

Impact of Readiness for Change on Organizational Architecture (Analytical Research)¹

Marwan Farhan Fleih, Hossam Ali Muheibes

University of Baghdad, College of Administration and Economic, Public Administration, Iraq

تأثير الاستعداد للتغيير في المعمارية التنظيمية (بحث تحليلي)

كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد

أ. م. د حسام علي محيبس

الباحث مروان فرحان فليح

DOI:10.37648/ijrssh.v13i01.037

Received: 19 January 2023; Accepted: 27 February 2023; Published: 08 March 2023

ABSTRACT

The current research aims to identify the availability of readiness for change and its impact on the organizational architecture, and includes the dimensions of readiness for change (feeling, intention, perception), while the organizational architecture dimensions included (organizational structure, organizational culture, technology, strategy) and applied the research in the Directorate of Training and Qualification Being the subject of the research application, and based on a sample of the middle leaders in the directorate of the directors of divisions and departments consisting of (104) individuals, as the (descriptive - analytical) approach was adopted in completing and completing the research and the basis for surveying the opinions of the sample through the questionnaire method based on the approved scientific standards In previous studies, a series of tests were conducted to ensure their validity and ability to examine the opinions of the research sample, as well as the use of a set of statistical methods such as (arithmetical mean, standard deviation, Pearson correlation coefficient, simple and multiple linear regression) through the statistical package (SPSS V 28, Excel 2010), to show the most prominent result that there is an effect of readiness for change in the organizational architecture in general and through the dimensions of readiness for change (feeling and intention) To direct the development of architecture in the Directorate.

Keywords: *readiness for change, organizational architecture, feeling, intention, perception.*

¹ How to cite the article: Fleih M.F., Muheibes H.M., Impact of Readiness for Change on Organizational Architecture (Analytical Research), International Journal of Research in Social Sciences and Humanities, Jan-Mar 2023, Vol 13, Issue 1, 454-472, DOI: <http://doi.org/10.37648/ijrssh.v13i01.037>

المستخلص:

يهدف البحث الحالي الى التعرف على مدى توفر الاستعداد للتغيير وتأثيره في المعمارية التنظيمية، وتضمن ابعاد الاستعداد للتغيير (الشعور، النية، الادراك)، اما ابعاد المعمارية التنظيمية فقد تضمنت (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا، الاستراتيجية) وطبق البحث في مديرية التدريب والتأهيل كونها محلاً لتطبيق البحث، واستندت الى عينة من القيادات الوسطى في المديرية من مديري الشعب والاقسام المكونة من (104) فرداً، اذ جرى اعتماد المنهج (الوصفي - التحليلي) في اكمال وانجاز البحث والمستند لاستقصاء اراء العينة من خلال اسلوب الاستبيان بناءً على المعايير العلمية المعتمدة في الدراسات السابقة التي اجريت عليها سلسلة من الاختبارات للتأكد من صحتها وقدرتها على فحص اراء عينة البحث، فضلاً عن استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل (الاوراط الحاسوبية، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، الانحدار الخطي البسيط والمتعدد) من خلال الحزمة الإحصائية (SPSS V 28, Excel 2010)، لتظهر ابرز نتيجة بوجود تأثير للاستعداد للتغيير في المعمارية التنظيمية بشكل اجمالي ومن خلال ابعاد الاستعداد للتغيير (الشعور والنية) الموجهة لتطوير المعمارية في المديرية.

الكلمات المفتاحية: الاستعداد للتغيير، المعمارية التنظيمية، الشعور، النية، الادراك.

المقدمة

تفرض الظروف المحيطة على المنظمات التغيير بشكل مستمر، خصوصاً ان هذه البيئة تتميز بالديناميكية والتغيير السريع والمتلاحق في العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية وغيرها، فالمنظمات تتأثر بأي من هذه العوامل وهو ما يحتم على المنظمات التغيير لتستمر وتتكيف وتتطور وتنمو دون البقاء في حالة من السكون، وهذا ما يتطلب وجود اليات وبرامج للتحويل المستمر، اذ تعد المعمارية التنظيمية احد اهم الاليات الحديثة التي تتضمن الأوصاف الرسمية للأنظمة وبيئتها لتشكيل كل متكامل ومتربط، اذ تساعد على وصف وإدارة التغييرات في المنظمات من أجل تعزيز اتساقها وخفة الحركة. اذ يمثل بقاء المنظمة الهدف التنظيمي الذي تسعى اية منظمة لتحقيقه، عبر التغيير ومواكبة أي تطورات تحصل في البيئة الخارجية، فالمنظمة الغير القادرة على اشباع حاجات الزبائن والمجتمع وعدم تجاوبها مع الظروف والعوامل المحيطة تفشل في تحقيق رسالتها واهدافها، فالتغيير التنظيمي يعد محاولة طويلة المدى لإدخال التطورات والتغييرات بطريقة مخططة بالاعتماد على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاؤها بصورة جماعية، وعليه يعد الاستعداد والتهيؤ المسبق للتغيير عملية مخططة ومنسقة عبر توفير مجموعة من المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والادراكية بهدف استخدام الموارد المتاحة بشكل كفاء وبفعالية، بغية التحويل من الواقع الراهن الى الواقع المخطط له خلال مدة زمنية معينة وبأقل جهد وبأقل سلبيات ممكنة سواء على الافراد او المنظمات وادنى تكلفة ممكنة، يتم ذلك من خلال خلق وتنمية الحالة

الذهنية للأفراد العاملين التي تعكس وجود رغبة او تقبل ومشاركة التغيير، فهي تمثل حالة الادراك التي تتألف من المعتقدات والمواقف والنوايا تجاه عملية التغيير، ويتضمن رفع قدرة الافراد على التكيف مع البيئة الجديدة مع الاستجابة لكافة متطلباتها.

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تواجه المنظمات العامة في بيئة الاعمال العراقية وخاصة منظمات القطاع الامني وعلى اختلاف انواعها العديد من التحديات والصعوبات الكبيرة والمتنامية نتيجة للتطورات والتغيرات على مختلف الصعد الاجتماعية والاقتصادية والقانونية والسياسية والثقافية، مما بات من الضروري على تلك المنظمات الاستجابة لتلك الظروف والمواقف المتجددة عبر تغيير وتطوير المعمارية التنظيمية تساعد المنظمة وقياداتها الادارية على معرفة المنظمة في بيئتها وبما يتجسد في اجزائها وعلاقاتها مع بعضها البعض والبيئة والمبادئ التي تحدد تشكيلها البنوي وتطور اعمالها وتخلق قيمة مضافة للمنظمة وللزبائن والمجتمع الاكبر، فضلاً عن تعزيز نموها واستمرارها وقدرتها التنافسية في ظل الاحداث والظروف الديناميكية عبر خلق منظمة تتصف بالمرونة في كل من الهيكل التنظيمي والانظمة الاساسية بما يحقق التكامل والانسجام مع الاستراتيجية، اذ ان منظمة البحث تحتاج الى تغيير وتطوير المعمارية التنظيمية لمواكبة التطورات الحاصلة في بيئة عملها وبما يساعدها على التخلص من التشكيل المعماري والتصميم الهيكلي التقليدي الذي اصبح متعارض مع الاستراتيجيات الجديدة والاساليب والطرق الحديثة في العمل، اذ تنطوي عملية التغيير والتطوير في معمارية المنظمة على عملية تغيير شامل في كل من الانظمة وطرق العمل والسلوكيات، اذ تطلب الامر الاهتمام الكامل (بالاستعداد للتغيير) على المستوى الفردي والجماعي والتهيؤ المسبق للتغيير وتنمية القدرات والامكانيات الفكرية والسلوكية والادراكية التي تقوم بتنسيقها الإدارة العليا وفق الموارد البشرية والمادية وتربطها وتكاملها وفقاً لأطرها والزمنية بما يحقق بالضرورة تنفيذ الاستراتيجية بكفاءة وفعالية لتحقيق التغيير التنظيمي، وعليه تتحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الذي مفاده (ما مدى تأثير الاستعداد للتغيير بأبعاده في تغيير وتطوير المعمارية التنظيمية)، وتتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما مستوى توفر الاستعداد للتغيير بأبعاده (الشعور، النية، الادراك) لدى مديرية التدريب والتأهيل؟
- 2- ما مدى تأثير الاستعداد للتغيير في المعمارية التنظيمية، وما ابرز ابعاده تأثيراً؟
- 3- ما مدى اهتمام مديرية التدريب والتأهيل في تغيير وتطوير المعمارية التنظيمية؟
- 4- ما مدى ادراك عينة البحث لمدى توفر المعمارية التنظيمية والاستعداد للتغيير في المديرية؟

