مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: اختبار أنموذج لقياس الاستعداد التنظيمي للتغيير على المستوى الفردي: دراسة مسحية على عينة من تدريسي جامعة الموصل
اسم الكاتب: عمر حازم بشير الطائي، احمد يونس محمد السبعاوي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3759
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 01:00 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Research Paper

A Model Test for Measuring Organizational Readiness for Change at the Individual Level: A Survey Study on A Sample of Mosul University Lecturers

Omar H. B. Al-Taie [1] ; Ahmed Y. Alsabawy [2]
[1&2]Department of Business Admisitarion, College of Administration and Economics – University of Mosul

Corresponding author: Omar H. B. Al-Taie, Department of Financial and Banking Sciences, College of Administration and Economics ,omarhazeem57@gmail.com

DOI: https://doi.org/ 10.33899/tanra.2021.131146.1120

Article History: *Received*: 14/8/2021; *Revised*: 23/8/2021; *Accepted:* 31 /8/2021; *Published*: 1/3/2022.

Abstract
The main objective of the current study was to test a model for measuring organizational readiness for change. To achieve this goal, the organizational readiness for change included four dimensions (appropriateness, management support, change efficiency, personal benefits), and the study sample was represented by a group of teachers working in the colleges of the University of Mosul, and the study used a form. The questionnaire was a data collection tool, as (322) questionnaires were collected for teachers in the faculties of the University of Mosul. Concerning testing the study model, confirmatory factor analysis was used. In the measurement model, the good fit of the model was tested at the worker level. The study reached a set of conclusions, the most important of which is the results of the analysis showing the good conformity of the measurement model that was adopted in the current study, to measure organizational readiness. This confirms the possibility of this model in measuring the variable of the study. In addition, the credibility and stability of the study model and the measurement items adopted in it have been tested and proven to be credible and stable in the measurement. The most important thing the study recommends is the need to pay more attention to personal benefits so that the individual feels that he will benefit from the change, and not fear for his position in the college when it is done Implement some changes.

Keywords:
organizational readiness for change

Journal of
TANMIYAT AL-RAFIDAIN
(TANRA)
A scientific, quarterly, international, open access, and peer-reviewed journal

Vol. 41, No. 133
March. 2022

© University of Mosul | College of Administration and Economics, *Mosul, Iraq.*

TANRA retains the copyright of published articles, which is released under a "Creative Commons Attribution License for CC-BY-4.0" enabling the unrestricted use, distribution, and reproduction of an article in any medium, provided that the original work is properly cited.

Citation: Al-Taie, Omar H. B., Alsabawy, Ahmed Y. (2022).“A Model Test for Measuring Organizational Readiness for Change at the Individual Level: A Survey Study on A Sample of Mosul University Lecturers”. ***TANMIYAT AL-RAFIDAIN***, 41 (*133*), 264 -287, https://doi.org/10.33899/tanra.2021.131146.1120

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

ورقة بحثية

اختبار أنموذج لقياس الاستعداد التنظيمي للتغيير على المستوى الفردي: دراسة مسحية على عينة من تدريسي جامعة الموصل

عمر حازم بشير الطائي[١] ، احمد يونس محمد السبعاوي [٢]

[١&٢]قسم إدارة الاعمال – كلية الإدارة والاقتصاد– جامعة الموصل

المؤلف المراسل: عمر حازم بشير الطائي، قسم إدارة الاعمال - كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الموصل
omarhazeem57@gmail.com

DOI: https://doi.org/ 10.33899/tanra.2021.131146.1120

تاريخ المقالة: *الاستلام:* ٢٠٢١/٨/١٤؛ *التعديل والتنقيح:* ٢٠٢١/٨/٢٣؛ *القبول:* ٢٠٢١/٨/٣١؛ *النشر:* ٢٠٢٢/٣/١.

المستخلص

يمثل الهدف الأساس للدراسة الحالية اختبار أنموذج لقياس الاستعداد التنظيمي للتغيير، ولتحقيق هذا الهدف فلقد تم تبني أنموذج Holt وزملائه والمنشور سنة (٢٠٠٧) والذي تضمن أربعة أبعاد وهي (الملاءمة، دعم الإدارة، كفاءة التغيير، المنافع الشخصية). وتمثلت عينة الدراسة بمجموعة من التدريسيين العاملين في كليات جامعة الموصل، واستخدمت الدراسة الاستبانة بوصفها أداة جمع البيانات، إذ تم جمع (٣٢٢) استمارة من التدريسيين في كليات جامعة الموصل. وفيما يتعلق باختبار أنموذج الدراسة ، فلقد تم استعمال التحليل العاملي التوكيدي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها، بينت نتائج التحليل حسن مطابقة الأنموذج الذي تم اعتماده في الدراسة الحالية لقياس الاستعداد التنظيمي، وهذا ما يؤكد صدق وثبات هذا الأنموذج في قياس الاستعداد التنظيمي. فضلاً عن ذلك، فإن مصداقية وثبات أنموذج الدراسة وفقرات القياس المعتمدة فيه تم اختبارها، وأثبتت مصداقيتها وثباتها في القياس. وأهم ما توصي به الدراسة هو تعزيز اهتمام الإدارة في جامعة الموصل بتقديم الدعم إلى هيئة أعضاء التدريس، من خلال توفير الدعم المعنوي والمالي والمادي المناسب لتبني الاستعداد للتغيير في الكليات، وضرورة توفير برامج تدريبية للكادر التدريسي للتقليل من مقاومة تنفيذ التغيير والعمل على إنجاحه، وكذلك من الضروري تشجيع الكادر التدريسي على تنفيذ التغيير من خلال إرسال إشارات واضحة للاقسام بانها ملتزمة وداعمة للتغيير الذي يتم إجراء من قبلهم.

الكلمات الرئيسة

الاستعداد التنظيمي للتغيير

مجلة

تنمية الرافدين

(TANRA): **مجلة علمية، فصلية، دولية، مفتوحة الوصول، محكمة.**

المجلد (٤١)، العدد (١٣٣))،
آذار ٢٠٢٢

© جامعة الموصل |
كلية الإدارة والاقتصاد، *الموصل، العراق.*

تحتفظ (**TANRA**) بحقوق الطبع والنشر للمقالات المنشورة، والتي يتم إصدارها بموجب ترخيص (Creative Commons Attribution) لـ (CC-BY-4.0) الذي يتيح الاستخدام، والتوزيع، والاستنساخ غير المقيد وتوزيع للمقالة في أي وسيط نقل، بشرط اقتباس العمل الأصلي بشكل صحيح.

الاقتباس: الطائي، عمر حازم بشير، السبعاوي، احمد يونس محمد (٢٠٢٢)." اختبار أنموذج لقياس الاستعداد التنظيمي للتغيير على المستوى الفردي: دراسة مسحية على عينة من تدريسي جامعة الموصل" ***تنمية الرافدين***، ٤١ (١٣٣)، ٢٦٤-٢٨٧،
https://doi.org/10.33899/tanra.2021.131146.1120

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

المقدمة

أولا. مشكلة الدراسة

إن الظرف الراهن الذي تمر به المؤسسات التعليمية العراقية والمتمثل بجائحة كورونا فرض عليها اعتماد اساليب مختلفة في توصيل خدمة التعليم للمستفيدين، فضلا عن تأثيرها على مخرجات وكفاءة عمل هذه المؤسسات لذلك لابد من التحقيق البحثي في استعداد الجامعة للتغيير وبخاصة على مستوى الفرد (أعضاء هيئة التدريس)، إذ أنه لايمكن تحقيق أي تغيير على المستوى التنظيمي بدون أفراد، ولايمكن أن يحدث التغيير الفردي مالم يكن الأفراد مستعدين لذلك التغيير. لذلك أكد علماء التغيير على أهمية تحديد العوامل مثل المنافع الشخصية، ودعم الإدارة والتي تعزز أو تسهل من التغيير، وتعمل على إيجاد حالة من الاستعداد للتغيير بين الأفراد المشاركين من خلال التأثير على موقفهم تجاه التغيير. ومن خلال مراجعة الأدبيات لاحظ الباحثان أن هناك ندرة الدراسات العربية بعامة والعراقية بخاصة في تبني نماذج التغيير على المستوى الفردي، وبخاصة فيما يتعلق بأنموذج Holt et al., (٢٠٠٧)، والذي تم تبنيه في الدراسة الحالية. وفقا لذلك فلقد تم صياغة التساؤل البحثي الآتي:

هل يتسم أنموذج Holt et al., (٢٠٠٧) والمتضمن الأبعاد الفرعية الأربعة والمتمثلة بالملاءمة، دعم الإدارة، كفاءة التغيير، المنافع الشخصية، والذي تم تبنيه في الدراسة الحالية لقياس الاستعداد التنظيمي بالثبات والمصداقية؟ أي هل يمثل البنية العاملية للاستعداد التنظيمي؟

ثانيا.أهداف الدراسة

إن أحد أهم أهداف الدراسة هو اختبار مقاييس الاستعداد التنظيمي للتغيير. إذ إن مقياس الاستعداد التنظيمي للتغيير يمثل أحد اهم المقاييس في هذا المجال، ولكن (وبحسب اطلاع الباحثين) لم يتم اختبار هذا المقياس في البيئة العراقية، لذلك فإن هدف الدراسة هو اختبار هذا المقياس في إطار البيئة العراقية وتحديد مدى مصداقيته وثباته.

ثالثا.أهمية الدراسة

تأخذ الدراسة الحالية اهميته النظرية من كونها تعالج موضوعا لم يحظ باهتمام كاف من الأدبيات العربية بعامة والعراقية بخاصة، لذا فان الأهمية النظرية لهذه الدراسة تكون في معالجتها لموضوع الاستعداد التنظيمي والعمل على تقديم طرح لبعض ما وصلت اليه الدراسات العالمية الحديثة في هذا المجال. فضلا عن أهميتها في مجال اختبار أنموذج Holt et al., (٢٠٠٧) في البيئة العراقية وبيان مدى ثباته ومصداقيته في قياس الاستعداد التنظيمي للتغيير على المستوى الفردي.

