمل بسرعة أعلى وبدرجة عالية من الدقة [1].

تغييرات التكنولوجيا هي تغييرات في عملية الإنتاج للمنظمة، بما في ذلك قاعدة المعرفة والمهارة، والتي تمكن الكفاءة المميزة. وقد صممت هذه التغييرات لجعل الإنتاج أكثر كفاءة أو لإنتاج أكبر حجم. التغييرات في التكنولوجيا تنطوي على تقنيات لصنع المنتجات أو الخدمات. وهي تشمل أساليب العمل، والمعدات، وسير العمل. [2]. فتغيير التكنولوجيا يركز على تطوير العملية الإنتاجية والأساليب المستخدمة بما فيها تحقيق تخفيض تكاليف الإنتاج وتطوير أساليب العمل [3].

(خامساً) **المهام**

تشير المهام إلى الطرق المستخدمة لتصميم الوظائف في المنظمة [4] إن عدوى التغيير تمتد لتشمل المهام والسلطات الموكولة للفرد أيضاً فيجري في الغالب إعادة تصميم المهام والأنشطة [5].

ويمكن إعادة تصميم المهام والسلطات على أساس فرق العمل وذلك من أجل تحسين إدارة العمل وتمكين فرق العمل صلاحية اتخاذ القرار [6] .

(سادساً) الاستعداد للتغير

يشير إلى الحالة التي تجعل المنظمة في حالة دائمة من التكيف مع الظروف و المتغيرات الداخلة والخارجية [7] .

(سابعاً) تشخيص المشكلات والمواقف التنظيمية

وتشير إلى درجة تجاوب الشركة وإدارتها للإحساس بوجود فجوة ما بين الحالة التي عليها المنظمة والحالة المنشودة التي تفرضها متطلبات بيئتها[8] .

(ثامناً) تحديد غايات التغير

تهيئة الأوضاع في المنظمة لتتقبل التغير وخلق شعور في الشركة بالحاجة أليه [9] .

(تاسعاً) التهيؤ لإجراء التغير

وهي مرحلة إدخال التغير إلى المنظمة مباشرة [10] .

(1) زايد، 2007: 25.

(2) Daft,2010:371-372.

(3) السالم ، 2008 :96.

(4) الشماع، 1991 :230.

(5) ديسلر، 2010 : 299.

(6) مرزوق، 2006: 22.

(7) الملا ، 2009 :11.

(8) الملا ، 2009 :11

(9) الملا ، 2009 :11.

(10) الملا ، 2009 :11.

ثالثاً : الجانب العملي

1. نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل (المقدرات الجوهرية) :

قياس مستوى الأهمية للبُعد الرئيسي المقدرات الجوهرية والأبعاد الفرعية المكونة له وفقاً للمتوسط الحسابي :

تم ترتيب وتصنيف متغيرات البحث وفق الأسئلة الخاصة بكل متغير، وباستعمال المؤشرات الإحصائية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الأهمية للبُعد الرئيسي المقدرات الجوهرية والأبعاد الفرعية له حسب استجابات أفراد عينة البحث) في الجدول رقم (3) .

جدول (3) : يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب للأبعاد الفرعية للقدرات الجوهرية

الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
1	الموارد	3.45	0.552	5	متوسط
2	القابليات	3.69	0.536	2	مرتفع
3	الاتصال	3.46	0.715	4	متوسط
4	العمل الجماعي	3.83	0.677	1	مرتفع
5	تمكين العاملين	3.37	0.731	6	متوسط
6	حل المشكلات واتخاذ القرار	3.64	0.671	3	متوسط
البُعد الكلـــــــي		3.57	0.485	-	متوسط

يبين الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات عينة البحث في المنظمة المبحوثة فيما يتعلق بالبُعد الرئيسي المستقل المقدرات الجوهرية قد بلغ(3.57) على مقياس ليكرت الخماسي ، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.485) ، وعند مستوى

أهمية متوسط. وقد حقق بُعد العمل الجماعي كأحد الأبعاد الفرعية أعلى متوسط حسابي بلغ (3.83) ، وبانحراف معياري (**0.677**) ، وعند مستوى أهمية مرتفع. تلاه بُعد القابليات بمتوسط حسابي (3.69) ، وانحراف معيـــاري (0.536) ، وعند مستوى أهمية مرتفع أيضا. فيما حقق بُعد تمكين العاملين أدنى متوسط حسابي لاستجابات عينة البحث بلغ (3.37) ، وبانحراف معياري (0.731) ، وعند مستوى أهمية متوسط. تلاه بُعد الموارد بمتوسط حسابي (3.45)، وانحراف معيـــاري (0.552) ، وعند مستوى أهمية متوسط أيضا.

كما يلاحظ من الجدول أعلاه أن التشتت كان منخفضا في استجابات عينة البحث حول البُعد الرئيسي المستقل المقدرات الجوهرية وأبعاده الفرعية الأخرى ، مما يشير إلى إن استجابات عينة البحث كانت متقاربة وايجابية حول أهمية تطبيق بُعد المقدرات الجوهرية بأبعاده الفرعية المختلفة في المنظمة المبحوثة ، ويشير ذلك إلى أن هناك موافقة من أفراد العينة على وجود تأثير للقدرات الجوهرية من خلال أبعادها على التغيير التنظيمي في المنظمة المبحوثة وتؤشر النتائج المشار إليها على أن المنظمة المبحوثة تمتلك مجموعة من المهارات والخبرات والمقدرات التي يمكن أن تسهم إلى في إجراء تغييرات في المنظمة للمساهمة في تحسين أدائها .

2. نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير التابع (التغيير التنظيمي) :

أ- مجالات التغيير التنظيمي:

قياس مستوى الأهمية للبُعد الرئيسي التابع التغيير التنظيمي من خلال مجالات التغيير التنظيمي والأبعاد الفرعية المكونة له وفقاً للمتوسط الحسابي:

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الأهمية للبُعد الرئيسي التابع التغيير التنظيمي من خلال مجالات التغيير التنظيمي والأبعاد الفرعية له حسب استجابات أفراد عينة البحث

الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
1	تغيير الثقافة التنظيمية	3.32	0.635	5	متوسط
2	تغيير الهيكل التنظيمي	3.65	0.746	1	متوسط
3	تغيير العاملين	3.64	0.640	2	متوسط
4	تغيير التكنولوجيا	3.42	0.783	3	متوسط
5	تغيير المهام	3.36	0.716	4	متوسط
البُعد الكلـــــــي		3.48	0.612	-	متوسط

يبين الجدول أعلاه إن المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات عينة البحث في المنظمة المبحوثة فيما يتعلق بالبُعد الرئيسي التابع التغيير التنظيمي من خلال مجالات التغيير التنظيمي قد بلغ (3.48) وبانحراف معياري (0.612) ، وعند مستوى أهمية متوسط. وقد حقق بُعد تغيير الهيكل التنظيمي كأحد الأبعاد الفرعية أعلى متوسط حسابي لاستجابات عينة البحث بلغ (3.65) ، وبانحراف معياري (0.746) ، وعند مستوى أهمية متوسط . تلاه بُعد تغيير العاملين بمتوسط حسابي (3.64) ، وانحراف معيـــاري (0.640) ، وعند مستوى أهمية متوسط أيضا. فيما حقق بُعد تغيير الثقافة التنظيمية أدنى متوسط حسابي لاستجابات عينة البحث بلغ (3.32) ، وبانحراف معياري (0.635) ، وعند مستوى أهمية متوسط . تلاه بُعد تغيير المهام بمتوسط حسابي (3.36)، وانحراف معيـــاري (0.716) ، وعند مستوى أهمية متوسط أيضا. كما يلاحظ من الجدول أعلاه إن التشتت كان منخفضا في استجابات عينة البحث حول البُعد الرئيسي التغيير التنظيمي من خلال مجالات التغيير التنظيمي وأبعاده الفرعية الأخرى ، مـــــما

يشير إلى إن استجابات عينة البحث كانت متقاربة وايجابية حول أهمية تطبيق بُعد التغيير التنظيمي من خلال مجالات التغيير التنظيمي بأبعاده الفرعية المختلفة ، وذلك لان التغيير التنظيمي لابد منه في ظل التطور الذي يشهده العالم ويعتبر سبب بقاء أو عدم بقاء المنظمة ، وبما أن المنظمة هي نظام مفتوح ومتفاعل مع البيئة الخارجية لذلك فهي تتأثر وتؤثر بهذه البيئة بهدف استمرار الحياة فيها حيث يعبر حدوث التغيير في المنظمة عن وجود حياة في المنظمة فهي كالكائن الحي تنمو وتزدهر وقد تصل إلى الشيخوخة إذا ما بقيت تعمل بجمود ، وتعتبر مجالات التغيير التنظيمي المفتاح لدخول عملية التغيير إلى المنظمة بنجاح .

ب- عمليات التغيير التنظيمي:

قياس مستوى الأهمية للبُعد الرئيسي التغيير التنظيمي من خلال عمليات التغيير التنظيمي والأبعاد الفرعية المكونة له وفقاً للمتوسط الحسابي :

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الأهمية للبُعد الرئيسي التغيير التنظيمي من خلال عمليات التغيير التنظيمي والأبعاد الفرعية له حسب استجابات أفراد عينة البحث

الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
1	الاستعداد للتغيير	3.30	0.728	1	متوسط
2	تشخيص المشكلات والمواقف التنظيمية	3.29	0.787	2	متوسط
3	تحديد غايات التغيير	2.97	0.707	4	متوسط
4	التهيؤ لأجراء التغيير	3.03	0.803	3	متوسط
البُعد الكلـــــــي		3.15	0.690	-	متوسط

يبين الجدول أعلاه إن المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات عينة البحث في المنظمة المبحوثة فيما يتعلق بالبُعد الرئيسي التغيير التنظيمي من خلال بُعد عمليات التغيير التنظيمي قد بلغ (3.15) وبانحراف معياري (0.690) ، وعند مستوى أهمية متوسط . وقد حقق بُعد الاستعداد للتغييركأحد الأبعاد الفرعية أعلى متوسط حسابي لاستجابات عينة البحث بلغ (3.30) ، وبانحراف معياري (0.728) ، وعند مستوى أهمية متوسط . تلاه بُعد تشخيص المشكلات والمواقف التنظيمية بمتوسط حسابي (3.29) ، وانحراف معيـــاري (0.787) ، وعند مستوى أهمية متوسط أيضا . فيما حقق بُعد تحديد غايات التغييرأدنى متوسط حسابي لاستجابات عينة البحث بلغ (2.97) ، وبانحراف معياري (0.707) ، وعند مستوى أهمية متوسط . تلاه بُعد التهيؤ لأجراء التغييربمتوسط حسابي (3.03) ، وانحراف معيـــاري (0.803) ، وعند مستوى أهمية متوسط أيضا. كما يلاحظ من الجدول أعلاه إن التشتت كان منخفضا نوعا ما في استجابات عينة البحث حول البُعد الرئيسي التغيير التنظيمي من خلال عمليات التغيير التنظيمي وأبعاده الفرعية الأخرى ، مما يشير إلى إن استجابات عينة البحث كانت متقاربة وايجابية نوعا ما حول أهمية تطبيق التغيير التنظيمي من خلال عمليات التغيير التنظيمي بأبعادها الفرعية المختلفة في المنظمة المبحوثة ، أي إنها مستعدة للتغيير لأنه مفروض عليها بحكم البيئة التي تعمل فيها ولكن دون تحديد غايات فعلى الرغم من استعدادها لعملية التغيير لكنها لم تهيؤ حالة الشعور بضرورة التغيير وأهمية التغيير داخل المنظمة .

