

إستراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على مؤسسة "السويدي إلكتريك" بعين الدفلى

Organizational Change Management Strategies as a Key to Achieving Institutional Excellence

A Field Study on El Sewedy Electric in Ain Defla

قوادري رشيد*

مخبر تطوير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة تيارت- الجزائر



rachid.kouadri@univ-tiaret.dz

تاريخ النشر: 2025/11/22

تاريخ القبول: 2025/09/25

تاريخ الإستلام: 2025/08/27

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على مستوى ممارسة إستراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي وواقع التميز المؤسسي في المنظمة، ومعرفة نوعية وقوة العلاقة بين المتغيرين إضافة إلى حجم الأثر في مؤسسة "السويدي إلكتريك" بعين الدفلى التي كانت محلا لإجراء الدراسة الميدانية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها تقييم كل من ممارسة إستراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي والتميز المؤسسي بدرجة مرتفعة على مستوى المؤسسة المبحوثة، ومعنوية العلاقة بين المتغيرين حيث فسرت إستراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي بأنواعها مجتمعة 59% من التباين الحاصل في التميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير التنظيمي – إستراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي – التميز المؤسسي.

تصنيف JEL: M1، L2

Abstract :

The objective of this study is to examine the level of practice of organizational change management strategies and the reality of institutional excellence in the organization, and to determine the quality and strength of the relationship between the two variables, in addition to the extent of the impact on the "El Sewedy Electric" company in Ain Defla, which was the subject of the field study.

The study reached a set of results, the most important of which was a high assessment of both the practice of organizational change management strategies and institutional excellence at the level of the organization studied. The relationship between the two variables was significant, as organizational change management strategies of all types combined explained 59% of the variance in institutional excellence.

Keywords : Organizational change management – Organizational change management strategies – Institutional excellence.

JEL Classification: M1, L2.

* المؤلف المراسل

1. مقدمة:

إن التغييرات المستمرة والسريعة لبيئة الأعمال المعاصرة خاصة فيما يتعلق بالتطورات التكنولوجية، العولمة في الأسواق، زيادة حدة الإبداع والإبتكار، المنافسة الشديدة وما إلى ذلك، فرض على المؤسسات إنتهاج مناهج ومداخل تمكنها من مساندة مختلف التقلبات والتغيرات البيئية، وتعزيز مستوى التميز المؤسسي في مختلف مجالاتها ما يسمح ببقائها على خط المنافسة والمحافظة على المكاسب المحققة.

ولعل أبرز هذه المناهج إستراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي الذي تتضمن محاولة الإنتقال بالمؤسسة من وضع حالي تسوده الضغوطات، الإضطرابات ومختلف العراقيل التنظيمية إلى وضع مستقبلي أكثر إستقراراً وازدهاراً للمؤسسة وبأقل مقاومة ممكنة. فالتغيير التنظيمي يعد محور عمل حاسم وتحدياً إدارياً للمؤسسات من أجل المحافظة على الحيوية التنافسية لها، فهذا الأخير يعبر عن إحداث تعديلات في كل أو بعض عناصر العمل التنظيمي كإعادة الهيكلة، ترسيخ ثقافة التغيير بين أوساط العاملين وتبني تقنيات وأدوات حديثة للتكيف بشكل مستمر مع التغيرات في البيئة وضمان الإستمرارية على المدى البعيد. فإدارة التغيير التنظيمي تبقى عملية حساسة تعمل من الحد من مختلف الظواهر والعراقيل لزيادة فرص نجاح التغيير.

إن التميز المؤسسي يعبر عن حالة من التفوق تتضمن تحقيق مستويات من الكفاءة والقدرة التنافسية للمؤسسة، ويتم ذلك من خلال إجراء تغييرات وتطويرات على مختلف مجالاتها التنظيمية كالقيادة، الموارد البشرية وإدارة العمليات التشغيلية وما إلى ذلك. فهذا الأخير يعتبر هدفاً إستراتيجياً يتطلب إستراتيجيات تغيير تنظيمي لتحقيقه.

1.1. إشكالية الدراسة

تأسيساً على ما تقدم نسعى من خلال هذه الورقة البحثية إلى الوقوف على درجة ممارسة إستراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي ومستوى التميز المؤسسي، والعلاقة ذات الأثر بين المتغيرين، وعليه يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما دور اعتماد إستراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة "السويدي إلكترك" بعين الدفلى؟

ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- ما درجة ممارسة إستراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة "السويدي إلكترك" عين الدفلى؟
- ما مستوى التميز المؤسسي في مؤسسة "السويدي إلكترك" بعين الدفلى؟
- ما طبيعة العلاقة والأثر بين إستراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي والتميز المؤسسي في مؤسسة "السويدي إلكترك" بعين الدفلى؟

2.1. فرضيات الدراسة

- من منطلق موضوع الدراسة واستجابة لمتطلبات تحقيق أهدافها، تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:
- توجد علاقة ارتباط وأثر معنوي دال إحصائياً بين إستراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي مجتمعة والتميز المؤسسي في المؤسسة المبحوثة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,05)$. تنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط وأثر معنوي دال إحصائياً بين الإستراتيجية الهرمية والتميز المؤسسي؛

- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط وأثر معنوي دال إحصائيا بين الإستراتيجية السياسية والتفاوضية والتميز المؤسسي؛

- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط وأثر معنوي دال إحصائيا بين إستراتيجية القيم وإعادة التعلم والتميز المؤسسي؛

- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط وأثر معنوي دال إحصائيا بين الإستراتيجية العقلانية والتجريبية والتميز المؤسسي؛

3.1. أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال توضيح معرفي لمتغيراتها المتمثلة في إستراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي بأنواعها والتميز المؤسسي، وتحليل العلاقة التفاعلية بينهما. إضافة إلى تزويد المؤسسة المبحوثة بواقع ممارسة إستراتيجيات التغيير لدى قياداتها، ومدى مساهمتها في تحقيق التميز المؤسسي.

4.1. أهداف الدراسة

تمثلت أهداف الدراسة في:

- الوقوف على واقع إدارة التغيير التنظيمي وأهم إستراتيجياتها.

- التعرف على آليات وخصائص التميز المؤسسي.

- الوقوف على مستوى وعلاقة ممارسة إستراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي والتميز المؤسسي في المؤسسة المبحوثة.