ثانياً: أهمية البحث

يكتسب البحث أهميته من أهمية المتغيرات التي تناولها (الاستعداد للتغيير ، المعمارية التنظيمية) وفوائد الربط بينهما، باعتبارها من الظواهر الادارية الحديثة وهامة في نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، التي لها دور حيوي ورئيسي في رفع قدرة المنظمات في مواجهة التحديات الناشئة عن التغيرات البيئية وخلق الاستجابة لتحقيق الانسجام والتكامل التنظيمي بما يضمن الوصول الى التفوق والنجاح، وعليه تبرز أهمية البحث على المستوى العلمي والعملي وهي كما يأتي:

- 1- أهمية عينة البحث ذاتها، كونها تمثل القيادات الوسطى في مديرية التدريب والتأهيل والتي تعتبر من اهم مديريات وزارة الداخلية لما تقدمه من خدمات تدريبية وتطويرية للموارد البشرية على مستوى الوزارة.
- 2- عدم توفر الدراسات التي تناولت متغيرات البحث الرئيسة والابعاد الفرعية والعلاقة بينها بدراسة واحدة على حد علم الباحث، اذ ان البحث الحالي اول محاولة تجمع المتغيرات بأنموذج فرضي واحد مطبق في مديرية التدريب والتطوير الامني.
- 3- تساعد نتائج البحث صانعو القرار في المديرية من معرفة الطرق والاساليب الادارية الاكثر تطوراً في تنمية وتعزيز مستويات الاستعداد للتغيير التي تساعد على تغيير وتطوير المعمارية التنظيمية المناسبة لمتطلبات العصر.
- 3- يسهم البحث في الافادة من طبيعة واهمية العلاقة القائمة بين متغيرات البحث في تحسين المرونة لدى المديرية وزيادة وعيها بالشكل الذي ينعكس بشكل ايجابي على تحسين وتطوير الخدمة المقدمة ضمن نطاق بيئتها.

ثالثاً: اهداف البحث

- من اجل الوقوف على ملامح معالجة المشكلة الميدانية في ضوء معضلتها الفكرية، اذ ان البحث الحالي يعد محاولة متواضعة من قبل الباحث يهدف الى تحقيق جملة من الاهداف المتمثلة بالاتي:
- 1- التوصل الى انموذج واقعي يربط بين متغيرات البحث (الاستعداد للتغيير، المعمارية التنظيمية) وابعادها الفرعية وتحديد مقاييسها بما ينسجم مع واقع بيئة الاعمال العراقية.
 - 2- تشخيص مستوى توفر الاستعداد للتغيير بأبعاده (الشعور، النية، الادراك) لدى مديرية التدريب والتأهيل.
 - 3- التعرف على مستوى اهتمام مديرية التدريب والتأهيل في المعمارية التنظيمية.
 - 4- اختبار تأثير الاستعداد للتغيير في المعمارية التنظيمية للمديرية، ومعرفة ابرز ابعاده تأثيراً .
 - 5- التوصل الى استنتاجات يمكن في ضوئها تقديم توصيات تفيد منظمات القطاع العام العراقي بشكل عام ومديرية التدريب والتأهيل بشكل خاص.

رابعاً: فرضية البحث

لاكتشاف طبيعة العلاقات القائمة بين متغيرات البحث الرئيسة وأبعادها الفرعية، ينطلق الباحث محاولاً الاجابة عن تساؤلات البحث من خلال اختبار الفرضية الاتية:

الفرضية الرئيسة الاولى: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد الاستعداد للتغيير مجتمعة (الشعور، النية، الادراك) في المعمارية التنظيمية وأبعادها (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا، الاستراتيجية) وتتفرع من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الاتية:

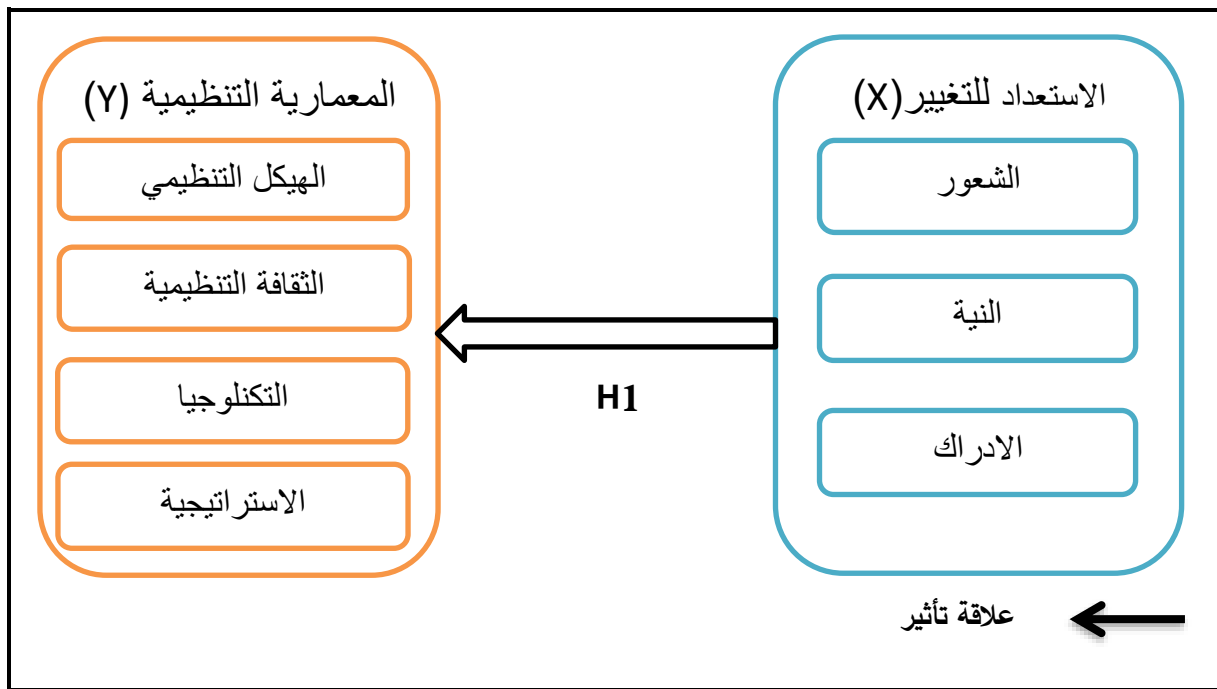
- 1- الفرضية الفرعية الاولى: تؤثر ابعاد الاستعداد للتغيير مجتمعة في الهيكل التنظيمي تأثيراً معنوياً.
- 2- الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر ابعاد الاستعداد للتغيير مجتمعة في الثقافة التنظيمية تأثيراً معنوياً.
- 3- الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر ابعاد الاستعداد للتغيير مجتمعة في التكنولوجيا تأثيراً معنوياً.
- 4- الفرضية الفرعية الرابعة: تؤثر ابعاد الاستعداد للتغيير مجتمعة في الاستراتيجية تأثيراً معنوياً.