3. اختبار فرضيات البحث

يتناول هذا المبحث اختبار فرضيتي البحث الرئيسيتين والفرضيات الفرعية المنبثقة عنهما. وقد وضعت فرضية البحث الرئيسية الأولى لبيان مدى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير الرئيسي المستقل المقدرات الجوهرية والمتغير الرئيسي التابع التغيير التنظيمي الذي يشتمل على كل من مجالات التغيير التنظيمي وعمليات التغيير التنظيمي معا، وتتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى ستة فرضيات فرعية أخرى . وقد تم استخدام تحليل الارتباط الخطـــي (Linear Correlation Analysis) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المتفرعة عنها .

أما الفرضية الرئيسة الثانية فقد وضعت لبيان مدى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمتغير الرئيسي المستقل المقدرات الجوهرية في المتغير الرئيسي التابع التغيير التنظيمي، وتتفرع عن الفرضية

الرئيسية الثانية ستة فرضيات فرعية أخرى. وقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطـــي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات المتفرعة عنها .

أ- فرضية البحث الرئيسية الأولى:

الفرضية العدمية (H_0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المقدرات الجوهرية والتغيير التنظيمي.

الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المقدرات الجوهرية والتغيير التنظيمي.

جدول (6)

نتائج تحليل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل المقدرات الجوهرية والمتغير التابع التغيير التنظيمي

حجم العينة	معامل ارتباط بيرسون الخطي(R)	مستوى الدلالة Sig
55	0.869**	0.000

(**) قيمة معامل ارتباط بيرسون الخطي (R) ذات دلالة معنوية

يلاحظ من نتائج تحليل الارتباط الخطي الموضحة في الجدول أعلاه ان قيمة معامل ارتباط بيرسون الخطي (R) بلغت (0.869) وهي ذات دلالة معنوية عندمستوى دلالة اقل من (5 %) ، ($\alpha \leq 0.05$) ، وتشير إلى وجود علاقة قوية بين المتغير المستقل (المقدرات الجوهرية) والمتغير التابع (التغيير التنظيمي). كما إن أشارة معامل الارتباط (R) الموجبة تشير إلى إن العلاقة بين كلا المتغيرين علاقة طردية موجبة، أي كلما زاد التركيز على المقدرات الجوهرية سيؤدي إلى تحسن كبير في التغيير التنظيمي في المنظمة المبحوثة ، وذلك للدور الكبير الذي يعول عليه لهذه المقدرات في الحصول على المهارات والمواهب والإمكانات الّفريدة التي تسمح للمنظمة بوضع نفسها بشكل متفرد وتطور ميزتها التنافسية من خلال أحداث قفزات نوعية في المنظمة لأحداث تغييرات ايجابية.

وبناءا على النتائج أعلاه فقد تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة لها،أي انه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة اقل من(5 %) ، (**α ≤ 0.05**) بين المقدرات الجوهرية والتغيير التنظيمي في المنظمة المبحوثة.

ولتأكيد النتائج التي تم توصل لها في اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للبحث، فقد تم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها كما عنها كما موضح في الجدول الآتي :

جدول (7) : الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى للبحث

الفرضية الفرعية	المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج	المتغيرات التابعة الداخلة في النموذج	R	مستوى الدلالة Sig	النتيجة
الاولى	الموارد	التغيير التنظيمي	0.552	0.000**	رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة
الثانية	القابليات	التغيير التنظيمي	0.555	0.000**	رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة
الثالثة	الاتصال	التغيير التنظيمي	0.700	0.000**	رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة
الرابعة	العمل الجماعي	التغيير التنظيمي	0.631	0.000**	رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة
الخامسة	تمكين العاملين	التغيير التنظيمي	0.772	0.000**	رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة
السادسة	حل المشكلات واتخاذ القرار	التغيير التنظيمي	0.707	0.000**	رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة

يلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي :

الفرضية الفرعية الأولى : يلاحظ من نتائج تحليل الارتباط الخطي الموضحة في الجدول أعلاه إن قيمة معامل ارتباط بيرسون الخطي (R) بلغت (0.552) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة اقل من (5 %) ، (α ≤ 0.05)، وتشير إلى وجود علاقة متوسطة القوة بين المتغير المستقل (الموارد) والمتغير التابع (التغيير التنظيمي). كما إن أشارة معامل الارتباط (R) الموجبة تشير إلى إن العلاقة بين كلا المتغيرين علاقة طردية موجبة ، أي كلما زاد التركيز على الموارد سيؤدي إلى تحسن ملموس نوعا ما في التغيير التنظيمي في المنظمة المبحوثة ، لان توفير مجموعة من الموارد التي تحتاجها المنظمة سوف يساعدها في اختيار التغيير المناسب وتنفيذه . وبناءا على النتائج أعلاه فقد تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة لهاأي انه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة اقل من (5 %) ، (≤ **α0.05**) بين الموارد والتغيير التنظيمي في المنظمة المبحوثة.