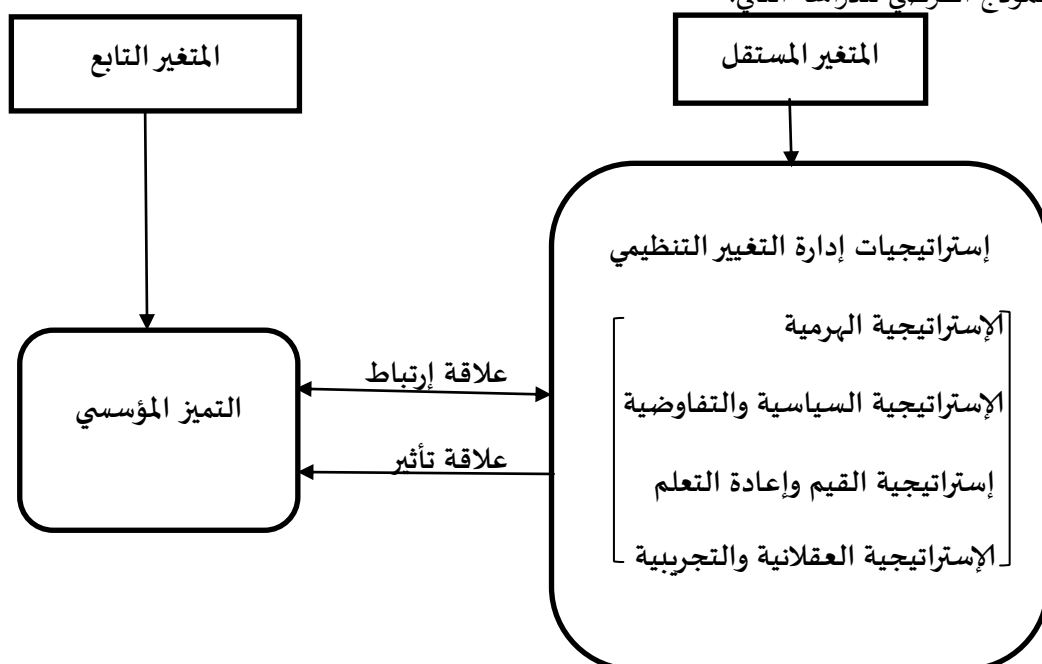
5.1. منهج الدراسة

تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، فهما يعبران عن الظاهرة المدروسة تعبيراً كمياً ويوضحان العلاقة الإرتباطية بين المتغيرين. بالإضافة إل التمين في جمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة.

6.1. نموذج الدراسة

بالوقوف على أدبيات إدارة التغيير التنظيمي والتميز المؤسسي، ومن أجل تحديد مشكلة البحث وتحقيق أهدافه تم

اعداد نموذج الفرضي للدراسة التالي:



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الأدبيات

7.1. الدراسات السابقة

- دراسة خالد سعد نايف الخالدي، دور نظم العمل عالية الأداء في تعزيز التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت، مقال منشور، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، العدد 1، المجلد 16، 2024، هدفت الدراسة إلى الوقوف على دور نظم العمل عالية الأداء في تعزيز التميز المؤسسي بجامعة الكويت، وتوصلت الدراسة إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس نحو أبعاد كل من نظم العمل عالية الأداء والتميز المؤسسي.
- دراسة سلطان عبد الرحمن سيف العسم السويدي، دور مناهج التغيير في التميز المؤسسي الأممي، مقال منشور، مجلة الاقتصاد، الإدارة والعلوم القانونية، العدد 11، 2023، هدفت الدراسة إلى الوقوف على دور مناهج إدارة التغيير في التميز المؤسسي، إنطلاقاً من تحليل أبعاد مختلف المناهج كالإقناع، القوة والمشاركة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين مناهج إدارة التغيير والتميز المؤسسي في المؤسسة الأمنية.
- دراسة ياسر السيد علي محمد شحاتة، أثر التغيير التنظيمي في التميز المؤسسي: تحليل دور الوسيط لإستراتيجية التدريب والتنمية - دراسة تطبيقية مقارنة للبنوك التجارية - مقال منشور، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، العدد 2، جوان 2021، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر التغيير التنظيمي وواقع التميز المؤسسي إضافة إلى أبعاد إستراتيجية التدريب والتنمية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن إستراتيجية التدريب والتنمية تلعب دور الوساطة الجزئية بين التغيير التنظيمي والتميز المؤسسي.
- دراسة سيد هارون جمعة، إستراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي - دراسة تطبيقية - مقال منشور، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، العدد 4، المجلد 49، 2019، بينت الدراسة أهمية إستراتيجيات إدارة التغيير والتحدي الذي أصبحت تشكله بالنسبة للجامعات من أجل تحسين أدائها، إضافة إلى طبيعة العلاقة بين المتغيرين. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر إستراتيجيات إدارة التغيير والأداء الوظيفي. وبالرجوع إلى دراستنا اختلفت عن هذه الدراسات من حيث حصر متغيرات الدراسة، فبالنسبة للمتغير المستقل تم الإعتماد على أربعة أنواع لإستراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي، وفيما يخص المتغير التابع التميز المؤسسي تم حصره عباراته ككل على خلاف الدراسات السابقة. بالإضافة إلى نوع المؤسسة المبحوثة والتي تمثلت في مؤسسة إقتصادية من القطاع الخاص.

2- الأسس النظرية لإدارة التغيير التنظيمي

يعد مفهوم إدارة التغيير موضوعاً مثيراً للجدل بين الممارسين والباحثين في مجال الإدارة ويعود ذلك إلى عدم وجود تعريف محدد ومتفق عليه بينهم.

1.2. مفاهيم أساسية للتغيير وإدارة التغيير التنظيمي

عملية التغيير التنظيمي هي استجابة مخططة للضغوط والقوى البيئية داخل المنظمة وخارجها، وبالتالي تعكس المسار الذي يجب اتخاذه بين حالة البداية وحالة النهاية. إن هذا المسار الذي يجب اتباعه يتوافق مع المراحل المختلفة التي يمر بها النظام الاجتماعي الذي يجب أن يدمج التغيير. حيث يؤكد هذا التعريف على أهمية عنصرين أساسيين (Amira , Jamil , & Serge , 2015, p. 18):

- التغيير هو استجابة مخططة، فهذا الجانب يعكس أهمية التخطيط للتغيير من قبل القادة.

- التغيير هو الانتقال من حالة تنظيمية أولية إلى حالة أخيرة، فهو ديناميكي ومؤقت وله أصل ونهاية، ويعكس هذا الجانب أهمية عملية التغيير التدريجي أو المرهلي.

كما أنه يشير إلى إحداث تعديلات في أي عنصر من عناصر العملية الإدارية بقصد تحقيق أحد الأمرين الأساسيين لملاءمة الأوضاع التنظيمية الجديدة أو استحداث أوضاع وأساليب إدارية تمثل نشاطات تحقق للمنظمة سبقا على غيرها من المنظمات (الاشهب، 2016، صفحة 27).

فالتغيير التنظيمي يتغير مع مرور الزمن. ويرتبط الأخير بعملية التحول والتجديد وحتى الإصلاح. فهو في الواقع تعديل في الزمان والمكان لواحد أو أكثر من المعايير التنظيمية، مما يسمح بالانتقال من وضع أولي إلى وضع مرغوب أكثر (Jihane, Ali, & Majda, 2022, p. 70)، فعملية التغيير لا يمكن التحكم فيها بشكل كامل ولا هي عشوائية بشكل كامل، يمكن أن يتأثر مسارها بالظروف الأولية والإجراءات المتخذة للسيطرة عليها (Richard, 2009, p. 119). . والجدول التالي يوضح بعض تعريفات المنظرين:

جدول رقم (01): تعاريف خاصة بالتغيير التنظيمي

المؤلفون	تعريف التغيير التنظيمي
(Haned et al, 2007; Hansske et Delerue, 2006)	سعى إلى رؤية التغيير باعتباره عملية
(Carton, 2006)	التغيير هو عملية ديناميكية تهدف إلى فهم الخلل وتعبئة جميع الأفراد لخدمة المنظمة
(Kotter et Cohen, 2002 ; Bareil, 2004))	من المؤكد أن العامل البشري يشكل حجر الأساس لنجاح التغيير ولكنه أيضا أحد أهم أسباب الفشل
(Collins & Porras 2000)	التأكيد على الحاجة إلى رؤية حقيقية للتغيير تميز بين الثابت والمتطور في المنظمة وتسمح بتوجيه عمل التغيير
(Vandangeon-Derumez, l., 1998).	لقد أصبح التغيير هو القاعدة والاستقرار هو الاستثناء في هذه الأيام.
(Pettigrew, 1987)	يعتبر التغيير ظاهرة تجمع بين ثلاثة معايير وهي: السياق والمحتوى والعملية.