رابعا: فرضية الدراسة

لا يتسم أنموذج Holt et al., (٢٠٠٧) والمتضمن الأبعاد الفرعية (الملاءمة، دعم الإدارة، كفاءة التغيير، المنافع الشخصية)، الذي تم تبنيه في الدراسة الحالية لقياس الاستعداد التنظيمي بالثبات والمصداقية.

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً: مفهوم الاستعداد التنظيمي للتغيير

يمثل التغيير التنظيمي أحد أهم الخيارات التي قد تبادر بها المنظمة، وذلك من أجل التكيف مع تأثيرات البيئة، واستجابة للعوامل التي تتضمنها هذه البيئة، مثل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية. فضلاً عن ذلك فإن التغيير قد يكون التزام تلزم به المنظمات من قبل الجهات الاشرافية كاصدار لوائح وقوانين معينة، تضطر المنظمة على أثرها إحداث تغييرات طفيفة أو كبيرة. ومن المتعارف عليه هو أن التغيير لن يكون مقبولاً من قبل جميع أفراد المنظمة، إذ إن هناك حالات كثيرة يتم فيها مقاومة التغيير ورفضه من قبل اعضاء التنظيم، ومن ثم فإن الاستعداد التنظيمي يعد مقدمة لتخفيف حالة مقاومة التغيير، واحد العوامل في دعم مبادرات التغيير. وفي سياق إعطاء تعريف محدد وواضح للاستعداد التنظيمي للتغيير، يمكن القول إنه لم يكن هناك اتفاق على تعريف أو توجه محدد لهذا المفهوم، فلقد أخذت هذه التعاريف اكثر من منحى وتوجه، ولقد تمثلت هذه التوجهات بالآتي(Holt et al., 2007 ,234):

الاتجاه الأول: الاستعداد التنظيمي على أنهُ حالة نفسية

عرف الاستعداد التنظيمي على انه بناء على مستوى الفردي بمصطلحات نفسية مثل (المواقف أو المعتقدات أو القييم أو العوا طف)، أو الاستعداد على المستوى الجماعي موصوفة بمصطلحات هيكلية مثل (الثقافة التنظيمية وسياسات وإجرات العمل) (Weiner et al ., 2008 , 415). إذ يؤكد (Backer, ١٩٩٥ , 22) على الاستعداد التنظيمي كونهُ حالة ذهنية حول الحاجة إلى الابداع والقدرة على نقل التكنولوجيا، ويقصد بالحالة الذهنية الموقف العقلي للأفراد إما المقاومة أو دعم التغيير.

الاتجاه الثاني: الاستعداد على أنه حالة سلوكية

الاتجاه الثاني لتعريف الاستعداد التنظيمي يركز على أن الاستعداد هو حالة سلوكية، إذ ينظر الباحثون إلى أن الاستعداد حالة سلوكية كمقاومة التغيير من قبل الفرد. ومن التعريفات الواضحة في الاتجاه والتي تؤيده بشكل كامل هو تعريف (Shoaf , 2004 , 83) الذي يعرف الاستعداد التنظيمي هو قبول الأفراد العاملين للتغيير والانفتاح التنظيمي كوسيلة لتقليل مقاومة التغيير. وهنا يمكن القول ان مسألة القبول تعد حالة سلوكية، يتم من خلالها تحديد موقف الفرد تجاه التغيير، إما يكون الفرد داعم للتغيير (موقف ايجابي) أو يكون الفرد مقاوم للتغيير (موقف سلبي).

الاتجاه الثالث: الاستعداد على أنه تحقيق منفعة متوقعة

وفقا لهذا الاتجاه ينظر إلى الاستعداد التنظيمي على أنه تحقيق للمكاسب الشخصية للأفراد، وعرف في هذا السياق من قبل (Jones et al., 2005 , 362) على أنهُ المدى الذي يمتلك فيه الأفراد العاملين في المنظمة وجهات نظر إيجابية حول الحاجة إلى التغيير أي (قبول التغيير)، وكذلك إلى أي مدى يعتقد الأفراد إن مثل هذه التغييرات من المحتمل أن يكون لها آثار إيجابية. ويلاحظ في هذا التعريف اقتران الآثار الايجابية للتغيير بالموقف تجاه التغيير، أي إنه كلما كان مستوى التوقعات حول الآثار الإيجابية للتغيير عال كلما كان الموقف إيجابي

تجاهه، وبالتالي فهذا يعني استعداد تنظيمي عال. أما (Dada, 2006 , 1) فيعرف الاستعداد التنظيمي على انه قياس الدرجة التي يكون فيها الفرد جاهزا ومهيئا، أو راغبا في الحصول المنافع الناشئة من عملية تنفيذ التغيير.

ثانيا: أبعاد الاستعداد التنظيمي للتغيير

تعددت الاراء بشأن أبعاد الاستعداد التنظيمي للتغيير، إذ كان هناك تباين واضح بين الباحثين في اختيار مجموعة من الأبعاد المناسبة لقياس الاستعداد التنظيمي، ولقد اشار (Armenakis) في دراسته في عام ١٩٩٣ إلى ان أبعاد الاستعداد هي (الثقافة، والتكوين، والتنسيق، والأفراد، المعلومات، والتكنولوجيا). في حين أشار (Wayne) في عام ٢٠٠٢ ان أبعاد الاستعداد هي (ضغوط التغيير، وسمات الأفراد، والمناخ التنظيمي). أما (Atawi) في دراسته لعام ٢٠٠٨ فهو لايتفق مع الأبعاد المذكورة آنفاً، إنما اختبر أبعاد اخرى تمثلت بـ (بعد الادراك، وبعد الشعور، وبعد النية).

وفي إطار الدراسة الحالية فاننا نتفق مع الأبعاد المعدة من قبل (Holt et al., 2007 , 242) والذي حدد أربعة أبعاد أساسية للاستعداد التنظيمي للتغيير والمتمثلة (الملاءمة ، دعم الإدارة ، كفاءة التغيير ، المنافع الشخصية) لأنها شاملة نوعا ما لكافة الأبعاد، وتم تبنيها من قبل العديد من الدراسات. فضلا عن ذلك فأن مقياس (et al., (2007 أحد المقاييس العالمية في مجال الاستعداد، إذ تم تبني هذا المقياس في الكثير من الدراسات الاجنبية التي استعملت لقياس الاستعداد التنظيمي للتغيير على مستوى الفرد، ومسوغات اعتماد هذا المقياس هو ان المقياس تم إعداده من قبل (Holt) وزملائه في البحث بالاستناد إلى إطار نظري فكري، ووفقا لهذا الإطار النظري الفكري تم بناء فقرات القياس، ومن ثم اختباره على عينة أكثر من (٩٠٠) شخص في منظمات مختلفة (عامة وخاصة) وخلال أكثر من مرحلة خلال فترة إعداد المقياس. فضلا عن ذلك فلقد تم التأكد من مصداقية وثبات المقياس من خلال توظيف أكثر من مؤشر من مؤشرات الثبات والقياس. وهذا ما يعطي للمقياس قوة ودعم من أجل توظيفه في الدراسة الحالية. وفيما يأتي توضيح لهذه الأبعاد:

١. الملاءمة

تشير الملاءمة إلى الحد الذي يدرك فية الفرد أن التغيير ملائم مع القيم الحالية، والخبرات السابقة، واحتياجات الضرورية اللازمة للتغيير. والسبب في الاهتمام في بعد الملاءمة هو أن الأفراد لن تتقبل التغيير بسرعة في حال عدم وجود حالة من الملاءمة، ولقد توصلت النتائج في البحوث التطبيقية إلى أن أحد أهم المتغيرات المؤثرة في الاستعداد التنظيمي للتغيير على المستوى الفردي هو الملاءمة مع القيم والمعتقدات والخبرات السابقة للأفراد وسرعة تنفيذ عملية التغيير الملائم مع أهداف المنظمة، وسبب مقاومة التغيير على المستوى الفردي هو عدم تناسق التغيير مع معتقدات الأفراد وخبراتهم الماضية(Rogers , 1995 , 224). ويمثل هذا البعد مدى ملاءمة أو توافق بين قيم الأفراد وقيم المنظمة، فقد أكدت دراسات السلوك التنظيمي على أن أهم مسببات الرضا الوظيفي هو توافق قيم الأفراد مع قيم المنظمات، حيث يعمل الفرد في بيئة محفزة ترفع من روحه المعنوية، وتنعكس آثارها على أدائه وعمله بشكل عام. ومن هنا تبرز أهمية سعي المنظمات إلى تحقيق الملاءمة بين قيم الفرد وبين قيم

المنظمة، لأن تحقيق الملاءمة في إطار متكامل يقلل من فرض وجود مقاومة الفرد للتغيير، وبذلك يسهم بدرجة عالية في تحقيق الأهداف المنشودة من التغيير (Yarbrough et al ., 2011 ,5).

٢. دعم الإدارة

يرى الباحثون أن دعم الإدارة توفير قيادة ملهمة تمتلك القدرة على التعايش مع التغيير والتحول، وقادرة على تعريف طرائق جديدة لبناء هيكل داعم للتغيير التنظيمي، وتمتلك المهارة لتصميم عملية التغيير من تخطيط وتنفيذ ومتابعة، والقدرة على الاتصال مع المستويات الإدارية المختلفة، والقدرة العالية على التنسيق وتعزيز القدرات والإمكانيات، وقادرة على تأهيل وتدريب الأفراد بما يضمن قدرة أكبر على الاستجابة للبيئة وتمتلك منهجية اتخاذ القرار بالوقت المناسب، وقادرة على خلق الدافعية نحو تحقيق التغيير النجاح والاستعداد له(Mahmoud et al., 2017, 64).