الفرضية الفرعية الثانية : يلاحظ من نتائج تحليل الارتباط الخطي الموضحة في الجدول أعلاه إن قيمة معامل ارتباط بيرسون الخطي (R) بلغت (0.555) وهي ذات دلالة معنويةعند مستوى دلالة اقل من (5 %) (α ≤ 0.05) ، وتشير إلى وجود علاقة متوسطة القوة بين المتغير المستقل (القابليات) والمتغير التابع (التغيير التنظيمي). كما إن أشارة معامل الارتباط (R) الموجبة تشير إلى إن العلاقة بين كلا المتغيرين علاقة طردية موجبة، أي كلما زاد التركيز على القابليات سيؤدي إلى تحسن ملموس نوعا ما في التغيير التنظيمي في المنظمة المبحوثة ، لأن القابليات تمكن المنظمة من الاستفادة واستثمار الفرص في البيئة الخارجية لتعزيز وتطوير مزايا المنظمة لتساعدها في إجراء تغييرات فعالة .

وبنّاءا على النتائج أعلاه فقد تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة لهاأي انه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة اقل من 5 %(0.05 ≤ α) بين القابليات والتغيير التنظيمي في المنظمة المبحوثة .

الفرضية الفرعية الثالثة : يلاحظ من نتائج تحليل الارتباط الخطي الموضحة في الجدول أعلاه إن قيمة معامل ارتباط بيرسون الخطي (R) بلغت (0.700) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة اقل من (5 %) ، (**α ≤ 0.05**) ، وتشير إلى وجود علاقة قوية نوعا ما بين المتغير المستقل (الاتصال) والمتغير التابع (التغيير التنظيمي). كما إن أشارة معامل الارتباط (R) الموجبة تشير إلى أن العلاقة بين كلا المتغيرين

علاقة طردية موجبة، أي كلما زاد التركيز على الاتصال سيؤدي إلى تحسن كبير في التغيير التنظيمي في المنظمة المبحوثة لان الاتصال القوي والمستمر بين إدارة المنظمة والعاملين يولد حالة القبول والرضا العام بالتغيير الذي ترتأيه الإدارة ويخفف بل ويمنع من مقاومة العاملين لعملية التغيير وبالتالي تجري عملية التغيير بدون معوقات .

وبناءا على النتائج أعلاه فقد تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة لها،أي انه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة اقل من (5 %) ، (**α ≤ 0.05**) بين الاتصال والتغيير التنظيمي في المنظمة المبحوثة .

الفرضية الفرعية الرابعة : يلاحظ من نتائج تحليل الارتباط الخطي الموضحة في الجدول أعلاه إن قيمة معامل ارتباط بيرسون الخطي (R) بلغت (0.631) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة اقل من (5 %) ، (**α ≤ 0.05**)، وتشير إلى وجود علاقة متوسطة القوة بين المتغير المستقل (العمل الجماعي) والمتغير التابع (التغيير التنظيمي). كما إن إشارة معامل الارتباط (R) الموجبة تشير إلى إن العلاقة بين كلا المتغيرين علاقة طردية موجبة، أي كلما زاد التركيز على العمل الجماعي سيؤدي إلى تحسن ملموس نوعا ما في التغيير التنظيمي في المنظمة المبحوثة لان التركيز على العمل الجماعي يؤدي إلى تخلص العاملين من حالات الخوف وعدم الأمان التي قد تتولد من أجراء عملية التغيير وسوف يساعد الإدارة على الحصول على أفضل الأفكار ويزيد من ثقة العاملين بها والتي تنبع من مبدأ العمل الجماعي والأهداف المشتركة ، حيث سيفعلون المستحيل لتحقيق تلك الأهداف عند إيمانهم بها .

وبناءا على النتائج أعلاه فقد تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة لها،أي انه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة اقل من(5 %) ، (**α ≤ 0.05**) بين العمل الجماعي والتغيير التنظيمي في المنظمة المبحوثة .

الفرضية الفرعية الخامسة : يلاحظ من نتائج تحليل الارتباط الخطي الموضحة في الجدول أعلاه إن قيمة معامل ارتباط بيرسون الخطي (R) بلغت (0.772) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة اقل من (5%) ،(**α ≤ 0.05**)، وتشير إلى وجود علاقة قوية نوعا ما بين المتغير المستقل (تمكين العاملين) والمتغير التابع (التغيير التنظيمي). كما إن إشارة معامل الارتباط (R) الموجبة تشير إلى أن العلاقة بين كلا المتغيرين علاقة طردية موجبة، أي كلما زاد التركيز على تمكين العاملين سيؤدي إلى تحسن كبير نوعا ما في التغيير التنظيمي في

المنظمة المبحوثة ، ويمكن تبرير ذلك بان منح الصلاحيات اللازمة (تمكين العاملين) يجعلهم قادرين على التصرف والمساهمة في عملية اتخاذ القرار وبالتالي منحهم دور في التغيير الذي يزيد مستوى الرضا الوظيفي للعاملين ويشعرهم بتحقيق للذات لأنهم ساهموا في تلك العملية وإنجاحها .وبناءا على النتائج أعلاه فقد تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة لهاأي انه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة اقل من (5 %) ، (**α ≤ 0.05**) بين تمكين العاملين والتغيير التنظيمي في المنظمة المبحوثة .

