

## أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي: شركة البوتاس العربية نموذجاً

ياسين كاسب الخرشنة وخالد خلف الزريقات ومحمود إبراهيم نور \*

### ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر عوامل التغيير في تحقيق التميز التنظيمي في شركة البوتاس العربية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (631) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. أن تصورات العاملين لعوامل التغيير كانت بدرجة متوسطة، وإن تصوراتهم لمتغير التميز التنظيمي كانت مرتفعة.
2. وجود أثر لعوامل التغيير في التميز التنظيمي، وأن عوامل التغيير تقدر ما مقداره (63.6%) من التباين في التميز التنظيمي.

وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج توصي الدراسة بضرورة العمل على تأسيس بيئة تنظيمية محفزة ومساندة للتميز التنظيمي في الشركة، من خلال الاهتمام بعوامل التغيير التنظيمي داخل الشركة، وتوعية العاملين في الشركة بأهداف وأهمية التغيير التنظيمي والنتائج المترتبة على ذلك من خلال الدورات التدريبية وعقد المؤتمرات وورش العمل بغية تحقيق التميز التنظيمي.

**الكلمات الدالة:** عوامل التغيير، التميز التنظيمي، شركة البوتاس العربية.

### مقدمة

وتميزها، غير أن التعامل مع موضوع التغيير من منظوره الواسع قد يسهم في توظيف الاستراتيجيات الفعالة للتميز التنظيمي، والمحافظة على استمراريته في بيئة تنافسية (Evanthia, et.al, 2009).

والمنظمات الإدارية لا تعمل في فراغ، فهي تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين الأفراد، تجمعهم مصالح متباينة منها ما يخص التنظيم ومنها مصالح شخصية، ولاختلاف طبيعة هذه المصالح بالإضافة إلى ما يوجد من فروقات فردية بين الأفراد، فإن الديناميكية التي ستعمل بها المنظمة قد توقعها في بعض الصراعات التي تنشأ نتيجة لقيام الأفراد بأدوارهم المختلفة (القيوتي، 2009).

وساهم ظهور منهجية إدارة التغيير ونظرياتها المتطورة في ظل المنافسة والتغير التكنولوجي والمؤسسي بتقديم تطبيقات إدارية متقدمة لها قواعد وأسس علمية وتطبيقية تسترشد بها المنظمات لحل مشكلاتها التنظيمية، فتكامل منهجية التغيير يلعب دوراً حاسماً في تحديد استراتيجيات التعامل مع التميز التنظيمي (كاتزنباخ، 2002).

إن إيجاد ثقافة التغيير لدى المنظمات الإدارية يتطلب إجراء تغييرات جوهرية في كل الأنظمة الإدارية التي تؤثر في

يتكون النظام الإداري العام، لأية منظمة أو مؤسسة خدمية كانت أو إنتاجية، من مجموعة علاقات تنظيمية مترابطة فيما بينها في البنى والعناصر، ومتفاعلة في النشاط والأداء، بوصفها نظاماً فرعية، يتشكل من خلالها النظام الكلي للتنظيم في المنظمة، كما تتحدد من خلال أنشطتها المتفاعلة مع بعضها، العملية التشغيلية الموصلة إلى تحقيق الأهداف.

وتواجه المنظمات موجة من التحديات تتمثل في الضغوطات المتزايدة من أجل التغيير لأن هذه المنظمات تعمل في ظل متطلبات السوق من التنافسية والجودة والكفاءة، فعلى الرغم من التسارع الكبير من قبل المنظمات المختلفة في التعامل مع إدارة التغيير إلا أن غايات ذلك ما زالت تنحصر في المنظور الضيق المتمثل الذي يؤثر في فاعليتها وأدائها

\* قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة القصيم، السعودية(1)؛ وقسم نظم المعلومات الإدارية؛ وقسم المالية والمصرفية، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الإسراء، الأردن(2)، (3). تاريخ استلام البحث 2011/12/27، وتاريخ قبوله 2012/12/18.

**مشكلة الدراسة:**

أصبحت حاجة المنظمات لتحقيق التميز مطلباً ملحاً ومهماً مما أنتج قدراً كبيراً من الصراع بين كثير من المنظمات والشركات العالمية في محاولتها إجراء تغييرات جوهرية وتوجهات حديثة الأمر والسعي الدؤوب لمواكبة هذه التغيرات من خلال وضع الخطط والبرامج التنموية الشاملة ومن ضمنها برامج التغيير، ألا أنه على الصعيد المحلي تعاني كثير من الشركات والمنظمات الأردنية من مشكلة عدم أدراك الأهمية الحيوية لعوامل التغيير وما لذلك من أثار على التميز التنظيمي، نتيجة ضعف الإدراك من قبل هذه الشركات لأهمية العنصر البشري ذي الخبرة والمهارة العالية، فضلاً عن موجة التحديات التي تواجهها والتي من شأنها أن تكبلها وتؤثر في فاعليتها وأدائها والحيلولة دون وصولها إلى درجة التميز المطلوب بلوغها، خاصة وأن الشركة تتبع استراتيجيات تقليدية، انعكست على مستوى التميز للشركة ومواردها، الأمر الذي استدعى أن تركز الشركة على عوامل التغيير وإسهاماتها في تحقيق التميز التنظيمي، خاصة وأن شركة البوتاس العربية تبحث عن النجاح من خلال التحسين والتطوير المستمر في أدائها وأداء العاملين فيها لبلوغ التميز، لهذا جاءت هذه الدراسة للبحث في أثر عوامل التغيير في تحقيق التميز التنظيمي في شركة البوتاس العربية

**أسئلة الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما مستوى إدراك العاملين في شركة البوتاس العربية لعوامل التغيير التنظيمي؟  
السؤال الثاني: ما مستوى تصورات العاملين في شركة البوتاس العربية لأبعاد التميز التنظيمي؟

**أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة في كونها تمثل دراسة منفردة - في حدود علم الباحثين- في معالجتها للمتغيرات المأخوذة بأبعادها المتغيرة، ضمن البيئة العربية وبيئتنا الأردنية، وتعدّ هذه الدراسة من الدراسات الأولى التي ربطت بين التغيير التنظيمي والتميز التنظيمي في شركة البوتاس العربية، لذا فإن هذه الدراسة تكمن أهميتها من حيث:

- 1- مساعدة القائمين على إدارة شركة البوتاس العربية في معرفة العوامل الأكثر تأثيراً على تكوين اتجاه محدد للتغيير.
- 2- تساهم هذه الدراسة في زيادة الوعي لدى إدارات شركة البوتاس العربية لأهمية تحديد الإستراتيجية المناسبة للوصول لدرجة التميز في هذه الشركة.
- 3- تشكل نقطة انطلاق نحو دراسات أخرى حول عوامل

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، فالتغيير الإداري هو إجراء تعديلات في عناصر العمل التنظيمي، كأهداف الإدارية أو أساليبها في محاولة لحل مشاكل التنظيم أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة، وهذا التغيير والتطوير الذي قد يشمل كل أو بعض عناصر العمل التنظيمي في اغلب الأحيان يقاوم من قبل العاملين لخوفهم من التعرض لمستجدات يضرهم تطبيقها، ومن الصعب جداً التوصل إلى تحديد أسباب واضحة لمقاومة التغيير، لأن الأفراد الجماعات يرفضون عادة العمل بطرق تختلف عن الطرق التي اعتادوا على ممارستها أو العمل تحت شروط وظروف جديدة (سميث، 2001).

والتميز التنظيمي يُبنى على المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجري داخل المنظمة وخارجها، والتعامل الواعي مع تلك المعلومات والحقائق لاستخراج المؤشرات الدالة على تقدم الأداء في مختلف مجالات النشاط، وتوقع المشكلات والنتوء بالفرض والمهددات (السلمي، 2002). ويركز على التطوير والتحسين بصفة مستمرة وليس فقط عند مواجهة بعض المشكلات أو العقبات (زايد، 2003). ويعتبر التطوير المستمر Continuous Improvement من مقومات التميز التنظيمي إذ يتيح للمنظمة أن تكون دائماً في موقف أفضل من المنافسين، وأن يكون لها السبق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم الأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول الأسرع إلى الأسواق وتوفير منافع ومميزات للعملاء لا يجاريها المنافسون (جارندر، 2009). كما يؤسس إلى بناء وتنمية العلاقات Relationships مع مختلف الطوائف والأطراف الذين ترتبط بهم المنظمة. ويكون من سمات التميز القدرة على استثمار وتوظيف تلك العلاقات في سبيل تعظيم فرص المنظمة للوصول إلى غاياتها وأهدافها (Meyer, 2005).

فالتغيير يدعم قوة أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى، ويعد عنصراً بارزاً في رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل. وهو وسيلة فعالة لعلاج الكثير من المشكلات التي تعاني منها المنظمات في شتى المجالات. ذلك إن قرار التغيير في العادة يبدأ من أعلى سلطة في المنظمة ورغبة الإدارة العليا في تغيير النهج الحالي نحو تطور والتحديث الذي يتمشى مع التغيير القائمة والتنافسية، فالتغيير يحدث رفعا في الكفاءة الإنتاجية للعمل وفتح باب الإبداع والتجديد وتعغير العمليات الإدارية بكل أشكالها وعلى كافة المستويات نحو بيئة عمل أكثر ديناميكية وأفضل تشابكا واتصالا (الحوامدة، والهيبي، 2004).

تميز القيادة كبعد من أبعاد التميز التنظيمي. الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعوامل التغيير (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) في تميز المرؤوسين كبعد من أبعاد التميز التنظيمي. الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعوامل التغيير (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) في تميز الهيكل التنظيمي كبعد من أبعاد التميز التنظيمي. الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعوامل التغيير (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) في تميز الإستراتيجية كبعد من أبعاد التميز التنظيمي. الفرضية السادسة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعوامل التغيير (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) في تميز الثقافة التنظيمية كبعد من أبعاد التميز التنظيمي. **أنموذج الدراسة:**

أن المتغير المستقل في هذه الدراسة هو عوامل التغيير التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) أما المتغير التابع فهو التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة). والشكل رقم (1) يوضح ذلك:

أخرى قد تسهم في التغيير في شركة البوتاس العربية، وكذلك توفر معلومات للباحثين والمهتمين في موضع إدارة التغيير والتميز التنظيمي.

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر عوامل التغيير في تحقيق التميز التنظيمي في شركة البوتاس العربية، وينبثق عن هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

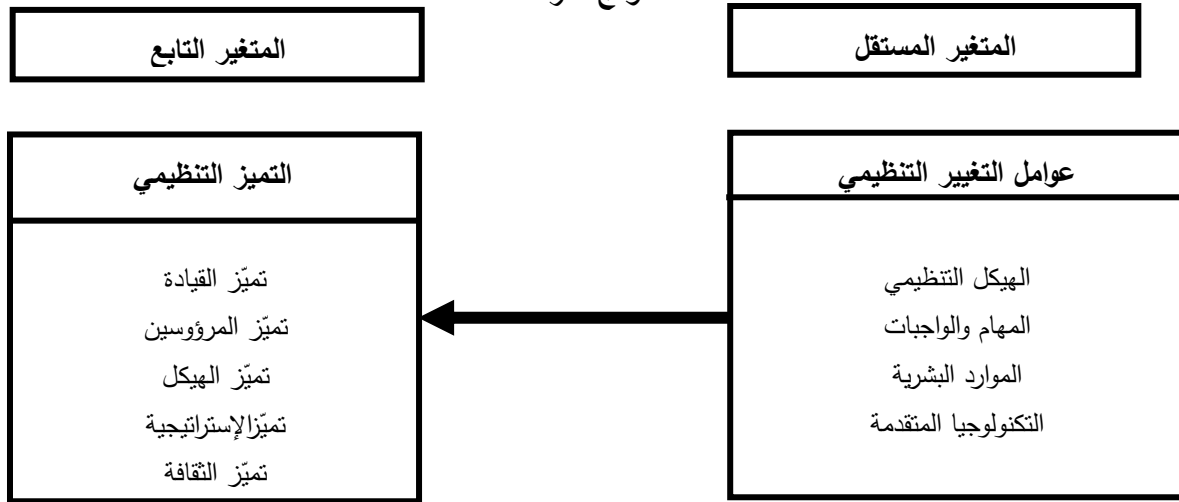
1. التعرف على مستوى إدراك العاملين في شركة البوتاس العربية لعوامل التغيير.
2. التعرف على مستوى تصورات العاملين في شركة البوتاس العربية لأبعاد التميز التنظيمي.
3. إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة توصيات تساعد أصحاب القرار في شركة البوتاس العربية على قيادة عملية التغيير وتحديد الإستراتيجية المناسبة للوصول لدرجة التميز في الأداء.

#### فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعوامل التغيير (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) في التميز التنظيمي.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعوامل التغيير (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) في

الشكل رقم (1)  
أنموذج الدراسة



**التعريف الإجرائي لمغيرات الدراسة.**

أ. المتغير المستقل: التغيير التنظيمي: ويعني هذا البعد أن يؤثر التغيير إيجاباً في التكنولوجيا المستخدمة، وفي الهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل، وأن يتم هذا التغيير بخطى سريعة وبشكل مواكب للتغيرات البيئية التي تحدث على مستوى البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وأن يسير هذا التغيير حسب ما هو مخطط وبكل وضوح، وأن يكون العاملون في المنظمة على علم بالتغييرات التي تحدث في المنظمة.