إن الالتزام والمعرفة والدعم القوي من قبل الإدارة يؤدي دوراً جوهرياً في تنفيذ عملية التغييرات (Haghighi et al ., 2010 , 4086). وفي الاتجاه نفسه عرف دعم الإدارة على أنه زيادة ارتباط الأفراد بالمنظمة من خلال العمل على تلبية الاحتياجات النفسية والاهتمام بالأفراد، وتزويدهم بالموارد اللازمة لأداء وظيفة الفرد بكفاءة وفاعلية عالية وتحقيق مزيد من الاستقلالية لهم(Mitchell et al., 2012 , 731).

٣. كفاءة التغيير

يقيس مصطلح كفاءة التغيير، إيجابية الأفراد تجاه عملية تنفيذ التغييرات التي تحدث في المنظمات، ويشير هذا المصطلح إلى ثلاثة عوامل أساسية يجب أن يمتلكها الأفراد العاملون في المنظمة لاجراء عملية تنفيذ التغيير وهي، المواقف، والحافز، والتمكين، إذ بينت الدراسات أن المواقف الايجابية للأفراد وتحفيزهم نحو إجراء التغيير يعد العامل الأساس للتغيير، وبشكل مشابه فان الحافز يمثل إحدى الخصائص الرئيسة التي تشجع على التغيير على المستوى الفردي، وبالتالي يكون الأفراد ممكنين من اتخاذ القرارات اللازمة لعملية تنفيذ التغيير(Holt et al., 2007 , 239).

٤.المنافع الشخصية

تشير المنافع الشخصية إلى اي مدى يشعر الفرد انه سيستفيد من تنفيذ التغيير المحتمل، اي عند القيام بتنفيذ التغيير كيف يمكن للفرد ان يتصور الفوائد التي تأتي من التغيير، وكذلك تطوير العلاقات الشخصية، ويمنح الفرد فرص عمل جديدة مثل (المناصب الادارية)، وجعل عمل الفرد اسهل في المستقبل عند تبني التغيير، ويكون الجهد المطلوب للتغيير اقل بالمقارنة مع الفوائد التي سوف يكسبها الفرد، وان يؤدي التغيير إلى تحسين كفاءة الفرد بمستوى عالٍ. ومن المنافع الاخرى للفرد المتوقعة من التغيير هو ان يشعر بالأمان مقارنة بالمخاطر عند اجراء عملية التغيير (Holt et al., 2007 , 238). يعد الاستعداد التنظيمي للتغيير احد اهم المؤشرات لقبول التغيير، خاصة اذا كان الفرد قد أدرك المنافع التي من الممكن ان تتحقق من عملية التغيير، وتعرف المنافع الشخصية على انها الدرجة التي يؤمن بها الفرد عند القيام بالتغيير من شأنه ان يعزز من أدائه الوظيفي، وهذا من الممكن ان يؤثر وبشكل واضح على موقف الفرد المستفيد تجاة التغيير(Lee , 2011 , 176).

المبحث الثالث: منهج الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

وعلى الرغم من المناهج العلمية العديدة التي تم اعتمادها في الدراسات والبحوث العلمية، فقد استند الباحث إلى تبني المنهج المسحي لإتمام إجراءات الدراسة الحالية التي أجريت في (جامعة الموصل)، إذ تعد طريقة الدراسة بمثابة التصميم الذي يمكن من خلالها وضع الخطة المناسبة لجمع البيانات والمعلومات التي تجعل الدراسة الحالية تحدد أغراضها بطريقة نظامية ومبسطة. وفي إطار استخدام هذا المنهج فأنه يحقق العديد من المزايا، إذ أشار (Jubouri، ٢٠١٥، ٢٥) إلى أن المنهج هذا يمكن الباحث في دراسته من جمع عينة كبيرة من البيانات في فترة زمنية قصيرة . وهذا ما دفع بالدراسة الحالية إلى اعتماد هذا المنهج كون الفترة الزمنية المتاحة للدراسة قصيرة نسبية، فضلاً أن الدراسة بإعتبارها سلوكية وتبحث في آراء مجموعة من الأفراد، لذلك يعد هذا المنهج الأنسب من بين المناهج العلمية الاخرى.

ثانيا: أداة جمع بيانات الدراسة

تُعد الاستبانة الأداة الرئيسة المناسبة في إطار جمع البيانات المطلوبة للجانب العملي للدراسة الحالية (Holt et al., (٢٠٠٧، وقد تم استعمال الاستبانة لقياس أبعاد الدراسة وعواملها الرئيسة، وذلك استنادا لما تم عرضه في الجانب النظري وبما يتلائم مع متغير الدراسة والأبعاد المراد قياسها في الميدان المبحوث . والسبب وراء اعتماد الاستبانة كأداة للقياس هو سهولة الحصول من خلالها على عدد كبير من البيانات من عينة الدراسة، فضلا عن ان طبيعة الدراسة (مسحية) وتوجهاتها الاحصائية تتطلب ان يكون حجم العينة كبير، وهذا ما يتطلب اعتماد اسلوب الاستبانة دون عن غيره من الاساليب الاخرى مثل اسلوب المقابلة أو الملاحظة. واشتملت الاستبانة للدراسة الحالية على جزءين، تضمن الجزء الأول معلومات تعريفية عامة عن الأفراد المبحوثين مثل (الجنس، والعمر، والتحصيل الدراسي، والاختصاص، ومدة الخدمة)، أما الجزء الثاني فتضمن مقاييس الدراسة ، واختص بقياس الاستعداد التنظيمي للتغيير، والجدول (١) يبين الفقرات المعتمدة.

الجدول (١): فقرات القياس لمتغير الدراسة التي تم اعتمادها للاستعداد التنظيمي

العامل لاول : الملاءمة	**اسم متغير القياس**
يتم الاستفادة من التغييرات التي تجريها الكلية	الاستفادة من التغيرات
للكلية مبرراتها القانونية عندما تقوم بإجراء عملية التغيير	المبررات القانونية
تؤدي التغييرات التي تجريها الكلية إلى زيادة كفاءتها	الكفاءة
أعتقد أن التغييرات التي تقوم بها الكلية ستكون مفيدة لي على المدى البعيد	الفائدة من العمل
التغييرات التي تقوم بها الكلية تجعل العمل أسهل	سهولة العمل
تتطابق التغييرات التي تقوم بها إدارة الكلية مع أولويات العمل	أولويات العمل
العامل الثاني : دعم الإدارة	**اسم متغير القياس**
تشجعنا قيادات الكلية على إجراء التغيير	تشجيع الإدارة

العامل لاول : الملاءمة	اسم متغير القياس
تقدم قيادات الكلية كل الدعم عند إجراء تغيير ما	تقديم الدعم
تؤكد قيادات الكلية على أهمية إجراء التغييرات في اقسام الكلية	أهمية التغيير
تكون قيادات الكلية اكثر التزاماً بالتغييرات التي تجريها	الالتزام بالتغيير
ترسل إدارة الكليات إشارات واضحة للأقسام العلمية بأنها داعمة للتغييرات التي يتم اجراء من قبلهم	دعم الإدارة للتغيير
العامل الثالث : كفاءة التغيير	**اسم متغير القياس**
لا أتوقع اي مشاكل في التكيف مع العمل عند إجراء التغييرات من قبل الكلية	التكيف مع العمل
يتعامل الأفراد العاملون في الكلية مع تنفيذ التغيير بسهولة	سهولة التنفيذ
يمتلك العاملون في الكليات المهارات اللازمة لإجراء التغييرات	امتلاك المهارة
الخبرات السابقة التي يمتلكها العاملون (تدريسيون وموظفون) ستجعل الأداء ناجحاً بعد إجراء التغيير	الخبرة السابقة
العامل الرابع : المنافع الشخصية	**اسم متغير القياس**
أخشى أن افقد جزءاً من مكانتي في الكلية عندما يتم تنفيذ بعض التغييرات	مكانة الفرد
ستؤدي بعض التغييرات إلى فقدان العديد من العلاقات الشخصية التي طورتها في العمل	العلاقات الشخصية
يشعر الأفراد أن مستقبلهم الوظيفي مهدد بسبب التغييرات	المستقبل الوظيفي

ثالثا: عينة الدراسة

تم اختيار جامعة الموصل للدراسة الحالية بوصفها ميداناً بحثياً كونها إحدى الجامعات العراقية العريقة، وكونها إحدى اهم الجامعات التعليمية العاملة في محافظة نينوى. أما عينة الدراسة فتمثلت بأعضاء هيئة التدريس، ومسوغ اختيارهم كعينة للدراسة هو امتلاكهم المعرفة والخبرة في العمل الاكاديمي والإداري في معظم الأحيان، اضف إلى ذلك فأنهم يمتلكون المعرفة عن طبيعة عوامل الدراسة والتي سيتم قياسها في استمارة الاستبانة، وقدرتهم على التعامل مع الاستبانة كونهم من الاكاديميين الذين يمتلكون الدراية عن الاستبانة وكيفية الإجابة على فقراتها. لذلك فإن آراءهم ستكون واقعية وعن خبرة ودراية نتيجة عملهم، إذ يتمتع أعضاء الهيئة التدريسية بالخبرة والدراية بالجامعة وأنشطتها، فمنهم أعضاء في اللجان العلمية والأقسام العلمية، وهناك عدد منهم كانو قد شغلوا مناصب إدارية في الجامعة مثلاً (عميد الكلية، رئيس قسم، مسؤول وحدة إدارية)، وبالتالي يمكن الاستفادة من خبراتهم التي أكتسبوها خلال عملهم في تلك المناصب التي تفيد في الدراسة الحالية.