الفرضية الفرعية السادسة :يلاحظ من نتائج تحليل الارتباط الخطي الموضحة في الجدول أعلاه إن قيمة معامل ارتباط بيرسون الخطي (R) بلغت (0.707) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة اقـــل من(5 %) ،(**α ≤ 0.05**) ، وتشير إلى وجود علاقة قوية نوعا ما بين المتغير المستقل (حل المشكلات واتخاذ القرار) والمتغير التابع (التغيير التنظيمي). كما إن أشارة معامل الارتباط (R) الموجبة تشير إلى أن العلاقة بين كلا المتغيرين علاقة طردية موجبة، أي كلما زاد التركيز على حل المشكلات واتخاذ القرارسيؤدي إلى تحسن كبير نوعا ما في التغيير التنظيمي في المنظمة المبحوثة ،ويمكن تبرير ذلك بان التغيير التنظيمي يحتاج إلى أرضية مناسبة في المنظمة مشاكلها قليلة لكي لا تحدث أي عقبات تنعكس على انسيابية عملية التغيير ونجاحها.

وبناءا على النتائج أعلاه فقد تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة لهاأي انه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة اقل من (5 %) ، (**α ≤ 0.05**) بين حل المشكلات واتخاذ القرار والتغيير التنظيمي في المنظمة المبحوثة.

وعليه ومن خلال اختبار فرضيات البحث الفرعية والنتائج التي تم التوصل إليها يمكن التأكيد على النتيجة المتمخضة عن اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للبحث والتي تفضي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة اقل من(5 %) ، (**α ≤ 0.05**) بين المتغير المستقل المقدرات الجوهرية بكافة أبعادها الفرعية والمتغير الرئيسي التابع التغيير التنظيمي في المنظمة المبحوثة .

ب- **الفرضية الرئيسية الثانية**

الفرضية العدمية (H_o): لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة (**α ≤0.05**) للقدرات الجوهرية على التغيير التنظيمي.

الفرضية البديلة (H1): يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة (**α ≤ 0.05**) للقدرات الجوهرية على التغيير التنظيمي.

وقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار هذه الفرضية حيث كانت نتائج التحليل كما يلي:

جدول(8) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضية البحث الرئيسية الثانية

ملخصات النموذج	R	R^2	قيمة اختبار F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
القيمة	0.869	0.755	163.455	0.000
معاملات النموذج	رمز المعامل	قيمة المعامل	قيمة اختبار T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
معامل الثبات (Constant)	α	0.635-	2.028-	0.048
معامل الانحدار الخطي البسيط	B	1.11	12.785	0.000

يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول أعلاه ما يلي :

- إن قيمة معامل الانحدار الخطي البسيط (B) بلغت (1.110) وهي ذات دلالة معنوية حيث أن قيمة الاختبار الإحصائي T بلغت (12.785) عند مستوى الدلالة (**α ≤ 0.05**)، وتشير إلى وجود علاقة تأثيرية وتفسيرية بين المتغير المستقل (المقدرات الجوهرية) والمتغير التابع (التغيير التنظيمي)،وتعني قيمة معامل الانحدار (B) وإشارته الموجبة إن زيادة المتغير المستقل (المقدرات الجوهرية) بقيمة وحدة واحدة تؤدى إلى زيادة في المتغير التابع (التغيير التنظيمي) بقيمة (1.110) وحدة . كما إن قيمة معامل الثبات لنموذج الانحدار الخطي البسيط (α) قد بلغت (-0.635) وهي ذات دلالة معنوية حيث إن قيمة الاختبار الإحصائي (T) بلغت (- 2.028) عند مستوى دلالـــــــة (**α ≤ 0.05**) ، وهي تمثل قيمة المتغير التابع (التغيير التنظيمي) عندما تكون قيمة المتغير المستقل (المقدرات الجوهرية) مساوية للصفر .

- إن قيمة معامل التحديد (R^2) والتي تمثل القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي البسيط قد بلغت (0.755) وهي ذات دلالة معنوية حيث إن قيمة الاختبار الإحصائي (F) قد بلغت (163.455) عند مستوى الدلالة (**$\alpha \leq 0.05$**)، وتعني هذه القيمة أن نموذج الانحدار الخطي البسيط ومن خلال المتغير المستقل (المقدرات الجوهرية) يمكنه أن يفسر ما نسبته (0.755) من الاختلاف والتباين في المتغير التابع (التغيير التنظيمي) ، وهي نسبة عالية وتدل على وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة (**$\alpha \leq 0.05$**) بين المقدرات الجوهرية والتغيير التنظيمي في المنظمة المبحوثة .
- يمكن بناء نموذج الانحدار الخطي البسيط الممثل للعلاقة التأثيرية بين المقدرات الجوهرية والتغيير التنظيمي في المنظمة المبحوثة كما يلي:

$$Y = \alpha + BX$$

وعند تمثيل القيم في النموذج أعلاه يكون كما يلي:

التغيير التنظيمي= -0.635+ 1.110(المقدرات الجوهرية)

حيث ان التغيير التنظيمي في المعادلة أعلاه يمثل Y والمقدرات الجوهرية تمثل X

وبناءا على النتائج أعلاه فقد تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة لها،أي انه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة اقل من (5 %) ، (**$\alpha \leq 0.05$**) للقدرات الجوهرية على التغيير التنظيمي في المنظمة المبحوثة .