المصدر: (Jihane, Ali, & Majda, 2022, p. 70)

إن المنظمة باعتبارها نظام مفتوح وحيوي، فالتغيير التنظيمي يبدو هو الحل للمشكلة الحاسمة المتمثلة في التكيف مع البيئة التي تغذيها والتي تعتمد عليها. فالبحث عن حلول محددة في المكان والزمان، يثير تساؤلات حول فكرة النموذج العالمي والنهائي. إن كفاءة المنظمة وأدائها واستدامتها لا يتم ضمانها من خلال قدرتها على "الإغلاق المثالي"، بل على العكس من ذلك من خلال قدرتها على التطور والتكيف. فهذا الأخير لا يشكل هدفا إداريا في حد ذاته، بل يمكن اعتباره بمثابة أداة تسمح بإجراء التعديلات، والتي تكون في أغلب الأحيان ذات طبيعة تقنية (Véronique, 2009, p. 4).

فعملية التغيير التنظيمي هدفها واحد في معظم المنظمات وهو الحفاظ على حيوية وفاعلية المنظمات إضافة إلى (شويعل و فارس، 2019، صفحة 178):

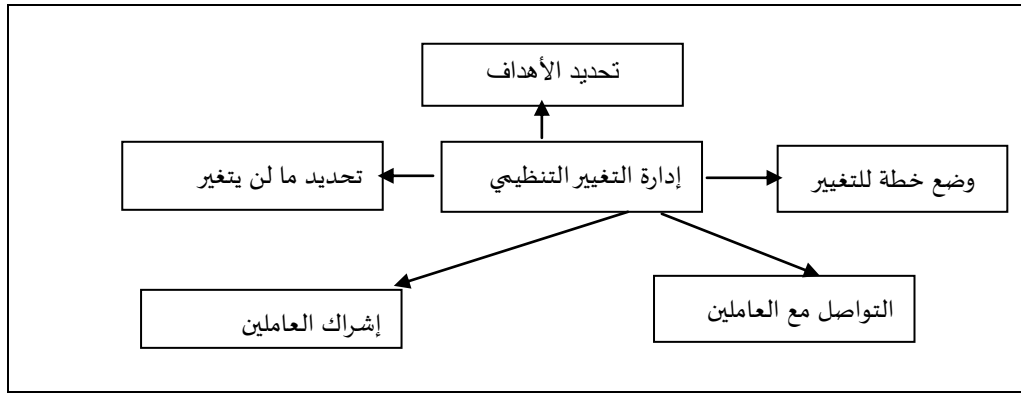
- الرفع من قدرة المنظمة على مواكبة التغيرات البيئية لأجل البقاء والنمو.
 - مساعدة المنظمة على حل مشاكلها وتوفير جو من الثقة بين العاملين.
 - زيادة قدرة الأفراد على الرقابة الذاتية وزيادة انتماءهم للمنظمة وأهدافها.
 - زيادة قدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة لإبراز أهدافها.
- ومن ناحية أخرى يرتبط مصطلح التغيير التنظيمي بإدارة التغيير، فبالنسبة لهذه الأخيرة يندرج التغيير التنظيمي ضمنها، فالتغيير يحتاج إلى إدارة، وهنا ظهرت إدارة التغيير. حيث يستخدم مصطلح إدارة التغيير والتغيير التنظيمي لوصف عملية التغيير، وقد وردت في الأدبيات عدة تعاريف لإدارة التغيير منها على سبيل المثال تشير إلى إدارة الجهد المخطط والمنظم الهادف إلى تحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وتغيير

التكنولوجيا المستخدمة، العمليات والهيكل التنظيمي (سعد الشبيخي وسعد الشبيخي، 2022، صفحة 143)، ويعرفها Atkin and Brooks بأنها مجموعة من التقنيات التي تساعد في التطور والتكوين وإدارة السياسات المتعلقة بتصميم وتنفيذ كائن أو نظام (Gordana, Darko , & Goran Kozina, 2017, p. 54).

وتأسيسا على ما تقدم، يمكن القول أن التغيير التنظيمي هو عملية مخطط لها يتم من خلالها إدخال مجموعة من التعديلات أو التحسينات على الأنظمة الرئيسية أو الفرعية للمنظمة في الوضع الحالي بغية الإرتقاء بالوضع التنافسية للمنظمة في المستقبل. في حين إدارة التغيير التنظيمي هي سلسلة من القرارات، التصرفات والأفعال المتكاملة فيما بينها التي يتم اتخاذها لتنفيذ عملية التغيير التنظيمي.

فإدارة التغيير التنظيمي تعمل على وضع استراتيجيات تساعد على مقاومة التغيير، والتغلب على مختلف العوائق ومقاومتها، حيث حدد كل من Zukauskas and Stripeikis خمس عناصر أساسية لإدارة التغيير التنظيمي الناجحة موضحة في الشكل التالي (Tanya & Tiyani , 2016, p. 54):

شكل رقم (01): العناصر الأساسية لإدارة التغيير التنظيمي الناجحة



المصدر: (Tanya & Tiyani , 2016, p. 54)

يمكن لإدارة التغيير التنظيمي البدء بمبادرات التغيير لأسباب متنوعة حيث تكيف المنظمات مع متطلبات البيئة الخارجية والداخلية. فمن الناحية المثالية، ينبغي أن تبدأ مبادرة التغيير بعد تحليل شامل للمشكلة وأن تستند إلى أسباب جوهرية مثل المشاكل التي تم اختبارها أو الفرصة المحتملة أو الرغبة الحقيقية في تحسين الأداء، إن توفير سبب جوهري للتغيير يعد محركا مهما في تسهيل تنفيذ التغيير لأنه يبرر أهمية التغيير من حيث احتياجات المنظمة، ويمكن أن يقلل من حالة عدم اليقين بين العاملين مما يؤدي إلى تحسين الاستعداد للتغيير، فضلا عن زيادة احتمالية التغيير الناجح (Dag & Andreas, 2022, p. 297).

