



## أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي

د. محمد بن سعيد العمري

أستاذ مشارك - قسم الإدارة  
كلية إدارة الأعمال - جامعة الملك سعود  
المملكة العربية السعودية

### ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي، بالتطبيق على عينة تمثل الموظفين في القطاع الخاص السعودي بمدينة الرياض والبالغ عددهم (368) موظفًا. كما إن مشكلة الدراسة تتجسد بصورة رئيسة في الإجابة على السؤال الرئيس المتعلق بمتغيرات الدراسة وهو: ما أثر التغيير التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي في القطاع الخاص السعودي؟ واستندت الدراسة إلى منهجية البحث الوصفي التحليلي الذي يتضمن أسلوب المسح المكتبي والميداني لجمع البيانات بواسطة الاستبانة التي تمثل أداة الدراسة مصدر معلوماتها الأولى. وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي باستثناء عامل (الهيكل التنظيمي). كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول طبيعة عوامل التغيير التنظيمي تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية). وأخيرًا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول طبيعة أبعاد التميز التنظيمي وفقًا للعوامل الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)؟ كما توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من شأنها العمل على إيجاد بيئة تعمل على التغيير للوصول إلى التميز التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، التميز التنظيمي، والقطاع الخاص السعودي.

### مقدمة

تعمل المنظمات اليوم في أجواء تنافسية سريعة التغيير والتطورات وازدياد حدة التنافس، ولذلك يجب أن تتبنى هذه المنظمات مجموعة من المفاهيم التي من شأنها أن تساعد على الاستجابة، والتعامل مع هذه الأجواء للوصول إلى التميز. ومن هذه المفاهيم ما يسمى بعملية التغيير التنظيمي.

إن إيجاد ثقافة التغيير لدى المنظمات الحديثة يتطلب إجراء تغييرات جوهرية في كل الأنظمة التي تؤثر في المصادر البشرية من حيث المهارات الفنية للعاملين وأساسيات تنفيذ العمل والسياسات التنظيمية وسلوك القائد الذي يؤدي الدور الأهم في النجاح بغض النظر عن صعوبة العمل التي يواجهها العاملون (الخرشة وآخرون، 2013). فالتغيير التنظيمي هو عملية تجديد مستمرة تقوم بها المنظمة من أجل خدمة الاحتياجات المتغيرة لعملائها الداخليين والخارجيين (Burnes, 2004).

ويعد التغيير التنظيمي ضرورة ملحة للمنظمات، حيث يُقدم لها العديد من الفوائد، ومنها على سبيل المثال حل المشكلات الإدارية والتنظيمية التي قد تواجهها المنظمات يوميًا في بيئة العمل، كما يساعد على رفع كفاءة الأداء، وأيضًا يعمل على مواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي، وأخيرًا يعمل التغيير على تحقيق متطلبات الأفراد العاملين، وكذلك المستفيدين أو الزبائن.

\* تم تسلم البحث في سبتمبر 2015، وقبل للنشر في نوفمبر 2015.

يشكر الباحث عمادة البحث العلمي بجامعة الملك سعود، ممثلة في مركز البحوث بكلية إدارة الأعمال على دعمها المالي لهذا البحث.

- السؤال الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل التغيير التنظيمي (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) على تميز المرؤوسين كبعد من أبعاد التميز التنظيمي؟
- السؤال الرابع: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل التغيير التنظيمي (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) على تميز استراتيجيات المنظمة كبعد من أبعاد التميز التنظيمي؟
- السؤال الخامس: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل التغيير التنظيمي (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) على تميز ثقافة المنظمة كبعد من أبعاد التميز التنظيمي؟
- السؤال السادس: هل تختلف إدراكات العاملين لطبيعة عوامل التغيير التنظيمي في منظمات القطاع الخاص في السعودية وفقاً للعوامل الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية)؟
- السؤال السابع: هل تختلف إدراكات العاملين لطبيعة أبعاد التميز التنظيمي في منظمات القطاع الخاص في السعودية وفقاً للعوامل الشخصية والوظيفية: (العمر، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية)؟

#### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية في أهميتها في جانبين أساسيين هما:

- الجانب الأول: الجانب الأكاديمي والنظري: ستساهم نتائجها في تكوين تصور واضح لأثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي لدى موظفي القطاع الخاص السعودي، وبعض العوامل الشخصية والوظيفية المؤثرة في ذلك المستوى، ومن ثم يمكن الاستفادة من هذه النتائج لتقديم توصيات من شأنها تحسين مستوى التميز التنظيمي.
- الجانب الثاني: الجانب العملي والتطبيقي: من المؤمل أن تساهم نتائج هذه الدراسة في إعطاء أصحاب القرار في القطاع الخاص تقييماً علمياً لمستوى ذلك الأثر، ومن ثم أن تساهم هذه الدراسة في العمل على رفع مستوى التميز التنظيمي في القطاع الخاص السعودي وتحسينه، والاهتمام بمشكلات العاملين.

#### أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة بصورة عامة في محاولة التعرف على أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي كما يدركها العاملون، من حيث الأثر الذي يتركه على أداء الفرد، وذلك محاولة من الباحث في سد الفجوة التطبيقية في هذا الموضوع، وكذا محاولة سد الفجوة الأكاديمية، حيث طلبت الكثير من الدراسات السابقة إجراء المزيد من الدراسات حول أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي.

ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- التوصل إلى نتائج علمية حول طبيعة ذلك الأثر في المؤسسات محل الدراسة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، وتقديم مقترحات علمية على إثر نتائج الدراسة إلى متخذي القرار في تلك المؤسسات.
- التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية التالية (العمر، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية).
- تقديم مقترحات بحثية بشأن الدراسات المستقبلية التي يمكن من خلالها استكمال الدراسة والتحليل للجوانب المختلفة لموضوع التغيير التنظيمي والتميز التنظيمي في بيئة الأعمال السعودية.

ومن جانب آخر وفي خضم التحديات التي تواجه المنظمات، ظهر مصطلح التميز التنظيمي الذي يشير إلى سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف والحرص على الأداء الجيد (النسور، 2010). ويشير أبو قاعود والربابعة (2013) إلى أن التميز التنظيمي يعيد تشكيل المنظمة بشكل استراتيجي من خلال قيادة جديدة وثقافة تعمل على إيجاد قيمة ملموسة في العمل تحقق الأهداف بصورة تميزها عن غيرها من المنظمات (الرشيدي، 2010).

وبناء على ما سبق فإن التغيير يضمن تحقيق التميز بالأداء وتعزيز القدرات التنافسية، ويُعد عنصراً بارزاً في التحسين المستمر في الأداء والارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة ويساعد على الاستمرار والبقاء.

وعلى رغم إشارة بعض من الدراسات الأجنبية (Spector, 2013 and Sofat, 2015) إلى الفوائد التي تعود على المنظمات بجميع أشكالها من جراء عملية التغيير التنظيمي، فإن ثمة أسئلة لا تزال بحاجة إلى إجابات حول أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي. ومن هنا فإن هذه الدراسة تسعى من خلال التقصي والتحليل إلى معرفة هذا الأثر في مؤسسات القطاع الخاص السعودي بمدينة الرياض.

#### الإطار العام للدراسة

##### مشكلة الدراسة

تهدف المنظمات بأشكالها المختلفة بشكل عام إلى إنجاح أعمالها لتحقيق أفضل مستويات الأداء. ومن الأمور المهمة في نجاح أعمال تلك المنظمات عملية التغيير التي يقوم بها الأفراد مدعومة من الإدارة العليا في تلك المنظمات، فإذا غابت عملية التغيير الفاعلة غاب الأداء الجيد ووجدت الإدارة صعوبة في تحقيق أهدافها، وفي هذه الحالة يمكن قياس مدى نجاح المنظمة وكفاءتها من خلال نجاح أسلوب التغيير المتبع في إدارتها المختلفة.

وهناك دراسات حديثة (Joseph et al., 2015; Ewa & Iwona, 2015; Cocks, 2014; Hornstein, 2014; Kuipers et al. 2014) تناولت موضوع التغيير التنظيمي - تؤكد على حتمية إجراء التغيير، حيث إنه يساعد على تحقيق الفوائد الكثيرة للمنظمة، ومنها أنه يهدف إلى إيجاد الوسائل التي تعمل على جودة العمل المنجز، وبالتالي تأثيره على رفع مستوى الإنتاجية. وأيضاً يعمل التغيير على خلق التعاون بين الأفراد وتحسين وسائل الاتصال في المنظمة. كما إنه يهدف إلى خلق أفضل الممارسات الإدارية في مجال القيادة وتنمية الأفراد وفرق العمل. ولأن التميز التنظيمي يعد دليلاً على جودة عملية التغيير، فإن أسلوب التغيير الفاعل لديه القدرة على خلق بيئة عمل أفضل بين العاملين والرؤساء، مما ينعكس إيجاباً على التميز التنظيمي.

ومع تعدد العوامل المؤثرة على التميز التنظيمي، فإن أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي لم يحظ بقدر كاف من الدراسة وخاصة في الدراسات العربية.

وعلى ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: ما أثر التغيير التنظيمي على تحقيق التميز التنظيمي لدى العاملين بالقطاع الخاص السعودي بمدينة الرياض؟

##### أسئلة الدراسة

إن مشكلة هذه الدراسة تتجسد بصورة رئيسة في الإجابة عن السؤال الرئيس المتعلق بمتغيرات الدراسة وهو: ما أثر التغيير التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي في القطاع الخاص السعودي؟ وبالتحديد فإن هذه الدراسة تسعى من خلال التقصي والتحليل إلى الإجابة عن عدد من التساؤلات الفرعية التي يمكن حصرها فيما يلي:

- السؤال الأول: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل التغيير التنظيمي (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) على التميز التنظيمي؟
- السؤال الثاني: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل التغيير التنظيمي (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) على تميز القيادة الإدارية كبعد من أبعاد التميز التنظيمي؟

## أدبيات الدراسة

## الإطار النظري والدراسات السابقة

يعد موضوعا التغيير التنظيمي والتميز التنظيمي من الموضوعات التي وجدت اهتمامًا كبيرًا من الباحثين الأجانب والعرب في الآونة الأخيرة. لقد سعت الدراسة الحالية - ومن خلال إجراء المسح المكتبي الشامل - إلى تحديد الأدبيات والدراسات السابقة. وحاول الباحث استعراض ما توفر لديه من الدراسات العربية، بالإضافة إلى بعض الدراسات الأجنبية في هذا المجال والتي ترتبط مباشرة بموضوع الدراسة، سواء ما كان منها ضمن البيئة الأجنبية أو العربية، وذلك على النحو التالي:

## التغيير التنظيمي

**المفهوم:** بالنظر إلى مفهوم التغيير التنظيمي، وذلك من خلال الاطلاع على آراء الكتاب والمتخصصين في مجال الإدارة - نجد أن هناك اختلافًا بينهم في التوصل إلى مفهوم موحد للتغيير التنظيمي، ويمكن إرجاع ذلك إلى اختلاف توجهات الكتاب والباحثين والمجالات التي تجرى فيها البحوث. لذا رأى الباحث أن يتم استعراض بعض المفاهيم التي قدمها عدد من الباحثين والكتاب للتوصل إلى مفهوم التغيير التنظيمي: يعرف ماهر (2000: 432) التغيير التنظيمي بأنه «إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف ملاءمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم السابق على التنظيمات الأخرى». كما عرفه حسين وعبد الفتاح (2010: 3) بأنه «جهود مخططة ومدروسة للتدخل في أسلوب عمل المنظمات بهدف إحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكية والتنظيمية هدفها تحسين الأداء في بيئة العمل وتنمية قدرات العاملين وتحسين الهياكل التنظيمية، من خلال استحداث إدارات مؤهلة وقادرة على التعامل مع المستجدات، ويتم ذلك بالاستعانة بمعرفة العلوم السلوكية، مثل دافعية الأفراد، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد والجماعات، وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة». وأخيرًا عرفه Spector (2013: 3) بأنه «ما ينفذه رواد المؤسسات لدعم التجدد الاستراتيجي وتحقيق الأداء المتميز في بيئة حيوية». ومن خلال التعريفات السابقة للتغيير التنظيمي نستطيع القول إن مفهوم التغيير التنظيمي هو: جهود منظمة ومدروسة تقوم بها المنظمة وقت الحاجة من أجل إحداث تغييرات مناسبة في بيئة العمل للوصول إلى أداء متميز، بالإضافة إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

**أبعاد التغيير التنظيمي:** وبعد استعراضنا لمفهوم التغيير التنظيمي لا بد من الإشارة إلى أبعاد التغيير التنظيمي، ومن خلال مراجعة الأدبيات اتضح أن للتغيير التنظيمي عددًا من الأبعاد، ولعل من أبرزها:

- **البعد الأول- التغيير في الأفراد (الموارد البشرية):** يشمل التغيير هنا التغيير المادي للأفراد والتغيير النوعي للأفراد. فالتغيير المادي للأفراد يتم عبر الاستغناء عن بعضهم أو تقليص العدد أو إجراء عملية إحلال. أما التغيير النوعي للأفراد فيتم عن طريق تفهم سلوكياتهم وشخصياتهم وإدراكهم، ومن ثم العمل على تغييرها ليستطيعوا القيام بعدد من الأمور التي يطلبها العمل، ومنها المشاركة في صنع واتخاذ القرار، مما ينعكس عليهم إيجابًا ويجعلهم أكثر ولاء لمنظمتهم. فقد أقيمت دراسة في ماليزيا قام بها (Fok-Yew et al., 2013)، بهدف معرفة تأثير كل من التغيير التنظيمي والانتماء العاطفي على التميز التنظيمي. طبقت الدراسة على عينة من المصانع الكهربائية والإلكترونية في ماليزيا. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجدت أن هناك علاقة إيجابية بين التغيير التنظيمي والانتماء العاطفي والتميز التنظيمي. وأما دراسة الدوسري (2011)، فكان هدفها التعرف على أثر عوامل التغيير الداخلية والخارجية على التميز التنظيمي في عدد من الوزارات الحكومية في السعودية. طبقت الدراسة على (1107) موظفين. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن مستوى إدراك العاملين في مراكز الوزارات في السعودية لعوامل التغيير التنظيمي جاءت بمستوى مرتفع، وأن تصوراتهم للتميز التنظيمي ذات مستوى مرتفع أيضًا. وتبين أيضًا وجود أثر لعوامل التغيير الداخلية والخارجية في التميز التنظيمي، ووجود فروق دالة إحصائية في تصورات الباحثين لعوامل التغيير التنظيمي تعزى للمتغيرات

الشخصية (العمر، المؤهل التعليمي، والخبرة)، كما وجدت الدراسة وجود فروق داله إحصائية في تصورات الباحثين للتميز التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة، والمستوى الوظيفي). كما ظهرت إحدى الدراسات الحديثة والتي قام بها (Sofat et al., 2015)، لمعرفة تأثير التغيير التنظيمي على الولاء التنظيمي. طبقت الدراسة على عينة مكونة من (400) موظف في مختلف المستويات الإدارية (المستوى الإداري الأعلى والأوسط والأدنى). توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة موجبة بين التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي.

- **البعد الثاني- التغيير في المهام والواجبات للعاملين:** ويشمل التغيير عددًا من الجوانب المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية، ومنها إعادة توزيع الاختصاصات والواجبات للعاملين، وأيضًا التغيير في إيجاد وصف وظيفي جديد لوظائف المنظمة. وللتعرف عما إذا كان للتغيير التنظيمي في أنشطة الموارد البشرية دور في تحقيق الميزة التنافسية، فقد قامت دراسة (Wirtz et al., 2008)، بالتعرف على طبيعة ممارسة أنشطة الموارد البشرية التي تمكن الشركة من تقديم خدمات مستمرة ومتميزة في كل الجوانب، ولتحقيق ميزة تنافسية دائمة. طبقت الدراسة على عينة من موظفي الخطوط السنغافورية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن أنشطة الموارد البشرية المتمثلة في الاختيار الجيد، وعملية الاستقطاب، والتدريب المكثف وإعادة التدريب، وتقديم الخدمة بطريقة مميزة، وتمكين الموظفين، وتحفيز العاملين ومكافأهم - لها تأثير على التميز التنظيمي.

- **البعد الثالث- التغيير في التكنولوجيا:** وذلك عن طريق استخدام تقنيات متطورة تساعد متخذي القرار فيما يتعلق بالقرارات التي تمس شئون العاملين. كما إنها تربط العاملين في المنظمة بغض النظر عن مواقع العمل البعيدة، وهذا سيساهم في تطوير الأداء بشكل عام وزيادة الإنتاجية بشكل خاص. ولمعرفة مدى استخدام تلك التقنية. قامت دراسة البحيصي (2005)، بالتعرف على مدى استغلال المنشآت الفلسطينية للتكنولوجيا الحديثة وتوفيرها لمخذي القرارات، وناقشت الدراسة المزايا التي يمكن لمنظمات الأعمال أن تحققها نتيجة استخدامها تكنولوجيا المعلومات وعلى الأخص تكنولوجيا الإنترنت وشبكات الاتصال الداخلية والخارجية. وأيضًا للتغيير التنظيمي في مجال الابتكار دور كبير، ففي دراسة أجريت في الجزائر من قبل العربي (2010)، وهدفت إلى التعرف على دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكارات داخل منظمات الاتصالات الجزائرية من وجهة نظر العاملين بها، وعلى عينة قدرها (75) مفردة - وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن المتوسط العام للتغيير التنظيمي داخل الشركات المدروسة كان مرتفعًا، وأن تصورات أفراد عينة الدراسة المبحوثة لأبعاد الابتكار داخل المنظمات جاءت أيضًا مرتفعة. كما إن هناك دورًا إيجابيًا لعملية التغيير التنظيمي في دعم وتطوير الابتكارات التنظيمية (الإداري، التقني، الإضافي).