خامساً: المخطط الفرضي للبحث

يعد المخطط الفرضي بمثابة البناء الفكري المتعلق بالظاهرة قيد الدراسة، اذ يهدف المخطط الفرضي الى توضيح العلاقات التأثيرية المنطقية للمتغيرات الرئيسة والفرعية والعلاقة بينها، حيث تم تحديد الابعاد الفرعية للمتغيرات بالاعتماد على المسح الفكري للدراسات والابحاث الادبية السابقة التي توفرت للباحث وبما ينسجم مع مشكلة البحث واهدافه وتساؤلاته، ولكل من هذه المتغيرات الرئيسة أبعاد فرعية التي تم اختبارها على وفق مقاييس معينة وهي كما موضحة في الشكل (1) الاتي:

1- المتغير المستقل الاستعداد للتغيير (Preparedness for Change): تمثل في ابعاده (النية، الشعور، الادراك)

2- المتغير التابع المعمارية التنظيمية (Organizational architecture): تمثلت بأبعادها (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا، الاستراتيجية)



المصدر: اعداد الباحث. الشكل(1): المخطط الفرضي للبحث.

سادساً: منهج البحث

يعد منهج البحث استراتيجية مصممة بعناية، إذ اعتمد البحث الحالي المنهج (الوصفي - التحليلي) لما يمتاز به هذا المنهج من الشمولية وجمع معلومات واقعية بشكل أكثر تفصيلاً، فضلاً عن الاهتمام بربط وتفسير البيانات وتصنيفها واستخلاص النتائج والتعرف على حقيقة هذه النتائج من أجل الوصول إلى حقيقة الظاهرة المتعلقة بالبحث.

سابعاً: مجتمع البحث وعينته

تمثل مجتمع البحث في وزارة الداخلية العراقية/ مديرية التدريب والتأهيل، إذ تتكون من (26) قسم، ويتألف كل قسم من مجموعة من الشعب البالغ عددها (97) شعبة في مجموعها، اشتملت عينة البحث على عينة قصدية وشاملة، إذ تم اختيار مديري الاقسام والشعب، حيث وزعت (110) استمارة استبيان، وكان مجموع الاستبانات المسترجعة (104) والاستبانات غير المسترجعة (6) استبانة فقط، وهي كما موضحة في الجدول(1) الاتي:

الجدول (1) معدل استجابة العينة

النسبة المئوية	العدد	الحالة
%100	110	عدد الاستبانات الموزعة
%6	6	عدد الاستبانات غير المسترجعة
%94	104	عدد الاستبانات المسترجعة

المصدر: من اعداد الباحث

الجانب النظري

أولاً: مفهوم الاستعداد للتغيير

بالرغم من اهتمام العديد من الباحثين والعلماء المهتمين في مجال التغيير والتطور التنظيمي بمفهوم الاستعداد للتغيير أمثال كل من (Knickerbocker & Mcgregor, 1941)، حيث يعد (Jacobson, 1957) أول من استخدم هذا المصطلح رسمياً (العطوي: 2008، 7)، إذ تناول هذا المصطلح في بحث تقدم به في ندوه حول علم النفس الوقائي والاجتماعي، إذ افترض ان الاستعداد للتغيير هو حالة مناقضة لمقامة التغيير والتجاذب بين الاستعداد والمقاومة للتغيير يمكن تجسيدها من خلال مواقف الافراد الايجابية او السلبية اتجاه التغيير (نتوش: 2015، 25)، هذا وقد تم تقديم مفهوم الاستعداد للتغيير من قبل كل من (Armenakis et al, 1993) كأداة لإعادة توجيه التركيز الى دور الادراك الفردي في فهم نتائج التغيير (AMIS & Aissaoui, 2013, 71)، إذ ان الفكرة الاساسية لهذا المصطلح تركز على ان الاستعداد للتغيير يتحقق من خلال التأمل والتدبر والتهيؤ المسبق له، وينطبق الحال على المنظمة والفرد على حد سواء، ويركز الاستعداد في الفكر الاداري على طريقة سد الفجوة بين ما هو متوقع من التغيير وبين الواقع الحالي (الطائي: 2021، 10). كما ويتضمن الاستعداد للتغيير درجة الوعي بالظروف المحيطة وادارة التغيير الفاعلة، واستخدام العقل والمنطق في تفسير ما يدور من احداث وتحليلها واعداد الخطط للتعامل معها، يتم ذلك من خلال التعلم واكتساب الخبرة والتدريب ومشاركة المعرفة (عبد الرحيم: 2007، 6). إذ ان الاستعداد للتغيير يشير الى الوسيلة الوقائية التي تستخدمها الادارة للحد من الاثار السلبية الناجمة عن التغيير التنظيمي المفاجئ، فضلاً عن انه اسلوب المبادرة في اتخاذ الخطط والبرامج لإجراء التغيير وضبطه وتنظيمه (الهادي: 2013، 255). ويرى كل من (Armenakis & Harris; 2002, 5) بأنه يشير الى القابلية الفكرية التي تظهر في السلوك تعبر عن الاستعداد للتغيير وتكون اما باتجاه الدعم الإيجابي او المقاومة لجهود التغيير. ووفقاً الى (Bernerth, 2004, 39) بأنه انتقال ذهني يتناغم مع عملية احداث التغيير ويحدث رغبة او تقبل لتلك الحالة المرغوبة. ويرى كل من (Haffar et al 2013, 696) بأنه تقييم اعضاء

المنظمة للفوائد التي ستحقق لهم ومنظمتهم من جراء التغيير والقدرة الفردية والتنظيمية على تنفيذ التغيير والحاجة الى التغيير .

ثانياً: اهمية الاستعداد للتغيير

ويمكن القول ان الاستعداد للتغيير هو مدى ايجابية العاملين ووجهات نظرهم حول الحاجة الى التغيير، فضلاً عن اعتقادهم انه من المحتمل ان يكون للتغييرات التي يراد اجراءها فوائد تعود عليهم شخصياً ومنظمتهم، لذلك فإن العديد من الباحثين امثال كل من (Armenakis et al,1993) و (Jones, 2005) و (Miller, 2006) قد اشاروا بشكل واضح الى اهمية تعزيز استعداد العاملين للتغيير قبل تنفيذه ، حيث لا يمكن نجاح اي عملية تغيير وتحقيق اهدافها على المستوى التنظيمي بدون العاملين، ومن غير الممكن ان يحدث التغيير الفردي دون ان يكون هنالك استعداد مسبق لذلك التغيير، اذ اكد علماء التطوير والتغيير التنظيمي على ضرورة تقوية المتغيرات ذات العلاقة والمتمثلة بالمنافع الشخصية ودعم الادارة العليا التي تدعم وتساعد في اجراء التغيير وتعمل على تنمية الشعور الايجابي اتجاه للتغيير بين العاملين عن طريق التأثير على مواقفهم ومدركاتهم نحو عملية التغيير (الطائي:2021،2). ويرى كل من (Alolabi & Al Dwaikat, 2021,3) ان اهمية الاستعداد للتغيير الذي يشير الى درجة تهيؤ العاملين في المنظمة لعملية التغيير والتي تؤدي بالضرورة الى نجاح التغيير الفعلي، تتمثل بارتفاع مستوى الجاهزية الى التغيير وانها مؤشراً على ان الجميع في المنظمة لديهم الرغبة في تنفيذه وذلك من خلال تخطيط اجراءات وسياسات وممارسات تنظيمية جديدة ومتطورة تلبى الطموح وتحقق الاهداف، فهم يميلون نحو بذل جهود اعلى لدعم برامج التغيير، فضلاً عن تطوير وتنفيذ مستويات كبيرة من المثابرة لمعالجة حالات القصور والعقبات المختلفة في مراحل التنفيذ.