رابعا: الادوات الإحصائية

تتطلب المعالجة العلمية لمنهجية الدراسة الحالية استخدام الاساليب الإحصائية الملاءمة لقياس صدق اختبار أنموذج قياس الدراسة ومدى المطابقة والملاءمة للدراسة، ومن هذا المنطلق اعتمدت الدراسة اسلوب التحليل

العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis والذي يرمز له (CFA). ان الغرض الاساس من استخدام هذا التحليل هو التأكد من مصداقية وثبات أنموذج Holt et al. (2007) ومؤشرات الفرعية في عملية القياس. وفيما يخص مؤشرات حسن المطابقة التي تم استخدامها ومستويات القبول فهي على النحو المبين في ادناه:

مؤشر حسن المطابقة	GFI	AGFI	RMR	SRMR	RMSEA	TLI	(χ2/df)	CFI	p value
حدود القبول	0.95≤	0.90≤	قريب من الصفر	≤0.05	≤0.06	0.95≤	1-3	0.95≤	≥ 0.05

خامسا: الصدق والثبات

بُغية التأكد من قدرة الاستبانة من تحقيق الهدف من إعدادها لقياس متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية على وفق ما هو مخطط له، يجب إجراء عدد من الاختبارات للتحقق من صدقها وثباتها. وفيما يتعلق بالصدق تعني قدرة الأداة على قياس ما وضعت لقياسها، أي أن تكون أداة ممثلة تمثيلاً حقيقياً للسمة التي وضعت لقياسها، وأن تقيسها دون أن تختلط معها قياس سمات أخرى غير مطلوب قياسها (Abdulrahmman, 2017, 10) ومن أجل التحقق من الصدق لأداة الدراسة الحالية، أجرى الباحث اختبارات الصدق الآتية:

١. الصدق التقاربي: يشير هذا النوع من الصدق إلى العلاقة بين مؤشرات القياس والعوامل الكامنة، أي إن مؤشرات القياس هذه تعمل بالطريقة نفسها لتمثيل عامل كامن معين، ويتحقق هذا النوع من الصدق التقاربي إذا كانت العلاقة بين متغيرات القياس والعامل الكامن معنوياً (معامل التحميل)، وتكون قيمة معامل التحميل أكبر أو تساوي (0.50)، (Al Nuaimi ، ٢٠٢٠ ، ١٢٣).

٢. صدق البناء: هو واحد من أنواع الصدق المعتمدة في كثير من الاختبارات والمقاييس،ويشير (Abdulrahmman ، ٢٠١٧ ، ٢١) إلى أن صدق البناء الدرجة التي يقيس فيها المقياس بناءً نظرياً أو سمة معينة دون غيرها أو مفهوماً دون غيره، ويعتمد على التحقق التجريبي لدرجات المقياس من المفاهيم أو الأفتراضات التي اعتمد عليها الباحث في بنائه.

٣. الصدق التمييزي: ويقصد به اختبار مقياسين لا يجب أن يكونا مرتبطين ليثبت أنهما بالفعل غير مرتبطين، ويحسب باستعمال ختبار لعينتين مستقليتين لمعرفة الفرق بين المجموعتين المتطرفتين، فالقيمة المحسوبة لدلالة الفرق بين المجموعتين المتطرفتين في الدرجة الكلية تمثل الصدق التمييزي للمقياس (Amina ، ٢٠١٦ ، ٥٢).

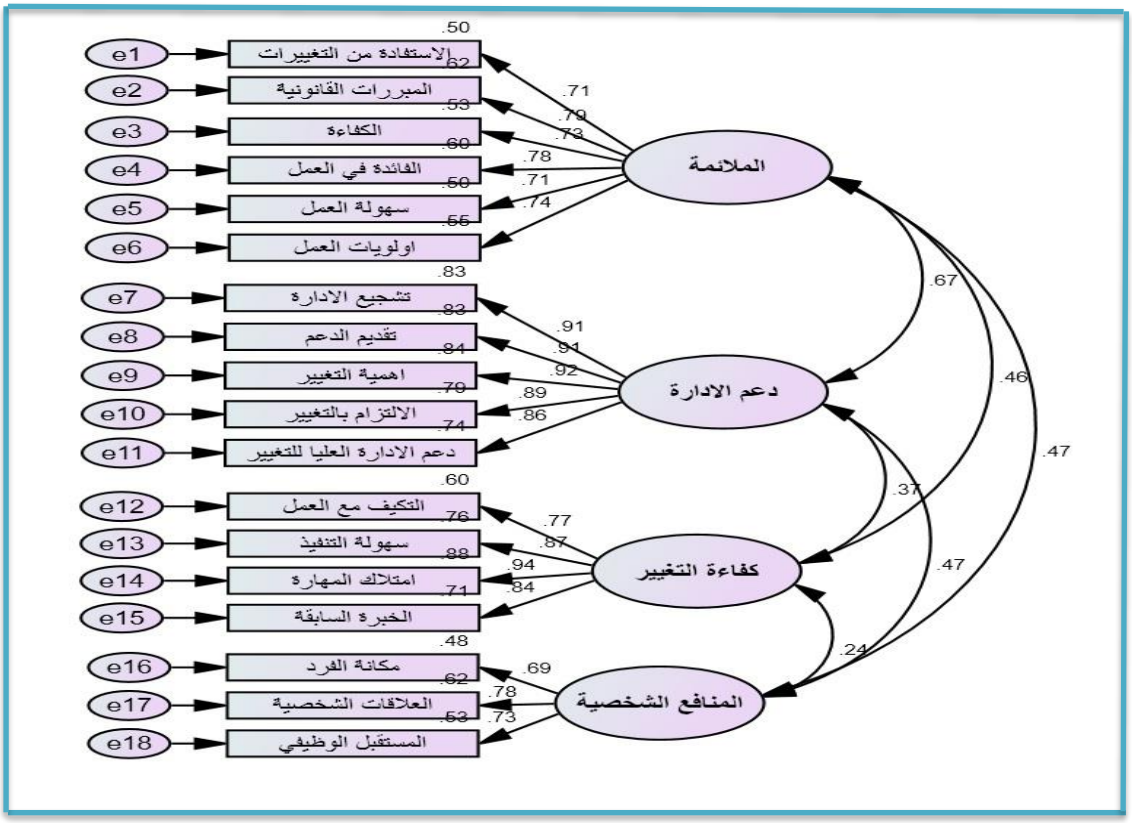
وأما فيما يخص الثبات فقد حدده Mahmood (٢٠١٩ ، ٦٧٦) على أنه مدى أتساق نتائج المقياس، أي مدى إمكانية الحصول على نفس النتائج إذا قمنا بتطبيق المقياس نفسه مرات عدة على المفحوصين نفسهم. وتمثل طريقة الأتساق الداخلي أحد أهم الطرائق المستخدمة في قياس الثبات، ويقصد بصدق " أتساق الداخلي مدى أتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة" (Naser & Al shobaki , 2016 , 12). وتعد معادلة كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) من أكثر المعادلات استخداماً في تقدير ثبات الاتساق الداخلي ، وهو معامل أو مؤشر لثبات الاختبار، ويعد من أكثر مقاييس الثبات شيوعاً وأكثرها ملاءمة

للمقاييس ذات الأوزان المتدرجة، إذ يمكن حساب نتائج اختبار الثبات أو الاتساق الداخلي والذي تأكد معه الاتساق الداخلي لفقرات المقياس على مستوى الأبعاد جميعها بعد أن تجاوزت قيم معاملات الارتباط كرونباخ الفا الحد المقبول لها وهو (٠,٧٠) وبما يؤكد الاتساق الداخلي للمقياس وبالتالي ثباته المطلوب في حال تكرار الاختبار (سعيد وهلال ، ٢٠٢٠ ، ١٠٠). فضلاً عن ذلك يمثل مربع معامل الارتباط Squared Multiple Correlationأحد المقاييس المهمة للثبات، والذي يطلق علية ثبات الفقرة، ومن المفترض أن تبلغ قيمة هذا المؤشر أكبر من (٠,٥٠)، وفيما يتعلق بالثبات على مستوى العامل الكامن ككل تم اقتراح ما يعرف بثبات العامل الكامن أو ما يعرف بالثبات المركب Composite reliability ، إذ يستخدم هذا المؤشر لقياس الثبات لكل مؤشرات القياس التي تمثل العامل الكامن، والهدف من الثبات المركب هو اختبار الاتساق الداخلي للمقاييس، وإن القيمة المقبولة للثبات المركب هي ٠,٧٠ (Al Nuaimi ، ٢٠٢٠، ١٢٥).

المبحث الرابع: اختبار أنموذج قياس الاستعداد التنظيمي (التحليل العاملي التوكيدي)

تم قياس هذا العامل الكامن المسمى الاستعداد التنظيمي باعتماد (١٨) فقرة قياس توزعت على النحو الآتي (6) لقياس الملاءمة، و (٥) لقياس دعم الإدارة، و (٤) لقياس كفاءة التغيير، و (٣) لقياس المنافع الشخصية. تم اختبار الأنموذج في مرحلته الأولى باعتماد جميع مؤشرات القياس المذكورة آنفاً، ويبين الشكل (١) والجدول (٢) نتائج تحليل المرحلة الاولى من اختبار أنموذج قياس الاستعداد التنظيمي للتغيير.