## التميز التنظيمي

**المفهوم:** بالنظر إلى مفهوم التميز التنظيمي من خلال الاطلاع على آراء الكتاب والمتخصصين في مجال الإدارة، نجد أن هناك اختلافًا بينهم في التوصل إلى مفهوم موحد للتميز التنظيمي، ويمكن إرجاع ذلك إلى اختلاف توجهات الكتاب والباحثين والمجالات التي تجرى فيها البحوث. لذا رأى الباحث أن يتم استعراض بعض المفاهيم التي قدمها عدد من الباحثين والكتاب للتوصل إلى مفهوم التميز التنظيمي: يرى (Martensen et al., 2007) أن التميز التنظيمي هو التنظيم الرائع القادر على جمع وإدارة واستخدام المعلومات المتوافرة في المنظمة لضمان إنجاز الأهداف المرغوبة بكفاءة وفعالية. كما عرفه السعودي (2008: 263) بأنه «قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة عبر التفوق في أداءها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات». وأخيرًا عرفه البحيصي (2014: 29) بأنه «يفوق أداء المنظمة الأداء المتوقع، سواء من المنظمة نفسها أو أن يتفوق على مثيلاتها في السوق، أو أن يفوق توقعات العملاء من تلك المنظمة». ومن خلال التعريفات السابقة للتميز التنظيمي نستطيع القول إن مفهوم التميز التنظيمي هو: الوصول إلى الأداء الذي يفوق أداء المؤسسات الأخرى المنافسة، ويحقق تطلعات الإدارة العليا والعاملين في المنظمة.

## تعقيب على الدراسات السابقة

لقد حظي موضوع التغيير التنظيمي باهتمام الكثير من الباحثين في كثير من دول العالم لما له من تأثير على التميز التنظيمي للعاملين. وفي المقابل نجد أن الدراسات التي أجريت في الوطن العربي - ولاسيما في بيئة الأعمال السعودية - محدودة. ويتضح من العرض السابق أن الدراسات التي تناولت دراسة أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي متباينة نتائجها، والحاجة لبحث هذا الموضوع لا تزال قائمة. وعلى حد علم الباحث - وفي ظل الوقت المتاح لهذه الدراسة - لم يعثر الباحث على دراسات خصصت لدراسة أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي في بيئة القطاع الخاص بمدينة الرياض وفقاً للعوامل المحددة والمؤثرة على المتغيرات في هذه الدراسة. وإنما وجدت دراستان لمعرفة أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي. الدراسة الأولى هي دراسة الدوسري (2011)، والدراسة الثانية هي دراسة (Fok-Yew et al., 2013). وهاتان الدراستان لم يطبق منهما في البيئة السعودية إلا دراسة واحدة طبقت في بيئة حكومية. وبناءً على ما سبق، وانطلاقاً من تراكمية البحث العلمي فإن هذه الدراسة ستنتقل من حيث انتهت الدراسات السابقة، وسيضاف ما تحققه من نتائج إلى حصيلة نتائج البحوث والدراسات السابقة في هذا المجال.

## تصميم وإجراءات الدراسة

## منهجية الدراسة

- اعتمدت الدراسة الحالية على أسلوبين أساسيين من أساليب البحث العلمي لتحقيق أهدافها وهما:
- الجانب النظري: استخدم فيه المنهج المكتبي لتغطية هذا الجانب، وذلك من خلال مراجعة المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة والأبحاث العلمية، وذلك باللغتين العربية والانجليزية.
  - الجانب الميداني: اعتمد فيه المنهج المسحي الذي يعد مناسباً لطبيعة مثل هذه الدراسات بوصفها دراسات تهتم بتقصي الآراء ومعرفة الاتجاهات، وذلك بهدف تشخيص مشكلة الدراسة وتحليلها واستخراج النتائج وصياغتها وتفسيرها، وذلك باستخدام استبانة وزعت على عينة من موظفي القطاع الخاص السعودي في الرياض.

## مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع مؤسسات الأعمال السعودية الكبيرة بمدينة الرياض والمسجلة بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالرياض والبالغ عددها (708) مؤسسات (الموقع الإلكتروني للمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، 2015). ونظراً لإمكانات الباحث التقنية والمادية ولكبر حجم مجتمع الدراسة، استخدم الباحث أسلوب العينات لتجميع البيانات الخاصة بالدراسة. وبناءً عليه أعطى لكل مؤسسة رقمًا خاصًا بها، وعن طريق جدول الأرقام العشوائية تم اختيار 10% من عدد هذه المؤسسات، أي ما يعادل (70) مؤسسة، وبهذا تكون جميع المنظمات قد حصلت على فرص متساوية للدخول ضمن عينة الدراسة.

وبالنسبة لنوع العينة، فقد اعتمد الباحث على العينة العشوائية البسيطة في اختيار مفردات مجتمع الدراسة من الفئات المختلفة من العاملين في تلك المؤسسات. وبالنسبة لحجم العينة، فقد تم الاعتماد على ما أورده (Sekaran and Bougie, 2010: 295-296) والذي أشار إلى أنه يكفي أن تكون لدى الباحث عينة معينة لتمثيل أي مجتمع كان. وباستخدام المعادلة  $(N = 0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2 / (0.05)^2)$  فإن حجم هذه العينة هو (384) مفردة.

وللحصول على عدد كافٍ يفوق الحد الأدنى وهو (384) استبانة، تم توزيع (500) استبانة عشوائياً بمساعدة مسنولي إدارات العلاقات العامة في تلك المؤسسات ومساعد الباحث المدربين على كيفية التعامل مع توزيع الاستبانات واستعادتها. وقد بلغ عدد الاستبانات العائدة عدد (380) استبانة وتمثل ما نسبته (76%) من إجمالي العدد الموزع، واستبعدت عدد (12) استبانة لعدم الصلاحية، وبذلك أصبح ما تم إدخاله وتحليله عدد (368) استبانة تمثل (74%) من إجمالي الاستبانات الموزعة.

أبعاد التميز التنظيمي: يشير النسور (2010) إلى أن التميز التنظيمي في المنظمات له مجموعة من الأبعاد لعل منها:

- **البعد الأول- القيادة:** التي لها تأثير على التميز من خلال علاقات العمل الفعالة، والتفكير المتجدد، وتشجيع المنافسة، وتبني استراتيجية الباب المفتوح، واتباع نظام اللامركزية، وإيجاد نظام للحوافز يدفع للتميز في العمل. وفي دراسة قام بها الخرشه (2006)، تمحورت حول التعرف على أثر الممارسات القيادية ودور القيادة الإدارية في استخدام واستثمار الجدارات الأساسية المتوافرة في البنوك الأردنية. طبقت الدراسة على عينة من موظفي عشرة من بنوك التميز في قطاع البنوك الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: وجدت أن التميز التنظيمي كان إيجابياً وبدرجة مرتفعة. كما إن هناك أثراً للممارسة القيادية في تميز قطاع البنوك والشركات المالية الأردنية. وأيضاً هناك أثر للممارسة القيادية في الجدارات الأساسية في قيمة العمل في المسؤولية الاجتماعية كبعد من أبعاد تميز قطاع البنوك والشركات المالية الأردنية. وفي دراسة أجريت في الأردن من قبل (Alrawashdeh, 2012)، وهدفت إلى معرفة تأثير الإدارة بالتجوال على تحقيق التميز التنظيمي. طبقت الدراسة على (183) موظفًا من موظفي شرطة البوتاس العربية في الأردن. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجدت أن الإدارة بالتجوال تفسر (56.9%) من التباين الكلي للتميز التنظيمي في الشركة.
- **البعد الثاني- يتمثل في تميز المرؤوسين:** وقد أشار منصور والعايد (2013: 9) إلى أنه يمكن بيان أهمية التميز التنظيمي في المنظمات في عدد من القضايا، وخصوصاً ما يتعلق بالموارد البشرية. كما إن المنظمات بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء، قياساً مع المنظمات المنافسة. وأخيراً المنظمة بحاجة إلى توافر المهارات اللازمة لصانع القرار وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات. وقد تطرقت دراسة بن ساحة (2013)، إلى معرفة أثر إدارة التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الخاصة الصغيرة والمتوسطة. وطُبقت الدراسة على عينة مكونة من (45) موظفًا، وتوصلت إلى عدد من النتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين التغيير التنظيمي والابتكار. واستهدفت دراسة (Aldalaain, 2010)، معرفة تأثير التمكين الوظيفي على التميز التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية. وطُبقت الدراسة على عينة مكونة من (553) موظف، وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها: وجدت أن هناك إدراكاً كبيراً من موظفي الشركة لأبعاد التمكين الإداري، كما وجدت أن هناك تأثيراً كبيراً للتمكين الوظيفي على التميز التنظيمي.
- **البعد الثالث- يتمثل في الاستراتيجية:** وخاصة ما يتعلق بالقرارات الاستراتيجية التي تتخذها المنظمات لإحداث التغيير، وذلك لمصلحة العمل والوصول إلى تحقيق التميز في الأداء. ومن حيث انعكاس تبني استراتيجية فاعلة لدى المنظمات ودورها في تحقيق التميز التنظيمي، فإن دراسة الفقهاء (2012)، والتي هدفت إلى البحث في دور تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي - توصلت إلى عدد من النتائج، منها أن هناك ارتباطاً قوياً بين تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم، وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويد الطلبة بتجربة تعليمية متميزة، ودعم أعضاء الهيئة الأكاديمية بما يمكنهم من الأداء وفقاً لمعايير الجودة المرجوة، وتوفير البيئة الدراسية الداعمة للتنوع والإبداع وتصميم الأنشطة التعليمية التي تعزز الإبداع والتفكير الناقد لدى جميع أطراف العملية التعليمية.
- **البعد الرابع- يتمثل في الثقافة التنظيمية:** ويعرفها مشاركة ومصالح (2015: 22) بأنها «الإطار الذي يحكم ويوجه ويفسر سلوك الأفراد في المنظمة، وذلك من خلال مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية والمعايير والأعراف التنظيمية التي يشارك فيها أعضاء المنظمة التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في سلوكيات العاملين وفي كيفية أداءهم لأعمالهم، وتنشأ متأثرة بالقيم والمعتقدات التي يحملها القادة والمسئولون». وفي هذا السياق وعلى وجه التحديد وفي البيئة الجزائرية تناولت دراسة برحومة (2012) بحثاً عن واقع مدى تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق التفوق والتميز لمنظمات الأعمال، ومدى استجابة المؤسسة الجزائرية «كوندور» لمطالبات تغير الثقافة التنظيمية لتحسين وتطوير أدائها بمنظمات الأعمال الجزائرية. طبقت الدراسة على عينة من الموظفين وعددهم (110) موظفين. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن تغيير الثقافة التنظيمية يلعب دوراً هاماً في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي بمؤسسة «كوندور».

بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، والوقت المسموح به، والإمكانات المادية المتاحة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي «الاستبانة»، وقد تم الاستعانة بالاستبانة المستخدمة في دراسة الخرشنة وآخرين (2013)، وأجريت بعض التعديلات على عبارات الاستبانة بما يتلاءم مع أهداف الدراسة الحالية. وتتكون الاستبانة من أربعة أجزاء، وهي على النحو التالي:

- الجزء الأول (غلاف الاستبانة): احتوى على مقدمة شملت عنوان الدراسة والغرض منها، وكذلك تعريف مختصر للتغيير التنظيمي والتميز التنظيمي وأهمية الدقة والموضوعية عند تعبئة الاستبيان، مع التنويه على السرية وأن البيانات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.
- الجزء الثاني (البيانات الشخصية والوظيفية): اشتملت على عدد من الخصائص لمفردات عينة الدراسة وهي (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية).
- الجزء الثالث (عبارات الأسئلة الخاصة بالتغيير التنظيمي): يحتوي هذا الجزء على (16) عبارة وزعت على النحو التالي: العبارات (1-4) تقيس الهيكل التنظيمي، العبارات (5-8) تقيس المهام والواجبات، العبارات (9-12) تقيس الموارد البشرية، وأخيراً العبارات (13-16) تقيس التكنولوجيا المتقدمة.
- الجزء الرابع (عبارات الأسئلة الخاصة بالتميز التنظيمي): يحتوي هذا الجزء على (25) عبارة وزعت على النحو التالي: العبارات (1-5) تقيس تميز القيادات الإدارية، العبارات (6-10) تقيس تميز المرؤوسين، العبارات (11-15) تقيس تميز الهيكل التنظيمي، العبارات (16-20) تقيس تميز استراتيجية المنظمة، وأخيراً العبارات (21-25) تقيس تميز ثقافة المنظمة.

وتم قياس الجزئين الثالث والرابع باستخدام أسئلة متعددة، ويطلب من المبحوث أن يبدي رأيه، وذلك باستخدام مقياس «ليكرت» الخماسي المتدرج من (5) نقاط: رقم (5): تنطبق دائماً - رقم (4): تنطبق غالباً - رقم (3): تنطبق أحياناً - رقم (2): تنطبق نادراً - رقم (1): لا تنطبق إطلاقاً.

#### المعالجة الإحصائية

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، في تفرغ وتحليل البيانات الكمية الخاصة بالاستبانة التي تم تطبيقها على أفراد عينة الدراسة، حيث تم الاعتماد على الإحصاءات الوصفية، وذلك بالاستناد إلى الأدوات الإحصائية المناسبة لطبيعة ونوع البيانات المتاحة، وتم الاعتماد على النسب المئوية والجداول التكرارية البسيطة، للتعرف على البيانات الخاصة لمفردات عينة الدراسة، كما تم استخدام بعض الاختبارات الإحصائية لاختبار أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي، وتنوعت تلك الاختبارات نظراً لاختلاف طبيعة المتغيرات ومستويات قياسها، حيث تم استخدام:

- معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون للتأكد من اتساق بنود الاستبانة الداخلي.
- اختبار (ف) تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.
- اختبار "Scheffe" لمعرفة اتجاهات الفروق.
- تحليل الانحدار المتعدد Regression: وذلك للتعرف على عوامل التغيير التنظيمي التي تساهم في التنبؤ بدرجة التميز التنظيمي للمرؤوسين.

#### صدق الأداة:

ثم التحقق من صدق الاستبانة وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة وفقاً لقواعد البحث العلمي، وذلك بعرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال الإدارة لاستطلاع آرائهم بشأن قدرتها على قياس متغيرات الدراسة، وبما يضمن وضوح فقراتها ودقتها. وقد أخذ بآرائهم ومقترحاتهم وتم التعديل بما يتناسب مع أهداف الدراسة. بعد ذلك قام الباحث بإجراء دراسة اختبارية لعينة استطلاعية مكونة من (50) مفردة من أفراد مجتمع الدراسة للتعرف على درجة وضوح وفهم فقرات الاستبانة. وبناء على هذا أعيدت صياغة فقرات الاستبانة في ضوء الملاحظات التي أبدوها ومدى ملاءمتها وقياسها لأهداف الدراسة. وقد تم حساب معامل الارتباط «بيرسون» بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما يوضح الجدول رقم (1). وكما يتضح من النتائج أن قيم معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة هي قيم عالية ومتوسطة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المقياس.

#### جدول رقم (1)

##### معاملات ارتباط بيرسون لقياس

العلاقة بين أبعاد عوامل التغيير التنظيمي وأبعاد عوامل التميز التنظيمي، بالدرجة الكلية لكل مقياس

| التميز التنظيمي |                         | عوامل التغيير التنظيمي |                      |
|-----------------|-------------------------|------------------------|----------------------|
| معامل الارتباط  | البعد                   | معامل الارتباط         | البعد                |
| **0.8034        | تميز القيادات الإدارية  | **0.7721               | الهيكل التنظيمي      |
| **0.8591        | تميز المرؤوسين          | **0.6795               | المهام والواجبات     |
| **0.7283        | تميز الهيكل التنظيمي    | **0.7749               | الموارد البشرية      |
| **0.7907        | تميز استراتيجية المنظمة | **0.6737               | التكنولوجيا المتقدمة |
| **0.8290        | تميز ثقافة المنظمة      |                        |                      |

\*\* دالة عند مستوى 0.01

#### ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال اختبار معامل الثبات باستخدام طريقة الاتساق الداخلي وهي طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، إذ كانت قيمة معاملات الثبات وللمقياس الكلي لمتغيري التغيير التنظيمي والتميز التنظيمي موضحة في الجدول رقم (2). يتضح من الجدول رقم (2) أن معامل الثبات لمتغيرات الدراسة عالٍ جداً، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة عينة الدراسة.