1. الهيكل التنظيمي: الإطار الذي يحدد كتابة التقارير الرسمية والمتضمنة عدد المستويات الهرمية ونطاق الإشراف للمديرين والمشرفين، وكذلك تقسيم الأفراد وتوزيعهم على الأقسام المختلفة، إضافة إلى تصميم أنظمة للتأكد من وجود اتصال وتنسيق وتكامل فعال للجهد بين الأقسام في الشركة، ويقاس بالفقرات (1-4).

2. المهام والواجبات: المهام المنوطة بالعاملين في الشركة وحرصهم على أداء الواجبات والمسؤوليات دون صعوبة وتقبلهم أي مسؤوليات إضافية على العمل المطلوب منهم مع مراعاة تناسبها مع قدراتهم الأدائية. ويقاس بالفقرات (5-8).

3. التكنولوجيا: هو النظام الذي يزود العاملين بالشركة بالمعلومات اللازمة لأداء عملهم وذلك بعد أن يقوم بمعالجة البيانات المدخلة إليه ويقاس بالفقرات (9-12).

4. الموارد البشرية: جميع العاملين في الشركة على مختلف الدرجات الوظيفية من فنيين وإداريين وهم الركيزة الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة، ويقاس بالفقرات (13-16).

ب. المتغير التابع: التميز التنظيمي: هو تميز إداري ووظيفي يتأتى من خلال الاستثمار في الإمكانيات غير المستغلة في العاملين والمنظمة على حد سواء، ويتسم التميز التنظيمي بنقاط قوة تتمثل في القيادة، والتمكين، والنمو لزيادة الرضى الوظيفي وتحسين الأداء.

1. تميز القيادة: هي مجموعة من الإستراتيجيات المهارات والسلوكيات التي يتبناها القادة العاملون في الشركة من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفاعلية، ويقاس بالفقرات (17-21).

2. تميز المرؤوسين: ويشير إلى تمتع المرؤوسين بقدر كافٍ من الحرية والاستقلالية في أداء أعمالهم وابتكار الأساليب التي يرونها مناسبة لإعمالهم، وأن يكون لديهم قدر كافٍ من السيطرة على ما يدور في مكان العمل، وأن يكون لديهم شعور بأن أعمالهم تؤثر في ما يحصل في الشركة، ويقاس بالفقرات (22-26).

3. تميز الهيكل التنظيمي: ويعني الاعتماد على هيكل

تنظيمي يتصف بالابتعاد عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات الرسمية والمركزية، وإتباع هيكل تنظيمي يتصف بقدر من المرونة من أجل القدرة على التحديث واغتنام الفرص وسرعة اتخاذ القرارات، وعدم التقيد بحرفية مواصفات العمل؛ من أجل تمكين أعضاء الفريق من الرقابة على سلوكهم وسلوك بقية العاملين في الشركة، ويقاس بالفقرات (27-31).

4. تميز الاستراتيجية: ويعني أن ينظر العاملون في الشركة إلى مستقبلها بمنظار واحد ورؤية متشابهة، وبشكل يؤدي إلى ترابط العلاقات، وضمن توقع التغيرات البيئية؛ لكي يتم وضع الخطط المناسبة للتكيف معها وتوافر خطة محددة للشركة تساند التدريب والتعلم والابتكار، ويقاس بالفقرات (32-36).

5. تميز الثقافة التنظيمية: وتعني سعي الشركة إلى تحقيق أهدافها المستقبلية والتخطيط بشكل جيد للمستقبل وأن تتبع القواعد والإجراءات العادلة، والنظر للأفكار الجيدة نظرة تقدير، والسعي لمواجهة التحديات والتعامل بفعالية مع المعوقات التي تعيق تحقيق الأهداف، ويقاس بالفقرات (37-41).

**المنهجية:**

تبنّت الدراسة منهجية البحث الوصفي، والميداني التحليلي. فعلى صعيد البحث الوصفي، تم إجراء المسح المكتبي، والإطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة، التي تشكل رافداً حيوياً في الدراسة، وما تتضمنه من محاور معرفية. أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل، وتحليل كافة البيانات المتجمعة من خلال الإجابة عن الاستبانة، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة، وكان اعتماد الدراسة على الاستبانة التي تم تطويرها.

**مجتمع الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة البوتاس العربية المساهمة العامة، وقد تم اختيار الشركة كمجتمع للدراسة وذلك للأسباب التالية:

1- تعد شركة البوتاس العربية من كبرى الشركات الاستخراجية في الأردن، وبالتالي فهي تشكل مورداً اقتصادياً واجتماعياً مهماً على الصعيد العربي والمحلي.

2- تعد شركة البوتاس من الشركات السباقة للحصول على شهادات الأيزو وذلك لاهتمامها الشديد بالمتطلبات الفنية والصحة المهنية للعاملين فيها.

3- تنوع القيادات الإدارية في الشركة، والتي تضم قيادات أجنبية وعربية والتي يمكن أن تبرز تنوع الأدوار القيادية التي

يمارسها القادة في توجيه عمليات التغيير بغية تحقيق التميز التنظيمي.

4- إيمان الشركة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع المحيط بها وبناء علاقات حميمة مع هذا المجتمع سواء من خلال تقليل آثار العملية الإنتاجية أو من خلال وسائل الدعم المادية والمعنوية المختلفة التي تقدمها لهذا المجتمع. (المصدر: مجلة شركة البوتاس العربية، 2010).

ويبلغ عدد عناصر هذا المجتمع (1920) عنصراً، (شركة البوتاس العربية، دائرة شؤون العاملين، 2010، www.arabpotash.com). موزعين على ثلاثة مواقع رئيسية وهي:

1- فرع الإدارة وموقعها في عمان. (308) موظف.

2- المصانع وموقعها في الأغوار الجنوبية. (1532) موظفاً.

3- التصدير والشحن وموقعه في العقبة. (80) موظفاً.

عينة الدراسة:

تم سحب عينة مائة بنسبة (40%) من مجتمع الدراسة وبلغ عددها (768) موظفاً وموظفةً من العاملين في شركة البوتاس العربية. وتم توزيع الاستبانة على جميع مفردات العينة، فاسترجعت (650) استبانة، وتم استبعاد (19) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبانة الصالحة للتحليل (631) استبانة لتشكل ما نسبته (32.86%) من مجتمع

الدراسة الكلي، و(82.16%) من عينة الدراسة المختارة. وبالنظر إلى الجدول رقم (1) يلاحظ أن (57.21%) من أفراد العينة كانوا من حملة الشهادة الجامعية الأولى بكالوريوس، كما وجد أن (24.25%) هم من حملة دبلوم متوسط، وأن (11.41%) هم من حملة الثانوية العامة فما دون، أما من هم حملة الدراسات العليا فجاءت نسبتهم (7.13%). أما فيما يتعلق بتغير الخبرة فإن معظم الباحثين كانوا من ذوي فئة الخدمة (11-15 سنة) بنسبة (40.89%) بينما كان أقل الباحثين من ذوي فئة الخدمة (16 سنة فأكثر) وبلغت نسبتهم (13.95%).

وبالنسبة لمتغير العمر فإن غالبية الباحثين كانوا من الفئة العمرية (31-40 سنة) ما نسبته (40.98%)، في حين بلغت نسبة الباحثين والذين تقع أعمارهم (51 سنة فأكثر) بنسبة (16.01%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وبالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي يلاحظ أن (58%) كان مستواهم الوظيفي موظف إداري، كما وجد أن (23.93%) من عينة الدراسة كان مستواهم الوظيفي رئيس قسم، وأن (13%) كان مستواهم الوظيفي نائب مدير، أما من كان مستواهم الوظيفي بمستوى مدير فجاءت نسبتهم (5.07%).

والجدول (1) يبين وصف لخصائص عينة الدراسة:

### الجدول (1)

#### وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	72	11.41%
	دبلوم متوسط	153	24.25%
	بكالوريوس	361	57.21%
	دراسات عليا	45	7.13%
العمر	30 سنة فأقل	148	23.45%
	31-40 سنة	258	40.89%
	41-50 سنة	124	19.65%
	51 سنة فأكثر	101	16.01%
الخبرة	5 سنوات فأقل	114	18.07%
	6-10 سنوات	171	27.10%
	11-15 سنة	258	40.89%
	16 سنة فأكثر	88	13.95%
المستوى الوظيفي	مدير	32	5.07%
	نائب مدير	82	13%
	رئيس قسم	151	23.93%
	موظف إداري	366	58%

## أداة الدراسة:

تم تصميم استبانة الدراسة اعتماداً على الإطار النظري والدراسات السابقة في الموضوع، وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء وهي:

**الجزء الأول:** ويتضمن المعلومات المعيرة عن خصائص عينة الدراسة، طبقاً للمتغيرات الديمغرافية وهي (المؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، والعمر، والمستوى الوظيفي).

**الجزء الثاني:** ويتضمن فقرات عددها (16) سؤالاً، وهذه الفقرات، صاغتها الدراسة، عقب استقاء الطروحات النظرية حول التغيير التنظيمي وفقرات هذا المتغير تم صياغتها، بالاعتماد على دراسة (McHugh & Lau & Woodman, 1995؛ Brennan, 1994؛ يونس، 1998؛ الحوامدة، والهيبي، 2004؛ الجهني، 2008؛ البلوي، 2009؛ جبار، 2010). وأجريت عليها التعديلات اللازمة لكي تتناسب أهداف الدراسة.

**الجزء الثالث:** ويتضمن فقرات عددها (25) سؤالاً، تهدف إلى تحديد أبعاد التميز التنظيمي التي اقترحتها كل من (Kandula, 2002؛ Hesseblin & Johnston, 2002؛ الشمائلة، 2003؛ الخرشة، 2006؛ العمارين، 2007، السعودي، 2008؛ الضلاعين، 2009)، كما سبق توضيحه في هذه الدراسة وهي: تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة. علماً بأن المقياس سيندرج (1-5)، حيث تعطى درجة (1) لعبارة لا تنطبق أبداً ودرجة (2) تنطبق بدرجة قليلة ودرجة (3) تنطبق بدرجة متوسطة ودرجة (4) تنطبق بدرجة عالية ودرجة (5) تنطبق بدرجة

عالية جداً. وقد تم تحديد الحدود الفاصلة للفئات الثلاثة وفقاً للخطوات الإحصائية التالية: المدى = أعلى درجة على تدرج المقياس - أدنى درجة،  $4=5-1$ ، وعليه فإن طول الفئة = المدى ÷ عدد الفئات =  $3=4÷3$ .

وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.67-5) فيكون مستوى التصورات مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.34-3.66) فإن مستوى التصورات متوسط وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.33) فيكون مستوى التصورات منخفضاً. اعتماداً على معيار الحد الأعلى - الحد الأدنى.

## صدق الأداة وثباتها:

تم عرض الاستبانة على (5) محكمين من المختصين في الإدارة في الجامعات الأردنية، للتحقق من صدق الأداة وقدرتها على قياس أبعادها، جرى التأكد من ثبات الأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) وذلك بتوزيعها على عينة من مكونة من (30) مبحوثاً من خارج عينة الدراسة، ويفارق أسبوعين بين مررتي التطبيق، حيث جرى استخراج معامل الثبات، للأداة بصيغتها النهائية الكلية، ولكل بُعد من أبعاد الدراسة، يلاحظ من الجدول رقم (2) أنه باستخدام معامل ارتباط بيرسون فإن معامل الثبات للأداة ككل بلغ (0.91) وباستخدام معادلة كرونباخ الفا (Cronbach Alpha Equation) فقد جاءت معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة حيث بلغت معامل الثبات لكافة فقرات الأداة (الفا=0.90) وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة.

## الجدول (2)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي للأداة ككل وكل بُعد من أبعاد الدراسة

البعد	البعد	تسلسل الفقرات	معامل الثبات	
			Alpha	Test-Retest
1	الهيكل التنظيمي	4-1	0.87	0.88
2	المهام والواجبات	8-5	0.84	0.86
3	الموارد البشرية	12-9	0.86	0.89
4	التكنولوجيا المتقدمة	16-13	0.85	0.87
4-1	المتغير المستقل	16-1	0.91	0.90
1	تميز القيادة	21-17	0.84	0.85
2	تميز المرؤوسين	26-22	0.79	0.81
3	تميز الهيكل	31-27	0.90	0.86
4	تميز الإستراتيجية	36-32	0.86	0.83
5	تميز الثقافة	41-37	0.87	0.86
5-1	المتغير التابع	41-17	0.89	0.90
-	كافة المتغيرات	41-1	0.90	0.91

## المعالجات الإحصائية:

إذ تشير كاثرين وآخرون (Kathryn, et.al, 2008) إلى أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند تنفيذ التغيير، فإدارة التغيير يجب أن ترتبط بالرؤية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة. فعملية التغيير في ظل غياب الإستراتيجية تشبه الحلم الذي يستحيل تحقيقه. فالإستراتيجية عبارة عن أداة لتحقيق الرؤية والرسالة. والخطط الإستراتيجية عبارة عن خطط الطريق التي تحتاجها الرؤية، وركز فرانك (Frank, 2007) على أهمية مساعدة العاملين خلال مرحلة التغيير عن طريق التقدير والاعتراف ومكافأة المشاركين في التغيير.