الشكل (١) نتائج اختبار أنموذج القياس للاستعداد التنظيمي (المرحلة الأولى)



الجدول (٢) نتائج تحليل الانحدار للاستعداد التنظيمي للمرحلة الأولى من أنموذج القياس

مؤشر القياس		العامل الكامن	التقدير	خطأ القياس	النسبة الحرجة(C.R)	P	SRW	SMC
X1	<---	الملاءمة	1.000				.710	٠,٥٠٤
X2	<---	الملاءمة	1.005	.076	13.180	***	١.79	٠,٦٢٥
X3	<---	الملاءمة	.969	.080	12.172	***	.727	٠,٥٢٩
X4	<---	الملاءمة	1.007	.078	12.980	***	.778	٠,٦٠٥
X5	<---	الملاءمة	.921	.078	11.874	***	.709	٠,٥٠٢
X6	<---	الملاءمة	.972	.079	12.375	***	.740	٠,٥٤٧
X7	<---	دعم الإدارة	1.000				.909	٠,٨٢٧
X8	<---	دعم الإدارة	1.004	.037	26.905	***	.912	٠,٨٣٢
X9	<---	دعم الإدارة	.982	.036	27.461	***	.919	٠,٨٤٥
X10	<---	دعم الإدارة	.924	.037	24.961	***	.887	٠,٧٨٧
X11	<---	دعم الإدارة	.953	.041	23.105	***	.859	٠,٧٣٨
X12	<---	كفاءة التغيير	1.000				.772	٠,٥٩٥
X13	<---	كفاءة التغيير	1.180	.069	17.166	***	.872	٠,٧٦١
X14	<---	كفاءة التغيير	1.213	.065	18.566	***	.937	٠,٨٧٨
X15	<---	كفاءة التغيير	1.088	.066	16.479	***	.844	٠,٧١٣
X16	<---	المنافع الشخصية	1.000				.690	٠,٤٧٧
X17	<---	المنافع الشخصية	1.048	.099	10.587	***	.785	٠,٦١٦
X18	<---	المنافع الشخصية	1.035	.100	10.361	***	.730	٠,٥٣٢

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات برنامج AMOS

يتبين من الشكل (١) والجدول (٢) ان جميع قيم معاملات الانحدار كانت معنوية بدلالة قيمة (C.R.)، والتي كانت معنوية، إذ إنها أكبر من القيمة الافتراضية والبالغة (١,٩٦)، وبدلالة قيمة (P) التي ظهرت اقل من (٠,٠٥) لجميع مؤشرات القياس. وفيما يتعلق بمؤشرات حسن المطابقة فلقد كانت على النحو الاتي:
GFI, 0.901; AGFI, 0.868; RMR, 0.065; SRMR, 0.042; RMSEA 0.067; TLI,0.948; (χ^2/df), 2.433; CFI, 0.956 ; P. 000

يتبين أن أكثر من مؤشر من مؤشرات حسن المطابقة كانت ضمن الحدود المقبولة باستثناء ثلاثة مؤشرات هي TLI, RMSEA, AGFI. ومن خلال تدقيق مؤشرات التعديل Modification Indices لوحظ أن هنالك امكانية لتحسين الأنموذج، إذ بعد مراجعة مؤشرات التعديل لوحظ أن هناك ترابطاً عالياً بين (X2) وبعض فقرات القياس الاخرى في الأنموذج ومنها (X6) وبقيمة (27.882) و (X3) بقيمة (9.065). لهذا السبب تقرر حذف مؤشر القياس (X2)، وبعد حذف مؤشر القياس X2 كانت نتائج حسن المطابقة على النحو الآتي:

GFI, 0.915; AGFI, 0.886; RMR, 0.061; SRMR, 0.039; RMSEA 0.060; TLI,0.960; (χ^2/df), 2.155; CFI, 0.966 ; P. 000

يتبين من خلال النظر في نتائج حسن المطابقة بعد حذف مؤشر القياس (X2) أن هناك تحسناً في مؤشرات حسن المطابقة، اذ كانت قيمة (GFI) تساوي (0.901) وظهرت بعد التعديل (0.915)، وكذلك مؤشر القياس (AGFI) فقد تحسن هو أيضاً، إذ بلغ (٠,٨٨٦) بعد أن كان(٠,٨٦٨)، وبلغت قيمة (CFI)، (0.٩٦) بعد ماكانت (0.956)، وكذلك بالنسبة لمؤشري (RMR، SRMR) التي ظهرت بعد إجراء التعديل على الأنموذج (0.061، 0.039) على التوالي، وكذلك قيمة مؤشر (RMSEA) التي تحسنت واقتربت بشكل أكبر من مستوى القبول ، أما المؤشر (TLI) فقد تحسن بشكل ملحوظ، إذ بلغ (0.960) بعد أن كانت قيمة المؤشر(0.948)، وبذلك فأن هذا المؤشر قد حقق مستوى القبول. أما المؤشر ((χ^2/df)) فقد تحسن ايضاً، إذ بلغت قيمته (2.155)، وفي هذا اشارة واضحة إلى تحسن هذا المؤشر،علما أن هذا المؤشر قد حقق مستوى القبول في المرحلة الاولى من اختبار الأنموذج.

وعلى الرغم من التحسن الكبير على مؤشرات حسن المطابقة إلا أن مراجعة مخرجات تحليل المرحلة السابقة من اختبار الأنموذج بينت أن هناك امكانية لجعل الأنموذج أفضل، إذ بينت هذه المؤشرات أن هناك ترابطاً عالياً بين (X10) و (X11) بلغت قيمته (47.140) ، لذلك تقرر أن يتم ربط أخطاء قياس هاتين الفقرتين لتحسين الأنموذج، وكانت نتائج حسن المطابقة بعد ربط أخطاء القياس على النحو الآتي:

GFI, 0.945; AGFI, 0.911; RMR, 0.062; SRMR, 0.039; RMSEA 0.047; TLI,0.976; (χ^2/df), 1.700; CFI, 0.980 ; P. 000

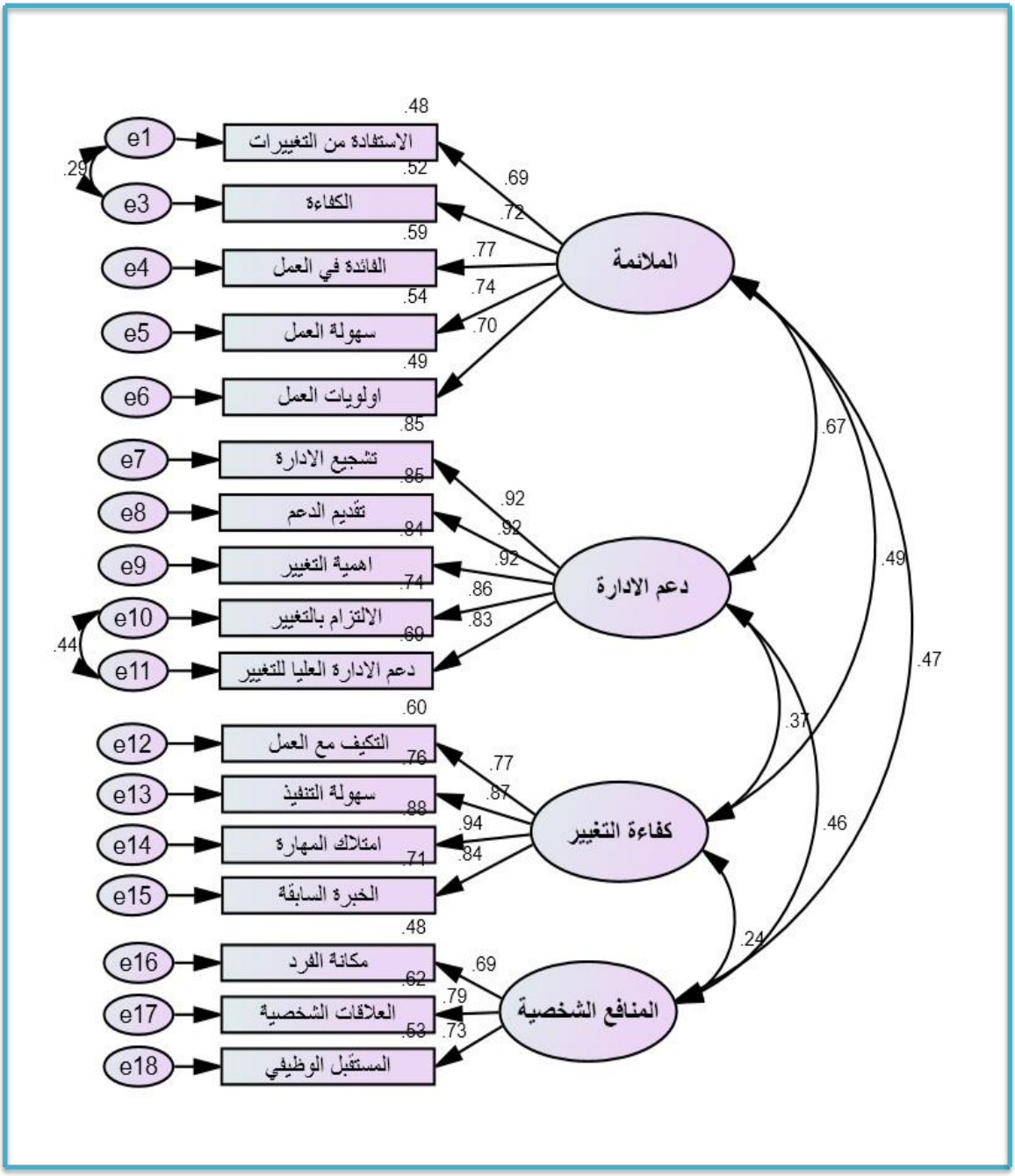
يلاحظ أنه بعد إجراء عملية ربط بواقي أخطاء القياس أن هناك تحسنا كبيراً وملحوظاً حصل على الأنموذج، فبعد أن كانت قيمة GFI (0.915) فقد تحسنت واصبحت (0.945)، وكذلك بالنسبة لمؤشرات (AGFI، RMR ، TLI، CFI) التي ظهرت بعد التعديل(0.911 ، 0.062 ،٠,٩٨٠٠ ،٠,٩٧٦) على التوالي، وكذلك قيمة مؤشر (RMSEA) التي تحسنت واقتربت بشكل أكبر من مستوى القبول، إذ بلغت (0.047)، ويلاحظ أيضا من خلال مؤشرات حسن المطابقة أن المؤشر ((χ^2/df)) قد تحسنت، إذ وصلت قيمة المؤشر(1.700).