#### جدول رقم (2)

معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد متغيرات الدراسة (العينة الاستطلاعية: ن=50)

| التميز التنظيمي         |            |                         | عوامل التغيير التنظيمي  |            |                      |
|-------------------------|------------|-------------------------|-------------------------|------------|----------------------|
| معامل ثبات ألفا كرونباخ | عدد البنود | البعد                   | معامل ثبات ألفا كرونباخ | عدد البنود | البعد                |
| 0.78                    | 5          | تميز القيادات الإدارية  | 0.69                    | 4          | الهيكل التنظيمي      |
| 0.82                    | 5          | تميز المرؤوسين          | 0.78                    | 4          | المهام والواجبات     |
| 0.65                    | 5          | تميز الهيكل التنظيمي    | 0.61                    | 4          | الموارد البشرية      |
| 0.77                    | 5          | تميز استراتيجية المنظمة | 0.75                    | 4          | التكنولوجيا المتقدمة |
| 0.78                    | 5          | تميز ثقافة المنظمة      |                         |            |                      |
| 0.92                    | 25         | التميز التنظيمي         | 0.83                    | 16         | التغيير التنظيمي     |

## حدود الدراسة

هذه الدراسة مثلها مثل معظم الدراسات الأخرى اشتملت على مجموعة من المحددات، سواء أكانت متعلقة بالمجالات أو المكان أو المدى الزمني للتطبيق وغيرها من المحددات، وهي:

## الحدود الموضوعية:

- اقتصرت هذه الدراسة على معرفة اتجاهات العاملين نحو أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي لموظفي القطاع الخاص السعودي بمدينة الرياض.
- هذه الدراسة لم تشتمل على جميع أفراد مجتمع الدراسة، بل اقتصر على عينته منهم.
- هذه الدراسة لم تتناول جميع المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في مستوى التميز التنظيمي، بل اقتصر على بعض المتغيرات التي يتوقع أن تؤثر في تلك العلاقة، وقد تم تحديدها في ضوء مراجعة نتائج الدراسات السابقة.
- إن النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة محدودة بما تم جمعه من بيانات من خلال استبانة الدراسة، لذا فإنه من الصعب تعميم النتائج التي تم التوصل إليها خارج نطاق المعلومات التي تم جمعها، وخارج نطاق مجتمع الدراسة.
- اقتصرت هذه الدراسة على المؤسسات المتوسطة والكبيرة. وطبقاً لتصنيف المأخوذ به في بعض الدراسات (العنزي، 2000)، فإنه يقصد بالمنظمات المتوسطة المنظمات التي لديها من (60) إلى (199) عاملاً، بينما يقصد بالمنظمات الكبيرة تلك التي لديها (200) عاملاً أو أكثر.

**الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة الميدانية خلال العام 2015.

**الحدود المكانية:** سوف تقتصر هذه الدراسة الميدانية على موظفي مؤسسات القطاع الخاص السعودي بمدينة الرياض.

وعلى الرغم من هذه المحددات بالنسبة للدراسة، فإن ذلك لا يقلل بالطبع من أهميتها، باعتبار أن نتائج الدراسة سوف تزود الباحثين والممارسين في مجال الإدارة بصورة عامة عن طبيعة الأثر بين التغيير التنظيمي والتميز التنظيمي.

## نتائج التحليل الإحصائي واختبار الأسئلة

## أولاً- وصف عينة الدراسة

من خلال البيانات الأولية التي تم جمعها عن المبحوثين بواسطة الجزء الأول من الاستبانة، وباستخدام التكرارات الإحصائية، تم تحديد بعض الخصائص لمجتمع الدراسة كما هو موضح في الجدول رقم (3).

يتضح من نتائج الجدول رقم (3) ما يلي:

- أن (166) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 45% تتراوح أعمارهم ما بين 30 سنة فأقل وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة ويأتون في المرتبة الأولى. وقد يكون تفسير ذلك بأن هذه العينات التي قامت بتعبئة الاستبانة هي من فئة الشباب الذين لديهم الرغبة والحماس لتعبئة الاستبانة وتشجيع البحث العلمي.
- أن (210) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 57% يحملون البكالوريوس، وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة ويأتون في المرتبة الأولى.
- أن (269) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 73% مساهم الوظيفة هو (موظف إداري)، وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، ويأتون في المرتبة الأولى. ويمكن تفسير ذلك بأن أغلب العينات التي قامت بتعبئة الاستبانة هي ذات طبيعة عمل إدارية.
- أن (176) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 48% عدد سنوات خدمتهم ثلاث سنوات وأقل، وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة ويأتون في المرتبة الأولى.

## جدول رقم (3)

## توزيع عينة الدراسة وفقاً لبياناتهم الشخصية والوظيفية

| المتغيرات                           | التصنيف                   | العدد | النسبة |
|-------------------------------------|---------------------------|-------|--------|
| العمر                               | 30 سنة فأقل               | 166   | 45.1   |
|                                     | من 31 إلى أقل من 40 سنة   | 130   | 35.3   |
|                                     | من 41 إلى أقل من 50 سنة   | 57    | 15.5   |
|                                     | من 51 سنة فأكثر           | 15    | 4.1    |
|                                     | ثانوية عامة فما دون       | 34    | 9.2    |
| المؤهل العلمي                       | دبلوم بعد الثانوية العامة | 63    | 17.1   |
|                                     | بكالوريوس                 | 210   | 57.1   |
|                                     | دراسات عليا               | 61    | 16.6   |
|                                     | مدير عام                  | 10    | 2.7    |
|                                     | مدير إدارة                | 37    | 10.1   |
| المسعى الوظيفي                      | رئيس قسم                  | 52    | 14.1   |
|                                     | موظف إداري                | 269   | 73.1   |
|                                     | 5 سنوات فأقل              | 176   | 47.8   |
|                                     | من 6 إلى أقل من 10 سنوات  | 93    | 25.3   |
|                                     | من 11 إلى أقل من 15 سنة   | 44    | 12.0   |
| عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية | من 16 سنة فأكثر           | 55    | 14.9   |
|                                     | المجموع                   | 368   | 100.0  |

## ثانياً- اختبار أسئلة الدراسة

لتسهيل تفسير النتائج، استخدم الباحث الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة. حيث تم إعطاء وزن للبداية: (تنطبق دائماً = 5، تنطبق غالباً = 4، تنطبق أحياناً = 3، تنطبق نادراً = 2، لا تنطبق إطلاقاً = 1)، ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة = (5 - 1) ÷ 5 = 0.80 لنحصل على التصنيف الموضح في الجدول رقم (4).

## جدول رقم (4)

## توزيع للفئات وفقاً للتدرج المستخدم في أداة البحث

| الوصف        | مدى المتوسطات | الوصف            | مدى المتوسطات | الوصف         | مدى المتوسطات |
|--------------|---------------|------------------|---------------|---------------|---------------|
| تنطبق دائماً | 5.00 - 4.21   | تنطبق غالباً     | 4.20 - 3.41   | تنطبق أحياناً | 3.40 - 2.61   |
| تنطبق نادراً | 2.60 - 1.81   | لا تنطبق إطلاقاً | 1.80 - 1.00   |               |               |

المصدر: الباحث (نتائج التحليل الإحصائي)

## الإجابة عن تساؤلات الدراسة

**السؤال الأول:** هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل التغيير التنظيمي: (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) على التميز التنظيمي؟

للإجابة عن السؤال استخدم الباحث تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis). ويعتمد هذا الأسلوب على إدراج - بالترتيب - أقوى العوامل المستقلة: (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، والتكنولوجيا المتقدمة) تأثيراً على المتغير التابع (التميز التنظيمي)، لنحصل في النهاية على معادلة الانحدار تشتمل على العوامل التي لها تأثير على التميز التنظيمي (ربما لا تكون جميع العوامل). وقبل البدء بعرض نتيجة هذا

## جدول رقم (7)

قيم مؤشر الحالة ومعامل التحمل ومعاملات تضخم التباين

| المتغيرات            | مؤشر الحالة (Condition Index) | معامل التحمل (Tolerance) | معامل تضخم التباين (VIF) |
|----------------------|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| التميز التنظيمي      | 1.000                         | —                        | —                        |
| التكنولوجيا المتقدمة | 10.121                        | 0.718                    | 1.392                    |
| المهام والواجبات     | 13.958                        | 0.784                    | 1.275                    |
| الموارد البشرية      | 15.383                        | 0.597                    | 1.676                    |

**النتيجة:** في النتيجة المرفقة تم إدراج ثلاثة عوامل فقط من عوامل التغيير التنظيمي وهي على الترتيب: (التكنولوجيا المتقدمة، المهام والواجبات، الموارد البشرية)، ولم يتم إدراج عامل واحد هو: (الهيكل التنظيمي)، لضعف تأثيره على التميز التنظيمي. يتضح من الجدول رقم (8) أن قيم ف دالة عند مستوى 0.01 مما يشير إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لكل من العوامل: (التكنولوجيا المتقدمة، المهام والواجبات، الموارد البشرية) على التنبؤ بالتميز التنظيمي. كما يتضح من الجدول رقم (8) أن قيمة معامل التحديد التراكمي ( $R^2$ ) بلغت 0.500 أي أن العوامل: (التكنولوجيا المتقدمة، المهام والواجبات، الموارد البشرية) تفسر (50%) من التباين الكلي للتميز التنظيمي. وللوصول إلى معادلة الانحدار التي يمكن من خلالها التنبؤ بالتميز التنظيمي يوضح الجدول رقم (9) قيم ثوابت معامل الانحدار. يتضح من الجدول رقم (9) أنه يوجد تأثير موجب (دال عند مستوى 0.01) للعوامل: (التكنولوجيا المتقدمة، المهام والواجبات، الموارد البشرية) على التميز التنظيمي.

## جدول رقم (8)

نتائج تحليل تباين الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise) للتنبؤ بالتميز التنظيمي من خلال العوامل المستقلة

| ترتيب دخول العوامل المستقلة في معادلة التنبؤ | قيمة R2 (معامل التحديد التراكمي) | قيمة (ف)  | مستوى دلالة (ف) |
|----------------------------------------------|----------------------------------|-----------|-----------------|
| التكنولوجيا المتقدمة                         | 0.374                            | **218.265 | 0.000           |
| المهام والواجبات                             | 0.478                            | **167.318 | 0.000           |
| الموارد البشرية                              | 0.500                            | **121.512 | 0.000           |

\*\* دالة عند مستوى 0.01

## جدول رقم (9)

قيم ثوابت معادلة الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise) للتنبؤ بالتميز التنظيمي من خلال العوامل المستقلة

| المتغيرات المستقلة   | قيمة الثابت (B) | الخطأ المعياري | قيمة بيتا b | قيمة (ت) | مستوى دلالة (ت) |
|----------------------|-----------------|----------------|-------------|----------|-----------------|
| ثابت الانحدار        | 0.737           | 0.153          |             | **4.817  | 0.000           |
| التكنولوجيا المتقدمة | 0.323           | 0.032          | 0.447       | **10.225 | 0.000           |
| المهام والواجبات     | 0.254           | 0.040          | 0.264       | **6.308  | 0.000           |
| الموارد البشرية      | 0.175           | 0.044          | 0.192       | **4.009  | 0.000           |

\*\* دالة عند مستوى 0.01

**السؤال الثاني:** هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل التغيير التنظيمي: (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) في تميز القيادة الإدارية كبعد من أبعاد التميز التنظيمي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم إتباع الخطوات المستخدمة نفسها في إجابة السؤال الأول:

التحقق من افتراضات (شروط) تحليل الانحدار المتعدد:

السؤال ومن خلال استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Science سيتم التحقق من الافتراضات (الشروط) التي يتطلبها هذا النوع من التحليل، وهي:

التحقق من افتراضات (شروط) تحليل الانحدار المتعدد:

**الافتراض الأول:** أن يكون توزيع المتغيرات المستقلة: (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، والتكنولوجيا المتقدمة)، والمتغير التابع (التميز التنظيمي) توزيعاً اعتدالياً. ويتم التحقق من هذا الشرط باستخدام اختبار كلمقروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov)، والجدول رقم (5) يلخص النتيجة التي تم التوصل لها. **الافتراض الثاني:** أن تكون العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع خطية وتم التحقق من هذه الخطوة بحساب العلاقة بين المتغيرات المستقلة: (عوامل التغيير التنظيمي)، والمتغير التابع (التميز التنظيمي). يتضح من الجدول رقم (6) أن هناك علاقات طردية (موجبة) بين عوامل التغيير التنظيمي: (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، والتكنولوجيا المتقدمة)، وبين الدرجة الكلية لمقياس التميز التنظيمي، مما يشير إلى أنه كلما ارتفعت درجات تلك العوامل لدى مندوبي القطاع الخاص، ارتفع مستوى التميز التنظيمي لديهم، وكانت تلك العلاقات دالة إحصائياً عند مستوى 0.01.

## جدول رقم (5)

اختبار كلمقروف-سميرنوف للتحقق من اعتدالية توزيع المتغير المستقل والمتغيرات التابعة

| المتغيرات            | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة Z | مستوى دلالة | مستوى دلالة | التعليق   |
|----------------------|-------|-----------------|-------------------|--------|-------------|-------------|-----------|
| الهيكل التنظيمي      | 368   | 3.69            | 0.66              | 0.905  | 0.386       | غير دالة    | (اعتدالي) |
| المهام والواجبات     | 368   | 3.54            | 0.70              | 1.274  | 0.078       | غير دالة    | (اعتدالي) |
| الموارد البشرية      | 368   | 3.54            | 0.74              | 0.953  | 0.323       | غير دالة    | (اعتدالي) |
| التكنولوجيا المتقدمة | 368   | 3.78            | 0.93              | 1.100  | 0.178       | غير دالة    | (اعتدالي) |
| التميز التنظيمي      | 368   | 3.48            | 0.67              | 1.132  | 0.154       | غير دالة    | (اعتدالي) |

## جدول رقم (6)

معامل ارتباط بيرسون لمقياس العلاقة بين عوامل التغيير التنظيمي وبين الدرجة الكلية لمقياس التميز التنظيمي

| العوامل                               | معامل الارتباط | مستوى الدلالة       | وصف العلاقة   |
|---------------------------------------|----------------|---------------------|---------------|
| الهيكل التنظيمي                       | 0.3584         | دالة عند مستوى 0.01 | طردية (موجبة) |
| المهام والواجبات                      | 0.4584         | دالة عند مستوى 0.01 | طردية (موجبة) |
| الموارد البشرية                       | 0.5521         | دالة عند مستوى 0.01 | طردية (موجبة) |
| التكنولوجيا المتقدمة                  | 0.6112         | دالة عند مستوى 0.01 | طردية (موجبة) |
| الدرجة الكلية لعوامل التغيير التنظيمي | 0.6921         | دالة عند مستوى 0.01 | طردية (موجبة) |

**الافتراض الثالث:** عدم وجود ارتباط خطي (Collinearity) بين المتغيرات المستقلة. وسيتم الحصول على نتائج هذا الشرط عند إجراء تحليل الانحدار، وذلك باستخدام ثلاث طرائق:

- الطريقة الأولى: مؤشر الحالة (Condition Index): الذي يجب أن تكون قيمته أقل من 30.

- الطريقة الثانية: معمل التحمل (Tolerance): الذي يجب أن تكون قيمته أكبر من 0.20.

- الطريقة الثالثة: معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor-VIF): الذي يجب أن تكون قيمته أقل من 4.

يتضح من الجدول رقم (7) أن قيم مؤشر الحالة (Condition Index) أقل من 30، وكذلك كانت قيم معاملات التحمل (Tolerance) أكبر من 0.20 وأخيراً نجد جميع قيم معامل تضخم التباين (VIF) أقل من 4، وبذلك يكون تحقق الافتراض الثالث.

## جدول رقم (12)

قيم مؤشر الحالة ومعامل التحمل ومعاملات تضخم التباين

| المتغيرات              | مؤشر الحالة (Condition Index) | معامل التحمل (Tolerance) | معامل تضخم التباين (VIF) |
|------------------------|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| تميز القيادات الإدارية | 1.000                         | —                        | —                        |
| التكنولوجيا المتقدمة   | 10.758                        | 0.706                    | 1.417                    |
| المهام والواجبات       | 14.547                        | 0.662                    | 1.511                    |
| الموارد البشرية        | 17.151                        | 0.595                    | 1.679                    |
| الهيكل التنظيمي        | 18.492                        | 0.750                    | 1.333                    |

النتيجة: في النتيجة المرفقة تم إدراج جميع عوامل التغيير التنظيمي، وهي على الترتيب: (التكنولوجيا المتقدمة، المهام والواجبات، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي). يتضح من الجدول رقم (13) أن قيم ف دالة عند مستوى 0.01 مما يشير إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لكل من العوامل: (التكنولوجيا المتقدمة، المهام والواجبات، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي) على التنبؤ بتميز القيادات الإدارية. كما يتضح من الجدول رقم (13) أن قيمة معامل التحديد التراكمي ( $R^2$ ) بلغت 0.359 أي أن العوامل: (التكنولوجيا المتقدمة، المهام والواجبات، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي) تفسر (35.9%) من التباين الكلي لتمييز القيادات الإدارية. وللوصول إلى معادلة الانحدار التي يمكن من خلالها التنبؤ بتميز القيادات الإدارية يوضح الجدول رقم (14) قيم ثوابت معامل الانحدار. يتضح من الجدول رقم (14) أنه يوجد تأثير موجب (دال عند مستوى 0.01) للعوامل: (التكنولوجيا المتقدمة، المهام والواجبات، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي) على تميز القيادات الإدارية.