ويعتبر مارتنسون وآخرون (Martensen et al., 2007) المنظمات المتميزة هي تلك المنظمات التي تكون قادرة على جمع وإدارة واستخدام المعلومات من أجل ضمان تحقيق الأهداف المناطة بها، ويركز (زايد، 2003) على أن التميز التنظيمي يحدث من خلال رؤية مشتركة للمعرفة ونماذج موحدة للتفكير والمبنية على الخبرات والمعارف الماضية الموجودة بذاكرة المنظمة. في حين يركز (الخلف، 1997) على أن التميز التنظيمي عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المنظمة، حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب ومراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها وذلك في إطار من الدعم والمساندة من قيادة المنظمة بشكل خاص والثقافة التنظيمية بشكل عام. كما بين ازهاشمي وهو (Azhashem. and Ho, 1999) إن قدرة أي نظام على البقاء والحفاظ على تكامله وتوازنه يتطلب أن يكون مستوى المعرفة الناتجة عنه مساوياً على الأقل لمستوى التغيير الموجود في البيئة. ولأن المنظمة هي نظام مفتوح تتأثر بما يحدث حولها، فلا بد أن يتلاءم معدل التغيير في المنظمة مع معدل التغيير في البيئة.

إن أهمية التميز التنظيمي تتبع من إمكانية المنظمات في بلورة القوى الداعمة للتميز في المنظمات من خلال، تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية (القوى البشرية - الثقافة التنظيمية - الهيكل التنظيمي)، ثم تنامي الشعور بالجودة، والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات (زايد، 2003).

والهدف الأسمى للتميز التنظيمي هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة، ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المؤسسات، بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين، وإشاعة الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة، وتطبيق تقنيات التدخل

بعد أن تم إدخال البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. V.16) (The statistical package of social sciences)، تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية

- 1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسب المئوية،
- 2- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار مدى صلاحية نموذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل، على المتغير التابع.
- 3- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.
- 4- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.
- 5- اختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions).
- 6- معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

## الإطار النظري:

يُعد التغيير التنظيمي من أهم ملامح العصر الحديث في مختلف المجالات الاجتماعية كانت، أم اقتصادية، أم سياسية، أم إدارية. وهذا ناتج عن الثورة الهائلة في العلوم والتكنولوجيا، وبهذا فإن التغيير أصبح حقيقة ظاهرة على مختلف الأصعدة لأن التغيرات التي حدثت في البيئة المحيطة بالإنسان دفعته إلى أن يحاول اللحاق بها، وبذلك فهو يسعى للتغيير محاولاً مواكبة هذه التغيرات، والتغيير التنظيمي في المنظمات يعد أحد الأنواع التي يحدثها الإنسان في بيئته لكي يحقق من خلال هذه المنظمات أهدافه. وقد بين ستيف سميث بأن التغيير بدون إتباع منهج واضح ضرب من الفوضى (سميث، 2001)، لذا يمكن القول بأن التغيير بات سمة من سمات العصر الحاضر، وتعمل المؤسسات الحديثة في ظل متغيرات بيئية تتسم بالتغيير المستمر سواء أكانت هذه المتغيرات البيئية اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو تكنولوجية محلية أو عالمية، وتخلق هذه المتغيرات البيئة في الغالب ضغوطاً كثيراً على المؤسسات على اختلاف أحجامها أو طبيعة نشاطها أو ملكيتها مما يحتم عليها ضرورة التكيف والتأقلم مع مثل هذه التغيرات حتى يكتب لها البقاء والاستمرار في العمل والنجاح.

ويرى (Austin, 2007) أهمية تحديد وتوفير الموارد البشرية والمادية وعملية التدريب والتطوير خلال مختلف مراحل التغيير. وأحد أهم الأدوار للقيادات خلال عملية التغيير يتمثل في مساعدة المتأثرين بالتغيير للتكيف مع بيئة وظروف عدم التأكد التي يخلقها التغيير، بينما يجب على القيادات في نفس الوقت العمل على التأكد أن التغيير يسير حسب الخطة. فقد أكدت الدراسات (Strebel, 1994; Maurer, 1996) أن أسباب فشل العديد من مبادرات التغيير يرجع لمقاومة التغيير.

في حين يرى (اللوزي، 2002) أن التميز التنظيمي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين وأعضاء الهيئات الإدارية في المنظمة، حيث أن تطوير مهاراتهم وقدراته يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمبادأة والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بان المنظمة ملك له، إن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المنظمات ونجاحها.

ويشير (إبراهيم، 2001) إلى أن التميز التنظيمي يعمل على تحقيق الأهداف التي تشكل قيمة في حياة الإنسان، فالتميز الشخصي يحتاج إلى تحفيز داخلي، أما التميز التنظيمي فيحتاج إلى مناخ تغلب فيه المحفزات الخارجية على المثبطات، وتسوده روح الفريق التي تدفع الفرد نحو المنافسة والتعاون مع غيره، فالتميز يمكن الفرد من مواصلة الأداء رغم رتابة ونمطية العمل، باعتبار التميز مطلباً مهماً نحو الارتفاع بالأداء إلى مستوى يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم وصولاً إلى أداء القمة.

لذا فإن على المنظمات ضرورة أن تتبنى العديد من الآليات التي يمكن أن تعزز التميز التنظيمي لأن سياسات دعم وتعزيز التميز في المنظمات الإدارية تعد أمر ضرورياً وحيوياً. وينبع ذلك من كون التميز التنظيمي عملية تأتي بشكل رسمي ومدروس أكثر من كونها مصادفة من قبل المديرين. لهذا بات من الضروري تدريب المديرين والعاملين لإيجاد آليات وأنظمة لدعم وتعزيز التميز التنظيمي وفي مختلف مجالات العمل لتتمكن الإدارات من مواكبة التغيرات العالمية والمحلية بغية الاستمرار والنجاح والتطور والبقاء.

وهكذا يجد الباحثون إن التغيير التنظيمي ضرورة من ضرورات التميز التنظيمي لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين وأعضاء الهيئات الإدارية في المنظمة، حيث أن تطوير مهاراتهم وقدراته يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمبادأة والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بان المنظمة ملك له، إن هذا

والتجريب بهدف تحسين الأداء وزيادة فاعلية المؤسسات لتمكينها من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية والبيئية التي تسهم في بقاء وإنماء المؤسسات، وتنشيط دورها في رفع أداء الأفراد والجماعات (جارنر، 2009).

وأكد مارتسن وآخرون (Martensen et.al, 2007) أن التغيير الفعال يتطلب الاستثمار في الموارد فيما يتعلق بالوقت والجهد والمال، حيث أن تحقيق التغيير بشكل فعال يتطلب الأعداد وبذل الإمكانات المادية والبشرية لدعم التغيير. ويشير بوكوفيتشوماركيك (Bukovec & Markic, 2007) أن مهام واستراتيجيات التغيير في تعاملها مع التميز التنظيمي تتبلور فيما يلي: دراسة أوضاع المنظمة ومتابعة الظروف والمتغيرات الخارجية وذلك من خلال إجراء عمليات التحليل الاستراتيجي للمناخ الخارجي والمناخ الداخلي بشكل دوري، وتحديد الأسس والتوجهات الاستراتيجية، وصياغة رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية، وتحديد الأهداف الاستراتيجية وأسس ومعايير قياس النتائج والحكم على الإنجازات، ووضع الخطط الاستراتيجية في ضوء التوجهات والأهداف الاستراتيجية لاستثمار الفرص وتجنب المهددات الناشئة عن المتغيرات، وتطوير آليات الرصد والمتابعة للكشف عن المتغيرات وتأثيراتها على عمل المنظمة وتفعيل نظم البحوث والتطوير لتطوير المنتجات والعمليات، ومتابعة الأداء على مستوى المنظمة وفي مجالات النشاط ذات الأولوية، والتوجيه نحو تحسينه وتطويره للتوافق مع الأهداف والتوجهات الاستراتيجية وأخذاً في الاعتبار للمتغيرات المشاهدة والمحتملة والآثار الناجمة عنها [أو التهديدات المتوقعة].

ويلخص كوم ماثايسيل (Comm, Mathaisel, 2008) أثر التميز التنظيمي في بناء منظمات قادرة على جني ثمار التغيير فيما يلي:

- 1- تحديد الرؤية المستقبلية: وهي الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة أن تكون عليها مستقبلاً.
- 2- تحيد الرسالة: وهي ببساطة تحديد كيف ستقوم المنظمة بالعمل المستقبلي لتحقيق الرؤية.
- 3- صياغة الأهداف: ويعتبر الهدف الناتج المتوقع من نشاط المنظمة، ويجب أن يكون الهدف واضحاً ومحدداً للتنفيذ.
- 4- صياغة الاستراتيجية العامة: عرض طرق تحديد الإمكانات المادية والبشرية وكيف يمكن من خلالها تحقيق الأهداف في ظل العوامل المؤثرة البيئة وغيرها.
- 5- عناصر الخطة الاستراتيجية (تحليل الموقف، تقييم الفرص والمخاطر، صياغة الأهداف، وضع الإستراتيجية، تحديد الميزة التنافسية، وضع البرامج التفصيلية، تقييم الخطة).



مرتفع، ووجود أثر لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في التميز التنظيمي، وأن أبعاد التخطيط الاستراتيجي تفسر ما مقداره (68.9%) من التباين في التميز التنظيمي، ووجود أثر لأبعاد التحليل الاستراتيجي للبيئة في التميز التنظيمي، وأن أبعاد التحليل الاستراتيجي للبيئة تفسر ما مقداره (58.9%) من التباين في التميز التنظيمي، ووجود أثر لأبعاد عناصر التخطيط الاستراتيجي في التميز التنظيمي، وأن أبعاد عناصر التخطيط الاستراتيجي تفسر ما مقداره (49.9%) من التباين في التميز التنظيمي.

وأجرى (البلوي، 2009) دراسة بعنوان "أثر عوامل التغيير الداخلية والخارجية في أساليب إدارة الصراع التنظيمي في مديريات المياه في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية" وهدفت إلى أثر تحديد عوامل التغيير الداخلية والخارجية في إدارة الصراع التنظيمي في مديريات المياه في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (443) مبحوثاً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها: أن تصورات المبحوثين لعوامل التغيير في مديريات المياه في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية جاءت بدرجة متوسطة، ووجود أثر لعوامل التغيير الداخلية والخارجية في إدارة الصراع التنظيمي، وأن أبعاد عوامل التغيير الداخلية والخارجية تفسر (34.5%) من التباين في بُعد (إدارة الصراع التنظيمي).

وأجرى (المجالي، 2009) دراسة بعنوان "مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة العقبة الاقتصادية الخاصة". وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر وظائف إدارة المعرفة، وأثرها في بلورة التميز التنظيمي، من وجهة نظر العاملين في سلطة العقبة الاقتصادية الخاصة. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم وتطوير استبانة، وتوزيعها على عينة مكونة من (356) مفردة، وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، اعتماداً على المتوسطات الحسابية وتحليل الانحدار المتعدد، كشفت الدراسة عن أن المتوسط العام لأبعاد إدارة المعرفة كانت مرتفعة، وإن هناك أثراً لأبعاد إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، وتنظيم المعرفة) في التميز التنظيمي.

وأجرى (الضلعين، 2009) دراسة بعنوان "مدى توافر سمات فرق العمل وأثرها في التميز التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية التي تقدمت للحصول على جائزة الملك عبدالله

الشعور يدفع العاملين إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم واعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المنظمات ونجاحها.  
الدراسات السابقة:

أ. الدراسات العربية:

أجرت (جبار، 2010) دراسة بعنوان "أثر عوامل التغيير في عملية الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على موظفي الشركة العامة للسياحة العراقية" وهدفت إلى التعرف إلى أثر عوامل التغيير في عملية الإبداع التنظيمي، ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم بناء استبانة وزعت على عينة بلغت (376) وجدت أنها صالحة للتحليل الإحصائي، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: أن تصورات المبحوثين لأبعاد عوامل التغيير قد جاءت مرتفعة. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للتغيير بأبعاده مجتمعة (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) على أبعاد الإبداع التنظيمي: القدرة على حل المشكلات، سعة الاتصال، المجازفة والمخاطرة، وتشجيع الإبداع.

وأجرت (مجيد، 2010) دراسة بعنوان "أثر إدارة المعرفة في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى أدراك العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة لإدارة المعرفة (الموارد البشرية، والتكنولوجيا، والعمليات) والتميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الثقافة التنظيمية)، وتكونت عينة الدراسة من (546) مبحوثاً. وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أن تصورات العاملين في الجامعات الخاصة للتميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الثقافة التنظيمية)، جاءت بدرجة مرتفعة، كما دلت النتائج على إن أبعاد إدارة المعرفة تفسر (68.6%) من التباين في بُعد (التميز التنظيمي)، كما تُفسر أيضاً (57.3%) من التباين في بُعد (تميز القيادة)، وتُفسر أيضاً (60.9%) من التباين في بُعد (تميز المرؤوسين)، وفسرت أبعاد إدارة المعرفة (57.8%) من التباين في بُعد (تميز الثقافة التنظيمية).

وفي دراسة أجراها (الرشيدي، 2010) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية في المدينة المنورة"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية في المدينة المنورة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (379) مبحوثاً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن تصورات المديرين للتميز التنظيمي ذات مستوى

1- إن المتوسط العام لأبعاد التميز التنظيمي في دائرة الجمارك العامة الأردنية كان مرتفعاً.

2- أن هنالك أثراً لأبعاد الجودة الشاملة في دائرة الجمارك العامة الأردنية في التميز التنظيمي.