ثالثاً: ابعاد الاستعداد للتغيير

1- بعد النية: النية في اللغة تعني القصد والإرادة، وهي الرغبة القوية لأجراء التغيير من الواقع الحالي الى واقع اخر جديد، حيث يشير هذا البعد الى دعم وإخلاص كافة العاملين لإجراء التغيير والذي يتمثل بالمساهمات والجهود التي سوف يبذلها ويقدمها العاملون بهدف إنجاح عملية التغيير، وتكون النية مصحوبة باليقين والامل ويقصد بذلك ان الفرد يعتقد ان التغيير مفيد، بحيث يأخذ بالاعتبار تبني التغيير والمبادرة على انه افضل من الوقت الراهن، وافضل لبقية الافراد المشاركين في نفس الأنشطة (Bouckennooghe & Devos, 2007). كما ان النية تعني الاتجاه المتضمن الميل للسلوك بطريقة معينة حول موضوع ما ويظهر هذا الامر في شكل التوجه للتصرف بطريقة معينة حول أمور او أشياء موجودة في البيئة الخارجية المحيطة، مثل النية على العمل بطرق التغيير التنظيمي الجديدة، او النية بعدم العمل بها ومقاومتها، فالنية

هي الوجهة الخارجية للاتجاه، وفيها يعكس الفرد اتجاهاته وتوقعاته الى سلوكيات يمكن قياسها، حيث يعتبر بعد النية بمثابة محصلة للمشاعر والادراك (مسعودة:2017،17).

2- بعد الشعور: الشعور في اللغة هو الادراك بلا دليل، بمعنى يشير هذا البعد الى كيفية احساس العاملين بالحاجة الى التغيير والذي يتمثل بالمشاعر الإيجابية والجيدة حول اجراء عملية التغيير، اذ ان الفرد يعتقد ان العادات الجديدة المطلوبة افضل من السابقة وعلى الجميع القيام بالتغيير بدون استثناء، وان يتم تحويل أصحاب المصالح الذين يتمتعون بسلطات كبيرة او تأثير كبير على اراء الافراد الى افراد مؤيدين لأفكار التغيير، ومن خلال بعد الشعور فإن الافراد يشعرون بالحاجة لإجراء التغيير وتطبيقه كونه الخطوة الأساسية لتحقيق النجاح والوصول الى الأهداف (العطوي:2008،17)، وبحسب هذا البعد فإن مشاعر الفرد تنشأ بناءً على معرفة ومعتقدات الفرد، وتظهر المشاعر في صورة تفضيل او عدم تفضيل او رغبة او عدم رغبة، حيث ان طريقة العمل التي تلبى حاجات الفرد يكون اتجاهه إيجابيا لها (مسعودة:2017،18).

3- البعد الإدراكي: يعد الادراك هو العملية التي يتم من خلالها تفسير او تأويل المثيرات وصياغتها لزيادة الوعي بما يحيط بنا وبذواتنا (سوفي، بديسي:2017،238). اذ ان قيام الادرة العليا بتحقيق رغبات العاملين وتلبية مطالبهم المختلفة حسب شخصية الفرد تمثل المعنى الأساسي لمفهوم الادراك والوعي الكامل بالجوانب السلوكية والمادية للأفراد داخل المنظمة ، وتتمثل تلك الحاجات زيادة الأجور والخدمات الأخرى من نقل واسكان وخدمات ترفيهية وطبية ونواحي فنية وإدارية لتصل الى الضمانات بعد التقاعد، وتتولد لدى العاملين الروح المعنوية وتحفيزهم نحو تحقيق مستويات متقدمة من التغيير وحسب ما جاء في الكثير من الدراسات الامريكية لذلك من حيث الشعور بالاطمئنان والرضا الوظيفي والانتماء للمنظمة (Ohlson, 2007, 35), اذ يتطلب من المدير الناجح ان يدرك الوسائل التي تحقق اعلى درجات التأثير على العاملين ، حيث يتم معرفتها من خلال النتائج المتحققة بعيدا عن حالات مقاومة التغيير او الصراع في المنظمة ، ويستلزم توفر خبرات كافية ومهارات جيدة في مجال العلاقات الإنسانية لتتم السيطرة على المواقف والمشكلات ان حدثت لتحقيق الأهداف المرسومة بعيدا عن المساس بالحاجات العامة والخاصة للمرؤوسين (العنزي: 2013،270).

رابعاً: مفهوم المعمارية التنظيمية

يستخدم مفهوم المعمارية لوصف الهياكل التي يمكن تطبيقها في المجالات المتعددة بما فيها الصناعات والمنتجات والمنظمات، اذ قدم العديد من علماء الادارة مفهوم المعمارية التنظيمية لتصور وفهم المنظمات على انها انظمة تتشكل من عناصر تتفاعل فيما بينها وبينها وبين البيئة الخارجية لتحديد المسارات التطويرية للمنظمات (Ceci & Masciarelli, 2016, 3). ويرى (Lankhorst. et al, 2005, 10) بأنها التصميم الاساسي لمكونات المنظمة الذي يتشكل بين مكوناتها وعلاقاتها مع بعضها ومع البيئة والمعيار الذي يحدد

تطورها وتصميمها. فيما يرى كل من (Dang &Pekkola,2017, 131) بانها نهج لإدارة تعقيد هياكل المنظمة وبيئات العمل وانظمة المعلومات المتنوعة وتنظيم وتيسير تكامل الاستراتيجية والعاملين مع العمليات وتكنولوجيا المعلومات. وقد اشارت (الشمري:2017،30) الى المعمارية بأنها نظام شامل ومعقد يشمل جميع الاجزاء الرئيسة التي تعمل على بقاء ونمو المنظمة وتشتمل على الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والاستراتيجية والتكنولوجيا. و اشار(عباس:2021، 109) الى انها عملية تفاعلية الهدف منها ربط العمليات التنظيمية والافراد، عن طريق لوائح تنظيمية تحدد النموذج الهيكلي للمنظمة وذلك من خلال عمليات وممارسات وانشطة عالية التنظيم، تتسق تدفق سلسلة الاعمال والانشطة غير الرسمية التي تشمل القيم والمعايير السلوكية.