ولكن عند مراجعة مؤشرات التعديل مرة اخرى لوحظ أنه ما زال هناك امكانية لتحسين الأنموذج، وذلك من خلال ربط بواقي (X1) و (X3) والتي كانت قيمة الارتباط فيما بينها (14.633). وبعد اجراء عملية ربط هذه البواقي كانت نتائج حسن المطابقة على النحو الآتي:

GFI, 0.951; AGFI, 0.919; RMR, 0.061; SRMR, 0.039; RMSEA 0.041; TLI,0.981; (χ^2/df), 1.549; CFI, 0.984 ; P. 000

يتبين من خلال النتائج اعلاه أن الأنموذج قد حقق متطلبات حسن المطابقة في جميع مؤشراته (باستثناء p value) في تمثيل العامل الكامن الذي وظفت لقياسه. وبعد الوصول إلى أفضل مستوى من مستويات حسن المطابقة للأنموذج. وفيما يخص قيمة p value في أنموذج القياس، فهي من المفترض أن تكون أكبر من ٠,٠٥، وهي تفسر على النحو الآتي: قيمة p value غير المعنوية لكاي سكوير تشير إلى أن الأنموذج مطابق للبيانات، في حين إن القيمة المعنوية تشير إلى عدم مطابقة الأنموذج للبيانات. إن المشكلة الاساسية التي تواجه قيمة p value هو تأثرها الكبير بحجم العينة، وبخاصة أنه كل ما زاد حجم العينة عن (٢٠٠)، إذ إنه عندما يكون حجم العينة اكثر من (٢٠٠) فأن قيمة p value ستكون معنوية (اقل من ٠,٠٥). لقد حازت هذه المسألة على اهتمام الباحثين في مجال نمذجة المعادلات البنائية، ولقد أكد الكثير منهم على مسألة قبول هذا المؤشر حتى في حال كونه معنوياً بسبب تأثره بحجم العينة (Homes-Smith, 2011). بالاستناد إلى المبررات المساقة في الفقرة اعلاه فإن p value يمكن أن يتم قبولها حتى في حال كونها معنوية، وذلك بسبب تأثر هذه القيمة بحجم العينة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن حجم عينة الدراسة الحالية (٣٢٢)، وهو حجم (اكثر من ٢٠٠) من الممكن أن يؤثر بقيمة p value ويجعلها معنوية. ،وبهذا يمكن قبول أنموذج قياس الاستعداد التنظيمي للتغيير المتبنى في الدراسة الحالية والشكل (٢) والجدول (٣) يبين نتائج اختبار الأنموذج في مرحلته الأخيرة.

الشكل (٢) نتائج اختبار أنموذج القياس للاستعداد التنظيمي (المرحلة الأخيرة)



الجدول (٣) نتائج تحليل الانحدار للاستعداد التنظيمي للمرحلة الأخيرة من أنموذج القياس

مؤشر القياس		العامل الكامن	التقدير	خطأ القياس	النسبة الحرجة(C.R)	P	SRW	SMC
X1	<---	الملاءمة	1.000				.692	٠,٤٧٨
X3	<---	الملاءمة	.984	.073	13.540	***	.718	٠,٥١٦
X4	<---	الملاءمة	1.026	.086	11.868	***	.771	٠,٥٩٤
X5	<---	الملاءمة	.982	.086	11.430	***	.735	٠,٥٤١
X6	<---	الملاءمة	.947	.086	10.997	***	.702	٠,٤٩٣
X7	<---	دعم الإدارة	1.000				.922	٠,٨٥٠
X8	<---	دعم الإدارة	1.001	.035	28.719	***	.922	٠,٨٥٠
X9	<---	دعم الإدارة	.967	.034	28.302	***	.918	٠,٨٤٢
X10	<---	دعم الإدارة	.887	.037	23.895	***	.863	٠,٧٤٤
X11	<---	دعم الإدارة	.910	.042	21.869	***	.831	٠,٦٩١
X12	<---	كفاءة التغيير	1.000				.772	٠,٥٩٦
X13	<---	كفاءة التغيير	1.179	.069	17.188	***	.872	٠,٧٦١
X14	<---	كفاءة التغيير	1.212	.065	18.596	***	.937	٠,٨٧٨
X15	<---	كفاءة التغيير	1.087	.066	16.489	***	.844	٠,٧١٢
X16	<---	المنافع الشخصية	1.000				.690	٠,٤٧٦
X17	<---	المنافع الشخصية	1.051	.100	10.554	***	.787	٠,٦١٩
X18	<---	المنافع الشخصية	1.034	.100	10.327	***	.728	٠,٥٣٠

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات برنامج AMOS

المبحث الخامس: اختبارات الصدق والثبات

لتقيم أداة القياس المستخدمة وللتأكيد من دقة المقياس، وإمكانية تطبيقه تم الاستعانة بالاختبارت الآتية:

١- الصدق التقاربي

يوضح الصدق التقاربي العلاقة بين مؤشرات القياس (المتغيرات المشاهدة) والعوامل الكامنة، وتضمنت الدراسة الحالية متغير واحد تم قياسها بـ (١٨) مؤشر قياس (بعد اجراء الاختبار التوكيدي عليها وحذف بعض

مؤشرات القياس من الأنموذج). وحتى يتحقق هذا النوع من الصدق، يجب أن تكون قيم معامل التحميل أكبر أو تساوي (٠,٥٠). ويوضح الجدول (٣) أن غالبية قيم معامل التحميل (SRW) كانت عالية نسبياً.

٢- صدق بناء المفهوم

يتحقق صدق بناء المفهوم عند بلوغ مؤشرات حسن مطابقة الأنموذج المستوى المقبول، وبالتطبيق على أنموذج الدراسة الحالية فقد ظهرت جميع مؤشرات حسن المطابقة للأنموذج انها ضمن المستوى المقبول، إذ ظهرت وفقاً للآتي:

GFI, 0.951; AGFI, 0.919; RMR, 0.061; SRMR, 0.039; RMSEA 0.041; TLI,0.981; (χ^2/df), 1.549; CFI, 0.984 ; P. 000

وفي ظل هذا التطابق لمؤشرات الأنموذج مع مستويات القبول يمكن الاستنتاج بأن صدق بناء المفهوم قد تحقق.

٣- الصدق التمييزي

يتحقق هذا النوع من الصدق إذا كان الجذر التربيعي لمعدل التباين المستخلص (AVE) Average Variance Extracted أكبر من قيمة معامل الارتباط بين العاملين. إذ تم احتساب معدل التباين المستخلص وظهرت النتائج كما مبين في الجدول (٤).

الجدول(٤) معدل التباين المستخلص والجذر التربيعي للتباين المستخلص

العامل الكامن	مربع معامل الارتباط (R٢)	مجموع مربع معاملات الارتباط	معدل التباين المستخلص (مجموع مربعات معامل الارتباط قسمة عددها) AVE	الجذر التربيعي للتباين المستخلص
الاستعداد التنظيمي الملاءمة				
X1	٠,٤٩٢	٢,٦٢٨	٠,٥٢٥	٠,٧٢٤
X3	٠,٥٢٤			
X4	٠,٥٨١			
X5	٠,٥٣٧			
X6	٠,٤٩٤			
دعم الإدارة				
X7	٠,٨٠٧	3.965	0.793	٠,٨٩٠
X8	٠,٧٩٣			
X9	٠,٨٥٦			
X10	٠,٧٨٤			

العامل الكامن	مربع معامل الارتباط (R٢)	مجموع مربع معاملات الارتباط	معدل التباين المستخلص (مجموع مربعات معامل الارتباط قسمة عددها) AVE	الجذر التربيعي للتباين المستخلص
X11	٠,٧٢٥			
كفاءة التغيير				
X13	٠,٧٦٤	٢,٣٥٤	٠,٧٨٤	٠,٨٨٥
X14	٠,٨٩٧			
X15	٠,٦٩٣			
المنافع الشخصية				
X16	٠,٤٨٧	١,٦٢٥	٠,٥٤١	٠,٧٣٥
X17	٠,٥٩٨			
X18	٠,٥٤٠			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات AMOS

بعد إجراء الخطوات السابقة في احتساب القيم لمعدل التباين المستخلص وقيمة الجذر التربيعي له، سيتم المقارنة مع معامل الارتباط بين العاملين، وقيم التباين المستخلص وقيمة الجذر التربيعي، ولتحقيق الصدق التمييزي من المفترض أن يكون الجذر التربيعي لمعدل التباين المستخلص أكبر من معامل الارتباط بين العاملين، ويشير الجدول (٥) إلى نتائج المقارنة.

الجدول (٥) نتائج اختبار الصدق التمييزي

المنافع الشخصية	كفاءة التغيير	دعم الإدارة	الملاءمة	العوامل الكامنة
			٠,٧٢٤	الملاءمة
		٠,٨٩٠	٧٠٤.	دعم الإدارة
	٠,٨٨٥	٠,٣٥٩	٠,٣٠٥	كفاءة التغيير
٠,٧٣٥	٠,٢٣٨	٠,٤٧٣	٠,٥١٠	المنافع الشخصية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات AMOS

يلاحظ من خلال المقارنات الواردة في الجدول (٥) أن قيم الجذر التربيعي لمعدل التباين المستخلص للعوامل الكامنة كانت أعلى من معامل الارتباط بين العاملين، وهذا ما يشير إلى تحقق الصدق التمييزي.

وفيما يتعلق باختبار الثبات والذي يقصد به أن تعطي الاستبانة النتائج نفسها لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة، وتحت الظروف والشروط نفسها، وبعبارة أخرى تعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير، إذا ما تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة (Ayyash ، ٢٠٢٠ ، ٨٥). وأهم طريقة لقياس ثبات المقياس هي طريقة الاتساق الداخلي، إذ يقصد به مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة

مع المحور الذي تنتمي إليه الفقرة، ومن الإجراءات الأكثر استعملاً في تقدير ثبات الأتساق الداخلي هي معادلة كرونباخ الفا، إذ تهدف هذه المعادلة إلى التحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقياس المستخدمة، وتم استخدام هذا الأسلوب من بين أساليب التحليل وذلك لقدرته على قياس درجة الاتساق الداخلي بين المحتويات المتعددة للمقياس المستخدم، وأن قيمة الحد الأدنى لمستوى القبول لمعامل كرونباخ الفا هي ٠,٧٠ (follicle ، ٢٠١٩ ، ٥٣٢). وكانت نتائج اختبار الثبات باستخدام معادلة كرونباخ الفا كما مبين في الجدول (٦).