وأجرت (الشوابكة، 2007)، دراسة بعنوان "درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية". وهدفت هذه الدراسة إلى تقصي درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى القيادة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية لتلك المديريات وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، كانت ضعيفة، فيما أظهرت النتائج أن درجة الفاعلية التنظيمية في تلك المديريات كانت عالية. ولم تظهر النتائج الكلية للدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مقاومة القادة الإداريين للتغيير التنظيمي، ولدرجة الفاعلية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في الأردن، من وجهة نظر القادة التربويين، تعزى إلى متغيرات الجنس، أو المؤهل العلمي، أو الخبرة الإدارية، أو المركز الوظيفي. أما بالنسبة للعلاقة بين درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، وبين الفاعلية التنظيمية لهذه المديريات، من وجهة نظر القادة الإداريين أنفسهم، فقد أظهرت النتائج أن تلك العلاقة كانت سلبية قوية (كلما ارتفعت درجة مقاومة التغيير انخفضت الفاعلية التنظيمية).

وأجرت (الخرشه، 2006) دراسة بعنوان "أثر الممارسة القيادية في تميز منظمات الأعمال الأردنية، لتطوير نموذج لاختيار القيادات القادرة على قيادة المنظمات نحو التميز" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الممارسات القيادية ودور القيادة الإدارية في استخدام واستثمار الجدارات الأساسية المتوفرة في البنوك الأردنية. وقد تم استخدام استبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي اشتمل على (10) عشرة بنوك تم اختيارها عشوائياً من السبعة عشر بنكاً، أي ما نسبته (58%) من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (140) استبانة على كافة أفراد عينة الدراسة. حيث كان عدد الاستبانات المعادة والصالحة للتحليل (100) ونسبة (71%). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- دلت النتائج أن التميز في قطاع البنوك الأردنية كان إيجابياً ودرجة مرتفعة بمتوسط الحسابي (3.62).

2- أشارت النتائج إلى أن هنالك أثراً للممارسة القيادية في

الثاني للتميز" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى توافر سمات فرق وأثرها في التميز التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية التي تقدمت للحصول على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع الاستبانة على أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (616) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. أشارت النتائج إلى أن تصورات المبحوثين لمتغير التميز التنظيمي كان مرتفعاً.

2. أشارت النتائج إلى أن هنالك أثراً لسمات فرق العمل في التميز التنظيمي.

وفي دراسة قام بها (السعودي، 2008) بعنوان "أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك العاملة في الأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانته، وتوزيعها على عينة مكونة (292) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- إن مستوى إدراك المبحوثين لأبعاد التميز التنظيمي جاء مرتفعاً.

2- وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية عند تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية.

أجرت (الجهني، 2008) دراسة بعنوان "أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على التغيير التنظيمي في الدوائر الحكومية بمدينة تبوك في المملكة العربية السعودية"، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1- أن تصورات المبحوثين حول التغيير التنظيمي جاءت أيضاً بدرجة متوسطة.

2- وجود أثر لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في التغيير التنظيمي، في الدوائر الحكومية بمدينة تبوك في المملكة العربية السعودية.

أما الدراسة التي قام بها (العمارين، 2007) فجاءت بعنوان "أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في دائرة الجمارك الأردنية" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام استبانة مطورة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، والتي بلغ تعدادها (418) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

التعليمي، والمستوى الوظيفي، والخبرة العملية). وأجرى (السهلي، 2006)، دراسة بعنوان: "المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الحد من مقاومة التغيير: دراسة ميدانية مطبقة على الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض". هدفت إلى استطلاع أنماط المشاركة في صنع القرار عند الموظفين الحكوميين والتعرف على أثر الأنماط السائدة للمشاركة في صنع القرارات على تقبل الموظفين للتغيير في أجهزتهم، والتعرف على المعوقات التي تحول دون المشاركة في صنع القرارات، بالإضافة إلى وضع اقتراحات الموظفين لتطوير المشاركة في صنع القرار في الأجهزة الحكومية، وتقديم توصيات علمية وعملية قد تكون مفيدة في تطوير مستوى أداء موظفي الأجهزة الحكومية. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج يمكن إيجازها فيما يلي: أن أهم الأنماط السائدة في الأجهزة الحكومية لمشاركة الموظفين في صنع القرار هي: استماع المدير لآراء الموظفين واقتراحاتهم قبل أن يتخذ قراره بشكل نهائي والنمط الثاني هو عرض المدير المشكلة على المرؤوسين لمساهمة في إيجاد البدائل ثم يختار البديل الذي يراه مناسباً لحل المشكلة، والنمط الثالث هو مشاركة المدير المرؤوسين كأى عضو آخر للوصول إلى القرار المناسب.

وفي دراسة قامت بها (الشميلة، 2004) بعنوان: "تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي في أمانة عمان الكبرى". حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي في أمانة عمان الكبرى، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد العينة والتي بلغ تعدادها (764) مفردة، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) لتحليل بيانات الاستبانة، اعتماداً على المتوسطات الحسابية، ومعاملات الارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار لاختبار صلاحية النموذج وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1. وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية مهمة وقوية بين المتغير المستقل كلاً وبمختلف أبعاده وبين التميز التنظيمي كلاً وبمختلف أبعاده.
2. وجود اثر هام بدلالة إحصائية لمغبر السلوك الموجه نحو الفرد في (تميز القيادة التنظيمية، تميز الاستراتيجية التنظيمية).
3. لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمغبر السلوك الموجه نحو الفرد في (تميز المرؤوسين، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية).

تميز قطاع البنوك والشركات المالية الأردنية، وأن الممارسة القيادية فسرت ما مقداره (68.3%) من التباين في تميز قطاع البنوك والشركات المالية الأردنية.

3- أشارت النتائج إلى أن هنالك أثراً للممارسة القيادية في الجدارات الأساسية كبعد من أبعاد تميز قطاع البنوك والشركات المالية الأردنية، وأن الممارسة القيادية فسرت ما مقداره (71%) من التباين في المتغير التابع الجدارات الأساسية.

4- أشارت النتائج إلى أن هنالك أثراً للممارسة القيادية في قيمة العمل كبعد من أبعاد تميز قطاع البنوك والشركات المالية الأردنية وأن الممارسة القيادية فسرت ما مقداره (67%) من التباين في المتغير التابع قيمة العمل كبعد من أبعاد تميز قطاع البنوك والشركات المالية الأردنية.

5- أشارت النتائج إلى أن هنالك أثراً للممارسة القيادية في المسؤولية الاجتماعية كبعد من أبعاد تميز قطاع البنوك والشركات المالية الأردنية، وأن الممارسة القيادية فسرت ما مقداره (52%) من التباين في المتغير التابع- المسؤولية الاجتماعية- كبعد من أبعاد تميز قطاع البنوك والشركات المالية الأردنية.

أما دراسة (الفارسي، 2006)، فجاءت بعنوان: " أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عُمان: دراسة ميدانية". هدفت إلى التعرف على أثر وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة بـ (تحليل وصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، التدريب والتطوير، التحفيز، إدارة الأداء، علاقات الموظفين)، والعوامل الشخصية والوظيفية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة العملية)، على التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عُمان، والكشف عن المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية نحو التغيير التنظيمي في تلك الوزارات، وذلك من أجل التوصل إلى نتائج وتوصيات تساعد في زيادة فعالية وكفاءة الأجهزة الحكومية في سلطنة عُمان بشكل عام. وأظهرت نتائج الدراسة الآتي:

1. يوجد اثر ذو دلالات إحصائية لأبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في: تحليل وتصميم العمل، وتخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب، والاختيار، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وإدارة الأداء، وعلاقات الموظفين، في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عُمان.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي تعزى للخصائص الديموغرافية والمتغيرات الوظيفية (العمر، والجنس، والمستوى

في الأجهزة الحكومية المركزية المبحوثة وهي الدفاع والقوى والعدالة واستغلال الفرص والمنافسة والنظام والقانون وفرق العمل والفعالية كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين المرتبة الوظيفية التي يشغلها المدير وكل من قيمة الكفاءة والعدالة واستغلال الفرص، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين الخبرة وكل من قيمة الصفة والاقتصاد والكفاءة والمنافسة والفعالية وفرق العمل والنظام والقانون واستغلال الفرص والعدالة.

**وأجرى (العمرى، 2002) بعنوان "تحديثات التغيير واستراتيجيات إدارتها: دراسة تطبيقية على تجربة الاتصالات السعودية"،** وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: وجود عوامل رئيسية لتحديثات التغيير تمثلت في: ضعف التخطيط والاستعداد للتغيير، ضعف مشاركة الموظفين، قلة الموارد المادية والبشرية، الخوف من نتائج التغيير، عدم الاستعداد الفني للتغيير، عدم وضوح أبعاد التغيير للإدارة العليا، وأخيراً سرعة التغيير وغموض أهدافه للموظفين، كما بينت الدراسة أن أهم عوامل تحديثات التغيير هو ضعف مشاركة الموظفين، ضعف التخطيط والاستعداد للتغيير، وعدم وضوح أبعاد التغيير للإدارة العليا مما يجعل الإدارة العليا لا تقوم بدعم عملية التغيير بالشكل الكافي الذي يمكنها من تحقيق أهدافها، الخوف من نتائج التغيير كخوف بعض المسؤولين من فقد مراكزهم الوظيفية، أو بعض الامتيازات، سرعة التغيير وغموض أهدافه للموظفين

**وفي دراسة قابم بها (الخلف، 1997) بعنوان: "ثالثو التميز: تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية"،** هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على إدارة الجودة الشاملة وابرز أهميتها كوسيلة تمكن المنظمات الإدارية من التعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليها بفاعلية والربط بين إدارة الجودة الشاملة وتكاليف الأداء والإنتاجية كدلالة على التميز التنظيمي، من خلال مراجعة الأدبيات وتحليل عدد الحالات الناجمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك لتأكيد الانسجام بين هذه المفاهيم الثلاثة وان كلاً منها يلعب دوراً في مساندة الآخر فضلاً عن كونها جميعاً تساهم في تحقيق التميز في الأداء (ثالثو التميز).

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين الجودة والإنتاجية والتكلفة وان أي تحسين في الجودة سيؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض الكلفة، كما إن التجربة اليابانية دليل آخر على جدوى الاستثمار في إدارة الجودة الشاملة كوسيلة لتحقيق التميز والمقدرة على تحقيق التنافس محلياً وإقليمياً وعالمياً وكذلك التجربة الأمريكية في العقدين الثامن والتاسع من هذا

وفي دراسة قام بها (الفهداوي، 2005) بعنوان "علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحولي: دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك"، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة وهي:

1. جاءت تصورات المبحوثين للمتغير المستقل (المواطنة التنظيمية) بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي مقداره (3.51).
2. جاءت تصورات المبحوثين للمتغير التابع (التغيير التحولي) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي مقداره (3.33).
3. توجد علاقة ارتباطية قوية ومهمة بين المواطنة التنظيمية والتغيير التحولي، على الصعيد الكلي والأبعاد المنفردة.
4. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المواطنة التنظيمية في معادلة الانحدار، وخرج بعضها عن ترتيب الدخول في معادلة الانحدار للتنبؤ ببعض الأبعاد التابعة للتغيير التحولي.

**وقام (الحوامدة، والهيبي، 2004) بدراسة بعنوان "عوامل التغيير وعلاقتها بمستوى إدراك عملية التغيير ونتائجها (دراسة ميدانية في شركات الفوسفات والأسمنت والبوتاس الأردنية)"،** وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل التغيير الداخلية، وبين نتائج التغيير، وتفسر عوامل التغيير الداخلية ما مقداره (58.4%) من التباين في نتائج التغيير.
2. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل التغيير الخارجية، وبين نتائج التغيير، وتفسر عوامل التغيير الخارجية ما مقداره (42.3%) من التباين في نتائج التغيير.
3. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل التغيير الداخلية، وبين مستوى إدراك عملية التغيير، وتفسر العوامل الداخلية ما مقداره (59%) من التباين في مستوى إدراك عملية التغيير.
4. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل التغيير الخارجية، وبين مستوى إدراك عملية التغيير، وتفسر العوامل الخارجية ما مقداره (36.1%) من التباين في مستوى إدراك عملية التغيير.

**أما دراسة (الزومان، 2003) فجاءت بعنوان: "أثر القيم التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية على اتجاهات المديرين نحو التغيير التنظيمي".** وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج من أهمها أن غالبية المديرين في الأجهزة الحكومية المركزية يوافقون على إحداث التغيير التنظيمي في الإدارات التي يعملون بها، إضافة إلى وجود ثمان قيم تنظيمية

أهم هذه العوامل هو استثمار هذه الشركات خارج حدودها الإقليمية.

وفي دراسة قام بها كائينغهام وآخرون (Cunningham et.al, 2009) بعنوان "تنفيذ التغيير في منظمات القطاع العام" وهدفت إلى التعرف على آليات تنفيذ التغيير التنظيمي في ثلاث منظمات من منظمات القطاع العام البريطانية، وتكونت عينة الدراسة من (23) من كبار المسؤولين التنفيذيين. ولقد استخدمت نماذج التغيير التنظيمي الثلاثة وذلك لبيان أن جهود التغيير تظهر استعمال متغيرات وسيطة، هيكلية، تكنولوجية، وسلوكية صممت لزيادة الفاعلية والكفاءة من خلال محاور تمثل (تحسين العمليات التقنية، تحسين القيادة، الإدارة، ومهارات التدريب، تحسين الاتصالات ومشاركة العاملين، تحسين علاقات المستهلك، تحسين البيئة محل العمل، تمكين العاملين، وتبديل علاقات السلطة).