2.2. استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي

تلعب هذه الإستراتيجيات دورا هاما في نجاح وفعالية عملية التغيير. إن أهم طريقة لتطبيق إدارة التغيير التنظيمي بنجاح في المؤسسات هي التغلب على مقاومة التغيير. وفي هذا الصدد يجب وضع استراتيجيات مناسبة للتغلب عليها. ويجب الاستعداد وفقا لذلك، كما يجب أن تتميز الاستراتيجيات المطورة بخصائص مناسبة للظروف البيئية المتغيرة والهيكل التنظيمي. (Ayşe Özcan , 2020, p. 174) ومن أهم هذه الإستراتيجيات وأكثرها ممارسة (Dimitrios & Athanasios , 2014, p. 462) (Soparnot, 2013, p. 31):

- الاستراتيجية الهرمية: تنقل الإستراتيجية الهرمية مفهوم التغيير التنظيمي المفروض والمخطط له، وهو يدعم رؤية تدخلية تسمح بالانتقال بين الحالة الملاحظة والمستقبل المنشود. ففي هذا النهج يتم تصميم المشروع من قبل أعضاء

الإدارة فقط، الذين لديهم رؤية واضحة، ثم يتم دفعه عبر المنظمة. ولا يتم التشاور مع الجهات الفاعلة والمستهدفة، التي من المفترض أن تنفذ المبادئ التوجيهية الجديدة، ولا يتم تشجيعها. لذلك يتم التعامل مع التغيير من منظور فني بحت، باعتباره سلسلة من الخطوات (تحديد المشكلة، تحديد الخيارات، اختيار الحل الأفضل، المعلومات، تنفيذ الإجراءات ورصد النتائج) والتي إذا تم التخطيط لها بشكل جيد ما يجعل العملية ناجحة.

- الاستراتيجية السياسية والتفاوضية: تضع الإستراتيجية السياسية التعددية في الأطراف وتباين المصالح في قلب آلياتها عندما تبدأ عملية التغيير، وبما أن تبني الإصلاح وتنفيذه يوقظ ويعزز القوة التنظيمية للمنظمة، فإن نجاح العملية يعتمد على درجة التقارب بين مصالح الجهات الفاعلة وأهداف المشروع. لذا يمكن أن ينشأ التغيير أو على العكس من ذلك يتباطأ أثناء عملية صراعية تتعارض فيها المصالح المتباينة. فالأمر يتعلق بالقائد الذي يلعب دور الميسر والمفاوض من خلال تسليط الضوء على المزايا التي يجلبها التغيير للأفراد مع التخفيف من العيوب. ولكن لا يقتصر عمل القائد على التبادلات وهو يستهدف فئات من الجهات الفاعلة، سواء الداخلية (الموظفون، ومجلس العمال، وممثلو الموظفين...) أو الخارجية (النقابات، والمساهمين...)، القادرة على التأثير في العملية أو علمها. وفقا لهذه الاستراتيجية، لن ينجح التغيير إلا إذا اقتنعت كتلة حرجة من الأفراد بقيمته. ومن ثم تصبح سفيرة للمشروع وتعمل على نشره.

- إستراتيجية القيم وإعادة التعلم: وتعتمد هذه الإستراتيجيات على افتراضات تغير افتراضات النهج التجريبي، ومن بين هذه الافتراضات أن الفرد يتأثر سلوكه وأفعاله وتصرفاته بالقيم والعادات والمعايير، وأن التغيير في أسلوب وممارسة معينة سيحدث فقط حينما يغير الفرد المعنى قيمة ومعايير اتجاه الممارسات والطرق القديمة. تركز هذه المناهج على التعلم من خلال الخبرة والتجربة، وإعادة تعلم الفرد والانفتاح، الثقة بين الأفراد، ويدخل ضمن هذه الإستراتيجية تحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات وتطوير الأفراد الذين تتكون منهم المنظمة (حريم، 2013، صفحة 383).

- إستراتيجية التغيير العقلانية والتجريبية: تعتمد هذه الإستراتيجية على أن الفرد بطبيعته راشد وعقلاني، وأنه سيقبل بالتغيير المقترح في حالة تقديم التبريرات الخاصة بذلك بطريقة عقلانية وتوضيح الإستفادة منه. فمهمة قادة التغيير تتمثل في تبيان اختلاف خططهم عن خطط من سبقوهم للعاملين بدقة. فيجب عليهم إقناعهم أن المنظمة في حالة تدهور، أو على الأقل بضرورة إجراء تغييرات جذرية لضمان بقائها وازدهارها، يعد هذا تحديا بالغ الصعوبة، خاصة بعد سنوات من المشاكل المستمرة التي لم تحدث سوى تغييرات طفيفة على الوضع الراهن، فيجب على قادة التغيير أيضا كسب ثقة الموظفين من خلال إثبات جداتهم قولاً وفعلاً، وإقناعهم بأن خطتهم هي الخطة الصحيحة للمضي قدماً (David A & Michael, 2005, p. 27).

3- طبيعة التميز المؤسسي

3-1- المفاهيم الرئيسية للتميز المؤسسي

لقد خصصت مداخل الإدارة المختلفة جل جهودها لتحديد مفاهيم التميز المؤسسي، فمدخل الإدارة العلمية مثلا حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز المؤسسي، أما مدخل العلاقات الإنسانية فقد أضاف البعد البشري للتميز وذلك بالتركيز على أهمية الحاجات الاجتماعية للعاملين. وتأسيسا على ذلك أضيف إلى قاموس التميز الإداري مصطلحات عدة مثل العمل الجماعي، فرق العمل وجودة الحياة التنظيمية (زايد، 2003، صفحة 5).

حيث يشير مفهوم التميز المؤسسي إلى نظام تتفاعل فيه المكونات المختلفة مع بعضها البعض ويهدف إلى تحقيق تنفيذ آليات التحسين المستمر على جميع مستويات المنظمة لذلك فهو يشجع على استكشاف ودمج العديد من النظريات

والأساليب، العمليات والتقنيات... والحاجة إلى الابتكار المستمر والتساؤل الدائم (Aissa & Fatma Zohra , 2023, p. 654). في حين عرفه CHARLOTTE. D et al على أنه عمل داخلي، وهو في المقام الأول نتيجة تحول في النموذج الداخلي يبدأ في عقول القادة، ثم يتغلغل في عقول شريحة كبيرة من أصحاب المصلحة في المنظمة. وتقوم هذه الفكرة الأساسية المتجذرة في فلسفة ما بعد الحداثة، على فكرة أن المنظمات هي هياكل اجتماعية تعكس المعتقدات الجماعية لأصحاب المصلحة، معتقدات حول ما يمكن تحقيقه (أي معتقدات حول التميز) (CHARLOTTE D, JOHN R, & EARL, 2002, p. 47). وفقا للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM): المنظمات الممتازة هي تلك التي تحقق وتحافظ على مستويات أداء متميزة تلي أو تتجاوز توقعات جميع أصحاب المصلحة (Jaroslav , Vykyda, & Waloszek, 2018, p. 48).

التميز المؤسسي هو فلسفة إدارية نشأت كتطور للجودة عبر الزمن، وقد صيغت فلسفة إدارة الجودة الشاملة لتلبية احتياجات وتوقعات العملاء، كما أن التحسين المستمر والعمل الجماعي من الجوانب الأساسية التي تميزها، فأدت مبادئ إدارة الجودة الشاملة هذه إلى ظهور معايير ونماذج للتميز الإداري تطبق على نطاق واسع في المؤسسات العامة والخاصة حول العالم. وتشمل هذه المعايير: نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) للتميز في الأعمال، ونموذج مالكولم بالدريج الأمريكي للتميز، ونموذج ديمينغ الياباني للإدارة (Marta , José , & Carlos , 2015, p. 59).

وعليه يمكن القول أن التميز المؤسسي هو الإطار العملي الذي من خلاله تهدف المؤسسة إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء والجودة والفعالية في جميع جوانب عمل المنظمة، فهو ينطوي على جهد منهجي ومستمر لتحسين أداء المنظمة من خلال تطبيق أفضل الممارسات والمناهج المبتكرة، ويعتمد على وضع معايير عالية وقياس الأداء.