خامساً: ابعاد المعمارية التنظيمية

1- الهيكل التنظيمي: اصبح من الهمية تحليل التصاميم المختلفة للهيكل التنظيمية للمنظمات وبما يتطابق مع توجهاتها الاستراتيجية، اذ يمكن اعادة التوجه الاستراتيجي من خلال الرؤية المعمارية للمنظمة والوصول الى التصميم الهيكلي المبتكر الذي يحقق اهداف المنظمة، كما ويتطلب تحقيق التوافق الزمني مع ظروف اختيار الهيكل التنظيمي الجديد، تماشياً مع ركائز المعمارية المستندة الى تحليل وتفسير البيئة الخارجية للمنظمة، فضلاً عن تحديد وتقييم امكانيات وقدرات المنظمة ومواردها المختلفة، فضلاً عن انشاء البنية الهيكلية التي تتصف بالمرونة في الاستجابة للظروف الطارئة ومعالجة المشاكل والمحددات التنظيمية(البغدادي واخرون: 2018 ، 723)، اذ يتطلب الهيكل التنظيمي العناصر الرئيسة التي تؤثر على معمارية المنظمة وتسهل تحليل ونقل وتخزين المعلومات داخل النظام وهذه العناصر هي(8,2016 Ceci et al.):

- **تكنولوجيا المعلومات:** تشير الى وجود الادوات التي تسهل تبادل المعلومات داخل المنظمة وتوفر المشاركة الفاعلة للمعرفة وتقلل الحواجز الزمنية والمكانية.

- **رأس المال البشري:** يشير هذا العنصر في الهيكل التنظيمي الى توفر العاملين الذين يمتلكون القدرات والمؤهلات للمشاركة في انشطة المعرفة والبحث والتطوير المكثفة في المنظمة.

- **التسلسل الهرمي:** يشير التسلسل الهرمي في الهيكل التنظيمي الى سلطة اتخاذ القرار داخل المنظمة، اذ ان التسلسل الهرمي هو اسلوب لتنسيق النظام المعقد الذي يتألف من عدة انظمة فرعية متخصصة(Alblawi et al,2017, 166). وقد اشار كل من (Ahmady et.al,2016,456) الى وجوب امتلاك المنظمات التي تعمل على اجراء التغيير التحولي في التشكيل المعماري قدرات ومهارات التحليل البيئي

الدقيق للتغييرات التي ترتبط بالعلاقات والادوار داخل المنظمات، فمن الالهية إدراك وفهم التغييرات وانعكاساتها على الهياكل التنظيمية وطريقة احتوائها عبر التحول في النماذج البنوية واساليب التنظيم.

2- الثقافة التنظيمية: يعبر عن الثقافة التنظيمية بقدرة وقابلية المنظمة على التغيير، فقد عرفت بشكل واسع من قبل الباحثين على انها افتراضات والمعتقدات المشتركة والسلوكيات الطبيعية والمعايير المحددة للمجموعة (Ankrah & Langford, 2005, 596). وقد وصفت الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة المعتقدات والمعايير والقيم والتوقعات المشتركة التي يلتزم بها افراد المنظمة، لتصبح معايير توضح نوع العلاقات والسلوكيات المرغوبة وغير المرغوبة. اذ تتولد الحاجة بشكل واضح لمعمارية تنظيمية سائدة لعلاقات الافراد في المنظمة لدعمهم وتفاعلهم، فضلاً عن الاتساق مع منظماتهم، اذ تتولد ما يسمى بالمعمارية الاجتماعية التي تتمثل بشبكة من الاتصالات العلائقية في مناخ المنظمة ومحيطها، اذ يتم انشاء المعرفة ونشرها في السياقات التنظيمية من خلال التفاعلات الديناميكية ونشطة بشكل معقد بين كل الاطراف الفاعلة والمنظمات والبيئات الاجتماعية وبما يفضي الى توليد منظمات متعلمة لترسيخ ثقافة التجديد والتغيير (عباس: 106، 2021).

3- التكنولوجيا: التفكير في التكنولوجيا هو تفكير في التغيير المستقبلي الذي يمكن ان يحدث في المدين القريب والبعيد، كما وان التكنولوجيا في المنظمات تتحدد بمستويين على مستوى الافراد من ناحية مهاراتهم وقدراتهم وامكانياتهم الفكرية للتعامل مع التطور التقني، والمستوى الوظيفي اذ يعبر عنها بمجموعة العمليات التي تنقل الاداء الى مرحلة الجدارة الخلاقة التي تقوي تكنولوجيا المنظمة، وعرفت التكنولوجيا بأن لها جانبين في المنظمة الجانب المادي الملموس الذي يتكون من المعدات والمنتجات والمخططات والتقنيات والعمليات، والجانب المعلوماتي الذي بدوره يتكون من المهارات الفكرية والمعرفية في الادارة والتسويق ومراقبة وتقييم الجودة والموثوقية والعمالة الماهرة (الشمري: 32، 2017). وقد عرفت التكنولوجيا التنظيمية بأنها الأدوات والتقنيات والاجراءات المستخدمة في عمليات التحويل التي تجري على المدخلات لتحويلها الى مخرجات، وهي ترتبط بالكيفية التي ينظم بواسطتها الانتاج الذي يشمل السلع والخدمات المقدمة للزبائن، التي تتضمن الوسائل والتقنيات المتطورة كمرونة الانتاج ونظم المعلومات الحديثة (البغدادي واخرون: 692، 2018).

4- الاستراتيجية: وصفت الاستراتيجية بأنها خطة عمل لإدارة المنظمة ولتخطيط وتنسيق وتنفيذ العمليات التنظيمية، اي انها التحركات التنافسية ومداخل الاعمال التي ينفذها مديرو المنظمة من اجل النمو في الاعمال وجذب الزبائن وارضائهم وتحقيق مستويات عالية من الاداء المتميز الذي يحقق قيمة وقدرة تنافسية كبيرة (Thompson et.al, 2010, 28). اذ أن الاستراتيجية في مجال الاعمال الحالية تتعامل مع التغيير الديناميكي والغموض البيئي، مما يتطلب ان تكون الاستراتيجية الكفوة والفاعلة تمتاز بالنظرة الشمولية للمستقبل ومتكاملة ومتوافقة مع التغيير المستهدف، اذ تفرض بدورها على المنظمات المختلفة ان تتصف

بالمرونة الكبيرة والاستجابة الفاعلة للتغيرات في واقعها الحالي، حيث ان توقع مثل هذه التغيرات بالشكل والوقت المطلوب يجنبها تبعات المخاطر ويزيد من فرص استغلال الفرص الحالية والمستقبلية، فالإدارة الاستراتيجية تحدد الاعمال التي تسعى المنظمات من خلالها تحقيق النجاح والتفوق التنافسي الحالي والمستقبلي (Hamel & Prahalad, 1996,117). وبناءً على ذلك فإن الاهداف الاساسية للمنظمة تتجسد في استراتيجيتها والتي تؤثر بدورها على معماريتها التنظيمية المرغوبة فالشكل يتبع الوظيفة بشكل دائم والتغييرات المستمرة في الاستراتيجيات تتطلب اعادة النظر الشاملة في كل من سلطة اتخاذ القرار وانظمة القياس الاداء الفردي والتنظيمي فضلاً عن انظمة التحفيز والمكافأة (Brickley, 2020, 115).