وأجرى غارفين وروبرتو (Garven & Roberto, 2006) دراسة بعنوان "التغيير من خلال الإقناع" وهدفت إلى التعرف على كيفية التغلب على فشل القيادات في إعداد الموظفين للتغيير، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي الاستقرائي من خلال دراسة وتحليل العديد من الجهات والمنظمات الحكومية والخاصة والخيرية في أوروبا، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: ضرورة أن يتبنى القادة حملة إقناع فعالة للموظفين تبدأ قبل وقت مناسب من إحداث التغيير. وتكوين جبهة عمل قوية داعمة للتغيير وقادرة على التأثير في العاملين. وضرورة بيان اختلاف خطط التغيير عن السابق وفعاليتها. وتهيئة الأجواء والظروف المناسبة لقبول التغيير، وعلى الأخص الصراعات الوظيفية. وضرورة اهتمام القادة بمشاعر وأحاسيس العاملين وتوجيهها نحو تفهم التغيير وقبلوه. وأهمية المحافظة على السلوكيات الجديدة الداعمة للتغيير، والمناخ الإيجابي للمنظمة. وضرورة إعطاء الفرصة للعاملين في حل المشاكل وتمكينهم وتوجيههم باستمرار.

أما أبراهامسون (Abrahamson, 2006) فقد أجرى دراسة بعنوان "التغيير بدون ألم" وهدفت إلى معرفة كيف يمكن أن تتغير المنظمات بنجاح في ظل معارضة العاملين. وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي الاستقرائي من خلال دراسة وتحليل العديد من البحوث والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن كثيراً من المنظمات تتغير ومع ذلك تفنى؛ لكون التغيير يتمتع بقوة يمكن أن تدمر المنظمة. وأن تستبدل المنظمات مبادرات التغيير الجذرية الواسعة النطاق، بعمليات تغيير طبيعية صغرى مدروسة بعناية، باستخدام عمليات ترقيع (إصلاح) واسعة أو

القرن، كما توصلت إلى أن المنظمات التي ترغب في أن تدخل القرن الحادي والعشرين ولديها المقدرة على المنافسة والبقاء ليس لديها خيار سوى الاستثمار في تحسين الجودة لأن المنافسة الاقتصادية هي ما سيميز القرن الحالي، كما أن تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة في آن واحد يساهم في تحقيق ثلوث التميز التنظيمي.

ب. الدراسات الأجنبية:

أجرى دنيس وشرايدر (Dennis & Schraeder, 2009) دراسة بعنوان "تعزيز نجاح التغيير في المنظمات: ربط استراتيجيات الاستعداد للتغيير مع مصادر المقاومة" وهدفت إلى تعزيز سبل نجاح التغيير التنظيمي، وذلك من خلال مطابقة استراتيجيات الاستعداد للتغيير في المنظمات الهنغارية في الإصلاح المؤسسي، وتعزيز آليات المراقبة. وشملت عينة الدراسة (165) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمات الهنغارية أبدت اهتماماً بالإصلاح المؤسسي كأداة لنجاح التغيير التنظيمي. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن أهم عوامل مقاومة التغيير هو ضعف مشاركة الموظفين، ضعف التخطيط والاستعداد للتغيير، عدم وضوح أبعاد التغيير للإدارة العليا مما يجعل الإدارة العليا لا تقوم بدعم عملية التغيير بالشكل الكافي الذي يمكنها من تحقيق أهدافها.

وأجرى تايلر (Taylor, 2009) دراسة مقارنة لنماذج التميز للقيم الأساسية في مواجهة القيم الإنسانية" حيث هدفت هذه الدراسة إلى دراسة مقارنة للقيم الأساسية للنماذج التميز إزاء في مواجهة القيم الإنسانية في (16) منظمة خدمية في هولندا، واعتمدت الدراسة في بياناتها على استبانة تم توزيعها على (389) مبحوثاً، ومن نتائج الدراسة التي استخدمت في تحليل بياناتها الأوساط الحسابية، والتحليل العاملي يتضح أن مقارنة الاستجابات المعيارية مع نتيجة القيم الأساسية للنماذج التميز تؤكد وجود اختلافات معنوية بين ما هو قائم والقيم النمطية، وأن القيم الإنسانية تؤثر في استراتيجيات التميز التي تركز على العملاء، والتعلم المستمر والابتكار والتحسين والمسؤولية الاجتماعية وإشراك الموظفين.

وأجرى إيفانثيا وآخرون (Evanthia, et.al, 2009) دراسة بعنوان "متطلبات المعايير الأوروبية لتمييز الأعمال مدخل مقترح" وهدفت إلى الكشف عن مدى التزام شركات الأدوية الأوروبية لمعايير التميز الأوروبية، وشملت عينة الدراسة (469) شركة دوائية، وتوصلت الدراسة إلى أن شركات الأدوية تواجه صعوبات في تحقيق معايير التميز الأوروبية بسبب الأزمة الاقتصادية العالمية. ووجود مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تشكل معاً معوقاً للالتزام بالمعايير الأوروبية ومن

وأجرى فروست وآخرون (Frost, et.al, 2002) دراسة بعنوان "مراكز التميز في الشركات ذات الجنسيات المتعددة" من خلال استطلاع آراء (780) منظمة مملوكة للأجانب من القطاع الإنتاجي في كندا، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة الظروف التي تساعد على إنشاء مراكز للتميز في الشركات الأجنبية ذات الجنسيات المتعددة، وتوفير رؤية لآلية استخدامها المنظمات متعددة الجنسيات من خلال تعاملها مع قضية إنشاء مراكز للتميز، وتوصلت الدراسة إلى وجود مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تشكل معاً مراكز للتميز، وهم هذه العوامل هو استثمار المنظمة داخل وخارج حدودها ومجالات التنافس، ووجود أهمية نسبية لهذه العوامل تختلف تبعاً لنوع المركز (تصنيعي، بحثي، تطوري) بالإضافة إلى وجود علاقة بين مراكز التميز والأداء، حيث أظهرت العديد من القياسات المعيارية للأداء إن هناك علامات أعلى تم الحصول عليها من قبل مراكز التميز عن تلك المنظمات التي لا تضم مراكز للتميز بصرف النظر عن نوع المركز، وأوصت الدراسة بإجراء دراسات مطولة ومقارنة وإجراء أبحاث على عينات أوسع باستخدام عمليات المسح من أجل فهم طبيعة ومدى مساهمة الأشكال المختلفة من المراكز وآليات التصميم التي يمكن للمنظمات من خلالها الوصول للإمكانيات المطلوب تحقيقها في التميز، وإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية لمراكز التميز.

دراسة (Kanji, 2002) بعنوان "النمو الملائم والتميز التنظيمي" وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين قياس الأداء وتميز الأعمال، وبناء نظام شامل لقياس تميز الأداء. ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن نظم قياس الأداء التقليدية لا تدعم نماذج تميز الأداء. وبناء نموذج لقياس تميز الأعمال شمل الأبعاد التالية: المجموعة الأولى: وتتضمن مجموعة هامة من عوامل النجاح الحرجة (Critical Success Factor)، والتي تؤدي بالنتيجة إلى أداء متميز للمنظمة إذا تم التركيز عليها، وإدارتها بشكل فاعل وهي القيادة (كعنصر محرك رئيسي)، ورضا الزبائن، والإدارة بالحقائق، وإدارة الموارد البشرية، والتحسين المستمر. والمجموعة الثانية: ركزت على قيم المنظمة (كمحرك رئيسي) لتمييز كل من: العمليات، ومنظمة متعلمة، وتلبية احتياجات أصحاب المصالح.

وأجرى كاهو وتان (Khoo & Tan 2002) دراسة بعنوان "استخدام تميز الأعمال الأسترالي كإطار لتحقيق التنمية المستدامة المتميز الأعمال" وهدفت إلى معرفة التحديات التي تواجه المنظمات والجهود المطلوبة من تلك المنظمات لدعم التطور والنجاح في أعمالها بالإضافة إلى المسؤولية

محدودة النطاق. والنتيجة هي دينامية الاستقرار تتيح التغيير للمنظمة دون فواجع تذك، وبما يعزز أي محاولات تغيير جديدة. وأن تترك المنظمات فكرة التغيير بلا توقف حتى تنجح في التغيير، وبدلاً من ذلك ينبغي توزيع مبادرات التغيير الرئيسية بين فترات تغيير طبيعية قصيرة مدروسة بعناية، باستخدام عمليات الإصلاح، وبذلك يمكن للمنظمات القيام بتغيير شامل بنهج يسمى ديناميكية الاستقرار. وأن ديناميكية الاستقرار عبارة عن بذل القادة جهود تغيير مستمرة ولكن محدودة نسبياً تشمل إعادة تنظيم الممارسات القائمة ونماذج العمل المطبقة، بدلاً من استحداث ممارسات ونماذج عمل جديدة. وأن ديناميكية الاستقرار تتطلب من القادة ما يسمى وثيرة التغيير، حيث ينبغي أن تتم التغييرات الواسعة النطاق والمحدودة في فترات زمنية دقيقة وصحيحة.

أما دراسة فوتيس وآخرون (Fotis, et.al, 2005) فجاءت بعنوان "أفضل ممارسات المنظمات اليونانية في طريقها للتميز مساهمة ISO 9000:2000" وهدفت إلى التحقق نظرياً وتجريبياً من الحالة الراهنة لأفضل التطبيقات في عشر منظمات صناعية يونانية في طريقها إلى التميز، من خلال نموذج التميز الأوروبي، حيث منحت هذه المنظمات جوائز تميز وحصلت على شهادات (الأيزو 9001). جمعت المعلومات عن طريق المقابلات الشخصية مع مديري التخطيط والإنتاج والجودة بالإضافة إلى استبانته تتضمن أسئلة مفتوحة. أظهرت النتائج أن هناك بعض المشاكل تتعلق في بيروقراطية المنظمات وعدم مرونة في التنظيم وانخفاض في استخدام مهارات العاملين ومعارفهم، وعدم استخدام المكافآت كأداة تسويقية ووسيلة إلى اختراق الأسواق.

وفي دراسة قام بها رمضان (Ramanathan, 2004) بعنوان "التميز التنظيمي في القطاع الصناعي في سلطنة عُمان" هدفت إلى معرفة دور إدارة التكنولوجيا والاستثمار في التكنولوجيا بهدف التحسين في تميز الأعمال. أجريت هذه الدراسة على (19) مجموعة من الشركات الصناعية في سلطنة عمان. وتضم هذه المجموعات صناعات تكرير البترول وصناعات مكائن حاسوبية وأدوات بصرية طبية. وذلك عن طريق تحليل البيانات الخاصة بتلك المجموعات في الفترة الواقعة بين (1997-2001). حيث شهدت كافة القطاعات هبوطاً في الأداء وفق مقياس دليل الإنتاجية (MPI)، أشارت النتائج إلى أن سبب الهبوط يعزى إلى التغيير التكنولوجي في تلك الفترة، بالرغم من التحسن البطيء في استخدام التكنولوجيا. أوصت الدراسة بالاهتمام بالإدارة التكنولوجية والاستثمار في التكنولوجيا لتكون تلك الشركات في المستوى الأعلى من التميز.

العربية وأثرها على التميز التنظيمي، لهذا جاءت هذه الدراسة لسدّ النقص الحاصل في هذا المجال، وبهذا انمازت هذه الدراسة عن غيرها.

### عرض النتائج:

#### الإجابة عن أسئلة الدراسة:

#### الإجابة عن السؤال الأول: ما هي تصورات العاملين في

#### شركة البوتاس العربية لمستوى عوامل التغيير؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين في شركة البوتاس العربية لعوامل التغيير، والجدول (3) يبين ذلك.

يظهر من الجدول (3) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين في شركة البوتاس العربية لعوامل التغيير ذات مستوى متوسط، يتضح أن المهام والواجبات احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.45)، وانحراف معياري بلغ (0.59)، يلي ذلك بعد الموارد البشرية بمتوسط حسابي بلغ (3.38)، وانحراف معياري (0.62)، يلي ذلك بعد التكنولوجيا المتقدمة بمتوسط حسابي بلغ (3.31)، وانحراف معياري (0.64). وجاء في المرتبة الأخيرة بعد الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي بلغ (3.26)، وانحراف معياري (0.66). وهي نتائج منطقية لأن عوامل التغيير تؤثر في نوعية النتائج التي قد تحدث نتيجة عملية التغيير وهي مدركة من قبل العاملين في شركة البوتاس العربية.

#### الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى تصورات العاملين

#### في شركة البوتاس العربية لأبعاد التميز التنظيمي؟

الإجتماعية. أجريت هذه الدراسة على شركة (Smelter Plant) في أستراليا أثناء عملية الانتقال، والتحول من مرحلة الإعداد إلى مرحلة التطبيق، والدعم، والمساندة، والتحسين المستمر، والمسؤولية الإجتماعية. استخدمت الدراسة نموذج تميز الأعمال الأسترالي. حيث تم تحديد مكونات النموذج التي اعتقد إنّ لها تأثيراً على التميز في الأعمال وهي: (القيادة، والاستراتيجيات والخطط، والمعلومات والعاملون، وقيمة المستهلك، وإدارة العمليات، ونتائج الأعمال). وقد استخدم الباحث أسلوب الإنحدار التدريجي لبيان أثر مكونات النموذج على التميز. ودلت النتائج أنه لتحقيق التميز في الأعمال والتحسين المستمر، لا بد من التركيز على كافة المكونات.

#### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

قامت دراسة (جبار، 2010) على دراسة أثر عوامل التغيير في عملية الإبداع التنظيمي في الهيئة العامة للسياحة العراقية كما قامت دراسة (البلوي، 2009) بدراسة أثر عوامل التغيير الداخلية والخارجية في أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وتناولت دراسة (الجهني، 2008) أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على التغيير التنظيمي، وتطرقت دراسة (الرشدي، 2010) إلى التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية في المدينة المنورة، ولم نجد أية دراسة قد تناولت أثر عوامل التغيير على التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في شركة البوتاس العربية، لكن ما يميز هذه الدراسة، هو الاختلاف من حيث الهدف ومجتمع الدراسة والعينة، وقد ساعد استعراض الدراسات السابقة في إلقاء نظرة على عوامل التغيير في شركة البوتاس

### الجدول (3)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لإدراك عوامل التغيير في شركة البوتاس العربية

تسلسل الفقرات	عوامل التغيير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
4-1	الهيكل التنظيمي	3.26	0.66	4	متوسط
8-5	المهام والواجبات	3.45	0.59	1	متوسط
12-9	الموارد البشرية	3.38	0.62	2	متوسط
16-13	التكنولوجيا المتقدمة	3.31	0.64	3	متوسط
16-1	المتوسط الكلي	3.35	0.58	-	متوسط

## الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لأبعاد التميز التنظيمي في شركة البوتاس العربية.

تسلسل الفقرات	أسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الفقرة وفقاً للمتوسط الحسابي
21-17	تميز القيادة	3.73	0.68	4	مرتفع
26-22	تميز المرؤوسين	3.78	0.59	3	مرتفع
31-27	تميز الهيكل	3.84	0.64	2	مرتفع
36-32	تميز الإستراتيجية	3.89	0.61	1	مرتفع
41-37	تميز الثقافة	3.63	0.57	5	متوسط
41-17	المتوسط الكلي	3.77	0.51	-	مرتفع

من المتغيرات المستقلة، ويشير الجدول (5) إلى أنه إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) للمتغير يتجاوز (10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من (0.05) فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار. وقد تم الاعتماد على هذه القاعدة لاختبار الارتباط الخطي المتعدد "Multicollinearity" بين المتغيرات المستقلة. وكما يشير الجدول (5) والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح "Tolerance" لكل متغير، نلاحظ أن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (10) وتتراوح بين (0.313 - 2.263) كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح "Tolerance" لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.561 - 0.313) ولذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

ومن أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي Normal Distribution للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات، وكما يشير الجدول (5) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من (1) ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

يوضح الجدول (6) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، ونظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ودرجات حرية (4، 626)، حيث إن أبعاد عوامل التغيير تفسر (63.3%) من التباين في بُعد (التميز التنظيمي)، كما تُفسر أيضاً (53.5%) من التباين في بُعد (تميز القيادة)، وتُفسر أيضاً (47%) من التباين في

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أبعاد التميز التنظيمي في شركة البوتاس العربية (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة) كانت مرتفعة، أن المتوسط الكلي لأبعاد التميز التنظيمي بلغ (3.77)، وقد احتل بُعد تميز الإستراتيجية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.89)، يلي ذلك بُعد تميز الهيكل بمتوسط حسابي بلغ (3.84)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد تميز المرؤوسين بمتوسط حسابي بلغ (3.78)، في حين جاء في المرتبة الرابعة بُعد تميز القيادة بمتوسط حسابي بلغ (3.73)، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد تميز الثقافة بمتوسط حسابي بلغ (3.63). وتُفسر هذه النتيجة أن شركة البوتاس العربية تستند إلى قاعدة بيانات شاملة لتوظيف استراتيجيات التميز، مما يجعلها أكثر كفاءة في رد متخذ القرار في الشركة بالمعلومات التي يحتاجها لرسم السياسات ووضع الاستراتيجيات، ورصد الإمكانيات المادية والطاقات البشرية اللازمة لذلك، والتي قد توفر للفرد المبدع الحرية الكافية لإظهار إمكانياته الإبداعية وتشجيع الابتكار والإبداع في تقديم الاقتراحات والملاحظات، وتبادل الآراء حول الخطط البديلة.

## اختبار الفرضيات:

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى، تم إجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي: فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة "Multi-Collinearity" قام الباحث بإجراء معامل تضخم التباين "Variance Inflation Factor-VIF"، واختبار التباين المسموح به "Tolerance" لكل متغير



بعد (تميز المرؤوسون)، وفسرت أبعاد عوامل التغيير (48.5%) من التباين في بُعد (تميز الهيكل)، كما تُفسر أيضاً (43.1%) من التباين في بُعد (تميز الإستراتيجية)، وأخيراً فسرت أبعاد عوامل التغيير (38.6%) من التباين في بُعد (تميز الثقافة التنظيمية)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعاد عوامل التغيير في تفسير الأبعاد التابعة للتميز التنظيمي. وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة.

### الجدول (5)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات	التباين المسموح به Tolerance	معامل تقييم التباين (VIF)	معامل الالتواء Skewness
الهيكل التنظيمي	0.313	1.404	0.370
المهام والواجبات	0.464	2.263	0.210
الموارد البشرية	0.561	1.314	0.266
التكنولوجيا المتقدمة	0.463	2.160	0.337

### الجدول (6)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

المتغير التابع	المصدر	درجات الحرية	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
التميز التنظيمي	الانحدار	(4، 626)	0.636	185.507	46.38	*218.261	0.000
	الخطأ			106.241	0.170		
تميز القيادة	الانحدار	(4، 626)	0.535	229.068	57.267	*143.893	0.000
	الخطأ			198.992	0.318		
تميز المرؤوسون	الانحدار	(4، 626)	0.470	172.283	43.070	*110.868	0.000
	الخطأ			194.244	0.310		
تميز الهيكل	الانحدار	(4، 626)	0.485	198.709	49.677	*117.632	0.000
	الخطأ			211.156	0.337		
تميز الإستراتيجية	الانحدار	(4، 626)	0.431	169.289	42.322	*104.73	0.000
	الخطأ			197.853	0.316		
تميز الثقافة التنظيمية	الانحدار	(4، 626)	0.386	164.427	41.107	*78.424	0.000
	الخطأ			262.079	0.419		

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

البوتاس العربية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (5.451، 9.492، 5.412، 6.416) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعوامل التغيير (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) في التميز التنظيمي في شركة البوتاس العربية. وليبيان ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعوامل التغيير (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) في التميز التنظيمي.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (7)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) لها تأثير في التميز التنظيمي في شركة

المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الهيكل التنظيمي حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (61%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الموارد البشرية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (63.6%) من التباين في التميز التنظيمي.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعوامل التغيير (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) في تميز القيادة كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.

تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر عوامل التغيير (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) في التميز التنظيمي في شركة البوتاس العربية، والجدول (8) يوضح نتائج ذلك.

تشير البيانات الواردة في الجدول (8) إلى إن بعد (المهام والواجبات) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (47.9%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير التكنولوجيا المتقدمة وفسر مع متغير المهام والواجبات (58.2%) من التباين في

### الجدول (7)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل عوامل التغيير في التميز التنظيمي في شركة البوتاس العربية

المُعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الهيكل التنظيمي	0.143	0.026	0.148	*5.451	0.000
المهام والواجبات	0.253	0.027	0.324	*9.492	0.000
الموارد البشرية	0.164	0.030	0.177	*5.412	0.000
التكنولوجيا المتقدمة	0.195	0.030	0.228	*6.416	0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

### الجدول (8)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بالتميز التنظيمي من خلال عوامل التغيير كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
المهام والواجبات	0.479	*11.641	0.000
التكنولوجيا المتقدمة	0.582	*9.847	0.000
الهيكل التنظيمي	0.610	*6.783	0.000
الموارد البشرية	0.636	*5.632	0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

### الجدول (9)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل عوامل التغيير في تميز القيادة كبعد من أبعاد التميز التنظيمي

المُعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الهيكل التنظيمي	0.060	0.036	0.052	1.681	0.093
المهام والواجبات	0.328	0.036	0.347	*8.993	0.000
الموارد البشرية	0.338	0.041	0.301	*8.167	0.000
التكنولوجيا المتقدمة	0.156	0.042	0.151	*3.761	0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر عوامل التغيير (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) في تميز القيادة كبعد من أبعاد التميز التنظيمي، والجدول (10) يوضح نتائج ذلك.

تشير البيانات الواردة في الجدول (10) إلى إن بعد (المهام والواجبات) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (42.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الموارد البشرية وفسر مع متغير المهام والواجبات (51.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التكنولوجيا المتقدمة حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (53.2%) من التباين في تميز القيادة كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لعوامل التغيير (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) في تميز المرؤوسين كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (9)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) هي أكثر متغيرات عوامل التغيير تأثيراً في تميز القيادة كبعد من أبعاد التميز التنظيمي، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (3.761، 8.993، 8.167) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (0.05). وأن المتغير الفرعي والمتعلق (الهيكل التنظيمي) ليس له أثر في تميز القيادة كبعد من أبعاد التميز التنظيمي حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (1.681)، وهي قيمة غير معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لعوامل التغيير (المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) في تميز القيادة كبعد من أبعاد التميز التنظيمي. وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغير (الهيكل التنظيمي) في تميز القيادة كبعد من أبعاد التميز التنظيمي. وليبيان ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار

#### الجدول (10)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بتميز القيادة من خلال متغيرات عوامل التغيير كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
المهام والواجبات	0.421	*10.204	0.000
الموارد البشرية	0.513	*8.916	0.000
التكنولوجيا المتقدمة	0.532	*5.132	0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى (0.05)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (الهيكل التنظيمي)

#### الجدول (11)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل عوامل التغيير في تميز المرؤوسين كبعد من أبعاد التميز التنظيمي

البعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الهيكل التنظيمي	0.055	0.041	0.053	1.354	0.176
المهام والواجبات	0.346	0.036	0.396	*9.602	0.000
الموارد البشرية	0.128	0.035	0.118	*3.608	0.000
التكنولوجيا المتقدمة	0.173	0.041	0.180	*4.207	0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى (0.05)

تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر عوامل التغيير (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) في تميز المرؤوسين كبعد من أبعاد التميز التنظيمي، والجدول (12) يوضح نتائج ذلك.

تشير البيانات الواردة في الجدول (12) إلى إن بعد (المهام والواجبات) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (39.8%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير التكنولوجيا المتقدمة وفسر مع متغير المهام والواجبات (45%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الموارد البشرية حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (46.8%) من التباين في تميز المرؤوسين كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعوامل التغيير (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) في تميز الهيكل التنظيمي كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (11)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) هي أكثر متغيرات عوامل التغيير تأثيراً في تميز المرؤوسين كبعد من أبعاد التميز التنظيمي، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (9.602، 3.608، 4.207) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وأن المتغير الفرعي والمتعلق (الهيكل التنظيمي) ليس له أثر في تميز المرؤوسين كبعد من أبعاد التميز التنظيمي حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (1.354)، وهي قيمة غير معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لعوامل التغيير (المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) في تميز المرؤوسين كبعد من أبعاد التميز التنظيمي. وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغير (الهيكل التنظيمي) في تميز المرؤوسين كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.

ولبيان ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار

### الجدول (12)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بتميز المرؤوسين

من خلال متغيرات عوامل التغيير كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
المهام والواجبات	0.398	*12.621	0.000
التكنولوجيا المتقدمة	0.450	*7.031	0.000
الموارد البشرية	0.468	*2.692	0.001

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (الهيكل التنظيمي)

### الجدول (13)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل عوامل التغيير

في تميز الهيكل التنظيمي

البُعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الهيكل التنظيمي	0.158	0.037	0.138	*4.268	0.000
المهام والواجبات	0.278	0.034	0.275	*6.502	0.000
الموارد البشرية	0.180	0.038	0.194	*4.785	0.000
التكنولوجيا المتقدمة	0.158	0.039	0.170	*4.022	0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

(الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) في تميز الهيكل التنظيمي كبعد من أبعاد التميز التنظيمي، والجدول (14) يوضح نتائج ذلك. تشير البيانات الواردة في الجدول (14) إلى إن بعد (المهام والواجبات) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (36.6%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الموارد البشرية وفسر مع متغير المهام والواجبات (44.3%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الهيكل التنظيمي حيث فسّر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (46.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التكنولوجيا المتقدمة حيث فسّر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (48.5%) من التباين في تميز الهيكل التنظيمي كبعد من أبعاد التميز التنظيمي. الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعوامل التغيير (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) في تميز الإستراتيجية كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (13)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) هي أكثر متغيرات عوامل التغيير تأثيراً في تميز الهيكل التنظيمي كبعد من أبعاد التميز التنظيمي، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (4.268، 6.502، 4.785، 4.022) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفوية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعوامل التغيير (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) في تميز الهيكل التنظيمي كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.

ولبيان ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر عوامل التغيير

#### الجدول (14)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بتميز الهيكل التنظيمي من خلال متغيرات عوامل التغيير كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
المهام والواجبات	0.366	* 11.085	0.000
الموارد البشرية	0.443	* 8.280	0.000
الهيكل التنظيمي	0.464	* 7.467	0.000
التكنولوجيا المتقدمة	0.485	* 5.273	0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (الهيكل التنظيمي)

#### الجدول (15)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل عوامل التغيير في تميز الإستراتيجية

البُعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الهيكل التنظيمي	0.233	0.062	0.254	* 3.743	0.000
المهام والواجبات	0.396	0.060	0.341	* 6.550	0.000
الموارد البشرية	0.256	0.061	0.236	* 4.274	0.000
التكنولوجيا المتقدمة	0.124	0.030	0.173	* 4.113	0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

والواجبات) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (33.6%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الموارد البشرية وفسر مع متغير المهام والواجبات (36.2%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير التكنولوجيا المتقدمة حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (42.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الهيكل التنظيمي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (43.1%) من التباين في تميز الإستراتيجية كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.