كما يعتمد التميز المؤسسي على ثمانية قواعد أساسية، تتمثل في (Michalska, 2008, p. 204):

- التوجه نحو النتائج: التميز هو تحقيق نتائج تسعد جميع أصحاب المصلحة في المنظمة (العملاء والعمال والموردين وما إلى ذلك).

- التركيز على العملاء: التميز هو خلق قيمة مستدامة للعملاء، ينبغي على المؤسسات إجراء تحليلات لاحتياجات العملاء الحاليين والمحتملين.

- القيادة وثبات الهدف: التميز هو قيادة ثابتة وملهمة، مقرونة بثبات الهدف.

- الإدارة بالعمليات والحقائق: التميز هو إدارة المؤسسة من خلال مجموعة من الأنظمة والعمليات والحقائق المترابطة.

- تطوير الأفراد وإشراكهم - التميز هو تعظيم مساهمة الموظفين من خلال تطويرهم ومشاركتهم.

- التعلم والابتكار والتحسين المستمر: التميز هو تحدي الوضع الراهن وإحداث التغيير من خلال التعلم المستمر لخلق فرص الابتكار والتحسين.

- تطوير المنظمات: التميز هو تطوير منظمات ذات قيمة مضافة والحفاظ عليها.

- المسؤولية الاجتماعية للمنظمة: التميز هو تجاوز الحد الأدنى من الإطار التنظيمي الذي تعمل المؤسسة ضمنه، والسعي لفهم توقعات أصحاب المصلحة في المجتمع والاستجابة لها.

إلى جانب هذا أشار العديد من الباحثين إلى نوعين من التميز المؤسسي (وفيق رضوان و فوزي الباسل، صفحة 22):

- التميز الإداري: هو التميز المتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بالوظائف الأساسية للمنظمة.

- التميز الفني: هو التميز المتعلق بالمنتج سواء كان سلعة أو خدمة، والمتعلق بتكنولوجيا الإنتاج.

2.3. متطلبات تحقيق التميز المؤسسي

تتعدد متطلبات التميز المؤسسي لتشمل جميع مكونات المنظمة، حيث تتضمن وفقاً لـ (عبدالفتاح خالد أبو زيد، 2023، صفحة 19) (نوال وسهير، 2022، صفحة 221):

- متطلبات تنظيمية: وتعني قدرة المنظمة على تحسين مناخ العمل السائد، وضع الأهداف الإستراتيجية والخطط الكفيلة بتحقيق ذلك، ووجود هيكل تنظيمي مرن قابل للتكيف مع المتغيرات المناسبة للمؤسسة، تجنب الروتين الوظيفي وتطبيق إدارة التغيير، وتوضيح المهام والمسؤوليات، والإعتماد على نظام للقياس والتقييم الدقيق المبني على الأساليب الإحصائية، إضافة إلى تحسين مستويات الحوكمة والعمل على نشر ثقافة التميز والشفافية بين أوساطها.
- متطلبات بشرية: وتتضمن وجود قيادة إدارية فعالة ذات رؤية مستقبلية، لها الكفاءة على تخطيط واستقطاب الكفاءات المتميزة من الموارد البشرية وقياس رضا الأفراد العاملين وتلبية حاجاتهم وإشباع رغباتهم، ووضع برامج التكوين والتدريب والتنمية المهنية اللازمة والمتخصصة للأفراد خاصة فيما يتعلق بتحقيق التميز، إلى جانب تطوير نظام لتقييم الأداء وآخر للمكافآت والتحفيز مرتبط بتحقيق الأداء المتميز.
- متطلبات مادية وتقنية: وتعني توافر الموارد المادية والتقنية الحديثة، مما يسهل عملية تقديم الخدمات أو إنجاز الأعمال بأسلوب مميز عن باقي المنافسين. والعمل على تطوير وتحديث نظم المعلومات على مستوى المؤسسة من حيث الوسائل التقنية والبرامج المعلوماتية والتركيز على التحول الرقمي الحديث، وتعزيز شبكة المعلومات والاتصالات وتوفير الأدوات التكنولوجية الحديثة، بالإضافة إلى توفير اليد العاملة المتخصصة في التقنية التكنولوجية وتنمية المهارات التكنولوجية للعاملين.
- متطلبات مالية: ويقصد بها استحداث خطة مالية جديدة لتحديد الموارد المالية، وتخصيص الإعتمادات المالية، والعمل على تطوير برامج لترشيد النفقات وتنمية الإيرادات المالية، وتحديد مواطن القوة والضعف المالية للتعامل معها وتطبيق الحوكمة المالية.

4. الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

- 1.4. المنهج المتبع: تم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي لأداء عينة الدراسة وتحليلها للوصول إلى النتائج والتوصيات المطلوبة.
- 2.4. مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في جميع الأفراد العاملين في المؤسسة الاقتصادية الخاصة "السويدي إلكترونيك" بالمنطقة الصناعية عين الدفلى، أما عينة الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها (80) ما بين عاملين وإطارات ممثلة لجميع مستويات الإدارة الوسطى والعليا والتنفيذية، تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة وتم استرجاع 76 استبانة كانت 74 منها صالحة للدراسة.
- 3.4. بناء أداة الدراسة: من أجل تحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث الإستبانة كأداة لجمع المعلومات، وبالإعتماد على دراسات وبحوث سابقة تم إعداد فقرات الإستبانة التي تكونت من ثلاث مفردات، كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (02): بناء الإستبانة

المتغير	البعد	عدد العبارات	المصدر
البيانات الشخصية	الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي	/	من إعداد الباحث
إستراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي	إستراتيجية التغيير الهرمية	3(1-3)	(محمد الصباغ، فرج رضوان، ومصطفى موسى، (Dimitrios & (2024
	إستراتيجية التغيير السياسية والتفاوضية	3(4-6)	
	إستراتيجية التغيير القيم وإعادة التعلم	3(7-9)	

إستراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي

دراسة ميدانية على مؤسسة "السويدي إلكترونيك" بعين الدفلى

Athanasios , 2014)	(12-10)3	إستراتيجية التغيير العقلانية والتجريبية	
(عبد الفتاح خالد أبو زيد، 2023)، (أحمد إبراهيم النشوى، 2024)	12	/	التميز المؤسسي

المصدر: من إعداد الباحث

حيث تم الإعتماد على مقياس "ليكرت" ذي النقاط الخمسة لقياس العبارات الـ (24). ومن أجل تحديد الفئات التي تنتمي إليها قيم المتوسطات الحسابية تم حساب المدى (5-1=4)، ثم نقسمه على عدد الفئات فنحصل على (0,8=5/4)، ثم نضيف النتيجة بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (03): مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق جدا	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
المعامل	05	04	03	02	01
درجة التقدير	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا
انتماء قيم المتوسط الحسابي	(5 ، 4,21)	(4,20، 3,41)	(3,4 ، 2,61)	(2,60، 1,81)	(1,8 ، 1,00)

المصدر: من إعداد الباحث

4.4. صدق وثبات المقياس: لغرض اختبار صدق أداة البحث من خلال الصدق الظاهري تم عرض الإستبانة على مجموعة من المختصين في المجال للتأكد من دقة الأداة ككل من قياس متغيرات الدراسة ويعد مقياس "ألفا كرونباخ" من أهم المقاييس المستخدمة في قياس ثبات الإستبانة، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (04): معامل ألفا كرونباخ للثبات