الجانب العملي

أولاً: قياس الصدق باستعمال معامل الثبات:

وظف الباحث اختبار (الفا كرو نبخ) لمعرفة ثبات الاستبانة ومعرفة اتساقها ونتائجها، فضلاً عن درجة الثقة التي تكون فيها بعيدة عن الخطأ والحصول على النتائج نفسها، حال إعادة استعمالها لمرات متعددة وبمدد زمنية مختلفة وبنفس درجة الثقة، اذ يوضح الجدول (2) نتائج معامل الصدق والثبات لكل محور من محاورها (الاستعداد للتغيير، المعمارية التنظيمية)، اذ كانت النتائج بحسب الاتي:

1- المتغير المستقل (الاستعداد للتغيير): قيس المتغير اجمالاً عبر ثلاث ابعاد رئيسية (الشعور، النية، الادراك)، فضلاً عن (9) فقرة موجهة بشكل مباشر لقياس توفرها من خلال السلوكيات التي يؤدونها العاملين في مديرية التدريب والتأهيل في وزارة الداخلية، فيما حصل المتغير المستقل الاستعداد للتغيير اجمالاً على معامل ثبات (0.920)، وبذلك يكون مقياس محور المتغير المستقل الاستعداد للتغيير صالحاً للقياس ويعطي نفس النتائج.

2- المتغير المعتمد (المعمارية التنظيمية): قيس المتغير المعتمد اجمالاً عبر اربع ابعاد رئيسية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا، الاستراتيجية)، فضلاً عن (20) فقرة موجهة بشكل مباشر لقياس توفرها من خلال السلوكيات التي يؤدونها افراد العاملين في مديرية التدريب والتأهيل في وزارة الداخلية وترتبط بشكل رئيس بالمعمارية التنظيمية ويتعرفون عليها من خلال اجابتهم على الاستبانة، فيما حصل المعمارية التنظيمية اجمالاً على معامل ثبات (0.958)، وبذلك يكون محور المتغير المعتمد صالحاً للقياس ويعطي نفس النتائج.

3- وعند اعتماد البحث أسلوب التجزئة النصفية للتعرف على ترابط جزئي الاستبانة، فقسمت الاستبانة الى نصفين، كان نصفها الأول (الفقرات الفردية) متضمناً (15) فقرة حصلت على معامل كرونباخ الفا (0.956)، بينما كان النصف الثاني (الفقرات الزوجية) يحتوي (14) فقرة حصلت على معامل كرونباخ الفا (0.945)، فيما أظهرت قيمة معامل ارتباط نصف استبانة (0.900) قوة الترابط بينهما، وقد حصلت

الاستبانة على معامل سبيرمان براون (0.947)، ومعامل جوتمان للتجزئة النصفية (0.947)، بينما كان معامل كرونبيخ الفا للاستبانة اجمالاً (0.974)، وهو مؤشر عالي للتعبير عن الظاهرة المبحوثة. الجدول (2) صدق وثبات ابعاد البحث (n=104)

الابعاد	الترميز	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
الاستعداد للتغيير	RFCH	9	0.920	0.959
المعمارية التنظيمية	ORARCH	20	0.958	0.978
ثبات الفقرات الفردية		15	0.956	
ثبات الفقرات الزوجية		14	0.945	
معامل ارتباطي نصفي الاستبانة			0.900	
معامل سبيرمان براون			0.947	
معامل جوتمان للتجزئة النصفية			0.947	
الثبات الكلي للاستبانة		عدد الفقرات	معامل الفا	الصدق
		29	0.974	0.987

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

ثانياً: عرض وتحليل وتشخيص المتغير الوسيط الاستعداد للتغيير:

قيس المتغير المستقل الاستعداد للتغيير عبر ثلاثة ابعاد (الشعور، النية، الادراك) ومن خلال (9) فقرات وإجابات (104) مشاهدة من العاملين في مديرية التدريب والتأهيل في وزارة الداخلية، اذ حصل المتغير اجمالاً على وسط محسوب قدره (3.88) مرتفع المستوى مما يؤشر الى تبني مديرية التدريب والتأهيل في وزارة الداخلية سلوكيات تدعو الى تبني معتقدات ونوايا الافراد في ما يتعلق بعملية التغيير، فضلاً عن توقعاتهم نحو قدرة مديريتهم ومنسوبيها على تحقيق النجاح في التغيير، اذ حصل المتغير اجمالاً على انحراف معياري (0.698)، واهتمام نسبي (77.6%) جيد، ومعامل اختلاف نسبي (17.98%) يشير الى التجانس والنقارب في الآراء حول توفرها بشكل جيد في مديرية التدريب والتأهيل في وزارة الداخلية وكما موضح بنتائج الجدول (3)، اما على مستوى الابعاد فكانت مرتبة بحسب معامل الاختلاف النسبي وكالاتي:

1- اعتمدت مديرية التدريب والتأهيل في وزارة الداخلية الاهواك ولاً عندما يستهدفون تحسين الاستعداد للتغيير، لتحصل على وسط حسابي (3.90) مرتفع المستوى، والنابع من اهتمامها النسبي (78%) الجيد في ترجمة وتنظيم انطباعات ومعلومات الأفراد اتجاه عملية التغيير واثارها الايجابية والسلبية، ومدى امكانية التغيير في معالجة المشكلات التنظيمية التي تواجهها المديرية، فكانت اجاباتهم تؤشر الى الاتفاق وبانحراف معياري (0.654)، وبمعامل اختلاف نسبي (16.76%) ليحصل على الترتيب الأول.

2- وعلى الجانب الآخر استند مديرية التدريب والتأهيل في وزارة الداخلية الى الشعور بالترتيب الثاني عند استهدافهم لتقديم مستوى جيد للاستعداد للتغيير، فحصل على متوسط حسابي (3.87) مرتفع المستوى، وينال اهتمام نسبي (77.4%) جيد في الكيفية التي يشعر بها المنسوبين حول عملية التغيير ونتائجها، فهو يشمل المشاعر الجيدة والايجابية اتجاه تنفيذ عملية التغيير، اذ تؤثر اجاباتهم الى الاتفاق على توفر البعد وبانحراف معياري (0.780)، وبمعامل اختلاف نسبي (20.15%).

3- بينما أظهرت مديرية التدريب والتأهيل في وزارة الداخلية اعتمادها النية بالترتيب الثالث وبما يسهم في تحسين الاستعداد للتغيير، اذ حصلت على وسط حسابي (3.85) مرتفع، لينال اهتمام نسبي (77%) الجيد في امتلاك القدرة على دعم واخلاص المنسوبين لعملية التغيير والذي يتمثل بالجهود والمساهمات التي سيبدونها العاملون لإنجاح عملية التغيير، فكانت اجاباتهم تؤثر الى التوافق والانسجام وبانحراف معياري (0.830)، وبمعامل اختلاف نسبي (21.55%).

ثالثاً: عرض وتحليل وتشخيص المتغير المعتمد المعمارية التنظيمية:

قيس المتغير المعتمد للبحث المعمارية التنظيمية من خلال اربع ابعاد (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا، الاستراتيجية) وعبر (20) فقرة، وعبر إجابات (104) مشاهدة لدى مديرية التدريب والتأهيل في وزارة الداخلية، اذ حاز على وسط محسوب قدره (3.82) مرتفع المستوى، ليشير لامتلاكها مجموعة مترابطة من المبادئ والاساليب والنماذج التي تستخدم في تحقيق تصميم الهيكل التنظيمي والعمليات التنظيمية والمعدات والبرامج والبنية التحتية، وهي نظام يربط بين مكوناته المتعددة مثل الاستراتيجية والثقافة التنظيمية والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي، وحصلت اجمالاً على انحراف معياري (0.716)، واهتمام نسبي (76.4%) جيد، وبمعامل اختلاف نسبي (18.74%) يشير الى الاتفاق على توفره وممارسته بالشكل الذي ادركته العينة عند اجابتها عليه، وكما موضح بنتائج الجدول (3)

1- اتجهت قيادات مديرية التدريب والتأهيل في وزارة الداخلية الى اعتماد الهيكل التنظيمي بالترتيب الاول عند استهدافهم تحسين قوتهم على بناء وتحقيق المعمارية التنظيمية، فحصل البعد اجمالاً على وسط حسابي (3.80) مرتفع المستوى، ويمارس باهتمام نسبي من قبلها (76%) جيد، اذ أبدت المديرية امتلاكها الاطار العام الذي يحدد ويوضح مستويات السلطة والمواقع الوظيفية وحدود الصلاحيات والمسؤوليات، وعلاقات الاتصال بين المراكز الوظيفية والوحدات الادارية داخلها، اذ دلت إجاباتهم على الاتفاق، وبانحراف معياري (0.479)، وبمعامل اختلاف نسبي (18.21%).