الفرضية السادسة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعوامل التغيير (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) في تميز الثقافة التنظيمية كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (15)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) في تميز الإستراتيجية كبعد من أبعاد التميز التنظيمي، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة وبالقيمة (3.743، 6.550، 4.274، 4.113) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعوامل التغيير (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) في تميز الإستراتيجية كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.

تشير البيانات الواردة في الجدول (16) إلى إن بعد (المهام

### الجدول (16)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بتميز الإستراتيجية من خلال أبعاد عوامل التغيير كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد	قيمة المحسوبة	مستوى دلالة t*
المهام والواجبات	0.336	*7.229	0.000
الموارد البشرية	0.362	*5.687	0.000
التكنولوجيا المتقدمة	0.424	*4.019	0.000
الهيكل التنظيمي	0.431	*3.007	0.003

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

### الجدول (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل عوامل التغيير في تميز الثقافة التنظيمية

البعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الهيكل التنظيمي	0.158	0.042	0.168	*3.777	0.000
المهام والواجبات	0.226	0.041	0.193	*5.481	0.000
الموارد البشرية	0.172	0.044	0.181	*3.939	0.000
التكنولوجيا المتقدمة	0.172	0.048	0.166	*3.605	0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

( $\alpha \leq 0.05$ ). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعوامل التغيير (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) في تميز الثقافة التنظيمية كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.

ولبيان ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (17)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) هي أكثر متغيرات عوامل التغيير تأثيراً في تميز الثقافة التنظيمية كبعد من أبعاد التميز التنظيمي، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (3.777، 5.481، 3.939، 3.605) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة

(الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) في تميز الثقافة التنظيمية كبعد من أبعاد التميز التنظيمي، والجدول (18) يوضح نتائج ذلك.

تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر عوامل التغيير

### الجدول (18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بتميز الثقافة التنظيمية من خلال متغيرات عوامل التغيير كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
المهام والواجبات	0.254	7.484	0.000
الموارد البشرية	0.326	6.962	0.000
الهيكل التنظيمي	0.363	6.045	0.000
التكنولوجيا المتقدمة	0.386	4.402	0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (الهيكل التنظيمي)

العربية (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة)، كانت مرتفعة، وقد احتل بُعد تميز الثقافة المرتبة الأولى، يلي ذلك بُعد تميز الهيكل، وجاء في المرتبة الثالثة، بُعد تميز المرؤوسين، في حين جاء في المرتبة الرابعة، بُعد تميز القيادة، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد تميز الإستراتيجية، وتفسر هذه النتيجة على أن العاملين في شركة البوتاس العربية يمتلكون قدرات عقلية وإمكانات إبداعية متميزة، تساعد على تحطيم العقبات التي تواجههم دونما تدمير، وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية في الشركة. والتقت نتيجة هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (العمارين، 2007) ودراسة (الخرش، 2006) والتي أشارت نتائجها إلى أن التميز في قطاع البتوك الأردنية كان إيجابياً ودرجة مرتفعة، والتقت نتيجة هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (مجيد، 2010) ودراسة (الضلعين، 2009) ودراسة (السعودي، 2008) ودراسة (الرشدي، 2010) والتي أشارت نتائجها إلى أن تصورات مديري الدوائر الحكومية في المدينة المنورة للتميز التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة. واتفقت أيضاً مع دراسة (الخلف، 1997) والتي توصلت إلى أن تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة في أن واحد يساهم في تحقيق ثلاث التميز التنظيمي، والتقت أيضاً مع ما جاءت به دراسة (الشمائل، 2004) والتي توصلت إلى أن تصورات العاملين في أمانة عمان لأبعاد التميز التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة. واتفقت أيضاً مع ما جاءت به دراسة

تشير البيانات الواردة في الجدول (18) إلى إن بعد (المهام والواجبات) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (25.4%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الموارد البشرية وفسر مع متغير المهام والواجبات (32.6%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الهيكل التنظيمي حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (36.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التكنولوجيا المتقدمة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (36.6%) من التباين في تميز الثقافة التنظيمية كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.

#### مناقشة النتائج:

1. أشارت النتائج أن إدراك المبحوثين لعوامل التغيير ذو مستوى متوسط، وأن بعد المهام والواجبات احتل المرتبة الأولى يلي ذلك بعد الموارد البشرية، يلي ذلك بعد التكنولوجيا المتقدمة. وجاء في المرتبة الأخيرة بعد الهيكل التنظيمي، وتفسر هذه النتيجة على أن قوى الضغط للتغيير يسهل إدراكها من قبل المبحوثين لأنهم يتعاملون معها يومياً في الشركة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحوامة، والهيبي، 2004) ومع دراسة دنيس وشرادير (Dennis & Schraeder, 2009)، ودراسة كانينغهام وآخرون (Cunningham et.al, 2009)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الجهني، 2008)، وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (البلوي، 2009).

2. أشارت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أبعاد التميز التنظيمي في شركة البوتاس

متغير الهيكل التنظيمي حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (61%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الموارد البشرية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (63.6%) من التباين في التميز التنظيمي. وما يُفسر تلك النتيجة أن إدراك العاملين في شركة البوتاس العربية لعوامل التغيير التنظيمي يولد العاملين الإحساس بالراحة والثقة النفسية وترفع من معنوياتهم وتثير حماسهم لاستخدام جُل طاقاتهم نحو تحقيق أهداف الشركة، مما يساعد في تحقيق متطلبات التميز التنظيمي.

5. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) هي أكثر متغيرات عوامل التغيير تأثيراً في تميز القيادة كبعد من أبعاد التميز التنظيمي، وإن بعد (المهام والواجبات) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (42.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الموارد البشرية وفسر مع متغير المهام والواجبات (51.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التكنولوجيا المتقدمة حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (53.2%) من التباين في تميز القيادة كبعد من أبعاد التميز التنظيمي. وتفسر هذه النتيجة على أن إدراك العاملين لعوامل التغيير التنظيمي يسهم في دعم وتعزيز الثقافة المشجعة في القدرة على تسهيل تعلم الآخرين وذلك بأن يقوم القائد بدور المدرب والمرشد عن طريق تقديم الحوافز المناسبة وبرامج التدريب والتطوير والتسامح وتفاذي توجيه اللوم، ووجود مستوى عالٍ من التكامل بين الوظائف المختلفة والأقسام المختلفة، والتركيز القوي على السلطة التي تستند إلى الكفاءة والخبرة لا على المستوى الوظيفي أو السلطة التي يمنحها المنصب.

6. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) هي أكثر متغيرات عوامل التغيير تأثيراً في تميز المرؤوسين كبعد من أبعاد التميز التنظيمي، وإن بعد (المهام والواجبات) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (39.8%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير التكنولوجيا المتقدمة وفسر مع متغير المهام والواجبات (45%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الموارد البشرية حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (46.8%) من التباين في تميز المرؤوسين كبعد من أبعاد التميز التنظيمي. ومما يفسر هذه النتيجة أن إدراك العاملين لعوامل التغيير التنظيمي يسهم في تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين في التنظيم مما يجعل العاملين يحسون بإنسانيتهم وبقيمتهم ويرفع الروح المعنوية لديهم الأمر

(Frost, et.al, 2002) والتي توصلت إلى أن التميز للمنظمات يحتاج إلى استثمار ثقافة وبيئة المنظمة الداخلية والخارجية. واتفقت أيضاً مع ما جاءت به دراسة (Soliman and 2002, Alzaid) والتي توصلت إلى ضرورة الأخذ بالثقافة عند وضع الخطط الإستراتيجية لتميز المنظمات. واتفقت أيضاً مع ما جاءت به دراسة (Khoo & Tan 2002) والتي توصلت إلى أن هنالك عدة عوامل تعزز أدوات التميز للمنظمات منها (القيادة، والاستراتيجيات والخطط، والمعلومات والعاملون، وقيمة المستهلك، وإدارة العمليات، ونتائج الأعمال).

3. دلت النتائج إن أبعاد عوامل التغيير تفسر (63.3%) من التباين في بُعد (التميز التنظيمي)، كما تُفسر أيضاً (53.5%) من التباين في بُعد (تميز القيادة)، وتُفسر أيضاً (47%) من التباين في بُعد (تميز المرؤوسين)، وفسرت أبعاد عوامل التغيير (48.5%) من التباين في بُعد (تميز الهيكل)، كما تُفسر أيضاً (43.1%) من التباين في بُعد (تميز الإستراتيجية)، وأخيراً فسرت أبعاد عوامل التغيير (38.6%) من التباين في بُعد (تميز الثقافة التنظيمية)، ويعود السبب في ذلك إلى أهمية وضوح توجه الشركة المستقبلية والأهداف التي تسعى لتحقيقها، كذلك المركز الذي ترغب في الوصول إليه في تقديم الخدمة للمراجعين، والاعتماد على الاتصالات في نشر ونقل المعلومات إلى جميع العاملين حول هذه التوجهات المستقبلية، والأهداف المرغوب فيها، وأهمية تحقيقها، وتبادل الآراء حول الخطط البديلة. وتفسر هذه النتيجة على أن المنظمات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها، واستمرارها قوية ومؤثرة يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة بمعنى أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة، بل أن يصبح التغيير والتطوير والتجديد هي السمات المميزة لأدائها لخدماتها. كما أن التميز التنظيمي يعتبر أحد المؤثرات في تعزيز وبلورة التغيير التنظيمي، من خلال وجود التعاون والانسجام بين العاملين والإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد والعاملين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً.

4. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) لها تأثير في التميز التنظيمي في شركة البوتاس العربية، وإن بعد (المهام والواجبات) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (47.9%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير التكنولوجيا المتقدمة وفسر مع متغير المهام والواجبات (58.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً



الذي يعزز الارتباط السيكولوجي والعاطفي للفرد نحو منظمته وتصبح مشاعر الفرد العامل مؤيدة للمنظمة وقيمتها وأهدافها. وما يفسر ذلك أن إدراك العاملين لعوامل التغيير التنظيمي غالباً ما يعزز أوضاع العاملين وتجعلهم يتفاعلون إيجابياً ليس فقط في كيفية الإجراءات بل أيضاً في تنمية القيادات الإدارية الدنيا في صفوف العاملين وتشعرهم بأهميتهم كعناصر فعالة في التنظيم، مما يشجعهم على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم في كل المسائل التي تهمهم، كل ذلك يعزز التزام العاملين أخلاقياً وشخصياً وأدبياً نحو قيم وأهداف المنظمة مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود لتحقيق أهداف الشركة.

9. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) هي أكثر متغيرات عوامل التغيير تأثيراً في تميز الثقافة التنظيمية كبعد من أبعاد التميز التنظيمي، وإن بعد (المهام والواجبات) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (25.4%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الموارد البشرية وفسر مع متغير المهام والواجبات (32.6%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الهيكل التنظيمي حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (36.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التكنولوجيا المتقدمة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (36.6%) من التباين في تميز الثقافة التنظيمية كبعد من أبعاد التميز التنظيمي. وما يفسر ذلك أن تميز الثقافة التنظيمية يساعد على بناء الالتزام العاطفي نحو الشركة وسياساتها واستراتيجياتها المختلفة لتكون ملائمة، وتساعد على تبني سياسة التغيير المطلوب والمرغوب إحداثه.

#### التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل لها توصي الدراسة:

1. دلت النتائج المتعلقة بإدراك المبحوثين لعوامل التغيير في شركة البوتاس العربية بأنها متوسطة، لذا يجب على الشركة ضرورة التنسيق بين المديرين والعاملين في كافة المستويات الإدارية للمناقشة وتبادل الرأي حول التغييرات وبما يقود إلى تنمية مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ويشجع الاتصال بكافة الاتجاهات والمشاركة بين العاملين في اتخاذ القرارات.

2. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لعوامل التغيير في التميز التنظيمي. وعليه توصي الدراسة بما يلي:
  - أ. تشجيع العاملين في شركة البوتاس العربية على الأداء المتميز عن طريق تقديم الحوافز المادية والمعنوية.
  - ب. إيجاد مناخ وبيئة تنظيمية محفزين ومساندين للتميز التنظيمي في الشركة.

- ج. توعية العاملين في الشركة بأهداف وأهمية التميز التنظيمي والنتائج المترتبة على ذلك من خلال الدورات التدريبية وعقد المؤتمرات وورش العمل حول ذلك.

- د. تدريب جميع العاملين في الشركة على التكنولوجيا

التي يعزز الارتباط السيكولوجي والعاطفي للفرد نحو منظمته وتصبح مشاعر الفرد العامل مؤيدة للمنظمة وقيمتها وأهدافها. وما يفسر ذلك أن إدراك العاملين لعوامل التغيير التنظيمي غالباً ما يعزز أوضاع العاملين وتجعلهم يتفاعلون إيجابياً ليس فقط في كيفية الإجراءات بل أيضاً في تنمية القيادات الإدارية الدنيا في صفوف العاملين وتشعرهم بأهميتهم كعناصر فعالة في التنظيم، مما يشجعهم على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم في كل المسائل التي تهمهم، كل ذلك يعزز التزام العاملين أخلاقياً وشخصياً وأدبياً نحو قيم وأهداف المنظمة مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود لتحقيق أهداف الشركة.

7. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) هي أكثر متغيرات عوامل التغيير تأثيراً في تميز الهيكل التنظيمي كبعد من أبعاد التميز التنظيمي، وإن بعد (المهام والواجبات) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (36.6%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الموارد البشرية وفسر مع متغير المهام والواجبات (44.3%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الهيكل التنظيمي حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (46.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التكنولوجيا المتقدمة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (48.5%) من التباين في تميز الهيكل التنظيمي كبعد من أبعاد التميز التنظيمي. وما يفسر ذلك أن إدراك العاملين لعوامل التغيير التنظيمي غالباً ما يسهم في توزيع الأعمال وتحديد مهام الأفراد والمجموعات لتحقيق أهداف الشركة. وتحديد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف وتحديد عمليات تنسيق المهام مع بعضها وتحقيق الترابط بينها لجعل الشركة تعمل كوحدة واحدة، وتحديد قنوات الاتصال وانسياب المعلومات وحركتها في الشركة.

8. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) في تميز الإستراتيجية كبعد من أبعاد التميز التنظيمي، وإن بعد (المهام والواجبات) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (33.6%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الموارد البشرية وفسر مع متغير المهام والواجبات (36.2%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير التكنولوجيا المتقدمة حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (42.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الهيكل التنظيمي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (43.1%) من التباين في تميز الإستراتيجية كبعد من أبعاد

لها مما يقلل من مستوى مقاومة التغيير والعمل على إحداثه بشكل يحقق أهداف الشركة.

6. زيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف التغيير والمنظمة، وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم لها من خلال إتباع جملة من السياسات الإدارية منها تحفيز الموظفين وتشجيع المبدعين ودعم وتأهيل وتطوير قدرات البعض منهم ممن ثبت ضعف كفاءتهم وقدرتهم على أداء بعض الأعمال الموكلة لهم.

7. ولما كانت هذه الدراسة لم تغط جميع الأبعاد فقد أبقى المجال مفتوحاً لدراسات أخرى مستقبلية تتناول أبعاداً جديدة ذات علاقة بمتغيرات الدراسة مثل (إدارة المعرفة، وتكنولوجيا المعلومات، القيادة التحولية، والجودة الشاملة).

المتاحة بهدف الاستفادة المثلى منها في أداء العمل.

3. ان تقوم شركة البوتاس العربية بمراجعة هيكلها التنظيمي بما يكفل حسن انسياب العمل والمعلومات، ويدعم التغيير الاستراتيجي ويحقق لامركزية فعالة من خلال السرعة في عمليات الاتصال، والقيام بعمليات التطوير المستمرة وإعادة هندسة العمليات بشكل يلبي احتياجات ورغبات العملاء.

4. أن تسعى شركة البوتاس العربية إلى زيادة قدرتها على الابتكار والتجديد من خلال توظيف الأشخاص ذوي المؤهلات العلمية العالية، وتسعى إلى تدريبهم وتقديم الدعم الكافي لهم بما يضمن زيادة قدراتهم ومؤهلاتهم.

5. إشراك جميع العاملين في العملية التغييرية والتخطيط

## المراجع

- الرشدي، 2010، التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية في المدينة المنورة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.
- زايد، عادل، 2003، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر.
- الزومان، موزي محمد، 2003، أثر القيم التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية على اتجاهات المديرين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- السعودي، موسى، 2008، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (4)، العدد (3) ص 57-74.
- السلمي، علي، 2002، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- سميث، دوجلاس، 2001، إدارة تغيير الأفراد والأداء: المبادئ، الاستراتيجيات، الروى، ط1، ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامي، إيتراك للطباعة والنشر.
- السهي، مبارك بن بطيخان فهد، 2006، المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الحد من مقاومة التغيير: دراسة ميدانية مطبقة على الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الشمائل، نانسى عبد الله، 2004، تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي في أمانة عمان الكبرى. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- الشوابكة، زينب فهدى، 2007، درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى القادة الراداريين في مرديات التربية والتعليم في الأردن ولأعقتها بالفاعلية التنظيمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان
- إبراهيم، يحيى، 2001، استراتيجيات النجاح وأسرار التميز. القاهرة، دار التوزيع والنشر الإسلامية.
- باكال، روبرت، 1999، "تقييم الأداء"، ط1، دار الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الرياض.
- البلوي، صلاح معزي، 2009، أثر عوامل التغيير الداخلية والخارجية في أساليب إدارة الصراع التنظيمي في مديريات المياه في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- جارد نر، وجون، 2009، التميز الموهبة والقيادة، ترجمة محمد محمود رضوان، ط3، القاهرة الدار الدولية للنشر والتوزيع.
- جبار، تغريد، 2010، أثر عوامل التغيير في عملية الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على موظفي الهيئة العامة للسياحة العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- الجهني، وليد، 2008، أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على التغيير التنظيمي في الدوائر الحكومية بمدينة تبوك في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.
- الحوامدة، نضال وصلاح الهيبي، 2004، عوامل التغيير وعلاقتها بمستوى إدراك عملية التغيير ونتائجها (دراسة ميدانية في شركات الفوسفات والأسمت والبوتاس الأردنية)، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد 19، العدد 2، ص 42-82.
- الخرشة، ياسين كاسب، 2006، أثر الممارسة القيادية في تميز منظمات الأعمال الأردنية، لتطوير نموذج لاختيار القيادات القادرة على قيادة المنظمات نحو التميز، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان الأردن.
- الخلف، عبد العزيز بن موسى، 1997، حول ثالث التميز: تحسين الجودة تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، مجلة الإدارة العامة، العدد الأول، المجلد 37.

العربية، عمان، الأردن.  
الضلعين، علي، 2009، مدى توافر سمات فرق العمل وأثرها في  
التميز التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية التي تقدمت  
للحصول على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، مجلة جامعة  
عين شمس، العدد(5)، المجلد(3)، ص 89-117.

Abrahamson, E. 2006. *Change Without Pain*, Harvard  
Business Review, Organization, 6, 81-105.

Austin Avis. 2007. Change Management Excellence: Using  
the Four Intelligences for Successful Organizational  
Change, *Leadership and Organization Development  
Journal*, 28 (3), 29-41

Azhashemi, M.A. and Ho, S.K.M. 1999. Achieving service  
excellence: a new Japanese approach versus the European  
framework, *Managing Service Quality*, 9 (1), 40-46.

Bukovec, Boris; Markic, Mirko. 2008. The level of  
integration of various models for organizational change  
management in Slovenian organizations, *International  
Journal of Business and Systems Research*, 2( 4, 14),  
431-446

Comm, Clare L., Mathaisel, Dennis F.X. 2008.  
Implementing a lean enterprise approach to achieve  
business excellence, *International Journal of Business  
Excellence*, 1 (4, 19), 448-456.

Cunningham J. Barton, Kempling, James S. 2009.  
Implementing change in public sector organizations,  
*Management Decision*, 47(2), 330 – 344.

Dennis R. Self, Schraeder Mike. 2009. Enhancing the  
success of organizational change: Matching readiness  
strategies with sources of resistance, *Leadership and  
Organization Development Journal*, 30, (2), 167 - 182

Evanthia, P. Vorria, Bohoris, George A. 2009. Criteria  
requirements of the European business excellence  
model: a suggested approach, *The TQM Journal*, 21(2),  
116 – 126.

Fotis K. Vouzas, Gotzaman Katerina D. 2005. Best practices  
of selected Greek organizations on their road to business  
excellence the contribution of the new ISO 9000:2000  
series of standards. *The TQM Magazine*, 17 (3).

Frank, Voehl. 2007. Process Management Excellence: The  
Art of Excelling in Process Management, *The TQM  
Magazine*, 19(5), 518 -526.

Frost, T.S., Birkinshaw, J.M. and Ensign, P.C. 2002. Centers  
of Excellence In Multinational Corporation, *Strategic  
Management Journal*, 23(11), 55-76.

Garven, David A., and Roberto Michael A. 2006. Change  
Through Persuasion. *Harvard Business Review*, 83(2),  
104-112.

العربي، ظافر بن محمد بن مناع، 2002، تحديات التغيير  
واستراتيجيات إدارتها، دراسة تطبيقية على تجربة شركة  
الاتصالات السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة  
الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة.  
الفارسي، خديجة بنت يوسف، 2006، أثر وظائف إدارة الموارد  
البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في  
سلطنة عمان: دراسة ميدانية رسالة ماجستير غير منشورة،  
الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.  
الفهداوي، فهمي خليفة صالح، 2005، علاقة المواطنة التنظيمية مع  
التغيير التحويلي: دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر  
الحكومية في مدينة الكرك، مجلة دراسات، المجلد: 32 العدد: 2،  
ص 392 – 414.

القريوتي، محمد قاسم، 2009، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك  
الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان، دار  
الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.  
كاتزنيباخ، جون، 2002، الأداء المميز: التوافق بين العقل  
والقلب، ط1، ترجمة محمد شموط، دار العبيكان للنشر والتوزيع،  
الرياض-السعودية.

اللوزي، موسى سلامة، 2002، السلوك التنظيمي للأفراد العاملين  
وأثره على مستوى التطوير الإداري في القطاع العام في الأردن:  
دراسة ميدانية، مجلة دراسات: العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية،  
م(29)، ع(1)، 98-117.

المجالي. امال ياسين، 2009، مدى توافر وظائف إدارة المعرفة  
وأثرها فيبلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة  
منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، مجلة الدراسات للعلوم  
الإدارية، مجلد (36)، عدد (1).

مجيد، بي كرد، عبدالله، 2010، "أثر إدارة المعرفة في التميز  
التنظيمي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة"، رسالة  
ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

الهوري، سيد، 2000، المدير الفعال للقرن 21، ط5، مكتبة عين  
شمس، القاهرة.

يونس، طارق شريف، 1998، استجابة المديرين لتغيير الأهداف

- Lars Grønholdt. 2007. Measuring and diagnosing innovation excellence— simple contra advanced approaches: a Danish study, *Measuring Business Excellence*, 11 (4), 51 – 65.
- Maurer, R. 1996. Using resistance to build support for change, *The Journal of Quality and Participation*, 19(3), 58.
- McHugh Marie, Brennan Shirly. 1994. Managing the stress of change in the public sector, *International J. of Public Sector Management*, 7(5), 29.
- Meyer, E. 2005. Administrative Excellence: Revolutionizing Our Value in the Workplace, Beaver's Pond Press.
- Ramanathan Ramakrishnan. 2004. Business excellence of industrial groups in Oman *Measuring Business Excellence*, 8 (4).
- Soliman, M. and Alzaid, K. 2002. service Quality in Riyadh's Elite Hotels: measurement and Evaluation, *Administrative Sciences*. 14 (2), 83-103.
- Stebel, P. 1994. Choosing the right change path, *California Management Review*, 36 (2), 29.
- Taylor, Balvir. 2009. Comparative study of core values of excellence models vis-a-vis human values, *Measuring Business Excellence*, 13 (4), 34 – 46.
- Hesseblin, Frances and Johnston, Rob. 2002. *On Mission and Leadership: A leader to Leader Guide*, United States of America.
- Kandula, Srinivas, R. 2002. *Strategic Human Resource Development*, Meenakshi Printers Delhi-110006.
- Kanji, G.k. 2004. *Sustainable Growth and Business Excellence*. 9th World Congress for Total Quality Management- Abu Dhabi. London, Routledge.
- Kathryn Boys, Wilcock Anne, Karapetrovic Stanislav. 2008 Evolution towards excellence: use of business excellence programs by Canadian organizations, *Measuring Business Excellence*, 9 (4), 4 -15.
- Khoo, H.H. and Tan, K.C. 2002. Using the Australian business excellence framework to achieve sustainable business excellence. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 9.
- Lau, Chung – Ming, Woodman, Richard W. 1995. Understanding Organizational Change: A Schematic Perspective, *Academy of Management Journal*, 38 (2), 553-554.
- Macaulay Steve and Cook Sarah. 2001. Rewarding service success, *Measuring Business Excellence*, 5 (1), 4 – 8.
- Martensen, Anne, Jens J. Dahlgard, Su Mi Park-Dahlgard,

## **The Impact of Change Factors on Achieving Organizational Excellence: Amodel Arab Potash Company, Jordan (APC)**

*Yassin K. Al Kresheh, Khaled K. Al Zariqat and Mahmoud I. Noor \**

### **ABSTRACT**

This study aimed to determine the impact of change factors at organizational excellence among employees in the (APC), To achieve the objectives of this study, a questionnaire was developed for data collection. The sample was composed of (631) subjects where Statistic Package for Social Science, Version 16 (SPSS, 16) was used to analyze the questionnaire data. The most important findings of this study were the following:

1. The results indicated that perceptions of respondents toward the change factors was medium, although their perceptions toward the organizational excellence was high.
2. There was an impact of change factors in organizational excellence which explains (63.6%) of variation in the dependent variable (organizational excellence).

The study had recommended the policy of establishing the climate and regulatory environment conducive and supportive of organizational excellence in the company, Through attention to factors of organizational change within the company, And educating workers in the ministry objectives and the importance of organizational excellence and the results of that through training courses, conferences and workshops in order to achieve organizational excellence.

**Keywords:** Change Factors, Organizational Excellence, Arab Potash Company, (APC).

---

\* Al-Qaseem University, Saudi Arabia (1) and Al-Isra Private University(2,3), Jordan. Received on 27/12/2011 and Accepted for Publication on 18/12/2012.