الرقم	أبعاد محاور الإستبانة	عدد الإستمارات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
01	إستراتيجية التغيير الهرمية	74	3	0,93	0,96
02	أستراتيجية التغيير السياسية والتفاوضية	74	3	0,93	0,96
03	إستراتيجية التغيير القيم وإعادة التعلم	74	3	0,94	0,97
04	إستراتيجية التغيير العقلانية والتجريبية	74	3	0,93	0,96
	محور إستراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي	74	12	0,91	0,95
	محور التميز المؤسسي	74	12	0,93	0,96
	الإستبانة	74	24	0,94	0,97

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (spss)

يتبين من الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ لمحاور الإستبانة ككل بلغ 0,94 (أكبر من 0,70) ما يدل على قوة ثبات الإستبانة، كما بلغ معامل الصدق 0,97 وهذا ما يجعلها صالحة للدراسة، في حين بلغ هذا المعامل 0,95 لكل من محور إستراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي و0,96 للتميز المؤسسي، وتراوح ما بين 0,93 و0,94 لأنواع إستراتيجيات إدارة التغيير.

5.4. الأدوات المستخدمة في تحليل البيانات

تم استخدام برنامج الحزم للعلوم الإحصائية (spss) لتحليل البيانات احصائيا وذلك من أجل حساب:

- إختبار ألفا كرونباخ: لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة.
 - المتوسطات الحسابية: لتحديد الأهمية النسبية لإستجابة عينة الدراسة تجاه أبعاد متغيري الدراسة.
 - الإنحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف إستجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيري الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
 - قيمة (T) لقياس معنوية معاملات النموذج وقيمة فيشر (F) لمعنوية النموذج ككل.
 - تباين الإنحدار: لتحديد أثر المتغير المستقل (إستراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي) على المتغير التابع (التميز المؤسسي).
- 6.4. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

تم إخضاع متغيرات الدراسة لاختبار (Chapiro-Wilk) والنتائج جاءت كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (05): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Chapiro-Wilk			المحاور
Sig	N	Statistic	
0,072	74	0,98	إستراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي
0,094	74	0,97	التميز المؤسسي

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (spss)

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن القيمة الإحتمالية (Sig) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) مما يدل على أن بيانات المبحوثين تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يسمح باستعمال الإختبارات الإحصائية ذات العلاقة.

7.4. ديموغرافية عينة الدراسة

الجدول التالي يوضح ديموغرافية عينة الدراسة:

جدول رقم (06): ديموغرافية عينة الدراسة

المجموع	أنثى	ذكر		الجنس
		العدد	النسبة	
74	13	61		
100%	18%	82%		
المجموع	من 40 ما فوق	أقل من 30 سنة		العمر
		من 30 إلى 40	العدد	
		النسبة	النسبة	
74	22	34	18	
100%	30%	46%	24%	
المجموع	أكثر من 15 سنة	أقل من 10 سنوات		سنوات الخبرة
		من 10 إلى 15 سنة	العدد	
		النسبة	النسبة	
74	19	31	24	
100%	26%	42%	32%	
المجموع	عون تحكم وتنفيذ	إطار ساهمي		المسمى الوظيفي
		إطار تحكم وإشراف	العدد	
		النسبة	النسبة	
74	32	35	7	
100%	43%	48%	9%	

المصدر: من إعداد الباحث

يتضح من خلال الجدول أعلاه تنوع في الخصائص والسمات الشخصية لعينة الدراسة، حيث بلغ عدد المبحوثين 74 مبحوثا، مثل العنصر الذكوري 82% في حين كان العنصر النسوي 18%، أما على مستوى العمر مثلت الفئة الثانية أعلى نسبة ب 46% ثم الفئة الثالثة و الأولى على الترتيب 30% و 24%، وبالنسبة لسنوات الخبرة فتصدت الفئة الثانية أعلى نسبة 57% ثم الفئة الأولى والثانية على الترتيب 36% و 5%، أما بالنسبة للمسمى الوظيفي ذو العلاقة الهامة باستراتيجيات

إدارة التغيير فمثلت الفئة الثانية أعلى نسبة 48% ثم تليها الفئة الثالثة والأولى على الترتيب 43%، 9% وهذا بحكم طبيعة المستوى الإداري والتدرج فيه من حيث عدد الأفراد على كل مستوى.

5. تحليل النتائج:

1.1. النتائج المتعلقة بدرجة ممارسة إستراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة "السويدي إلكترونيك".

الجدول التالي يمثل الوصف الإحصائي لإجابات عينة الدراسة حول متغير درجة ممارسة إستراتيجيات إدارة التغيير:

جدول رقم (07): الوصف الإحصائي لمتغير ممارسة إستراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي

رقم العبارة	الإستراتيجيات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	ترتيب الإستراتيجيات
01	إستراتيجية التغيير الهرمية	3,64	0,84	23,07%	72,8%	مرتفعة	04
02	إستراتيجية التغيير السياسية والتفاوضية	3,74	0,85	22,72%	74,8%	مرتفعة	01
03	إستراتيجية التغيير القيم وإعادة التعلم	3,70	0,89	24,05%	74%	مرتفعة	02
04	إستراتيجية التغيير العقلانية والتجريبية	3,66	0,98	26,77%	73,2%	مرتفعة	03
	الإحصاءات العامة لمتغير ممارسة إستراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي	3,68	0,78	21,19%	73,6%	مرتفعة	/

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن 73,6% من المبحوثين متفقون بدرجة مرتفعة على ممارسة إستراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي على مستوى المؤسسة المبحوثة، وهذا ما أثبتته المتوسط الحسابي الذي بلغ 3,68، ومعامل اختلاف نسبي 21,19% ما يدل على تجانس وتقارب إجابات المبحوثين حول ممارستها إضافة إلى التشتت المنخفض لأغلب الإجابات، ويعود هذا إلى وعي قيادة المنظمة لأهمية إستراتيجيات إدارة التغيير ودورها في تحسين الأداء العام للمنظمة.

وبخصوص إستراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي فجاءت كلها بمتوسطات حسابية مرتفعة الأهمية، حيث تصدرت إستراتيجية التغيير السياسية والتفاوضية باقي الإستراتيجيات بمتوسط حسابي 3,74 وبمعامل إختلاف نسبي 22,72%، وهذا راجع إلى التوجه القيادي على مستوى المؤسسة من أجل تحقيق أهداف التغيير بطريقة سلسة والتقليل من حدة المقاومة. في حين جاءت كل من إستراتيجية تغيير القيم وإعادة التعلم، إستراتيجية التغيير العقلانية والتجريبية وإستراتيجية التغيير الهرمية على الترتيب في المرتبة الثانية، الثالثة والرابعة بمتوسطات حسابية على الترتيب 3,70، 3,66 و 3,64 بدرجة موافقة مرتفعة الأهمية، وبمعاملات اختلاف نسبي على الترتيب 24,05%، 26,77% و 23,07%.

2.5. النتائج المتعلقة بمستوى التميز المؤسسي في مؤسسة "السويدي إلكترونيك".