الجدول (٦) نتائج اختبار كرونباخ الفا

العوامل الكامنة	كرونباخ الفا	معدل التباين المستخلص
الملاءمة	0.852	٠,٥٢٥
دعم الإدارة	0.954	0.793
كفاءة التغيير	0.914	٠,٧٨٤
المنافع الشخصية	0.777	٠,٥٤١

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات SPSS

من خلال مراجعة الجدول أعلاه، يتبين أن جميع الأبعاد حققت ثباتاً مقبولاً، إذ إن جميع قيم كرونباخ الفا كانت أكبر من (٠,٧٠)، وهذا يدل على مصداقية وثبات قياس العوامل الكامنة.

فضلاً عن أختبار كرونباخ الفا، هنالك مقياس آخر وهو مربع معامل الارتباط المتعدد والذي يطلق علية ثبات الفقرة، إذ يتمثل الحد الأدنى للحكم على ثبات المقياس هو أكبر أو يساوي (٠,٥٠).

الجدول (٧) الثبات المركب (ثبات العامل الكامن) لأبعاد الاستعداد التنظيمي

العامل الكامن	أوزان الانحدار المعيارية	مربع معامل الارتباط المتعدد(R2)	١-معامل الارتباط المتعدد	الثبات المركب (ثبات العامل الكامن)
الملائمة				
X1	.702	٠,٤٩٢	٠,٥٠٨	= (١٣,١٣٣+٢,٣٧٢) / ١٣,١٣٣ ٠,٨٤٧
X3	.724	٠,٥٢٤	٠,٤٧٦	
X4	.762	٠,٥٨١	٠,٤١٩	
X5	.733	٠,٥٣٧	٠,٤٦٣	
X6	.703	٠,٤٩٤	٠,٥٠٦	
المجموع	٣,٦٢٤		٢,٣٧٢	
دعم الإدارة				
X7	.898	٠,٨٠٧	٠,١٩٣	
X8	.891	٠,٧٩٣	٠,٢٠٧	

العامل الكامن	أوزان الانحدار المعيارية	مربع معامل الارتباط المتعدد(R2)	١-معامل الارتباط المتعدد	الثبات المركب (ثبات العامل الكامن)
X9	.925	٠,٨٥٦	٠,١٤٤	= (١٩,٨٠٢+١,٠٣٥) / ١٩,٨٠٢
X10	.885	٠,٧٨٤	٠,٢١٦	
X11	.851	٠,٧٢٥	٠,٢٧٥	٠,٩٥٠
المجموع	٤,٤٥		١,٠٣٥	
كفاءة التغيير				
X13	.874	٠,٧٦٤	٠,٢٣٦	= (٧,٠٤٤+٠,٦٤٦) / ٧,٠٤٤
X14	.947	٠,٨٩٧	٠,١٠٣	
X15	.833	٠,٦٩٣	٠,٣٠٧	٠,٩١٥
المجموع	٢,٦٥٤		٠,٦٤٦	
المنافع الشخصية				
X16	.698	٠,٤٨٧	٠,٥١٣	= (٤,٨٦٦+١,٣٧٥) / ٤,٨٦٦
X17	.773	٠,٥٩٨	٠,٤٠٢	
X18	.735	٠,٥٤٠	٠,٤٦	٠,٧٧٩
المجموع	٢,٢٠٦		١,٣٧٥	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجاتAMOS

يتبين من خلال النظر في الجدول (٧) أن العامل الكامن في الدراسة الحالية قد حقق ثباتاً مقبولاً في القياس. بناء على النتائج في اعلاه، فأن البحث يرفض الفرضية "لا يتسم أنموذج (٢٠٠٧) ,.Holt et al والمتضمن الأبعاد الفرعية (الملاءمة، دعم الإدارة، كفاءة التغيير، المنافع الشخصية)، الذي تم تبنيه في الدراسة الحالية لقياس الاستعداد التنظيمي بالثبات والمصداقية"، ويقبل بالفرضية البديلة " يتسم أنموذج (٢٠٠٧) ,.Holt et al والمتضمن الأبعاد الفرعية (الملاءمة، دعم الإدارة، كفاءة التغيير، المنافع الشخصية)، الذي تم تبنيه في الدراسة الحالية لقياس الاستعداد التنظيمي بالثبات والمصداقية".

المبحث السادس: مناقشة نتائج اختبار أنموذج قياس الاستعداد التنظيميي

تم اختبار هذا الأنموذج والمتضمن (١٨) فقرة قياس باعتماد التحليل العاملي التوكيدي، وتم اختبار الأنموذج في ثلاث مراحل تم من خلالها الوصول إلى أفضل مطابقة، مع تحقيق جميع مؤشرات حسن المطابقة. ففي

المرحلة الأولى من اختبار الأنموذج تم حذف مؤشر القياس (X2) " للكلية مبرراتها القانونية عندما تقوم بإجراء عملية التغيير". إذ إن سبب حذف هذا المؤشر لوحظ أن هناك ترابطاً عالياً مع بعض فقرات القياس الأخرى في الأنموذج ومنها (X3) " تؤدي التغييرات التي تجريها الكلية إلى زيادة كفاءتها"، و (X6) " تتطابق التغييرات التي تقوم بها إدارة الكلية مع أولويات العمل"، علما أن هذا المؤشر قد تم استعماله في الدراسة الأصلية ومنها Armenakis et al., (1993) وكذلك دراسة Castaneda et al., (2013)، ودراسة Benzer (2017) لقياس آراء العاملين عند إجراء عملية التغيير. وقد يكون سبب تداخل مؤشر القياس هذا مع بقية المؤشرات وعدم توافقه معها هو أن معظم المؤشرات التي استخدمت لقياس بعد الملاءمة (والذي ينتمي إليه مؤشر القياس X2) هي تتعلق بالعمل مثل كفاءة العمل وسهولة العمل واولويات العمل، ولم يكن هذا البعد يقيس مسوغات التغيير، فضلا عن ذلك فقد لا تمتلك الهيئة التدريسية عينة البحث المعلومات الكافية والتفاصيل عن المبررات القانونية لاجراء التغييرات، إنما يتم الاكتفاء بالاشارة إلى المادة القانونية الخاصة بصلاحيات القيادات العليا لاجراء التغيير.

أما المرحلة الثانية فقد تبين أن هناك ترابطا عاليا بين (X10) " تكون قيادات الكلية اكثر التزاماً بالتغييرات التي تجريها " و (X11) ترسل إدارة الكليات اشارات واضحة للأقسام العلمية بأنها داعمة للتغييرات التي يتم إجراؤها من قبلهم"، إذ بلغت قيمة هذا الترابط (٤٧,١٤٠)، لذلك تقرر أن يتم ربط أخطاء قياس هاتين الفقرتين لتحسين الأنموذج. والتبرير النظري لهذا الربط العالي بين هذين المؤشرين، هو أن كليهما يقيس مسألة الالتزام بالتغيير ودعمه. ولقد اكد Weiner et al (2008) على مسألة الالتزام بالتغيير ودعمه، وذلك من خلال وضعه مقياساً خاصاً (الإلتزام بالتغيير)، وكذلك دراسة Qureshi et al., (2018) التي اعتمدت الالتزام بالتغيير كمؤشر منفرد. وهذا من الممكن أن يشير إلى مسألة مهمة، وهي أنه من الضروري ان يتم قياس الالتزام بالتغيير ايضا وليس دعم التغيير فحسب. والمسألة المهمة هنا هي هل يتم قياسهما في إطار بُعد واحد ام بعدين مستقلين؟ ففي إطار الدراسة الحالية تم وضع فقرة قياس واحدة للالتزام بالتغيير (X10) وارتبطت بشكل عالٍ مع فقرة دعم التغيير (X11)، في حين اكد Weiner et al., (2008) على ضرورة أن يكون هنا بُعد خاص بالالتزام بالتغيير، وهذا ما لا يتفق مع مقياس Holt et al., (2007) والذي وضع مؤشر لقياس الالتزام في إطار بُعد دعم الإدارة العليا. وعند النظر في نتائج اختبار أنموذج الاستعداد المنظمي يلاحظ أن الترابط قد حصل بين (الالتزام بالتغيير) و (دعم الإدارة للتغيير) دون بقية مؤشرات القياس، علما أن هناك مؤشراً آخر يقيس الدعم وبشكل مباشر، وهو (X8) " تقدم قيادات الكلية كل الدعم عند إجراء تغيير ما" ولكن هذا المؤشر لم يرتبط بشكل عال مع (X10)، وهذا ما يدعو إلى ضرورة اجراء المزيد من البحث والتحليل في إطار اعتماد الدعم والالتزام به في إطار بُعد واحد أو فصلهما وجعلهما بُعدين منفصلين في عملية قياس الاستعداد للتغيير التنظيمي.

المرحلة الثالثة عند مراجعة مؤشرات التعديل لوحظ أنه ما زال هناك إمكانية لتحسين الأنموذج، وذلك من خلال ربط بواقي مؤشر (X1) " يتم الاستفاد من التغييرات التي تجريها الكلية"، ومؤشر (X3) "تؤدي التغييرات التي تجريها الكلية إلى زيادة كفاءتها"، وكانت هذه المرحلة الأخيرة للوصول إلى أفضل تطابق للأنموذج. ويتبين من خلال مؤشري القياس أنهما يركزان على (الاستفادة) من التغييرات، وذلك من خلال عملية التغيير التي تقوم

بها الكلية. والتشابه في الخاصية التي يقيسها كلا المؤشرين (الاستفادة من التغييرات) تمثل المسبب الاساس الذي ادى ارتباط هذين المؤشرين، فبقية المؤشرات التي كانت في بعد الملاءمة (الذي تنتمي اليه مؤشرات القياس X1 و X3) اكدت على سهولة العمل وأولويات العمل والمبررات القانونية للتغيير، ولم يكن البُعد بالكامل يقيس الاستفادة. وهذا ما يؤكده (٢٠١٥) Roth ودراسة (2008)Weier في أن الاستفادة من التغيرات التي تجريها المنظمة تؤدي إلى خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة، وتنمية الولاء لدى الأفراد، وخلق الثقة لديهم، والارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق الدافعية والتعاون، وانسجام أهداف المنظمة مع أهداف الأفراد. وكل هذا قد يكون سبب إلى أيجاد حالة الترابط بين مؤشري القياس أعلاه.