## جدول رقم (13)

نتائج تحليل تباين الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise) للتنبؤ بتميز القيادات الإدارية من خلال العوامل المستقلة

| ترتيب دخول العوامل المستقلة في معادلة التنبؤ | قيمة R2 (معامل التحديد التراكمي) | قيمة (ف)  | مستوى دلالة (ف) |
|----------------------------------------------|----------------------------------|-----------|-----------------|
| التكنولوجيا المتقدمة                         | 0.272                            | **136.912 | 0.000           |
| المهام والواجبات                             | 0.332                            | **90.553  | 0.000           |
| الموارد البشرية                              | 0.347                            | **64.542  | 0.000           |
| الهيكل التنظيمي                              | 0.359                            | **50.827  | 0.000           |

\*\* دالة عند مستوى 0.01

## جدول رقم (14)

قيم ثوابت معادلة الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise) للتنبؤ بتميز القيادات الإدارية من خلال العوامل المستقلة

| المتغيرات المستقلة   | قيمة الثابت (B) | الخطأ المعياري | قيمة بيتا b | قيمة (ت) | مستوى دلالة (ت) |
|----------------------|-----------------|----------------|-------------|----------|-----------------|
| ثابت الانحدار        | 0.632           | 0.229          |             | **2.759  | 0.006           |
| التكنولوجيا المتقدمة | 0.317           | 0.043          | 0.374       | **7.469  | 0.000           |
| المهام والواجبات     | 0.158           | 0.058          | 0.140       | **2.708  | 0.007           |
| الموارد البشرية      | 0.167           | 0.058          | 0.156       | **2.863  | 0.004           |
| الهيكل التنظيمي      | 0.151           | 0.059          | 0.125       | **2.582  | 0.010           |

\*\* دالة عند مستوى 0.01

السؤال الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل التغيير التنظيمي: (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) في تميز المرؤوسين كبعد من أبعاد التميز التنظيمي؟

الإجابة عن هذا السؤال تمت في خطوتين (الخطوات نفسها التي تم توضيحها في إجابة السؤال الأول):

التحقق من افتراضات (شروط) تحليل الانحدار المتعدد:

الافتراض الأول: أن يكون توزيع المتغيرات المستقلة: (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة)، والمتغير التابع (تميز القيادات الإدارية) توزيعاً اعتدالياً. ويتم التحقق من هذا الشرط باستخدام اختبار كلمقروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov)، والجدول رقم (10) يلخص النتيجة التي تم التوصل لها.

## جدول رقم (10)

اختبار كلمقروف-سميرنوف للتحقق من اعتدالية توزيع المتغير المستقل والمتغيرات التابعة

| المتغيرات              | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة Z | مستوى دلالة | التعليق            |
|------------------------|-------|-----------------|-------------------|--------|-------------|--------------------|
| الهيكل التنظيمي        | 368   | 3.69            | 0.66              | 0.905  | 0.386       | غير دالة (اعتدالي) |
| المهام والواجبات       | 368   | 3.54            | 0.70              | 1.274  | 0.078       | غير دالة (اعتدالي) |
| الموارد البشرية        | 368   | 3.54            | 0.74              | 0.953  | 0.323       | غير دالة (اعتدالي) |
| التكنولوجيا المتقدمة   | 368   | 3.78            | 0.93              | 1.100  | 0.178       | غير دالة (اعتدالي) |
| تميز القيادات الإدارية | 368   | 3.54            | 0.79              | 1.175  | 0.126       | غير دالة (اعتدالي) |

الافتراض الثاني: أن تكون العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع خطية، وتم التحقق من هذه الخطوة بحساب العلاقة بين المتغيرات المستقلة: (عوامل التغيير التنظيمي)، والمتغير التابع (تميز القيادات الإدارية). يتضح من الجدول رقم (11) أن هناك علاقات طردية (موجبة) بين عوامل التغيير التنظيمي: (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة)، وبين درجة تميز القيادات الإدارية كبعد من أبعاد مقياس التميز التنظيمي، مما يشير إلى أنه كلما ارتفعت درجات تلك العوامل لدى منسوبي القطاع الخاص ارتفع مستوى تميز القيادات الإدارية لديهم، وكانت تلك العلاقات دالة إحصائياً عند مستوى 0.01. كما يتضح من الجدول رقم (11) أن هناك علاقة طردية (موجبة) بين الدرجة الكلية لعوامل التغيير التنظيمي، وبين درجة تميز القيادات الإدارية كبعد من أبعاد مقياس التميز التنظيمي، مما يشير إلى أنه كلما ارتفعت درجة التغيير التنظيمي لدى منسوبي القطاع الخاص، ارتفع مستوى تميز القيادات الإدارية لديهم، وكانت تلك العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى 0.01.

## جدول رقم (11)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين عوامل التغيير التنظيمي وبين درجة بعد تميز القيادات الإدارية

| العوامل                               | معامل الارتباط | مستوى الدلالة       | وصف العلاقة   |
|---------------------------------------|----------------|---------------------|---------------|
| الهيكل التنظيمي                       | 0.3375         | دالة عند مستوى 0.01 | طردية (موجبة) |
| المهام والواجبات                      | 0.3597         | دالة عند مستوى 0.01 | طردية (موجبة) |
| الموارد البشرية                       | 0.4584         | دالة عند مستوى 0.01 | طردية (موجبة) |
| التكنولوجيا المتقدمة                  | 0.5218         | دالة عند مستوى 0.01 | طردية (موجبة) |
| الدرجة الكلية لعوامل التغيير التنظيمي | 0.5858         | دالة عند مستوى 0.01 | طردية (موجبة) |

الافتراض الثالث: عدم وجود ارتباط خطي (Collinearity) بين المتغيرات المستقلة. وسيتم الحصول على نتائج هذا الشرط عند إجراء تحليل الانحدار، وذلك باستخدام ثلاث طرائق:

- الطريقة الأولى: مؤشر الحالة (Condition Index): الذي يجب أن تكون قيمته أقل من 30.
- الطريقة الثانية: معمل التحمل (Tolerance): الذي يجب أن تكون قيمته أكبر من 0.20.
- الطريقة الثالثة: معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor-VIF): الذي يجب أن تكون قيمته أقل من 4. يتضح من الجدول رقم (12) أن قيم مؤشر الحالة (Condition Index) أقل من 30، وكذلك كانت قيم معاملات التحمل (Tolerance) أكبر من 0.20 وأخيراً نجد جميع قيم معامل تضخم التباين (VIF) أقل من 4، وبذلك يكون تحقق الافتراض الثالث.

## جدول رقم (17)

قيم مؤشر الحالة ومعامل التحمل ومعاملات تضخم التباين

| المتغيرات            | مؤشر الحالة (Condition Index) | معامل التحمل (Tolerance) | معامل تضخم التباين (VIF) |
|----------------------|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| تميز المرؤوسين       | 1.000                         | —                        | —                        |
| التكنولوجيا المتقدمة | 10.121                        | 0.718                    | 1.392                    |
| المهام والواجبات     | 13.958                        | 0.784                    | 1.275                    |
| الموارد البشرية      | 15.383                        | 0.597                    | 1.676                    |

النتيجة: في النتيجة المرفقة تم إدراج ثلاثة عوامل فقط من عوامل التغيير التنظيمي، وهي على الترتيب: (التكنولوجيا المتقدمة، المهام والواجبات، الموارد البشرية) ولم يتم إدراج عامل واحد هو: (الهيكل التنظيمي)، لضعف تأثيره على تميز المرؤوسين. يتضح من الجدول رقم (18) أن قيم ف دالة عند مستوى 0.01 مما يشير إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لكل من العوامل: (التكنولوجيا المتقدمة، المهام والواجبات، الموارد البشرية) على التنبؤ بتميز المرؤوسين. كما يتضح من الجدول رقم (18) أن قيمة معامل التحديد التراكمي ( $R^2$ ) بلغت 0.309 أي أن العوامل: (التكنولوجيا المتقدمة، المهام والواجبات، الموارد البشرية) تفسر (30.9%) من التباين الكلي لتمييز المرؤوسين. وللوصول إلى معادلة الانحدار التي يمكن من خلالها التنبؤ بتميز المرؤوسين. يوضح الجدول رقم (19) قيم ثوابت معامل الانحدار. يتضح من الجدول رقم (19) أنه يوجد تأثير موجب (دال عند مستوى 0.01) للعوامل: (التكنولوجيا المتقدمة، المهام والواجبات، الموارد البشرية) على تميز المرؤوسين.

## جدول رقم (18)

نتائج تحليل تباين الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise) للتنبؤ بتميز المرؤوسين من خلال العوامل المستقلة

| ترتيب دخول العوامل المستقلة في معادلة التنبؤ | قيمة R2 (معامل التحديد التراكمي) | قيمة (ف) | مستوى دلالة (ف) |
|----------------------------------------------|----------------------------------|----------|-----------------|
| التكنولوجيا المتقدمة                         | 0.211                            | **97.689 | 0.000           |
| المهام والواجبات                             | 0.294                            | **76.003 | 0.000           |
| الموارد البشرية                              | 0.309                            | **54.277 | 0.000           |

\*\* دالة عند مستوى 0.01

## جدول رقم (19)

قيم ثوابت معادلة الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise) للتنبؤ بتميز المرؤوسين من خلال العوامل المستقلة

| المتغيرات المستقلة   | قيمة الثابت (B) | الخطأ المعياري | قيمة بيتا b | قيمة (ت) | مستوى دلالة (ت) |
|----------------------|-----------------|----------------|-------------|----------|-----------------|
| ثابت الانحدار        | 0.849           | 0.214          |             | **3.96   | 0.000           |
| التكنولوجيا المتقدمة | 0.274           | 0.044          | 0.318       | **6.189  | 0.000           |
| المهام والواجبات     | 0.275           | 0.056          | 0.240       | **4.878  | 0.000           |
| الموارد البشرية      | 0.173           | 0.061          | 0.159       | **2.817  | 0.005           |

\*\* دالة عند مستوى 0.01

السؤال الرابع: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل التغيير التنظيمي: (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) في تميز استراتيجيات المنظمة كبعد من أبعاد التميز التنظيمي؟

الإجابة عن هذا السؤال تمت في خطوتين (الخطوات نفسها التي تم توضيحها في إجابة السؤال الأول):

التحقق من افتراضات (شروط) تحليل الانحدار المتعدد:

الافتراض الأول: أن يكون توزيع المتغيرات المستقلة: (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة)، والمتغير التابع (تميز استراتيجيات المنظمة) توزيعاً اعتدالياً. ويتم التحقق من هذا الشرط باستخدام اختبار كلمقروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov)، والجدول رقم (20) يلخص النتيجة التي تم التوصل إليها.

الافتراض الأول: أن يكون توزيع المتغيرات المستقلة: (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة)، والمتغير التابع (تميز المرؤوسين) توزيعاً اعتدالياً. ويتم التحقق من هذا الشرط باستخدام اختبار كلمقروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov)، والجدول رقم (15) يلخص النتيجة التي تم التوصل إليها.

## جدول رقم (15)

اختبار كلمقروف-سميرنوف للتحقق من اعتدالية توزيع المتغير المستقل والمتغيرات التابعة

| المتغيرات            | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة Z | مستوى دلالة | مستوى دلالة | التعليق   |
|----------------------|-------|-----------------|-------------------|--------|-------------|-------------|-----------|
| الهيكل التنظيمي      | 368   | 3.69            | 0.66              | 0.905  | 0.386       | غير دالة    | (اعتدالي) |
| المهام والواجبات     | 368   | 3.54            | 0.70              | 1.274  | 0.078       | غير دالة    | (اعتدالي) |
| الموارد البشرية      | 368   | 3.54            | 0.74              | 0.953  | 0.323       | غير دالة    | (اعتدالي) |
| التكنولوجيا المتقدمة | 368   | 3.78            | 0.93              | 1.100  | 0.178       | غير دالة    | (اعتدالي) |
| تميز المرؤوسين       | 368   | 3.47            | 0.80              | 1.132  | 0.154       | غير دالة    | (اعتدالي) |

الافتراض الثاني: أن تكون العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع خطية، وتم التحقق من هذه الخطوة بحساب العلاقة بين المتغيرات المستقلة: (عوامل التغيير التنظيمي)، والمتغير التابع (تميز المرؤوسين). يتضح من الجدول رقم (16) أن هناك علاقات طردية (موجبة) بين عوامل التغيير التنظيمي: (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة)، وبين درجة تميز المرؤوسين كبعد من أبعاد مقياس التميز التنظيمي، مما يشير إلى أنه كلما ارتفعت درجات تلك العوامل لدى منسوبي القطاع الخاص ارتفع مستوى تميز المرؤوسين لديهم، وكانت تلك العلاقات دالة إحصائياً عند مستوى 0.01. كما يتضح من الجدول رقم (16) أن هناك علاقة طردية (موجبة) بين الدرجة الكلية لعوامل التغيير التنظيمي، وبين درجة تميز المرؤوسين كبعد من أبعاد مقياس التميز التنظيمي، مما يشير إلى أنه كلما ارتفعت درجة التغيير التنظيمي لدى منسوبي القطاع الخاص، ارتفع مستوى تميز المرؤوسين لديهم، وكانت تلك العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى 0.01.

## جدول رقم (16)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين عوامل التغيير التنظيمي وبين درجة بعد تميز المرؤوسين

| العوامل                               | معامل الارتباط | مستوى الدلالة       | وصف العلاقة   |
|---------------------------------------|----------------|---------------------|---------------|
| الهيكل التنظيمي                       | 0.3060         | دالة عند مستوى 0.01 | طردية (موجبة) |
| المهام والواجبات                      | 0.3886         | دالة عند مستوى 0.01 | طردية (موجبة) |
| الموارد البشرية                       | 0.4392         | دالة عند مستوى 0.01 | طردية (موجبة) |
| التكنولوجيا المتقدمة                  | 0.4590         | دالة عند مستوى 0.01 | طردية (موجبة) |
| الدرجة الكلية لعوامل التغيير التنظيمي | 0.5529         | دالة عند مستوى 0.01 | طردية (موجبة) |

الافتراض الثالث: عدم وجود ارتباط خطي (Collinearity) بين المتغيرات المستقلة. وسيتم الحصول على نتائج هذا الشرط عند إجراء تحليل الانحدار، وذلك باستخدام ثلاث طرائق:

- الطريقة الأولى: مؤشر الحالة (Condition Index): الذي يجب أن تكون قيمته أقل من 30.
  - الطريقة الثانية: معمل التحمل (Tolerance): الذي يجب أن تكون قيمته أكبر من 0.20.
  - الطريقة الثالثة: معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor-VIF): الذي يجب أن تكون قيمته أقل من 4.
4. يتضح من الجدول رقم (17) أن قيم مؤشر الحالة (Condition Index) أقل من 30، وكذلك كانت قيم معاملات التحمل (Tolerance) أكبر من 0.20 وأخيراً نجد جميع قيم معامل تضخم التباين (VIF) أقل من 4، وبذلك يكون تحقق الافتراض الثالث.

## جدول رقم (20)

اختبار كالمقروف-سميرنوف للتحقق من اعتدالية توزيع المتغير المستقل والمتغيرات التابعة

| المتغيرات               | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة Z | مستوى دلالة | مستوى دلالة | التعليق   |
|-------------------------|-------|-----------------|-------------------|--------|-------------|-------------|-----------|
| الهيكل التنظيمي         | 368   | 3.69            | 0.66              | 0.905  | 0.386       | غير دالة    | (اعتدالي) |
| المهام والواجبات        | 368   | 3.54            | 0.70              | 1.274  | 0.078       | غير دالة    | (اعتدالي) |
| الموارد البشرية         | 368   | 3.54            | 0.74              | 0.953  | 0.323       | غير دالة    | (اعتدالي) |
| التكنولوجيا المتقدمة    | 368   | 3.78            | 0.93              | 1.100  | 0.178       | غير دالة    | (اعتدالي) |
| تميز استراتيجية المنظمة | 368   | 3.46            | 0.80              | 1.333  | 0.057       | غير دالة    | (اعتدالي) |

الافتراض الثاني: أن تكون العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع خطية وتم التحقق من هذه الخطوة بحساب العلاقة بين المتغيرات المستقلة: (عوامل التغيير التنظيمي)، والمتغير التابع (تميز استراتيجية المنظمة). يتضح من الجدول رقم (21) أن هناك علاقات طردية (موجبة) بين عوامل التغيير التنظيمي: (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة)، وبين درجة تميز استراتيجية المنظمة كبعد من أبعاد مقياس التميز التنظيمي، مما يشير إلى أنه كلما ارتفعت درجات تلك العوامل لدى منسوبي القطاع الخاص، ارتفع مستوى تميز استراتيجية المنظمة لديهم، وكانت تلك العلاقات دالة إحصائياً عند مستوى 0.01. كما يتضح من الجدول رقم (21) أن هناك علاقة طردية (موجبة) بين الدرجة الكلية لعوامل التغيير التنظيمي، وبين درجة تميز استراتيجية المنظمة كبعد من أبعاد مقياس التميز التنظيمي، مما يشير إلى أنه كلما ارتفعت درجة التغيير التنظيمي لدى منسوبي القطاع الخاص، ارتفع مستوى تميز استراتيجية المنظمة لديهم، وكانت تلك العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى 0.01.