الجدول التالي يمثل الوصف الإحصائي لإجابات عينة الدراسة حول متغير مستوى التميز المؤسسي

جدول رقم (08): الوصف الإحصائي لمتغير مستوى التميز المؤسسي

رقم العبارة	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الترتيب
01	تقوم إدارة المنظمة بتخطيط إستراتيجيتها عبر بناء رسالة المنظمة ورؤيتها	3,66	1,03	28,14%	73,2%	مرتفعة	10
02	تتبنى إدارة المنظمة الإتجاهات والأساليب الحديثة في العمل	3,67	1,07	29,15%	73,4%	مرتفعة	09

11	مرتفعة	%72,8	%31,04	1,13	3,64	تعمل إدارة المنظمة على مراعاة الأهداف طويلة الأجل، مع وضع البدائل الإستراتيجية تحسبا للظروف	03
02	مرتفعة	%81,8	%23,47	0,96	4,09	تعمل إدارة المنظمة على تعزيز الأداء المتميز من خلال نظام الحوافز والمكافآت	04
07	متوسطة	%76,6	%25,32	0,97	3,83	تستخدم قيادة المنظمة معايير عادلة، واضحة وشفافة في عملية تقييم أداء العاملين	05
08	مرتفعة	%73,4	27,79	1,02	3,67	تعمل إدارة المنظمة على توفير بيئة عمل محفزة ومشجعة على الإبداع والإبتكار، التعاون وروح الفريق	06
03	مرتفعة	%79,6	%22,86	0,91	3,98	تعمل إدارة المنظمة على تنمية مهارات وكفاءات العاملين من خلال برامج التدريب والتكوين المتخصصة	07
05	مرتفعة	%79	%20,25	0,80	3,95	تتوافر المنظمة على قنوات إتصال فعالة بين القادة والمؤوسين	08
04	مرتفعة	%79,4	%23,17	0,92	3,97	تتوافر المنظمة على نظام لاستقبال الشكاوى والمقترحات من العملاء	09
12	مرتفعة	%71	%30,42	1,08	3,55	تعمل قيادة المنظمة على دعم برامج البحث والتطوير الخاصة بخدماتها ومنتجاتها	10
06	مرتفعة	%78,8	%21,31	0,84	3,94	تتبنى قيادة المنظمة التكنولوجية الحديثة في تقديم، تقييم وتميز الخدمات	11
01	مرتفعة	%81,8	%19,80	0,81	4,09	تعمل المنظمة على إيجاد حلول مبتكرة لتسهيل الحصول على الخدمة أو المنتج	12
/	مرتفعة	%76,8	%17,18	0,66	3,84	الإحصاءات العامة لتغير التميز المؤسسي	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مستوى التميز المؤسسي على مستوى المنظمة المبحوثة مرتفع، حيث اتفقت نسبة 76,8% من العينة المبحوثة على أن هناك تميز مؤسسي بدرجة مرتفعة، وهذا ما أكده المتوسط الحسابي الذي بلغ 3,84 بدرجة موافقة مرتفع وانخفاض تشتتها، كما بلغ معامل الإختلاف النسبي 17,18%، ما يدل على التجانس والتقارب الكبير بين إجابات المبحوثين حول ارتفاع مستوى التميز المؤسسي في المنظمة، ويرجع ذلك إلى حرص قيادة المنظمة على توفير مناخ عمل مناسب، وممارسة العملية التغييرية في مختلف جوانب المنظمة بما يسمح بتحقيق الأهداف.

أما بخصوص عبارات المحور فجاءت كلها بمتوسطات حسابية ذات درجة موافقة مرتفعة، ما يدعم توفر وارتفاع مستوى التميز المؤسسي الخاص بالمنظمة المبحوثة، فتراوح المتوسطات الحسابية ما بين 3,55 و4,09، حيث جاءت العبارة "تعمل المنظمة على إيجاد حلول مبتكرة لتسهيل الحصول على الخدمة أو المنتج" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,09 ومعامل إختلاف 19,80% وهذا ما يعكس الجهد المبذول من طرف القيادة الإدارية من أجل الوصول لرضا العملاء وكسب ولائهم وثقتهم، خاصة ما تمثله قيمة الزبون في تقيق التميز المؤسسي، في حين جاءت العبارة "تعمل قيادة المنظمة على دعم برامج البحث والتطوير الخاصة بخدماتها ومنتجاتها" في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3,55 ومعامل إختلاف 30,42% وفقا لأراء المبحوثين ما يدل على ضعف المنظمة في هذا المجال الذي يعتبر من أهم متطلبات تحقيق التميز المؤسسي، ما يتطلب إعادة النظر وتوجيه الجهود إليه من طرف قيادة المنظمة، وتخصيص غلاف مالي للبحث والتطوير لمنتجاتها. وبالنسبة لباقي العبارات فانحصرت بين الرتبة الثانية والعاشرة بمتوسطات حسابية ومعاملات إختلاف متباينة وفقا لخاصية كل عبارة.

3.5. النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية: توجد علاقة ارتباط وأثر معنوي دال إحصائيا بين إستراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي مجتمعة والتميز المؤسسي في المؤسسة عند مستوى دلالة $(\alpha=0,05)$.

جدول رقم (09): العلاقة والأثر بين ممارسة إستراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي مجتمعة ومستوى التميز المؤسسي

مستوى التميز المؤسسي								المتغير	
Sig			T		B		F المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط
F	b1	b0	Tb1	Tb0	b1	b0			
0,00	0,00	0,00	5,94	10,36	0,65	1,42	107,35	0,59	0,77

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS

تشير البيانات في الجدول أعلاه أن قيمة معامل "بيرسون" بلغت 0,77 ما يدل على العلاقة الطردية القوية بين المتغيرين، في حين قيمة معامل التحديد بلغت 0,59 ما يثبت أن 59% من التغيرات الحادثة في المتغير التابع التميز المؤسسي تعود إلى ممارسة إستراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي، وبالنظر للقيمة الموجبة لإختبار t لمعامل النموذج b1 (Tb1=5.94) ما يفسر أثر المتغير المستقل ممارسة إستراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي (X) على المتغير التابع التميز المؤسسي (Y)، وبالرجوع لقيمة فيشر (F) التي بلغت 107,35 وهي ذات دلالة إحصائية (مستوى معنوية Sig=0.00) أقل من مستوى الدلالة $(\alpha=0,05)$ ما يفسر معنوية العلاقة وجود علاقة وتأثير للمتغير المستقل ممارسة إستراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي على المتغير التابع التميز المؤسسي. ما يتطلب قبول الفرضية. وتحديد معادلة الإنحدار التالية: $Y=1.42+0.65X$

وبالعودة إلى الفرضيات المنبثقة من هذه الفرضية، يوضح الجدول التالي نتائج الإختبارات (عند مستوى دلالة $(\alpha=0,05)$):

جدول رقم (10): العلاقة والأثر بين إستراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي ومستوى التميز المؤسسي

مستوى التميز المؤسسي								المتغير	
Sig			T		B		F	معامل التحديد	معامل الارتباط
F	b1	b0	Tb0	Tb1	b1	b0	المحسوبة		
0,00	0,00	0,00	7,42	9,54	1,70	0,58	91,07	0,55	0,74
0,00	0,00	0,00	7,16	7,82	1,86	0,52	61,20	0,45	0,67
0,00	0,00	0,00	8,04	8,38	1,90	0,52	70,34	0,49	0,70
0,00	0,00	0,00	9,69	6,32	2,35	0,40	39,98	0,35	0,59