ولتأكيد النتائج التي تم توصل لها في اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للبحث، فقد تم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها كما في الجدول الآتي :

جدول (9) :الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية الفرعية	المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج	المتغيرات التابعة الداخلة في النموذج	R	R2	قيمة اختبار F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	النتيجة
الاولى	الموارد	التغيير التنظيمي	0.552	0.305	23.267	*0.000	رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة
الثانية	القابليات	التغيير التنظيمي	0.555	0.308	23.578	*0.000	رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة
الثالثة	الاتصال	التغيير التنظيمي	0.700	0.486	50.197	*0.000	رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة
الرابعة	العمل الجماعي	التغيير التنظيمي	0.631	0.398	34.993	*0.000	رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة
الخامسة	تمكين العاملين	التغيير التنظيمي	0.722	0.521	57.648	*0.000	رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة
السادسة	حل المشكلات واتخاذ القرار	التغيير التنظيمي	0.707	0.500	52.919	*0.000	رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة

يلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي :

الفرضية الفرعية الأولى : بناءا على النتائج أعلاه فقد تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة لها،أي انه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة اقل من (5 %) ،(**α ≤ 0.05**) للموارد على التغيير التنظيمي في المنظمة المبحوثة .

الفرضية الفرعية الثانية : بناءا على النتائج أعلاه فقد تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة لها،أي انه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة اقل من (5 %) ، (**α ≤ 0.05**) للقابليات على التغيير التنظيمي في المنظمة المبحوثة

الفرضية الفرعية الثالثة : بناءا على النتائج أعلاه فقد تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة لها،أي انه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة اقل من (5 %) ، (**α ≤ 0.05**) للاتصال على التغيير التنظيمي في المنظمة المبحوثة .

الفرضية الفرعية الرابعة : بناءا على النتائج أعلاه فقد تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة لها،أي انه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة اقل من (5 %) ، (**α ≤ 0.05**) للعمل الجماعي على التغيير التنظيمي في المنظمة المبحوثة .

الفرضية الفرعية الخامسة : بناءاً على النتائج أعلاه فقد تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة لها ، أي انه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة اقل من(5 %) ، (**α ≤ 0.05**) لتمكين العاملين على التغيير التنظيمي في المنظمة المبحوثة .

الفرضية الفرعية السادسة : وبناءا على النتائج أعلاه فقد تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة لها،أي انه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة اقل من (5 %) ، (**α ≤ 0.05**) لحل المشكلات واتخاذ القرار على التغيير التنظيمي في المنظمة المبحوثة .

رابعاً : الاستنتاجات والتوصيات

لقد تمخض عن البحث الحالي مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات أبرزها ما يلي :

1. **الاستنتاجات**

أ- يعتبر العمل الجماعي من أهم وأقوى أبعاد المقدرات الجوهرية من حيث التأثير الايجابي في مستوى التغيير التنظيمي في المنظمة المبحوثة ، فكلما زاد مستوى العمل الجماعي في المنظمة كلما انعكس وبشكل ايجابي في تعزيز مستوى التغيير المطلوب.

ب-واقع المقدرات الجوهرية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الأسكندرية هو جيد جدا إذ أجمع افراد العينة على تمتع المنظمة (بموارد ، قابليات ، اتصال ، عمل جماعي ، تمكين للعاملين وحل للمشكلات واتخاذ القرارات) بشكل كاف لأجراء أي عملية تغيير ملائمة قد تحتاجها المنظمة وهذا يؤكد ترابط أبعاد المقدرات الجوهرية في المنظمة .

ج- يعتبر الهيكل التنظيمي من أكثر أبعاد التغيير التنظيمي أهمية وقوة لارتباطه بالأنشطة والمهام التي يتم توزيعها بين العاملين والمنظمة ويعتبر الموجه نحو تحقيق أهداف المنظمة وبنفس الوقت منظاراً للعاملين تجاه منظمتهم والبيئة المحيطة بها.

د- إن واقع التغيير التنظيمي في المنظمة المبحوثة هو جيد جدا بعدما تم التعرف على مستواه من خلال مؤشرات تم تثبيتها في هذا البحث وهي مجالات التغيير التنظيمي وعمليات التغيير التنظيمي ما يؤكد تمتع المنظمة بالقدرة على أجراء التغييرات المناسبة في أي مجال تحتاجه .

ه- إن للقدرات الجوهرية دور ايجابي كبير ومهم في عملية التغيير التنظيمي للحصول على ميزة تنافسية للمنظمة ، إذ يمكن القول إن العلاقة بين المقدرات الجوهرية والتغيير التنظيمي في المنظمة المبحوثة هي علاقة طردية فكلما زاد مستوى المقدرات الجوهرية في المنظمة نحو الأفضل زاد مستوى التغيير التنظيمي فيها نحو الأفضل أيضا، والعكس صحيح .

و- أن المقدرات الجوهرية بأبعادها (الموارد ، القابليات ، الاتصال ، العمل الجماعي ، تمكين العاملين ، حل المشكلات واتخاذ القرار) ترتبط بشكل إيجابي وقوي بالتغيير التنظيمي بمجالاته (تغيير الثقافة ، تغيير الهيكل التنظيمي ، التغيير التكنولوجي، تغيير العاملين ، تغيير المهام) وعملياته (الاستعداد للتغير، تشخيص المشكلات والمواقف التنظيمية ، تحديد غايات التغير، التهيؤ لأجراء التغيير) .