## جدول رقم (21)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين عوامل التغيير التنظيمي وبين درجة بعد تميز استراتيجية المنظمة

| العوامل                               | معامل الارتباط | مستوى الدلالة       | وصف العلاقة   |
|---------------------------------------|----------------|---------------------|---------------|
| الهيكل التنظيمي                       | 0.2968         | دالة عند مستوى 0.01 | طردية (موجبة) |
| المهام والواجبات                      | 0.4169         | دالة عند مستوى 0.01 | طردية (موجبة) |
| الموارد البشرية                       | 0.5156         | دالة عند مستوى 0.01 | طردية (موجبة) |
| التكنولوجيا المتقدمة                  | 0.5663         | دالة عند مستوى 0.01 | طردية (موجبة) |
| الدرجة الكلية لعوامل التغيير التنظيمي | 0.6297         | دالة عند مستوى 0.01 | طردية (موجبة) |

الافتراض الثالث: عدم وجود ارتباط خطي (Collinearity) بين المتغيرات المستقلة. وسيتم الحصول على نتائج هذا الشرط عند إجراء تحليل الانحدار، وذلك باستخدام ثلاث طرائق:

- الطريقة الأولى: مؤشر الحالة (Condition Index): الذي يجب أن تكون قيمته أقل من 30.
- الطريقة الثانية: معمل التحمل (Tolerance): الذي يجب أن تكون قيمته أكبر من 0.20.
- الطريقة الثالثة: معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor-VIF): الذي يجب أن تكون قيمته أقل من 4.

يتضح من الجدول رقم (22) أن قيم مؤشر الحالة (Condition Index) أقل من 30، وكذلك كانت قيم معاملات التحمل (Tolerance) أكبر من 0.20، وأخيراً نجد جميع قيم معامل تضخم التباين (VIF) أقل من 4، وبذلك يكون تحقق الافتراض الثالث.

## جدول رقم (22)

قيم مؤشر الحالة ومعامل التحمل ومعاملات تضخم التباين

| المتغيرات               | مؤشر الحالة (Condition Index) | معامل التحمل (Tolerance) | معامل تضخم التباين (VIF) |
|-------------------------|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| تميز استراتيجية المنظمة | 1.000                         | —                        | —                        |
| التكنولوجيا المتقدمة    | 10.121                        | 0.718                    | 1.392                    |
| المهام والواجبات        | 13.958                        | 0.784                    | 1.275                    |
| الموارد البشرية         | 15.383                        | 0.597                    | 1.676                    |

النتيجة: في النتيجة المرفقة تم إدراج ثلاثة عوامل فقط من عوامل التغيير التنظيمي، وهي على الترتيب: (التكنولوجيا المتقدمة، المهام والواجبات، الموارد البشرية) ولم يتم إدراج عامل واحد هو: (الهيكل التنظيمي)، لضعف تأثيره على تميز استراتيجية المنظمة. يتضح من الجدول رقم (23) أن قيم ف دالة عند مستوى 0.01 مما يشير إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لكل من العوامل: (التكنولوجيا المتقدمة، المهام والواجبات، الموارد البشرية) على التنبؤ بتميز استراتيجية المنظمة. كما يتضح من الجدول رقم (23) أن قيمة معامل التحديد التراكمي ( $R^2$ ) بلغت 0.427 أي أن العوامل: (التكنولوجيا المتقدمة، المهام والواجبات، الموارد البشرية) تفسر (42.7%) من التباين الكلي لتميز استراتيجية المنظمة. وللوصول إلى معادلة الانحدار التي يمكن من خلالها التنبؤ بتميز استراتيجية المنظمة يوضح الجدول التالي قيم ثوابت معامل الانحدار. يتضح من الجدول رقم (24) أنه يوجد تأثير موجب (دال عند مستوى 0.01) للعوامل: (التكنولوجيا المتقدمة، المهام والواجبات، الموارد البشرية) على تميز استراتيجية المنظمة.

## جدول رقم (23)

نتائج تحليل تباين الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise) للتنبؤ بتميز استراتيجية المنظمة من خلال العوامل المستقلة

| ترتيب دخول العوامل المستقلة في معادلة التنبؤ | قيمة R2 (معامل التحديد التراكمي) | قيمة (ف)  | مستوى دلالة (ف) |
|----------------------------------------------|----------------------------------|-----------|-----------------|
| التكنولوجيا المتقدمة                         | 0.321                            | **172.764 | 0.000           |
| المهام والواجبات                             | 0.406                            | **124.627 | 0.000           |
| الموارد البشرية                              | 0.427                            | **90.524  | 0.000           |

\* دالة عند مستوى 0.01

## جدول رقم (24)

قيم ثوابت معادلة الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise) للتنبؤ بتميز استراتيجية المنظمة من خلال العوامل المستقلة

| المتغيرات المستقلة   | قيمة الثابت (B) | الخطأ المعياري | قيمة بيتا b | قيمة (ت) | مستوى دلالة (ت) |
|----------------------|-----------------|----------------|-------------|----------|-----------------|
| ثابت الانحدار        | 0.457           | 0.195          |             | *2.345   | 0.020           |
| التكنولوجيا المتقدمة | 0.354           | 0.040          | 0.411       | **8.779  | 0.000           |
| المهام والواجبات     | 0.266           | 0.051          | 0.232       | **5.18   | 0.000           |
| الموارد البشرية      | 0.206           | 0.056          | 0.190       | **3.697  | 0.000           |

\* دالة عند مستوى 0.05 \*\* دالة عند مستوى 0.01

السؤال الخامس: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل التغيير التنظيمي: (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) في تميز ثقافة المنظمة كبعد من أبعاد التميز التنظيمي؟ الإجابة عن هذا السؤال تمت في خطوتين (الخطوات نفسها التي تم توضيحها في إجابة السؤال الأول):

التحقق من افتراضات (شروط) تحليل الانحدار المتعدد:

الافتراض الأول: أن يكون توزيع المتغيرات المستقلة: (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة)، والمتغير التابع (تميز ثقافة المنظمة) توزيعاً اعتدالياً. ويتم التحقق من هذا الشرط باستخدام اختبار كلمقروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov)، والجدول رقم (25) يلخص النتيجة التي تم التوصل لها.

جدول رقم (25)

اختبار كلمقروف-سميرنوف للتحقق من اعتدالية توزيع المتغير المستقل والمتغيرات التابعة

| المتغيرات            | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة Z | مستوى دلالة | مستوى دلالة | التعليق   |
|----------------------|-------|-----------------|-------------------|--------|-------------|-------------|-----------|
| الهيكل التنظيمي      | 368   | 3.69            | 0.66              | 0.905  | 0.386       | غير دالة    | (اعتدالي) |
| المهام والواجبات     | 368   | 3.54            | 0.70              | 1.274  | 0.078       | غير دالة    | (اعتدالي) |
| الموارد البشرية      | 368   | 3.54            | 0.74              | 0.953  | 0.323       | غير دالة    | (اعتدالي) |
| التكنولوجيا المتقدمة | 368   | 3.78            | 0.93              | 1.100  | 0.178       | غير دالة    | (اعتدالي) |
| تميز ثقافة المنظمة   | 368   | 3.50            | 0.84              | 0.935  | 0.312       | غير دالة    | (اعتدالي) |

الافتراض الثاني: أن تكون العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع خطية، وتم التحقق من هذه الخطوة بحساب العلاقة بين المتغيرات المستقلة: (عوامل التغيير التنظيمي)، والمتغير التابع (تميز ثقافة المنظمة). يتضح من الجدول رقم (26) أن هناك علاقات طردية (موجبة) بين عوامل التغيير التنظيمي: (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة)، وبين درجة تميز ثقافة المنظمة كبعد من أبعاد مقياس التميز التنظيمي، مما يشير إلى أنه كلما ارتفعت درجات تلك العوامل لدى منسوبي القطاع الخاص، ارتفع مستوى تميز ثقافة المنظمة لديهم، وكانت تلك العلاقات دالة إحصائياً عند مستوى 0.01. كما يتضح من الجدول رقم (26) أن هناك علاقة طردية (موجبة) بين الدرجة الكلية لعوامل التغيير التنظيمي، وبين درجة تميز ثقافة المنظمة كبعد من أبعاد مقياس التميز التنظيمي، مما يشير إلى أنه كلما ارتفعت درجة التغيير التنظيمي لدى منسوبي القطاع الخاص، ارتفع مستوى تميز ثقافة المنظمة لديهم، وكانت تلك العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى 0.01.

جدول رقم (26)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين عوامل التغيير التنظيمي وبين درجة بعد تميز ثقافة المنظمة

| العوامل                               | معامل الارتباط | مستوى الدلالة       | وصف العلاقة   |
|---------------------------------------|----------------|---------------------|---------------|
| الهيكل التنظيمي                       | 0.2783         | دالة عند مستوى 0.01 | طردية (موجبة) |
| المهام والواجبات                      | 0.3774         | دالة عند مستوى 0.01 | طردية (موجبة) |
| الموارد البشرية                       | 0.4418         | دالة عند مستوى 0.01 | طردية (موجبة) |
| التكنولوجيا المتقدمة                  | 0.5276         | دالة عند مستوى 0.01 | طردية (موجبة) |
| الدرجة الكلية لعوامل التغيير التنظيمي | 0.5708         | دالة عند مستوى 0.01 | طردية (موجبة) |

الافتراض الثالث: عدم وجود ارتباط خطي (Collinearity) بين المتغيرات المستقلة. وسيتم الحصول على نتائج هذا الشرط عند إجراء تحليل الانحدار وذلك باستخدام ثلاث طرائق:

- الطريقة الأولى: مؤشر الحالة (Condition Index): الذي يجب أن تكون قيمته أقل من 30.
- الطريقة الأولى: معمل التحمل (Tolerance): الذي يجب أن تكون قيمته أكبر من 0.20.
- الطريقة الأولى: معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor-VIF): الذي يجب أن تكون قيمته أقل من 4.

يتضح من الجدول رقم (27) أن قيم مؤشر الحالة (Condition Index) أقل من 30، وكذلك كانت قيم معاملات التحمل (Tolerance) أكبر من 0.20، وأخيراً نجد جميع قيم معامل تضخم التباين (VIF) أقل من 4، وبذلك يكون تحقق الافتراض الثالث.

جدول رقم (27)

قيم مؤشر الحالة ومعامل التحمل ومعاملات تضخم التباين

| المتغيرات            | مؤشر الحالة (Condition Index) | معامل التحمل (Tolerance) | معامل تضخم التباين (VIF) |
|----------------------|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| تميز ثقافة المنظمة   | 1.000                         | —                        | —                        |
| التكنولوجيا المتقدمة | 10.121                        | 0.718                    | 1.392                    |
| المهام والواجبات     | 13.958                        | 0.784                    | 1.275                    |
| الموارد البشرية      | 15.383                        | 0.597                    | 1.676                    |

النتيجة: في النتيجة المرفقة تم إدراج ثلاثة عوامل فقط من عوامل التغيير التنظيمي، وهي على الترتيب: (التكنولوجيا المتقدمة، المهام والواجبات، الموارد البشرية) ولم يتم إدراج عامل واحد هو: (الهيكل التنظيمي)، لضعف تأثيره على تميز ثقافة المنظمة. يتضح من الجدول رقم (28) أن قيم ف دالة عند مستوى 0.01 مما يشير إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لكل من العوامل: (التكنولوجيا المتقدمة، المهام والواجبات، الموارد البشرية) على التنبؤ بتميز ثقافة المنظمة. كما يتضح من الجدول رقم (28) أن قيمة معامل التحديد التراكمي ( $R^2$ ) بلغت 0.355 أي أن العوامل: (التكنولوجيا المتقدمة، المهام والواجبات، الموارد البشرية) تفسر (35.5%) من التباين الكلي لتمييز ثقافة المنظمة. وللوصول إلى معادلة الانحدار التي يمكن من خلالها التنبؤ بتميز ثقافة المنظمة، يوضح الجدول (29) قيم ثوابت معامل الانحدار. كما يتضح من الجدول (29) أنه يوجد تأثير موجب (دال عند مستوى 0.05 فأقل) للعوامل: (التكنولوجيا المتقدمة، المهام والواجبات، الموارد البشرية) على تميز ثقافة المنظمة.

جدول رقم (28)

نتائج تحليل تباين الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise) للتنبؤ بتميز ثقافة المنظمة من خلال العوامل المستقلة

| ترتيب دخول العوامل المستقلة في معادلة التنبؤ | قيمة R2 (معامل التحديد التراكمي) | قيمة (ف)  | مستوى دلالة (ف) |
|----------------------------------------------|----------------------------------|-----------|-----------------|
| التكنولوجيا المتقدمة                         | 0.278                            | **141.154 | 0.000           |
| المهام والواجبات                             | 0.346                            | **96.633  | 0.000           |
| الموارد البشرية                              | 0.355                            | **66.67   | 0.000           |

\*\* دالة عند مستوى 0.01

جدول رقم (29)

قيم ثوابت معادلة الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise) للتنبؤ بتميز ثقافة المنظمة من خلال العوامل المستقلة

| المتغيرات المستقلة   | قيمة الثابت (B) | الخطأ المعياري | قيمة بيتا b | قيمة (ت) | مستوى دلالة (ت) |
|----------------------|-----------------|----------------|-------------|----------|-----------------|
| ثابت الانحدار        | 0.658           | 0.217          |             | **3.032  | 0.003           |
| التكنولوجيا المتقدمة | 0.371           | 0.045          | 0.411       | **8.28   | 0.000           |
| المهام والواجبات     | 0.271           | 0.057          | 0.225       | **4.74   | 0.000           |
| الموارد البشرية      | 0.135           | 0.062          | 0.119       | *2.181   | 0.030           |

\* دالة عند مستوى 0.05 \*\* دالة عند مستوى 0.01

السؤال السادس: هل تختلف إدراكات العاملين لطبيعة عوامل التغيير التنظيمي في منظمات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية وفقاً للعوامل الشخصية والوظيفية: (العمر - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية)؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لدلالة الفروق بين أكثر من مجموعتين مستقلتين، وذلك للتعرف على الفروق في إجابات عينة الدراسة حول التغيير التنظيمي في منظمات القطاع الخاص باختلاف كل متغير من المتغيرات التالية: (العمر - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية)، والجدول التالي توضح النتائج التي تم التوصل لها:

القطاع الخاص، تعود لاختلاف المسمى الوظيفي. وباستخدام اختبار شيفيه للكشف عن مصدر تلك الفروق (جدول رقم 33). يتضح من الجدول رقم (33) وجود فروق دالة عند مستوى 0.05 على النحو التالي: توجد فروق دالة في عامل التكنولوجيا المتقدمة بين أفراد العينة في وظيفة (موظف إداري)، وبين أفراد العينة في وظيفة (رئيس قسم)، وذلك لصالح أفراد العينة في وظيفة (رئيس قسم). توجد فروق دالة في الدرجة الكلية لعوامل التغيير التنظيمي بين أفراد العينة في وظيفة (موظف إداري)، وبين أفراد العينة في وظيفة (رئيس قسم)، وذلك لصالح أفراد العينة في وظيفة (رئيس قسم).