2- فيما أبدت مديرية التدريب والتأهيل في وزارة الداخلية اعتمادها الاستراتيجية بالترتيب الثاني عند سعيها لتحسين معمليتها التنظيمية، ليحصل البعد اجمالاً على وسط حسابي (3.86) مرتفع المستوى، اذ نال اهتمامها النسبي (77.2%) الجيد والنابع من تحديد اهدافها في الامد البعيد، وتخطيط مسارات العمل

والاجراءات وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق الاهداف، تتم من خلال صياغة الخطط وتطبيق ورقابة الانشطة التي تدعم الموقف التنافسي، فكانت اجاباتهم تؤكد على الاتفاق وبنحرف معياري (0.718)، وبمعامل اختلاف نسبي (18.60%).

3- اتضح اعتماد مديرية التدريب والتأهيل في وزارة الداخلية **التكنولوجيا** بالترتيب الثالث وبما يسهم في تحسين توجهها الى تحسين مستوى **المعملية التنظيمية**، فحصلت على وسط حسابي (3.84) مرتفع المستوى، واهتمام نسبي (76.8%) الجيد في امتلاك مجموعة التطبيقات المنظمة للمعرفة واستخدام الاجهزة والمعدات والتقنيات والبرامج المتطورة والحديثة، التي تستخدم لتحقيق التفوق التنظيمي وتوفير التدريب اللازم للعاملين بين فترة واخرى ومواكبة التطورات التكنولوجية، فكانت اجاباتهم تؤكد على الاتفاق وبنحرف معياري (0.850)، وبمعامل اختلاف نسبي (22.13%).

4- اتضح اعتماد قيادات مديرية التدريب والتأهيل في وزارة الداخلية **الثقافة التنظيمية** بالترتيب الرابع وبما يسهم في تحسين توجهها الى تحسين مستوى **المعملية التنظيمية**، فحصلت على وسط حسابي (3.81) مرتفع المستوى، واهتمام نسبي (76.2%) الجيد في امتلاك وإشاعة مجموعة من السلوكيات المشتركة من القيم التنظيمية التي يؤمن بها منسوبها وتشجعهم على العمل الايجابي وتدفعهم الى تقديم المبادرات القيمة، وبنحرف معياري (0.851)، وبمعامل اختلاف نسبي (22.33%).

الجدول (3) نتائج التحليل الوصفي وترتيب المتغيرات وابعادها بحسب معامل الاختلاف النسبي

الترتيب	الاهمية النسبي %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
الاول	77.6	17.98	0.698	3.88	الاستعداد للتغيير
2	77.4	20.15	0.780	3.87	الشعور
3	77	21.55	0.830	3.85	النية
1	78	16.76	0.654	3.90	الادراك
الثاني	76.4	18.74	0.716	3.82	المعمارية التنظيمية
1	76	18.21	0.692	3.80	الهيكل التنظيمي
4	76.2	22.33	0.851	3.81	الثقافة التنظيمية
3	76.8	22.13	0.850	3.84	التكنولوجيا
2	77.2	18.60	0.718	3.86	الاستراتيجية

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

رابعاً: اختبار تأثير الاستعداد للتغيير في المعمارية التنظيمية:

تحددت الفرضية الرئيسة للبحث بالاتي: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد الاستعداد للتغيير مجتمعة (الشعور، النية، الادراك) في المعمارية التنظيمية وأبعاده: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا، الاستراتيجية) ولتحقق الباحث من صحة الفرضية من عدمها، تم تنفيذ أنموذج الانحدار الخطي المتعدد وبحسب الاتية:

التحقق من الفرضية الرئيسة: يؤثر الاستعداد للتغيير بأبعاده مجتمعة في المعمارية التنظيمية تأثيراً

معنوياً:

أظهرت نتائج الجدول (34) وجود معامل تحديد مقلره (0.227)، وبمعامل تحديد مصحح (0.219)، إذ استطاعت ابعاد الاستعداد للتغيير مجتمعة (الشعور، النية، الادراك) من تفسير ما نسبته (21.9%) من التغيرات التي تطرأ على المعمارية التنظيمية اجمالاً، فيما تُؤى النسبة المتبقية (80.1%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج المختبر، وقد تبين ان قيمة (F) المحسوبة للأنموذج (34.187) عند مستوى الدلالة (0.000) معنوية الانموذج وهو انموذج معتمد احصائياً إذ تويد قيمة الاختبار الفائي المحسوب على قيمته المجبولة (3.935) عند لوجة الحوية (103)، بينما تبين وجود تأثير إيجابي لبعده الشعور مقلره (0.437) عند مستوى الدلالة (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة (5.470) في المعمارية التنظيمية اجمالاً، مما يدل على استثمار الشعور في المعمارية التنظيمية في المدوية مع اهمالها للنية والادراك في هذا التوجه، ومن جميع ما استعرض من نتائج، تقبل الفرضية الرئيسة الثالثة (يؤثر الاستعداد للتغيير بأبعاده مجتمعة في المعمارية التنظيمية تأثيراً معنوياً)، وبحسب الجدول (4) الاتي:

الجدول (4) تأثير الاستعداد للتغيير بأبعاده مجتمعة في المعمارية التنظيمية (n=104)

المعمارية التنظيمية							المتغير المستقل
F	T	P-V	A R ²	R ²	β	α	
9.955	2.549	0.012	0.207	0.230	0.362	2.024	الشعور
	0.348	0.728			0.050		النية
	0.311	0.756			0.052		الادراك
الانموذج الافضل							
29.916	5.470	0.000	0.219	0.227	0.437	2.128	الشعور

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

الاستنتاجات والتوصيات**أولاً: الاستنتاجات**

1- تبنت مديرية التدريب والتأهيل الشعور وبما يؤهلها لتحسين استعدادها للتغيير من خلال امتلاك الانطباعات الإيجابية والجيدة اتجاه عمليات التغيير، لاسيما وأنها تتعامل مع التغيير على انه عملية إيجابية تحقق الكثير من المزايا والعوائد.

2- لجأت مديرية التدريب والتأهيل الى اعتماد النية في تحسين استعدادها للتغيير من خلال رغبتها بتقديم مساهمات مهمة لعمليات التغيير، والناجم عن استعدادها التام لبذل الطاقات الكبيرة ضمن نطاق التغيير الذي ترغب في بلوغه.

3- اعتمدت المديرية الادراك بشكل رئيس في تعزيز استعدادها للتغيير والناجم عن وعيها وادراكها لعمليات التغيير المقترحة والتي تنفذها بواقعية وجدية وبما يعود عليها بتحقيق المزيد من المنافع، فضلاً عن سعيها الى احداث تغييرات مهمة وكبيرة لتحقيق الأفضل.