وهذا يؤكد على أهمية المقدرات الجوهرية في المنظمة لخلق مناخ ملائم للتغيير من اجل الوصول إلى ميزة تنافسية عالية في خضم قوة التنافس والدعم اللا متناهي للسوق العراقية بمنتجات تنافسية متنوعة والتي تشكل خطراً على المنظمات وبالأخص المنظمة المبحوثة إذا لم توظف قدراتها الجوهرية لتحقيق تغيير يتناسب وقوة المنافسة في السوق .

ز- اتضح أن هناك تأثير معنوي للمقدرات الجوهرية على التغيير التنظيمي حيث ان المقدرات الجوهرية تزيد من فعالية التغيير وكفاءته وتعتبر الموجه الرئيسي لجميع الأنشطة والفّعاليات التي تحتاجها المنظمة لأجراء عملية تغيير تنظيمي متكاملة وناجحة على اعتبار انها تمثل مدخلات لعملية الإنتاج في المنظمة المبحوثة .

2. التوصيات

أ- ضرورة التركيز على أعطاء فرص عمل وأولوية للعاملين وعلى وجه الأخص في المناصب الإدارية على أساس الكفاءة والمهارة ، وليس على أي اعتبارات أخرى .

ب-التأكيد على ترسيخ ثقافة العمل الجماعي لأنه من أهم أبعاد المقدرات الجوهرية في المنظمة المبحوثة ، حيث أننا نستطيع إحداث المعجزات إذا كان لدينا إيمان بالآخرين وبأفضل ما لديهم ، وذلك عن طريق تشكيل فرق عمل ووضع نظام لذلك ومكافأة الإنجازات الجماعية .

ج-العمل على تطوير وبناء المقدرات الجوهرية جديدة لرفع مستوى أداء المنظمة المبحوثة من خلال تحديد أهم الموارد و القابليات وعمليات اتصال مناسبة ، والتعاون في تحقيق ذلك مع جميع العاملين في المنظمة عن طريق دعم وتشجيع العمل الجماعي الذي من شأنه تجنب المنظمة حدوث المشكلات وتساعد على اتخاذ قرارات مناسبة بشأن تطوير المنظمة وإحداث تغييرات فيها تساعد على تحقيق نجاحات كبيرة للمنظمة .

د-ضرورة اعتماد هيكل تنظيمي مرن يراعى فيه النظر إلى البيئة الخارجية للمنظمة المبحوثة لكي يتسنى لها مقارنة ما تمتلكه من قدرات جوهرية مع منافسيها للتعرف على موقعها في السوق وأجراء التغييرات اللازمة في الوقت المناسب للحفاظ على استمرار عمل المنظمة ولضمان العلاقة بين التغيير التنظيمي والمقدرات الجوهرية ، وتكون فيه الصلاحيات والمهام محددة وواضحة ويسمح بديمقراطية العلاقات والابتعاد عن الإجراءات الروتينية ، ويشجع الاتصالات والمشاركة الواسعة .

ه- العمل على توضيح ثقافة المنظمة للعاملين وإزالة العوائق التي تحول دون شيوع ثقافة التغيير في المنظمة ، مثل اختيار قادة

يملكون كاريزما عالية تساعد في إقناع العاملين بسهولة بضرورة التغيير الذي سيحصل ، مع وغيرها من الوسائل الأخرى التي تساعد على ذلك .

و- تشجيع العاملين في المنظمة المبحوثة من حملة شهادة الدبلوم والبكالوريوس في الاختصاصات الإدارية والفنية ، على إكمال دراستهم العليا داخل العراق وخارجه ،استقطاب حملة الشهادات ومن ذوي الاختصاصات المشار إليها والاستفادة منهم في في استكشاف مجالات التغيير وتوفير المقدرات الجوهرية المناسبة .

قائمة المصادر

القرآن الكريم

1- جرينبرج، جيرالد، بارون، روبرت (2009) ،***إدارة السلوك في المنظمات***،ترجمة ،رفاعي،محمد رفاعي وبسيوني إسماعيل علي، دار المريخ للنشر، السعودية ، الرياض .

2- حريم ، حسين محمود (2010) ، مهارات الإتصال في عالم الإقتصاد وإدارة الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان .

3- حماد ، إياد (2011) ،***أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي*** ، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، مجلد 37 ، عدد 4،.

4- الحميري ، باسم (2010) ، ***مهارات إدارية*** ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان.

5- خروفة ، رغد محمد يحيى (2010) ، قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغييرالتنظيمي ، تنمية الرافدين العدّد 99 مجلد 32 ص ص (1-33) ، كلية الإدارو والإقتصاد ، جامعة الموصل ، العراق ، الموصل .

6- دليلة ، بركان (2011) ، ***تأثير الإتصال غير الرسمي على عملية إتخاذ القرار*** ،أبحاث إقتصادية وإدارية العدد العشر ديسمبر ، جامعة محمد خيضر بسكرة – كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

7- دودوين ، أحمد يوسف (2012) ،***إدارة التغيير والتطوير التنظيمي*** ، اليازوري ،الأردن ، عمان .

8- ديسلر، جاري (2010)،***إدارة الموارد البشرية*** ، الطبعة الرابعة ، ترجمة :عبد المتعال ،محمد سيد أحمد، دار المريخ للنشر ، المملكة العربية السعودية ، الرياض .