## جدول رقم (32)

## اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة

## حول عوامل التغيير التنظيمي في منظمات القطاع الخاص باختلاف المسمى الوظيفي

| العوامل                               | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة | التعليق             |
|---------------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|---------------------|
| الهيكل التنظيمي                       | بين المجموعات  | 2.95           | 3            | 0.98           | 2.32   | 0.076         | غير دالة            |
|                                       | داخل المجموعات | 154.58         | 364          | 0.43           |        |               |                     |
| المهام والواجبات                      | بين المجموعات  | 2.18           | 3            | 0.73           | 1.49   | 0.217         | غير دالة            |
|                                       | داخل المجموعات | 177.63         | 364          | 0.49           |        |               |                     |
| الموارد البشرية                       | بين المجموعات  | 2.75           | 3            | 0.92           | 1.69   | 0.169         | غير دالة            |
|                                       | داخل المجموعات | 197.80         | 364          | 0.54           |        |               |                     |
| التكنولوجيا المتقدمة                  | بين المجموعات  | 8.28           | 3            | 2.76           | 3.24   | 0.022         | دالة عند مستوى 0.05 |
|                                       | داخل المجموعات | 310.11         | 364          | 0.85           |        |               |                     |
| الدرجة الكلية لعوامل التغيير التنظيمي | بين المجموعات  | 2.97           | 3            | 0.99           | 3.29   | 0.021         | دالة عند مستوى 0.05 |
|                                       | داخل المجموعات | 109.59         | 364          | 0.30           |        |               |                     |

## جدول رقم (33)

## اختبار شيفيه لتوضيح مصدر الفروق في استجابات عينة الدراسة

## حول عوامل التغيير التنظيمي في منظمات القطاع الخاص باختلاف المسمى الوظيفي

| العوامل                               | المسمى الوظيفي | المتوسط الحسابي | مدير عام | مدير إدارة | رئيس قسم | موظف إداري | الفرق لصالح |
|---------------------------------------|----------------|-----------------|----------|------------|----------|------------|-------------|
| التكنولوجيا المتقدمة                  | رئيس قسم       | 4.14            |          |            |          | *          | رئيس قسم    |
| الدرجة الكلية لعوامل التغيير التنظيمي | رئيس قسم       | 3.85            |          |            |          | *          | رئيس قسم    |

\* تعني وجود فروق دالة عند مستوى 0.05

الفروق باختلاف عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية: يتضح من الجدول رقم (34) أن قيم (ف) غير دالة في العوامل: (الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة)، وفي الدرجة الكلية لعوامل التغيير التنظيمي، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول تلك العوامل للتغيير التنظيمي في منظمات القطاع الخاص، تعود لاختلاف عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية. كما يتضح من الجدول رقم (34) أن قيمة (ف) دالة عند مستوى 0.05 في العامل: (المهام والواجبات)، وفي الدرجة الكلية لعوامل التغيير التنظيمي، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول هذا العامل للتغيير التنظيمي في منظمات القطاع الخاص، تعود لاختلاف عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية. وباستخدام اختبار أقل فرق دال (LSD) للكشف عن مصدر الفروق لعدم تمكن اختبار شيفيه من الكشف عنها (جدول 35). يتضح من الجدول رقم (35) وجود فروق دالة عند مستوى 0.05 في عامل المهام والواجبات بين أفراد العينة ذوي الخبرة (5 سنوات فأقل، من 6 إلى أقل من 10 سنوات، من 11 إلى أقل من 15 سنة)، وبين أفراد العينة ذوي الخبرة (من 16 سنة فأكثر)، وذلك لصالح أفراد العينة ذوي الخبرة (من 16 سنة فأكثر).

الفروق باختلاف العمر: يتضح من الجدول رقم (30) أن قيم (ف) غير دالة في العوامل: (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة)، وفي الدرجة الكلية لعوامل التغيير التنظيمي، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول تلك العوامل للتغيير التنظيمي في منظمات القطاع الخاص، تعود لاختلاف العمر.

## جدول رقم (30)

## اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة

## حول عوامل التغيير التنظيمي في منظمات القطاع الخاص باختلاف العمر

| العوامل                               | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة | التعليق  |
|---------------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|----------|
| الهيكل التنظيمي                       | بين المجموعات  | 0.81           | 3            | 0.27           | 0.63   | 0.597         | غير دالة |
|                                       | داخل المجموعات | 156.72         | 364          | 0.43           |        |               |          |
| المهام والواجبات                      | بين المجموعات  | 1.13           | 3            | 0.38           | 0.77   | 0.512         | غير دالة |
|                                       | داخل المجموعات | 178.67         | 364          | 0.49           |        |               |          |
| الموارد البشرية                       | بين المجموعات  | 1.16           | 3            | 0.39           | 0.70   | 0.551         | غير دالة |
|                                       | داخل المجموعات | 199.40         | 364          | 0.55           |        |               |          |
| التكنولوجيا المتقدمة                  | بين المجموعات  | 0.72           | 3            | 0.24           | 0.28   | 0.844         | غير دالة |
|                                       | داخل المجموعات | 317.67         | 364          | 0.87           |        |               |          |
| الدرجة الكلية لعوامل التغيير التنظيمي | بين المجموعات  | 0.18           | 3            | 0.06           | 0.19   | 0.903         | غير دالة |
|                                       | داخل المجموعات | 112.38         | 364          | 0.31           |        |               |          |

الفروق باختلاف المؤهل العلمي: يتضح من الجدول رقم (31) أن قيم (ف) غير دالة في العوامل: (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة)، وفي الدرجة الكلية لعوامل التغيير التنظيمي، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول تلك العوامل للتغيير التنظيمي في منظمات القطاع الخاص، تعود لاختلاف المؤهل العلمي.

## جدول رقم (31)

## اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة

## حول عوامل التغيير التنظيمي في منظمات القطاع الخاص باختلاف المؤهل العلمي

| العوامل                               | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة | التعليق  |
|---------------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|----------|
| الهيكل التنظيمي                       | بين المجموعات  | 1.65           | 3            | 0.55           | 1.29   | 0.279         | غير دالة |
|                                       | داخل المجموعات | 155.88         | 364          | 0.43           |        |               |          |
| المهام والواجبات                      | بين المجموعات  | 3.18           | 3            | 1.06           | 2.18   | 0.090         | غير دالة |
|                                       | داخل المجموعات | 176.63         | 364          | 0.49           |        |               |          |
| الموارد البشرية                       | بين المجموعات  | 3.20           | 3            | 1.07           | 1.97   | 0.119         | غير دالة |
|                                       | داخل المجموعات | 197.35         | 364          | 0.54           |        |               |          |
| التكنولوجيا المتقدمة                  | بين المجموعات  | 2.09           | 3            | 0.70           | 0.80   | 0.493         | غير دالة |
|                                       | داخل المجموعات | 316.30         | 364          | 0.87           |        |               |          |
| الدرجة الكلية لعوامل التغيير التنظيمي | بين المجموعات  | 1.95           | 3            | 0.65           | 2.14   | 0.095         | غير دالة |
|                                       | داخل المجموعات | 110.61         | 364          | 0.30           |        |               |          |

الفروق باختلاف المسمى الوظيفي: يتضح من الجدول رقم (32) أن قيم (ف) غير دالة في العوامل: (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول تلك العوامل للتغيير التنظيمي في منظمات القطاع الخاص، تعود لاختلاف المسمى الوظيفي. كما يتضح من الجدول رقم (32) أن قيمة (ف) دالة عند مستوى 0.05 في العامل: (التكنولوجيا المتقدمة)، وفي الدرجة الكلية لعوامل التغيير التنظيمي، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول هذا العامل للتغيير التنظيمي في منظمات

من الجدول رقم (38) وجود فروق دالة عند مستوى 0.05 على النحو التالي: توجد فروق دالة في محور تميز استراتيجية المنظمة بين أفراد العينة الحاصلين على (ثانوية عامة فما دون)، وبين أفراد العينة الحاصلين على (بكالوريوس)، وذلك لصالح أفراد العينة الحاصلين على (بكالوريوس). كما توجد فروق دالة في محور تميز استراتيجية المنظمة بين أفراد العينة الحاصلين على (ثانوية عامة فما دون، دبلوم بعد الثانوية العامة)، وبين أفراد العينة الحاصلين على (دراسات عليا)، وذلك لصالح أفراد العينة الحاصلين على (دراسات عليا).

جدول رقم (36)

اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول أبعاد التميز التنظيمي في منظمات القطاع الخاص باختلاف العمر

| المحور                               | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة | التعليق  |
|--------------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|----------|
| تميز القيادات الإدارية               | بين المجموعات  | 2.13           | 3            | 0.71           | 1.14   | 0.334         | غير دالة |
|                                      | داخل المجموعات | 227.78         | 364          | 0.63           |        |               |          |
| تميز المرؤوسين                       | بين المجموعات  | 2.65           | 3            | 0.88           | 1.37   | 0.251         | غير دالة |
|                                      | داخل المجموعات | 233.94         | 364          | 0.64           |        |               |          |
| تميز الهيكل التنظيمي                 | بين المجموعات  | 1.92           | 3            | 0.64           | 1.07   | 0.362         | غير دالة |
|                                      | داخل المجموعات | 217.63         | 364          | 0.60           |        |               |          |
| تميز استراتيجية المنظمة              | بين المجموعات  | 0.53           | 3            | 0.18           | 0.28   | 0.844         | غير دالة |
|                                      | داخل المجموعات | 235.41         | 364          | 0.65           |        |               |          |
| تميز ثقافة المنظمة                   | بين المجموعات  | 2.35           | 3            | 0.78           | 1.11   | 0.345         | غير دالة |
|                                      | داخل المجموعات | 257.17         | 364          | 0.71           |        |               |          |
| الدرجة الكلية لأبعاد التميز التنظيمي | بين المجموعات  | 1.07           | 3            | 0.36           | 0.79   | 0.502         | غير دالة |
|                                      | داخل المجموعات | 165.52         | 364          | 0.46           |        |               |          |

جدول رقم (37)

اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول أبعاد التميز التنظيمي في منظمات القطاع الخاص باختلاف المؤهل العلمي

| المحور                               | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة | التعليق             |
|--------------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|---------------------|
| تميز القيادات الإدارية               | بين المجموعات  | 2.21           | 3            | 0.74           | 1.18   | 0.318         | غير دالة            |
|                                      | داخل المجموعات | 227.70         | 364          | 0.63           |        |               |                     |
| تميز المرؤوسين                       | بين المجموعات  | 0.05           | 3            | 0.02           | 0.03   | 0.994         | غير دالة            |
|                                      | داخل المجموعات | 236.53         | 364          | 0.65           |        |               |                     |
| تميز الهيكل التنظيمي                 | بين المجموعات  | 4.41           | 3            | 1.47           | 2.49   | 0.060         | غير دالة            |
|                                      | داخل المجموعات | 215.13         | 364          | 0.59           |        |               |                     |
| تميز استراتيجية المنظمة              | بين المجموعات  | 6.74           | 3            | 2.25           | 3.57   | 0.014         | دالة عند مستوى 0.01 |
|                                      | داخل المجموعات | 229.20         | 364          | 0.63           |        |               |                     |
| تميز ثقافة المنظمة                   | بين المجموعات  | 2.87           | 3            | 0.96           | 1.36   | 0.255         | غير دالة            |
|                                      | داخل المجموعات | 256.65         | 364          | 0.71           |        |               |                     |
| الدرجة الكلية لأبعاد التميز التنظيمي | بين المجموعات  | 2.32           | 3            | 0.77           | 1.71   | 0.164         | غير دالة            |
|                                      | داخل المجموعات | 164.27         | 364          | 0.45           |        |               |                     |

جدول رقم (34)

اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول عوامل التغيير التنظيمي في منظمات القطاع الخاص باختلاف عدد سنوات الخبرة

| العوامل                               | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة | التعليق             |
|---------------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|---------------------|
| الهيكل التنظيمي                       | بين المجموعات  | 0.40           | 3            | 0.13           | 0.31   | 0.822         | غير دالة            |
|                                       | داخل المجموعات | 157.14         | 364          | 0.43           |        |               |                     |
| المهام والواجبات                      | بين المجموعات  | 4.48           | 3            | 1.49           | 3.10   | 0.027         | دالة عند مستوى 0.05 |
|                                       | داخل المجموعات | 175.33         | 364          | 0.48           |        |               |                     |
| الموارد البشرية                       | بين المجموعات  | 0.10           | 3            | 0.04           | 0.06   | 0.979         | غير دالة            |
|                                       | داخل المجموعات | 200.45         | 364          | 0.55           |        |               |                     |
| التكنولوجيا المتقدمة                  | بين المجموعات  | 2.46           | 3            | 0.82           | 0.95   | 0.418         | غير دالة            |
|                                       | داخل المجموعات | 315.93         | 364          | 0.87           |        |               |                     |
| الدرجة الكلية لعوامل التغيير التنظيمي | بين المجموعات  | 1.12           | 3            | 0.37           | 1.22   | 0.304         | غير دالة            |
|                                       | داخل المجموعات | 111.44         | 364          | 0.31           |        |               |                     |

جدول رقم (35)

اختبار أقل فرق دال (LSD) لتوضيح مصدر الفروق في استجابات عينة الدراسة حول عامل المهام والواجبات في منظمات القطاع الخاص باختلاف عدد سنوات الخبرة

| عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية | المتوسط الحسابي | 5 سنوات فأقل | من 6 إلى أقل | من 11 إلى أقل | من 16 سنة فأكثر | الفرق لصالح |
|-------------------------------------|-----------------|--------------|--------------|---------------|-----------------|-------------|
| من 16 سنة فأكثر                     | 3.80            | *            | *            | *             | من 16 سنة فأكثر |             |

\* تعني وجود فروق دالة عند مستوى 0.05

السؤال السابع: هل تختلف إدراكات العاملين لطبيعة أبعاد التميز التنظيمي في منظمات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية وفقاً للعوامل الشخصية والوظيفية: (العمر - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية)؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لدلالة الفروق بين أكثر من مجموعتين مستقلتين، وذلك للتعرف على الفروق في إجابات عينة الدراسة حول التميز التنظيمي في منظمات القطاع الخاص باختلاف كل متغير من المتغيرات التالية: (العمر - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية)، والجداول التالية توضح النتائج التي تم التوصل لها:

**الفروق باختلاف العمر:** يتضح من الجدول رقم (36) أن قيم (ف) غير دالة في الأبعاد: (تميز القيادات الإدارية، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز استراتيجية المنظمة، تميز ثقافة المنظمة)، وفي الدرجة الكلية لأبعاد التميز التنظيمي، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول تلك الأبعاد للتميز التنظيمي في منظمات القطاع الخاص، تعود لاختلاف العمر.

**الفروق باختلاف المؤهل العلمي:** يتضح من الجدول رقم (37) أن قيم (ف) غير دالة في الأبعاد: (تميز القيادات الإدارية، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز ثقافة المنظمة)، وفي الدرجة الكلية لأبعاد التميز التنظيمي، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول تلك الأبعاد للتميز التنظيمي في منظمات القطاع الخاص، تعود لاختلاف المؤهل العلمي. كما يتضح من الجدول رقم (37) أن قيمة (ف) دالة عند مستوى 0.01 في البعد: (تميز استراتيجية المنظمة)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول هذا البعد للتميز التنظيمي في منظمات القطاع الخاص، تعود لاختلاف المؤهل العلمي. وباستخدام اختبار أقل فرق دال (LSD) للكشف عن مصدر الفروق لعدم تمكن اختبار شيفيه من الكشف عنها (جدول رقم 38). يتضح

المنظمة)، وفي الدرجة الكلية لأبعاد التميز التنظيمي، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول تلك الأبعاد للتميز التنظيمي في منظمات القطاع الخاص، تعود لاختلاف عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية.

#### جدول رقم (40)

اختبار شيفيه لتوضيح مصدر الفروق في استجابات عينة الدراسة  
حول أبعاد التميز التنظيمي في منظمات القطاع الخاص باختلاف المسعى الوظيفي

| المحور                                 | المسمى الوظيفي | المتوسط الحسابي | مدير عام | مدير إدارة | رئيس قسم | موظف إداري | الفرق لصالح |
|----------------------------------------|----------------|-----------------|----------|------------|----------|------------|-------------|
| تميز الهيكل التنظيمي                   | رئيس قسم       | 3.71            |          |            |          | *          | رئيس قسم    |
| تميز استراتيجية المنظمة                | رئيس قسم       | 3.75            |          |            |          | *          | رئيس قسم    |
| الدرجة الكلية لأبعاد التميز التنظيمي** | رئيس قسم       | 3.68            |          |            |          | *          | رئيس قسم    |

\* تعني وجود فروق دالة عند مستوى 0.05\*\* تم استخدام اختبار أقل فرق دال (LSD) للكشف عن مصدر الفروق لعدم تمكن اختبار شيفيه من الكشف عنها

#### جدول رقم (41)

اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول  
أبعاد التميز التنظيمي في منظمات القطاع الخاص باختلاف عدد سنوات الخبرة

| المحور                               | مصدر التباين                 | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة | التعليق  |
|--------------------------------------|------------------------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|----------|
| تميز القيادات الإدارية               | بين المجموعات داخل المجموعات | 1.25           | 3            | 0.42           | 0.66   | 0.575         | غير دالة |
| تميز المرؤوسين                       | بين المجموعات داخل المجموعات | 0.80           | 3            | 0.27           | 0.41   | 0.743         | غير دالة |
| تميز الهيكل التنظيمي                 | بين المجموعات داخل المجموعات | 0.38           | 3            | 0.13           | 0.21   | 0.890         | غير دالة |
| تميز استراتيجية المنظمة              | بين المجموعات داخل المجموعات | 0.77           | 3            | 0.26           | 0.40   | 0.757         | غير دالة |
| تميز ثقافة المنظمة                   | بين المجموعات داخل المجموعات | 0.29           | 3            | 0.10           | 0.14   | 0.939         | غير دالة |
| الدرجة الكلية لأبعاد التميز التنظيمي | بين المجموعات داخل المجموعات | 0.12           | 3            | 0.04           | 0.09   | 0.967         | غير دالة |
|                                      | داخل المجموعات               | 166.47         | 364          | 0.46           |        |               |          |

#### مناقشة نتائج الدراسة

في هذا الجزء سيتم الحديث عن نتائج أسئلة الدراسة والمحددة بثمانية أسئلة ومناقشتها في ضوء الإطار النظري، والدراسات السابقة والتعليق على كل نتيجة بأسلوب علمي مختصر، وذلك على النحو التالي:

أولاً: أظهرت النتائج أن أبعاد التغيير التنظيمي وهي (المهام والواجبات، الموارد البشرية، والتكنولوجيا المتقدمة) هي أكثر أبعاد التغيير التنظيمي تأثيراً في التميز التنظيمي، وان بُعد (التكنولوجيا المتقدمة) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما يساوي (37%) من التباين في المتغير التابع، تلاه بُعد (المهام والواجبات) وفسر ما يساوي (48%) من التباين في المتغير التابع، وأخيراً بُعد (الموارد البشرية) وفسر ما يساوي (50%) من التباين في المتغير التابع. ويمكن تفسير ذلك بأن إدراك العاملين في تلك المؤسسات لعوامل التغيير التنظيمي يولد لديهم شعوراً بالوصول إلى التميز في

#### جدول رقم (38)

اختبار أقل فرق دال (LSD) لتوضيح مصدر الفروق في استجابات عينة الدراسة  
حول بعد تميز استراتيجية المنظمة في منظمات القطاع الخاص باختلاف المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | المتوسط الحسابي | ثانوية عامة فما دون | دبلوم بعد الثانوية العامة | بكالوريوس | دراسات عليا | الفرق لصالح |
|---------------|-----------------|---------------------|---------------------------|-----------|-------------|-------------|
| بكالوريوس     | 3.52            | *                   |                           |           |             | بكالوريوس   |
| دراسات عليا   | 3.60            | *                   | *                         |           |             | دراسات عليا |

\* تعني وجود فروق دالة عند مستوى 0.05

الفروق باختلاف المسعى الوظيفي: يتضح من الجدول رقم (39) أن قيم (ف) غير دالة في الأبعاد: (تميز القيادات الإدارية، تميز المرؤوسين، تميز ثقافة المنظمة)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول تلك الأبعاد للتميز التنظيمي في منظمات القطاع الخاص، تعود لاختلاف المسعى الوظيفي. كما يتضح من الجدول رقم (39) أن قيم (ف) دالة عند مستوى 0.05 فأقل في الأبعاد: (تميز الهيكل التنظيمي، تميز استراتيجية المنظمة)، وفي الدرجة الكلية لأبعاد التميز التنظيمي، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول تلك الأبعاد للتميز التنظيمي في منظمات القطاع الخاص، تعود لاختلاف المسعى الوظيفي. وباستخدام اختبار شيفيه للكشف عن مصدر تلك الفروق (جدول 40)، يتضح من الجدول رقم (40) وجود فروق دالة عند مستوى 0.05 على النحو التالي: توجد فروق دالة في محور تميز الهيكل التنظيمي بين أفراد العينة في وظيفة (موظف إداري)، وبين أفراد العينة في وظيفة (رئيس قسم)، وذلك لصالح أفراد العينة في وظيفة (رئيس قسم). كما توجد فروق دالة في محور تميز استراتيجية المنظمة بين أفراد العينة في وظيفة (موظف إداري)، وبين أفراد العينة في وظيفة (رئيس قسم)، وذلك لصالح أفراد العينة في وظيفة (رئيس قسم). وأخيراً توجد فروق دالة في الدرجة الكلية لأبعاد التميز التنظيمي بين أفراد العينة في وظيفة (موظف إداري)، وبين أفراد العينة في وظيفة (رئيس قسم)، وذلك لصالح أفراد العينة في وظيفة (رئيس قسم).

#### جدول رقم (39)

اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة  
حول أبعاد التميز التنظيمي في منظمات القطاع الخاص باختلاف المسعى الوظيفي

| المحور                               | مصدر التباين                 | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة | التعليق             |
|--------------------------------------|------------------------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|---------------------|
| تميز القيادات الإدارية               | بين المجموعات داخل المجموعات | 2.83           | 3            | 0.94           | 1.51   | 0.211         | غير دالة            |
| تميز المرؤوسين                       | بين المجموعات داخل المجموعات | 2.33           | 3            | 0.78           | 1.21   | 0.307         | غير دالة            |
| تميز الهيكل التنظيمي                 | بين المجموعات داخل المجموعات | 7.14           | 3            | 2.38           | 4.08   | 0.007         | دالة عند مستوى 0.01 |
| تميز استراتيجية المنظمة              | بين المجموعات داخل المجموعات | 6.55           | 3            | 2.18           | 3.46   | 0.017         | دالة عند مستوى 0.05 |
| تميز ثقافة المنظمة                   | بين المجموعات داخل المجموعات | 3.15           | 3            | 1.05           | 1.49   | 0.217         | غير دالة            |
| الدرجة الكلية لأبعاد التميز التنظيمي | بين المجموعات داخل المجموعات | 3.82           | 3            | 1.27           | 2.85   | 0.038         | دالة عند مستوى 0.05 |
|                                      | داخل المجموعات               | 162.78         | 364          | 0.45           |        |               |                     |

الفروق باختلاف عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية: يتضح من الجدول رقم (41) أن قيم (ف) غير دالة في الأبعاد: (تميز القيادات الإدارية، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز استراتيجية المنظمة، تميز ثقافة

خامسًا: أظهرت النتائج أن أبعاد التغيير التنظيمي وهي (المهام والواجبات، الموارد البشرية، والتكنولوجيا المتقدمة) هي أكثر أبعاد التغيير التنظيمي تأثيرًا في تميز (ثقافة المنظمة) كُبعد من أبعاد التميز التنظيمي، وأن بُعد (التكنولوجيا المتقدمة) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما يساوي (28%) من التباين في المتغير التابع، تلاه بُعد (المهام والواجبات) وفسر ما يساوي (35%) من التباين في المتغير التابع، وأخيرًا بُعد (الموارد البشرية) وفسر ما يساوي (36%) من التباين في المتغير التابع. ويمكن تفسير ذلك بأن إدراك العاملين في تلك المؤسسات بأن عوامل التغيير التنظيمي لها تأثير على الثقافة التنظيمية للمنظمة لتحقيق التميز التنظيمي من خلال توفير مكونات الثقافة التنظيمية مثل: تمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات، منح العاملين ثقافة الاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوس، خلق توازن بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للعاملين، المساهمة في تكوين جوانب مهمة في شخصيات وأنماط سلوك العاملين، وأخيرًا غرس الولاء الذي بدوره يخدم إدارة الموارد البشرية في تنفيذ الكثير من واجباتها ومسئولياتها. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة برحومة (2012).

سادسًا: فيما يتعلق بإدراك العاملين لطبيعة عوامل التغيير التنظيمي وفقًا لبياناتهم الشخصية والوظيفية، أظهرت النتائج أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عوامل التغيير التنظيمي، تعود لاختلاف المسعى الوظيفي، وذلك لصالح أفراد العينة ممن يحملون مسعى «رئيس قسم»، وكذلك تعود لاختلاف عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية وذلك لصالح أفراد العينة ممن لديهم خبرة «16 سنة فأكثر». ويمكن أن يعزى سبب ذلك إلى أن بعض الأفراد ممن وصلوا إلى مناصب إدارية عالية عادة ما يكون لديهم خدمة طويلة تقدم لهم الخبرات التراكمية والاحتكاك مع المدراء بشكل يومي مما يعطيهم القدرة على المشاركة في عملية التغيير التنظيمي بشكل أفضل من غيرهم. كما أن هذه الفئة من الرؤساء لديهم القدرة على المشاركة في عملية التغيير ويبرز دورهم هنا في النواحي التالية: لديهم المبادرة في عملية التغيير، ومن ثم تشجيع وإقناع العاملين بالحاجة إلى التغيير، وبشركون العاملين في عملية التغيير، ويستعملون سلطتهم إيجابًا لإدارة وتوجيه عملية التغيير، ولديهم القدرة على التعامل الجيد مع مقاومة التغيير من قبل العاملين بالطريقة الصحيحة، وأخيرًا تحملهم في الدرجة الأولى المسؤولية التغيير. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة الدوسري (2011).

سابعًا: فيما يتعلق بإدراك العاملين لطبيعة أبعاد التميز التنظيمي وفقًا لبياناتهم الشخصية والوظيفية، أظهرت النتائج أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول أبعاد التميز التنظيمي، تعود لاختلاف المؤهل العلمي وذلك لصالح أفراد العينة الذين يحملون مؤهل «دراسات عليا» وكذلك تعود لاختلاف المسعى الوظيفي وذلك لصالح أفراد العينة ممن يحملون مسعى وظيفي «رئيس قسم». ويمكن أن يعزى سبب ذلك إلى أنه كلما زاد المؤهل العلمي لدى الموظف تزداد تبعًا لذلك خبراته، ويصبح أكثر نضجًا وإلمامًا بما يطلبه العمل، وهذا بلا شك سيسهل عليه الحصول على ما يريد ويبحث عنه من عمله، وفي نهاية الأمر يكون أكثر اطلاعًا على جوانب العمل التي لها علاقة بالتميز التنظيمي بشكل مباشر. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة الخرشة وآخرين (2013).

## التوصيات

- في ضوء الإطار النظري ونتائج التطبيق العملي للدراسة وبشكل خاص ما تضمنته نتائج أسئلة الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:
- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لعوامل التغيير التنظيمي في التميز التنظيمي، ولذلك يجب على مؤسسات الأعمال بمدينة الرياض المحافظة على ثقافة التغيير والتميز التنظيمي عن طريق إتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة في عملية التغيير لما له من فوائد إدارية وتنظيمية وربحية وتنافسية تهدف في نهاية المطاف إلى تحسين أداء المنظمات في جميع المجالات. وكذلك تشجيع العاملين على الأداء المتميز عن طريق توعيتهم بأهمية التميز من خلال الدورات التدريبية والمحاضرات وورش العمل.
  - أظهرت نتائج الدراسة أن الهيكل التنظيمي كعامل من عوامل التغيير التنظيمي ليس له تأثير على التميز

حالة توافر عدة متطلبات لعل من إبرازها في هذه الدراسة: قيادة فعالة تتولى وضع اطر وسياسات فيما يتعلق بجوانب العمل للوصول إلى التميز، وجود هياكل تنظيمية مرنة تستوعب إجراء التغييرات التي يحتاجها العمل، وجود نظام متطور وفعال يساعد على تنمية الموارد البشرية وتقييم أدائها بشكل موضوعي، وجود إدارة استراتيجية فاعلة تعمل على تحديد الأهداف وتخصيص جميع أنواع الموارد المادية والمالية والبشرية التي تساعد على تحقيق الغايات على المدى البعيد، وأخيرًا وجود بيئة مناسبة لديها ثقافة تنظيمية تعمل على الأجواء الاجتماعية بين الرؤساء والعاملين لبذل المزيد من الجهود لتحقيق أهداف المنظمة. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة الحوامدة والهيتي (2004).

ثانيًا: أظهرت النتائج أن أبعاد التغيير التنظيمي وهي (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، والتكنولوجيا المتقدمة) هي أكثر أبعاد التغيير التنظيمي تأثيرًا في تميز (القيادة الإدارية) كُبعد من أبعاد التميز التنظيمي، وأن بُعد (التكنولوجيا المتقدمة) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما يساوي (27%) من التباين في المتغير التابع، تلاه بُعد (المهام والواجبات) وفسر ما يساوي (33%) من التباين في المتغير التابع، تلاه بُعد (الموارد البشرية)، وفسر ما يساوي (35%) من التباين في المتغير التابع، وأخيرًا بُعد (الهيكل التنظيمي) وفسر ما يساوي (36%) من التباين في المتغير التابع. ويمكن تفسير ذلك بأن إدراك العاملين في تلك المؤسسات بأن عوامل التغيير التنظيمي لها تأثير على القيادة التي بدورها تعمل على تحقيق التميز التنظيمي من خلال قيام القيادة بالأدوار التالية: توجيه الآخرين أو التأثير على أفكارهم ومشاعرهم وسلوكهم، تدليل العقبات التي تعوق عملية إنجاز أعمال العاملين، العمل وفقًا لأسلوب العلاقات الإنسانية الحديثة، استخدام أسلوب الحوافز الإيجابية لدفع العاملين نحو التميز في أداء أعمالهم، وأخيرًا المساعدة على عملية إنجاز التغييرات بطريقة فاعلة والتعامل مع مقاومة التغيير عن طريق التدريب وتقديم المعلومات اللازمة والنصائح التي تهدف في نهاية المطاف للتغيير الإيجابي الذي يحقق أهداف المنظمة. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة الخرشة (2006).

ثالثًا: أظهرت النتائج أن أبعاد التغيير التنظيمي وهي (المهام والواجبات، الموارد البشرية، والتكنولوجيا المتقدمة) هي أكثر أبعاد التغيير التنظيمي تأثيرًا في تميز (المرؤوسين) كُبعد من أبعاد التميز التنظيمي، وأن بُعد (التكنولوجيا المتقدمة) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما يساوي (21%) من التباين في المتغير التابع، تلاه بُعد (المهام والواجبات) وفسر ما يساوي (29%) من التباين في المتغير التابع، وأخيرًا بُعد (الموارد البشرية) وفسر ما يساوي (31%) من التباين في المتغير التابع. ويمكن تفسير ذلك بأن إدراك العاملين في تلك المؤسسات بأن عوامل التغيير التنظيمي لها تأثير على المرؤوسين مما يجعلهم يعملون على تحقيق التميز التنظيمي من خلال قيامهم بالأدوار التالية: المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل التي تواجههم، استغلالهم الجيد لمبدأ التفويض الذي يمنح لهم من رؤسائهم، استغلال التكنولوجيا الحديثة التي توفرها جهة عملهم لتبسيط إجراءات العمل، وأخيرًا إبداء الولاء لديهم الذي يعد أحد المقومات الرئيسة والمؤثرة في خلق الإبداع لديهم في المنظمة، كما إنه يساهم في تحقيق الأداء المتميز ويقضي على الكثير من السلوكيات السلبية كاللامبالاة في العمل، ودوران العمل. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة الضلعين (2009).

رابعًا: ظهرت النتائج أن أبعاد التغيير التنظيمي وهي (المهام والواجبات، الموارد البشرية، والتكنولوجيا المتقدمة) هي أكثر أبعاد التغيير التنظيمي تأثيرًا في تميز (استراتيجية المنظمة) كُبعد من أبعاد التميز التنظيمي، وأن بُعد (التكنولوجيا المتقدمة) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما يساوي (32%) من التباين في المتغير التابع، تلاه بُعد (المهام والواجبات) وفسر ما يساوي (41%) من التباين في المتغير التابع، وأخيرًا بُعد (الموارد البشرية) وفسر ما يساوي (43%) من التباين في المتغير التابع. ويمكن تفسير ذلك بأن إدراك العاملين في تلك المؤسسات بأن عوامل التغيير التنظيمي لها تأثير على استراتيجية المنظمة لتحقيق التميز التنظيمي من خلال وجود استراتيجية جيدة تملك رؤية مستقبلية يعمل الأفراد على ضوئها لتحقيق تطلعات المنظمة، كذلك تعمل الاستراتيجية على أن تضمنها خططًا للتغيير يتم فيها تحديد للتوجهات طويلة المدى، وكذلك العمل على مواجهة التحديات التي تتعرض لها المنظمة ومنها على سبيل المثال التسارع والتنافس مع البيئة الخارجية. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة الرشيد (2010).

## المراجع

## أولاً - مراجع باللغة العربية:

- أبو قاعود، غازي؛ وفاطمة الربابعة. (2013). «دور عوامل النجاح الحرجة في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الأعمال: دراسة ميدانية على شركات الأدوية من وجهة نظر الإدارة العليا»، *مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية*، المجلد (25)، العدد (1): 1-38.
- الأعرجي، عاصم؛ وزياد العزام. (2003). «اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية»، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، المجلد (23)، العدد (1).
- البحوي، عبد المعطي. (2014). «دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة الأزهر، غزة.
- الحوامدة، نضال؛ وصلاح الهيتي. (2004). «عوامل التغيير وعلاقتها بمستوى إدراك عملية التغيير ونتائجها: دراسة ميدانية في شركة الفوسفات والاسمنت والبتواس الأردنية»، *مجلة مؤتمرات للبحوث والدراسات*، المجلد (19)، العدد (2): 42 - 82.
- الخرشة، ياسين. (2006). «أثر ممارسة القيادة في تميز منظمات الأعمال الأردنية، لتطوير نموذج لاختيار القيادات القادرة على قيادة المنظمات نحو التميز»، *رسالة دكتوراه غير منشورة*. عمان-الأردن: جامعة عمان العربية.
- الخرشة، ياسين؛ خالد الزريقات؛ ومحمود نور. (2013). «أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي: شركة البتواس العربية نموذجاً»، *دراسات (العلوم الإدارية)*، المجلد (40)، العدد (2): 211 - 239.
- الدوسري، مسفر. (2011). «أثر عوامل التغيير الداخلية والخارجية على التميز التنظيمي في مراكز الوزارات في السعودية: دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين»، *دراسة ماجستير غير منشورة*، جامعة مؤتة، الأردن.
- الرحيم، إباد. (2007). «التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف: دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية»، *مجلة التقني*، المجلد (20)، العدد (2): 1-13.
- الرشدي، سعد. (2010). «التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية في المدينة المنورة»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة مؤتة، الأردن.
- السعودي، موسى. (2008). «أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن»، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد (4)، العدد (3): 257 - 287.
- الضلاعين، علي. (2009). «مدى توافر سمات الفرق وأثرها في التميز التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية»، *مجلة جامعة عين شمس*، المجلد (3)، العدد (5): 89 - 117.
- العربي، تيقاوي. (2010). «دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية: دراسة تحليلية»، *الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية*. الجزائر: جامعة سعد دحلب البليدة، 12 - 13 مايو.
- العززي، عوض. (2000). «توظيف العمالة الوطنية في القطاع الخاص من وجهة نظر أصحاب الأعمال في المعوقات والحلول»، *مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد*، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد (16): 42-85.
- النسور، أسماء. (2010). «أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- برحومة، عبد الحميد. (2012). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال. الجزائر: جامعة المسلية.
- بن ساحة، عفاف. (2013). «أثر إدارة التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جامعة قاصدي مرياح»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، الجزائر: جامعة قاصدي مرياح.
- حسين، رحيم؛ وعلوي عبد الفتاح. (2010). «التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه ومدخله»، *الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة*. الجزائر: جامعة البليدة.
- قويدر، معيزي. (2010). *مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي، إدارة التغيير، مقاومة التغيير*. الجزائر: جامعة سعد دحلب.
- ماهر، أحمد. (2000). *السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات*. ط 7. القاهرة: الدار الجامعية.
- منصور، مجيد؛ وحسين العابد. (2013). «علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدى منظمات الصناعات الغذائية في شمال الضفة الغربية»، *المؤتمر العلمي الدولي الثاني: دور التميز والريادة في تفوق منظمات الأعمال*، الأردن: جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

التنظيمي، ولذلك يجب على مؤسسات الأعمال بمدينة الرياض مراجعة هياكلها التنظيمية بما يكفل سير العمليات التنظيمية بشكل موضوعي واتخاذ القرارات السليمة المبنية على أساس علمي، كما إنه ينظم التسلسل الإداري عبر المستويات الإدارية الثلاثة في كل منظمة.