4- تبين اهتمام المديرية بهيكلها التنظيمي وبما يعزز من معماريتها التنظيمية والناجم عن قدرتها على إدارة إجراءات العمل الداخلية بوضوح وشفافية، وتوزيع المهام على منسوبيها كلاً بحسب تخصصه الوظيفي.

5- أظهرت مديرية التدريب والتأهيل اهتمامها الواضح بثقافتها التنظيمية وبما يحسن من اهتمامها بالمعمارية التنظيمية من خلال عملها على انشاء ونشر ثقافة التعاون بين منسوبيها وبما يحقق من أهدافها، في ظل توظيفها الثقافة الشخصية لمنسوبيها بطريقة تعزز من شعورهم بالولاء والانتماء اليها.

6- لجأت المديرية الى التكنولوجيا كمرتكز تحسن من خلاله معماريتها التنظيمية من خلال استعمالها للتكنولوجيا للمساعدة في اختصار الوقت والجهد المبذول من منسوبيها اثناء العمل، فضلاً عن اعتماد التكنولوجيا الحديثة والمتطورة لنجاحها في بلوغ أهدافها بكفاءة.

7- اتضح اهتمام المديرية بصياغة استراتيجية تحسن من مستوى معماريتها التنظيمية من خلال قيامها بتحويل تلك الاستراتيجية لبرامج عمل قابلة للتنفيذ، فضلاً عن موازنتها بين عملياتها الداخلية والخارجية لتحقيق رسالتها.

ثانياً: التوصيات

1- ينبغي على مديرية التدريب والتأهيل من الاهتمام الإضافي بالشعور وبما يلبي اهتماماتها في تحسين قدرتها على الاستعداد والتغيير من خلال امتلاك الانطباع الإيجابي والجيد عن التغيير.

2- ضرورة الاهتمام بتحسين مستوى النية لدى منسوبي المديرية من خلال زيادة رغبتهم بتقديم المساهمات في احداث التغيير.

- 3- على مديرية التدريب والتأهيل من اعتماد الادراك كمرتكز رئيس في تعزيز استعدادها للتغيير .
- 4- ضرورة تركيز اهتمام المديرية على هيكلها التنظيمي وبما يسهم في تعزيز معماريتها التنظيمية من خلال تسيير إجراءات العمل الداخلية بوضوح وشفافية.
- 5- العمل على تحسين مستوى الثقافة التنظيمية للمديرية من خلال توليد ونشر ثقافة التعاون بين منسوبيها وبما يؤهلهم لتحقيق أهدافها.
- 6- على مديرية التدريب والتأهيل اعتماد التكنولوجيا كمرتكز رئيس لتحسين معماريتها التنظيمية من خلال استعمال التكنولوجيا في اختصار الوقت والجهد المبذول اثناء العمل.
- 7- التركيز على صياغة استراتيجية فاعلة في تحسين معمارية المديرية من خلال تحويلها البرامج عمل قابلة للتنفيذ.

المصادر

اولاً: المصادر العربية

- 1- العطوي، عامر . 2008. اثر الدعم المنظمي المدرك في استعداد العاملين للتغيير دراسة تطبيقية . المؤتمر العلمي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء.
- 2- الطائي، عمر حازم بشير.(2021). الاستعداد التنظيمي للتغيير واثره في تعزيز الصحة التنظيمية الدور الوسيط للمرونة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- 3- عبد الرحيم، ايداد. 2007. التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف دراسة تطبيقية في شركة المنتجات الوطنية. مجلة التقني. المجلد 20. العدد1.
- 4- الهادي، شرف ابراهيم،(2013)،ادارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الاداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد11.
- 5- شقة, & مسعودة. التغيير التنظيمي و علاقته بأداء الموارد البشرية-"ENAFOR-دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للتنقيب حاسي مسعود-" (Doctoral dissertation, جامعة قاصدي مرياح ورقلة).
- 7- سوفي نبيل, & بديسي فهيمة. (2017). دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي.
- 8- العنزي، يوسف، (2013). اثر ادارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات العامة المساهمة في دولة الكويت، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الاوسط.
- 9- الشمري, & ريم حسن هادي. (2017). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في إستدامة التميز بوجود المعمارية التنظيمية متغيرا وسيطاً دراسة ميدانية على شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للدورات الخمسة الاخيرة .
- 10- عباس، زياد علي(2021)، دور الحوار الاستراتيجي في السلوك الريادي بتوسيط بوصلة الاستراتيجية الريادية، اطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

11- البغدادي، عادل هادي. العطوي، مهند حميد. الجبوري، حيدر جاسم. الكلابي، امير نعمة. زيارة، سهيلة حسان.(2018). السلوك التنظيمي مدخل متكامل - حالات دراسية وتطبيقات. مكتبة توته للطباعة والاستنساخ/ بغداد.

12- عبد الرزاق، خ. م. ع., خالدية مصطفى عطا, عباس, سامي أحمد, أحمد, & حميد علي. (2019). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. المجلة العربية للإدارة, 39(1), 65-92.
ثانياً: المصادر الاجنبية

Financial support and sponsorship: Nil

Conflict of Interest: None

REFERENCES

1. Amis, J. M., & Aïssaoui, R. (2013). Readiness for change: An institutional perspective. *Journal of Change Management*, 13(1), 69-95.
2. Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of organizational change management*, 15(2), 169-183.
3. Haffar, M., Al-Karaghoul, W., & Ghoneim, A. (2013). The mediating effect of individual readiness for change in the relationship between organisational culture and TQM implementation. *Total quality management & business excellence*, 24(5-6), 693-706.
4. Bernerth, J. (2004). Expanding our understanding of the change message. *Human resource development review*, 3(1), 36-52.
5. Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations*, 46(6), 681-703.
6. Bouckenooghe, D., & Devos, G. (2008, August). PSYCHOLOGICAL CHANGE CLIMATE AS A CRUCIAL CATALYST OF READINESS FOR CHANGE. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2008, No. 1, pp. 1-6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
7. Alolabi, Y. A., Ayupp, K., & Dwaikat, M. A. (2021). Issues and implications of readiness to change. *Administrative Sciences*, 11(4), 140.
8. Ohlson, M. (2007). *How to introduce and manage organizational changes*.
9. Ceci, F., Masciarelli, F., & Prencipe, A. (2016). Changes in organizational architecture: Aspiration levels, performance gaps and organizational change. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 13(01), 1650002.
10. Lankhorst, M. (2005). Beyond Enterprise Architecture (pp. 311-316). *Springer Berlin Heidelberg*.
11. Dang, D. D., & Pekkola, S. (2017). Systematic literature review on enterprise architecture in the public sector. *Electronic Journal of e-Government*, 15(2), pp130-154.
12. Alblawi, A., Stracener, J., & Williams, J. (2017). A Feasible Program Organizational Architecture Framework. *International Journal of Engineering and Technology*, 9(2), 166.
13. Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational structure. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 455-462.
14. Ankrah, N. A., & Langford, D. A. (2005). Architects and contractors: a comparative study of organizational cultures. *Construction management and economics*, 23(6), 595-607.
15. Thompson, A. A., Peteraf, A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E. (2010). *Crafting and executing strategy* 17th edition.
16. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1996). Competing in the new economy: Managing out of bounds. *Strategic management journal*, 17(3), 237-242.
17. Brickley, J. A., Smith Jr, C. W., & Zimmerman, J. L. (2002). Business ethics and organizational architecture. *Journal of Banking & Finance*, 26(9), 1821-1835.