المبحث السابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولا: **الاستنتاجات**

١. جاءت نتائج اختبار أنموذج Holt et al., (2007) في البيئة العراقية متطابقة مع تم التوصل اليه في الدراسة بعامة، مع وجود بعض الاستثناءات والمتمثلة بحذف بعض فقرات القياس او ربط بعض هذه الفقرات. وهذه النتائج تشير إلى مصداقية وثبات الأنموذج في عملية القياس على الرغم من اختلاف بيئات الاختبار، وفي هذا اشارة واضحة إلى كفاءة المقياس.
٢. هناك بعض فقرات القياس تم حذفها في مرحلة عرض المقياس على المحكمين وذلك بعد ترجمته، وهذه الفقرات لم تتدخل في الاختبار أصلا، وكانت اراء المحكمين تشير إلى عدم ملائمة هذه الفقرات للقياس في إطار بيئة الدراسة الحالية.
٣. تم اعتماد ثمانية عشر مؤشراً لقياس الاستعداد التنظيمي بأبعاده الفرعية الأربعة (الملاءمة، دعم الإدارة، كفاءة التغيير، المنافع الشخصية)، وفي عملية اختبار الأنموذج تم حذف اثنين من هذه المؤشرات بسبب وجود مشاكل فيها في عملية القياس وهما (المبررات القانونية) و(التكيف مع العمل). وهذا ما يشير إلى ضرورة إعادة النظر مستقبلا في استخدام هذين المؤشرين في عملية القياس.
٤. بينت نتائج تحليل الصدق لمؤشرات القياس أن هذه المؤشرات قد حققت الصدق التقاربي، وفي هذا إشارة إلى قدرة مؤشرات القياس على تمثيل العامل الكامن الذي وجدت من اجل قياسه. فضلا عن تحقيق صدق بناء المفهوم والذي يشير إلى أن المقياس الذي تم اختباره في الدراسة الحالية يقيس بصدق البناء النظري للاستعداد التنظيمي للتغيير على المستوى الفردي. وكذلك الحال بالنسبة للصدق التمييزي ، إذ اثبتت الاختبارات الإحصائية عدم وجود تداخل بين المتغيرات الفرعية للمقياس المعتمد في الدراسة، وكل مجموعة مؤشرات قياس تقيس البعد الفرعي الذي وضعت من أجل قياسه ولا تتداخل في قياس الأبعاد الفرعية الأخرى.
٥. وفيما يتعلق بثبات المقياس، فلقد بينت نتائج التحليل ان جميع مؤشرات القياس امتازت بالثبات في عملية القياس، وكذلك الحال بالنسبة للأبعاد الفرعية للاستعداد التنظيمي الملائمة، دعم الإدارة، كفاءة التغيير، المنافع الشخصية)، اذ اثبتت نتائج الاختبار ثبات هذه الأبعاد في قياس العامل الكامن المسمى الاستعداد

التنظيمي. وفي هذا إشارة إلى ثبات المقياس وإمكانية استخدامه في عملية القياس حتى لو كان في بيئات مختلفة.

ثانيا: التوصيات

١- يفترض على جامعة الموصل إيلاء الأهمية بالمنافع الشخصية بشكل أكبر لكي يشعر الفرد بأنه سوف يستفيد من التغيير، ولايخشى على مكانته في الكلية عندما يتم تنفيذ بعض التغييرات، وذلك من خلال العمل على مكافأة الأفراد لما يقدمونه من إفكار جديدة ومبتكرة لما لها من الدور الكبير في عملية تنفيذ التغيير التنظيمي، وحثهم من قبل الإدارة على خلق روح الإبداع والتحدي لديهم من خلال دعمهم مادياً ومعنوياً.

٢- تعزيز كفاءة التغيير بوصفها عاملاً مهماً ذو تأثير كبير في تسهيل عملية إجراء التغييرات من قبل الكلية، وذلك من خلال تذليل العقبات وتوفير دورات تدريبية متخصصة للأفراد تتيح لهم تطوير مهاراتهم وأكسابهم معارف جديدة تعزز من خبراتهم الحالية التي تسهم في إنجاح التغيير.

٣- ضرورة أن تسعى إدارة جامعة الموصل إلى عملية التوافق بوصفها أساساً وجوهر تنفيذ التغييرات، ويتم ذلك من خلال ايجاد حالة من التوافق بين كفاءة ومهارات الأفراد مع التغييرات المقرر إجراؤها، وتوعية الأفراد بالاهتمام بشكل أكبر بمهاراتهم والسعي نحو تطويرها بشكل مستمر.

٤- تعزيز اهتمام الإدارة في جامعة الموصل بتقديم الدعم إلى هيئة أعضاء التدريس، من خلال توفير الدعم المعنوي والمالي والمادي المناسب لتبني الاستعداد للتغيير في الكليات، وضرورة توفير برامج تدريبة للكادر التدريسي للتقليل من مقاومة تنفيذ التغيير والعمل على إنجاحه، وكذلك من الضروري تشجيع الكادر التدريسي على تنفيذ التغيير من خلال ارسال أشارات واضحة للاقسام بانها ملتزمة وداعمة للتغيير الذي يتم إجراء من قبلهم.

٥- ضرورة الاهتمام بتنمية مهارة العنصر البشري للمنظمة المبحوثة من خلال التدريب والتطوير للتأقلم مع التغييرات في كيفية حل المشكلات واستخدام اساليب التفكير في التعامل مع الظروف الطارئة حتى تكون بوابة لممارسة العمل الموكل إليهم.

٦- إعادة النظر بصياغة بعض فقرات المقياس ولاسيما تلك التي اشرت وجود مشاكل فيها، وبخاصة تلك التي يتم ربط اخطاء قياسها. وتتم عملية اعادة النظر بهذه الفقرات من خلال التأكد على عدم تكرار قياس الخاصية نفسها لأكثر من مرة، اذ ان عملية التكرار في قياس الخاصية نفسه للعامل الكامن من الممكن ان تؤدي إلى مثل هذه المشاكل.

٧- إجراء مراجعة تستند على المقاييس الحديثة والتي تم توظيفها لقياس الاستعداد التنظيمي، والعمل على تحديد أهم الاضافات أو التعديلات النظرية التي من الممكن أن يتم اجراؤها على المقياس، وإعادة اختباره في إطار التحديثات التي اجريت عليه.

References

Abdul Rahman, Bin Safi (2017). *An evaluation study of methods for estimating the validity and reliability of data collection tools in the doctoral theses of Psychology and Higher Education at the University of Algiers 2.*

Unpublished doctoral thesis, Faculty of Social Sciences, Abdelhamid Ben Badis University.

Al-Nuaimi, Taqa Abdul-Nafi Taha (2020). *Reflections of beneficiary characteristics and organizational factors in stimulating the spread of information technology applications: a survey study of the opinions of a sample of medical staff in Dohuk private hospitals.* Unpublished Master's Thesis, College of Administration and Economics, University of Mosul.

Amina, Boussaid (2016). *Exploratory factor analysis in studying the factor structure of the relative retirement questionnaire among a sample of secondary education teachers in the state of Mostaganem*. Unpublished Master's Thesis, Faculty of Social Sciences, Abdelhamid Ben Badis University - Mostaganem.

Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations, 46*(6), 681-703.

Backer, T. E. (1995). Assessing and enhancing readiness for change: Implications for technology transfer. *nida research monograph*, (*155)*, 21-41.

Benzer, J. K., Charns, M. P., Hamdan, S., & Afable, M. (2017). The role of organizational structure in readiness for change: A conceptual integration. *Health services management research, 30*(1), 34-46.

Dada, D. (2006). E-Readiness for Developing Countries: Moving the focus from the environment to the users. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries, 27*(1), 1-14.

Haghighi, M., Divandari, A., & Keimasi, M. (2010). The impact of 3D e-readiness on e-banking development in Iran: A fuzzy AHP analysis. *Expert Systems with Applications, 37*(6), 4084-4093.

Holmes-Smith, P. (2011). Advanced Structural Equation Modelling using Amos: *Australian Consortium for Social and Political Research Incorporated*, Monash University, Clayton.

Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of applied behavioral science, 43*(2), 232-255.

Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of management studies, 42*(2), 361-386.

Lee, H. H., & Chang, E. (2011). Consumer attitudes toward online mass customization: An application of extended technology acceptance model. *Journal of Computer-Mediated Communication, 16*(2), 171-200.

Mahmoud, Soumia Shukri Mohammed (2019). Common errors in the procedures for verifying the reliability and validity of the measurement tools used in Arab educational research. *Scientific Journal* (35) 7, 672-695.

Mitchell, J. I., Gagné, M., Beaudry, A., & Dyer, L. (2012). The role of perceived organizational support, distributive justice and motivation in reactions to

new information technology. *Journal of Computers in Human Behavior, 28*(2), 729-738.

Naser, S. S. A., & Al Shobaki, M. J. (2016). The Impact of Management Requirements and Operations of Computerized Management Information Systems to Improve Performance *(Practical Study on the employees of the company of Gaza Electricity Distribution). Al-Azhar University, Gaza*, .(PP. 2-28), Palestine

Qureshi, M. A., Waseem, N., Qureshi, J. A., & Afshan, S. (2018). Impact of organizational commitment on readiness for change: A case of higher learning institutions of Karachi. *Journal of Independent Studies and Research, 16*(1), 1-14.

Roth, N. A. (2015). *An exploration of organisational readiness for change within a municipal utilities company*. Doctoral dissertation, University of Gloucestershire, England.

Shoaf, C., Genaidy, A., Karwowski, W., & Huang, S. H. (2004). Improving performance and quality of working life: A model for organizational health assessment in emerging enterprises. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries, 14*(1), 81-95.

Weiner, B. J., Amick, H., & Lee, S. Y. D. (2008). Conceptualization and measurement of organizational readiness for change: a review of the literature in health services research and other fields. *Medical care research and review, 65*(4), 379-436.