- ضرورة أن تعيد مؤسسات الأعمال النظر في فهمها لدور الموارد البشرية وأثره في تحقيق التميز التنظيمي، حيث جاء هذا العامل في المرتبة الأخيرة بين عوامل التغيير التنظيمي. وإذا أرادت هذه المؤسسات البقاء والمنافسة فعليها زيادة الاهتمام بهذا المورد البشري لأنه يُعد رأس المال الحقيقي الذي يلعب الدور الرئيس في تحقيق التميز المؤسسي.
- إن ثقافة التغيير والتميز التنظيمي لا تتحقق من خلال الممارسات الفردية فقط، وإنما هي بحاجة إلى رؤية شاملة ومجهودات يشارك فيها الأفراد والقادة، لذا يجب الاهتمام بالقيادات الإدارية في مؤسسات الأعمال بمدينة الرياض، حيث اتضح دورهم الأساسي في تحديد المنهجية المطلوبة لكل من إدارة التغيير التنظيمي والتميز المؤسسي، حيث إن هذين المتغيرين هما من أكثر الضرورات الحديثة للمنظمات الحديثة الساعية للبقاء والاستمرار والنمو في ظل تحديات القرن الحادي والعشرين.

## الأبحاث المستقبلية

- يرى الباحث أن هذه الدراسة قد تفتح آفاقاً جديدة لمزيد من الدراسات في مجال التغيير التنظيمي والتميز التنظيمي، لذا نقترح الآتي:
- لما كانت هذه الدراسة لم تغط جميع الأبعاد للتغيير التنظيمي والتميز التنظيمي، فإنها أبقى المجال مفتوحاً لدراسات أخرى مستقبلية تتناول أبعاداً جديدة ذات علاقة بمتغيرات الدراسة ولم ترد فيها.
- إجراء دراسة مقارنة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص في مدينة الرياض حول مزيد من المعرفة حول هذا الأثر.
- إجراء المزيد من الدراسات في هذا الموضوع في منظمات أخرى في القطاعات المختلفة ومقارنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة.

## ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Aldalaain. (2010). "The Impact of Organizational Excellence in Empowerment", *Journal of Studies in Management Science*, 37 (1): 64-92.
- Alrawashdeh, E. (2012). "The Impact of Management by Walknig around on Achieving Organizational Excellence among Employees in Arab Potash Company", *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Science*, 3, (5): 523– 528.
- Burnes, B. (2004). *Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics*. 4<sup>th</sup> ed. Harlow: Prentice Hall.
- Cocks, G. (2014). "Optimizing Pathways for an Organizational Change Management Programme", *The TQM Journal*, 26 (1): 88-97.
- Decker, D.; E. Gloria; J. Janell and P. Robert. (2001). "Effect of Organizational Change on the Individual Employee", *Health Care Management*, 19 (4): 1 – 12.
- Ewa, Z. and O. Iwona. (2015). "Change Management in Information Sysyems Projects for Public Organizations in Poland", *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 10: 47 – 62.
- Fok–Yew, O.; H. Ahmed and S. Baharin. (2013). "Operational Excellence and Change Management in Malaysia Context", *Journal of Organizational Management Studies*, 13: 1-14.
- Fok–Yew and H. Ahmed. (2014). "The Effect of Change Management on Operational Excellence in Electrical and Electronics Industry: Evidence from Malaysia", *British Journal of Economics, Management & Trade*, 4 (8): 1285–1305.
- Hornstein, H. (2014). "The Integration of Project Management and Organizational Change Management is Now a Necessity", *International Journal of Project Management*, 33: 291-298.
- Joseph, B.; M. Odenyo, and J. Rotich. (2015). "Organizational Change and Resistance Dilemmas, Resolution Approaches and Mechanisms", *International Journal of Economics, Commerce and Management*. 3 (2): 1 -17.
- Kuipers, B.; M. Higgs; W. Kickert; L. Tummers; J. Grandia and J. Van. (2014). "Managing Change in Public Organizations: A Review of the Literature between (2000-2010)", *Public Administration*, 92 (1): 1-20.
- Martensen, A.; J. Jens and S. Dahlgard. (2007). "Measuring and Diagnosing Innovation Excellence: Simple Conta Advanced Approached: A Danish Study", *Measuring Business Excellence*, 11 (4): 51 – 65.
- Sekaran, O. and R. Bougie. (2010). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. 5<sup>th</sup> Ed., Willey: Great Britain.
- Sofat, K.; R. Kiran and S. Kaushik. (2015). "Management of Organizational Change and its Impact on Commitment: A study of Select Indian IT Companies", *Global Business and Management Research*, 7 (3): 69–86.
- Spector, B. (2013). *Implementing Organizational Change: Theory into Practice*. Pearson.
- Taylar, Balvir. (2009). "Comparative Study of Core Values of Excellence Models vis-à-vis Human Values", *Measuring Business Excellence*, 13 (4): 34 – 46.
- Wirtz, J.; L. Heracleous and N. Pangarkar. (2008). "Managing Human Resources for Service Excellent and Cost Effectiveness at Singapore Airlines", *Managing Service Quality*, 18 (1): 4-19.

## استبانة الدراسة

## ملاحظة:

- يقصد بالتغيير التنظيمي: جهود منظمة ومدروسة تقوم بها المنظمة وقت الحاجة من أجل إحداث تغييرات مناسبة في بيئة العمل للوصول إلى أداء متميز بالإضافة إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.
- يقصد بالتميز التنظيمي: الوصول إلى الأداء الذي يفوق أداء المؤسسات الأخرى المنافسة ويحقق تطلعات الإدارة العليا والعاملين في المنظمة.

## أسئلة الاستبانة

## أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية:

## 1- العمر:

- ( ) 30 سنة فأقل ( ) من 31 سنة إلى أقل من 40 سنة  
( ) من 41 سنة إلى أقل من 50 سنة ( ) من 51 سنة فأكثر

## 2- المؤهل العلمي:

- ( ) ثانوية عامة فما دون ( ) دبلوم بعد الثانوية العامة  
( ) بكالوريوس ( ) دراسات عليا

## 3- المسمى الوظيفي:

- ( ) مدير عام ( ) مدير إدارة  
( ) رئيس قسم ( ) موظف اداري

## 4- عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:

- ( ) 5 سنوات فأقل ( ) من 6 سنوات إلى أقل من 10 سنوات  
( ) من 11 سنة إلى أقل من 15 سنة ( ) من 16 سنة فأكثر

## ثانياً: عوامل التغيير التنظيمي:

فيما يلي بعض العبارات الدالة على عوامل التغيير التنظيمي. الرجاء قراءة كل عبارة ومن ثم وضع علامة (√) في الخانة التي

تمثل إجابتك.

| م | العبارة | الإجابة      |              |               |              |                  |
|---|---------|--------------|--------------|---------------|--------------|------------------|
|   |         | تنطبق دائماً | تنطبق غالباً | تنطبق أحياناً | تنطبق نادراً | لا تنطبق إطلاقاً |
|   |         | (5)          | (4)          | (3)           | (2)          | (1)              |

## الهيكل التنظيمي

- 01 أشعر بأن التغيير في الهيكل التنظيمي كان أحد أسباب التغيير في جهة عملي  
02 أعتقد أن التضخم البيروقراطي في جهة عملي دفع الإدارة إلى القيام بالتغيير  
03 أعتقد أن التغيير في أهداف وسياسات جهة عملي يعتبر حافزاً للتغيير  
04 أعتقد أن التغيير في القيادات الإدارية سبب من أسباب التغيير

## المهام والواجبات

- 05 أشعر أن التغيير يساهم في دمج بعض الوظائف  
06 يساهم التغيير في إيجاد وصف وظيفي جديد لوظائف العاملين في جهة عملي  
07 أدى التغيير إلى إعادة توزيع الاختصاصات والواجبات بين العاملين  
08 أدى التغيير إلى وضوح المسئوليات الوظيفية في جهة عملي

| م                              | العبارة                                                           | الإجابة  |        |         |        |          |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------|----------|--------|---------|--------|----------|
|                                |                                                                   | لا تنطبق | تنطبق  | تنطبق   | تنطبق  | لا تنطبق |
|                                |                                                                   | إطلاقاً  | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً   |
| (1)                            | (2)                                                               | (3)      | (4)    | (5)     |        |          |
| <b>تميز استراتيجية المنظمة</b> |                                                                   |          |        |         |        |          |
| 016                            | تنطلق استراتيجية جهة عملي من واقع المشكلات التي تواجهها           |          |        |         |        |          |
| 017                            | تنسجم استراتيجية جهة عملي مع الأهداف التي ترغب في تحقيقها         |          |        |         |        |          |
| 018                            | تمتلك جهة عملي الرؤية المستقبلية إزاء ما تسعى لتحقيقه             |          |        |         |        |          |
| 019                            | توفر استراتيجية جهة عملي المناخ الذي يعزز مستويات الأداء المطلوبة |          |        |         |        |          |
| 020                            | تتجه القرارات الاستراتيجية إلى إحداث التغيير لمصلحة جهة عملي      |          |        |         |        |          |
| <b>تميز ثقافة المنظمة</b>      |                                                                   |          |        |         |        |          |
| 021                            | تهتم ثقافة جهة عملي بتمكين العاملين عبر التفويض اللازم لهم        |          |        |         |        |          |
| 022                            | تمنح ثقافة جهة عملي العاملين الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل       |          |        |         |        |          |
| 023                            | تعكس ثقافة جهة عملي الاحترام المتبادل بين المدراء والعاملين       |          |        |         |        |          |
| 024                            | توازن ثقافة جهة عملي بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للعاملين    |          |        |         |        |          |
| 025                            | تعتمد ثقافة جهة عملي شبكة معلومات فعالة في تقديم خدماتها          |          |        |         |        |          |

| م                           | العبارة                                                                                | الإجابة  |        |         |        |          |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------|---------|--------|----------|
|                             |                                                                                        | لا تنطبق | تنطبق  | تنطبق   | تنطبق  | لا تنطبق |
|                             |                                                                                        | إطلاقاً  | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً   |
| (1)                         | (2)                                                                                    | (3)      | (4)    | (5)     |        |          |
| <b>الموارد البشرية</b>      |                                                                                        |          |        |         |        |          |
| 09                          | تعتبر زيادة الوعي وإدراك الموظفين لأهمية التغيير سبباً رئيساً في نجاح وقبول التغيير    |          |        |         |        |          |
| 010                         | أعتقد أن تعقيد الإجراءات الإدارية التي يتبعها العاملون دفع الإدارة إلى القيام بالتغيير |          |        |         |        |          |
| 011                         | توافر خبرات إدارية جديدة دفع الإدارة إلى القيام بالتغيير                               |          |        |         |        |          |
| 012                         | تعمل جهة عملي على تطوير العاملين وتدريبهم باستمرار لمواكبة التغيير                     |          |        |         |        |          |
| <b>التكنولوجيا المتقدمة</b> |                                                                                        |          |        |         |        |          |
| 013                         | يساهم استخدام تكنولوجيا جديدة في تبسيط الإجراءات المتبعة في العمل                      |          |        |         |        |          |
| 014                         | تسعى جهة عملي إلى إيجاد طرق جديدة لتحسين تقديم خدماتها للعملاء                         |          |        |         |        |          |
| 015                         | تعتمد جهة عملي على التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات                                |          |        |         |        |          |
| 016                         | تقوم جهة عملي بمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة                                     |          |        |         |        |          |

**ثانياً: أبعاد التميز التنظيمي:**

فيما يلي بعض العبارات الدالة على أبعاد التميز التنظيمي. الرجاء قراءة كل عبارة، ومن ثم وضع علامة (√) في الخانة التي تمثل إجابتك.

| م                            | العبارة                                                         | الإجابة  |        |         |        |          |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------|--------|---------|--------|----------|
|                              |                                                                 | لا تنطبق | تنطبق  | تنطبق   | تنطبق  | لا تنطبق |
|                              |                                                                 | إطلاقاً  | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً   |
| (1)                          | (2)                                                             | (3)      | (4)    | (5)     |        |          |
| <b>تميز القيادة الإدارية</b> |                                                                 |          |        |         |        |          |
| 01                           | تراقب القيادة عمليات الإنجاز لإزالة أي عوائق محتملة             |          |        |         |        |          |
| 02                           | تسند القيادة الوظائف بحسب قدرات العاملين                        |          |        |         |        |          |
| 03                           | تحقق القيادة أهداف العمل بممارسة أسلوب العلاقات الإنسانية       |          |        |         |        |          |
| 04                           | تحرص القيادة على إقناع المرؤوسين بأساليب العمل المحتملة         |          |        |         |        |          |
| 05                           | تخلق القيادة الحافزية لدى العاملين نحو التميز في العمل          |          |        |         |        |          |
| <b>تميز المرؤوسين</b>        |                                                                 |          |        |         |        |          |
| 06                           | يعرف المرؤوسون واجباتهم الوظيفية دون صعوبة                      |          |        |         |        |          |
| 07                           | يحرص المرؤوسون على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل          |          |        |         |        |          |
| 08                           | يستفيد المرؤوسون من تفويض الرؤساء للارتقاء بمهاراتهم            |          |        |         |        |          |
| 09                           | توفر جهة عملي فرص المبادرة للمرؤوسين لتحفز إبداعاتهم            |          |        |         |        |          |
| 010                          | لدى المرؤوسين الاستعداد لمواكبة التحولات في نظم العمل           |          |        |         |        |          |
| <b>تميز الهيكل التنظيمي</b>  |                                                                 |          |        |         |        |          |
| 011                          | تتم مراجعة مستمرة للعلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية     |          |        |         |        |          |
| 012                          | تتم المحافظة على استمرارية التوجهات في جميع مراحل العمل الإداري |          |        |         |        |          |
| 013                          | يستوعب الهيكل التنظيمي إجراء التغييرات التي تحتاجها جهة عملي    |          |        |         |        |          |
| 014                          | يتم تسخير الهيكل التنظيمي نحو وحدة الهدف الكلي لجهة عملي        |          |        |         |        |          |
| 015                          | يتضمن الهيكل التنظيمي تناسباً بين كل وحدة وطاقاتها في الأداء    |          |        |         |        |          |

## The Impact of Organizational Change on Organizational Excellence: An Applied Field Study on Private Sector in Saudi Arabia\*

Mohammed S. AL-Amri

Associate Professor, Department of Management  
College of Business Administration  
King Saud University  
Kingdom of Saudi Arabia

### ABSTRACT

This study came to investigate the impact of organizational change on the organizational excellence using a sample from the private organizations in Riyadh city. The main question of this study is what is the impact of organizational change on organizational excellence on private sector in Saudi Arabia. Reaching the main aim of the study required a review of the previous studies. A survey was conducted on a study sample comprising the employee in private organizations, Riyadh, which total (368) employees.

The results showed: there is an effect statistically significant of the impact of organizational change dimensions on the organizational excellence excluding organizational structure. Moreover, there are statistically significant differences in the response of the respondents on the nature of organizational change due to personal characteristics (job title and years of experiences).

Lastly there are statistically significant differences in the response of the respondents on the nature of organizational excellence due to personal characteristics (educational qualification and job title). Based on these results, certain recommendations were suggested.

**Keywords:** Organizational Change, Organizational Excellence, Private Sector in Saudi Arabia

---

\* The researcher Thanks the Deanship of Scientific Research at King Saud University Represented by the College of Business Administration Research Center for the Financial Support of This Research.