9- زايد ، عادل محمد (2007) ، ***تكوين الفرق والعمل الجماعي*** ، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية ، كلية الهندسة – جامعة القاهرة ، دار الكتب المصرية ،جمهورية مصر العربية ، القاهرة .

10- السالم ، مؤيد سعيد (2008) ، ***نظرية المنظمة الهيكل والتصميم*** ، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن .

11- الشماع ، خليل محمد حسن (1991) ، ***مباديء الإدارة مع التركيز على إدارّة الأعمال*** ، مكتب المثنى للنشر ، العراق ، بغداد .

12- الشماع ، خليل محمد حسن وحمود ، خضير كاظم (2007) ، ***نظرية المنظمة***، الطبعة الثالثة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن .

13- الطراونة ،حسين أحمد ،عريقات ،أحمد يوسف ،عبد الهادي ،توفيق صالح والعرموطي ، شحادة (2012)**نظرية المنظمة** ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان .

14- عساف ، عبد اللمعطي محمد (2012)، **السلوك الإداري (التنظيّمي) في المنظمات المعاصرة** ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان .

15- عقيلي ، عمر وصفي (2013) ، **الإدارة المعاصرة** ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان .

16- العميان ، محمود سلمان (2005) ، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** ،الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر ، الأردن ، عمان .

17- العميان ، محمود سلمان (2010) ،، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** ، الطبعة الخامسة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان .

18- العواملة ، نائل عبد الحافظ (2013) ، **الهياكل والأساليب** ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان .

19- القريوتي ، محمد قاسم (2009)، **السلوك التنظيمي** ، الطبعة الخامسة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان .

20- كريم ، شابر محمد (2009)**محاولات التغيير الثقافي في أنماط إدارة الموارد البشرية**،رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية ، قسم علم الإجتماع ، جامعة الجزائر ، الجزائر .

21- مرزوق ،إبتسام إبراهيم (2006) ، **فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفاسطينية** ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، فلسطين ، غزة .

22- مصطفى ، إبراهيم و الزيات ، أحمد و عبد القادر ،حامد و النجار ، محمد (2004) ، **المعجم الوسيط** ، الطبعة الرابعة ، مكتبة الشروق الدولية ، مصر، القاهرة .

23- الملاّ ، حميد علي احمد (2009) ، **العلاقة بين الإبداع والتغير التنظيميين وتأثيرهما في فاعلية المنظمة** ، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد ،قسم إدارة الأعمال ، العراق ، بغداد .

24- Abbas, Wasim & Asghar, Imran(2010), ***THE ROLE OF LEADERSHIP IN ORGANIZATIONAL CHANGE*** , Master's Thesis in Industrial Engineering and Management,University of Gavle

25- Adair, John(2004), ***Management and Leadership*** , Copyright by John Adair -edited material in this format, John Adair, Neil Thomas and Thorogood Ltd , India.

Change, 4th ed, Printed and bound by Graficas Estella, Navarro, Spain .

26- Daft, Richard L(2010), ***Understanding the Theory and Design of Organizations,*** 10th edition, , South-Western, Cengage Learning, Printed in China by China Translation & Printing Services Limited.

27- MTD Training(2010) , ***Managing through Change,*** Copyright by MTD Training & bookboon.com ISBN 978-87-7681-604-9.

28. Hitt, Michael A.; Ireland, R. Duane & Hoskisson, Robert E. (2003), **Strategic Management, Competitiveness and Globalization Concepts**, 5th Edition, South-Western Publication,America .

29. krajewski, Lee j., Ritzman, Larry P & Malhotra, Manoj K(2010), ***Operations Management Processes and supply Chains,*** Global Edition, Copyright by Pearson Education, Inc.,America ,Upper Saddle River, New Jersey.

30. Lin , Hsiu-Chuan ; Lee , Yen-Duen & Tai , Chein(2012). A study on the relationship between human resource management strategies and core competencies , ***The International Journal of Organizational Innovation , vol4,Num 3,PP153-173***

31. Macmillan, Hugh& Tampoe, Mahen(2000), ***Straegic Management: Process , Content , and Implementation*** , OUP Oxford , 2000

PALGRAVE MACMILLAN, Printed and bound in China .

32. Prahalad ,C.K & Hamel, G.H (1990), ***The core competencies of the Corporation,*** Harvard Business Review, . Prahald ,C &Hamel ,G., The Core Competencies of The Corporation , **Harvard Business Review** , vol.63 ,no.3. .

33. Schermerhorn, Jr, John R, Hunt, James G, Osborn, Richard N& Uhl-Bien,Mary(2010),11th edition, ***Organizational Behavior,*** Copyright by John Wiley & Sons, Inc,America.

34. Sengupta, Nilanjan, Bhattacharya, Mousumi. S, Sengupta, R.N.(2006), ***Managing Change in Organizations***, , Copyright by Prentice-Hall of India Private Limited, New Delhi,India.

35. Senior, Barbara& Swailes,Stephen(2010),***Organizationa***l

36. Thompson, Arthur A. & Strickland III, A J., (2003), **Strategic Management,** 13th ed., McGraw-Hill Companies

37. Whetten, David A.& Cameron, Kim S(2011),***Developing Management Skill***s ,8th Edition, Copyright by Pearson Education, Inc., New Jersey.

38. White, Colin(2004), ***Strategic Management*** , published by