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات spss

من الجدول أعلاه تتضح نتائج اختبار الفرضيات كالآتي:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط وأثر معنوي دال إحصائيا بين إستراتيجية التغيير الهرمية والتميز المؤسسي بلغت قيمة معامل الارتباط 0.74 ما يدل على العلاقة الطردية والقوية بين إستراتيجية التغيير الهرمية والتميز المؤسسي في المؤسسة المبحوثة، في حين بلغ معامل التحديد 0,55 ما يدل على أن متغير إستراتيجية التغيير الهرمية يفسر 55% من التباين الحاصل في متغير التميز المؤسسي، ونظرا للقيمة الموجبة لإختبار t لمعامل النموذج b1 (Tb1=7.42) ما يفسر أثر المتغير المستقل إستراتيجية التغيير الهرمية (X1) على المتغير التابع التميز المؤسسي (Y)، وبالرجوع لقيمة فيشر (F) التي

بلغت 91,07 وهي ذات دلالة إحصائية (مستوى معنوية (Sig=0.00) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) ما يفسر معنوية العلاقة. ووجود علاقة وتأثير للمتغير المستقل إستراتيجية التغيير الهرمية على المتغير التابع التميز المؤسسي، وعليه يتم قبول الفرضية. وتحديد معادلة الإنحدار الخطي البسيط التالية: $Y=1.70+0.58X1$

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط وأثر معنوي دال إحصائيا بين إستراتيجية التغيير السياسية والتفاوضية والتميز المؤسسي

بلغت قيمة معامل الارتباط 0,67 ما يعكس العلاقة الطردية والقوية بين إستراتيجية التغيير السياسية والتفاوضية والتميز المؤسسي في المنظمة، في حين بلغ معامل التحديد 0,45 ما يعني أن متغير إستراتيجية التغيير السياسية والتفاوضية يفسر 45% من التباين الحاصل في متغير التميز المؤسسي، ونظرا للقيمة الموجبة لإختبار t للمعامل النموذج ($Tb1=7.16$)b1 ما يفسر أثر المتغير المستقل إستراتيجية التغيير السياسية والتفاوضية (X2) على المتغير التابع التميز المؤسسي (Y)، وباعتبار قيمة فيشر (F) تساوي 61,20 وهي ذات دلالة إحصائية (مستوى معنوية (Sig=0.00) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) ما يفسر معنوية العلاقة. ووجود علاقة وتأثير للمتغير المستقل إستراتيجية التغيير السياسية والتفاوضية على المتغير التابع التميز المؤسسي. وعليه يتم قبول الفرضية. وتحديد معادلة الإنحدار الخطي البسيط التالية: $Y=1.86+0.52X2$

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط وأثر معنوي دال إحصائيا بين إستراتيجية التغيير القيم وإعادة التعلم والتميز المؤسسي

بلغت قيمة معامل الارتباط 0,70 ما يعكس العلاقة الطردية والقوية بين إستراتيجية التغيير القيم وإعادة التعلم والتميز المؤسسي في المنظمة، في حين قيمة معامل التحديد عادلته 0,49 ما يعني أن متغير إستراتيجية التغيير القيم وإعادة التعلم يفسر 49% من التباين الحاصل في متغير التميز المؤسسي، ونظرا للقيمة الموجبة لإختبار t للمعامل النموذج ($Tb1=8.04$)b1 ما يفسر أثر المتغير المستقل إستراتيجية التغيير القيم وإعادة التعلم على المتغير التابع التميز المؤسسي (Y)، وبالرجوع لقيمة فيشر (F) التي بلغت 70,34 ذات دلالة إحصائية (مستوى معنوية (Sig=0.00) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) ما يفسر معنوية العلاقة. ووجود علاقة وتأثير للمتغير المستقل إستراتيجية التغيير القيم وإعادة التعلم على المتغير التابع التميز المؤسسي وعليه يتم قبول الفرضية. وتحديد معادلة الإنحدار الخطي البسيط التالية: $Y=1.90+0.52X3$

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط وأثر معنوي دال إحصائيا بين إستراتيجية التغيير العقلانية والتجريبية والتميز المؤسسي

بلغت قيمة معامل الارتباط 0,59 ما يعكس العلاقة الطردية والقوية بين إستراتيجية التغيير العقلانية والتجريبية والتميز المؤسسي في المنظمة، في حين بلغ معامل التحديد 0,35 ما يعني أن متغير إستراتيجية التغيير العقلانية والتجريبية يفسر 35% من التباين الحاصل في متغير التميز المؤسسي، ونظرا للقيمة الموجبة لإختبار t للمعامل النموذج ($Tb1=5,06$)b1 ما يفسر أثر المتغير المستقل إستراتيجية التغيير العقلانية والتجريبية (X4) على المتغير التابع التميز المؤسسي (Y)، وباعتبار قيمة فيشر (F) تساوي 39,38 وهي ذات دلالة إحصائية (مستوى معنوية (Sig=0.00) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) ما يفسر معنوية العلاقة. ووجود علاقة وتأثير للمتغير المستقل إستراتيجية التغيير العقلانية والتجريبية على المتغير التابع التميز المؤسسي. وعليه يتم قبول الفرضية. وتحديد معادلة الإنحدار الخطي البسيط التالية

$Y=2.35+0.40X4$

6. خاتمة

تمحورت هذه الدراسة حول تحليل العلاقة بين ممارسة إستراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي ومستوى التميز المؤسسي على مستوى المؤسسة الاقتصادية الخاصة "السويدي إلكترك" من خلال تبيان نوعية وقوة العلاقة بين المتغيرين. بالإضافة إلى الوقوف على درجة ممارسة إستراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي ومستوى التميز المؤسسي بذات المؤسسة، وحجم الأثر لدرجة ممارسة إستراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي مجتمعة ومنفردة على مستوى التميز المؤسسي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تبين من خلال النتائج أن هناك اتفاقاً بين اتجاهات المبحوثين على مستوى المؤسسة المبحوثة حول فعالية ممارسة إستراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي، بدرجة موافقة مرتفعة. ما يعكس الأهمية التي توليها قيادة المنظمة للعملية التغييرية.
- تبين من خلال النتائج أن هناك اتفاقاً بين اتجاهات المبحوثين على مستوى المؤسسة المبحوثة حول مستوى التميز المؤسسي الذي جاء بدرجة موافقة مرتفعة، وهذا راجع إلى الجهود المبذولة من قيادة المنظمة في مختلف جوانبها.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لممارسة إستراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي ومستوى التميز المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط 0,77، ما يعكس طردية العلاقة وقوتها بين المتغيرين. وهذا يبين أهمية ممارسة إستراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي في مختلف جوانب المنظمة ودورها في تحسين مستوى التميز المؤسسي.
- أكدت المؤشرات الإحصائية حجم الأثر الموجود للدرجة الكلية لممارسة إستراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي على مستوى التميز المؤسسي، حيث يفسر هذا الأخير ما نسبته 59% في التباين الحاصل في متغير مستوى التميز المؤسسي.
- أظهرت نتائج الدراسة على وجود علاقة ارتباط وأثر بدرجة تباين مختلفة بين كل إستراتيجية من إستراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي (إستراتيجية التغيير الهرمية، إستراتيجية التغيير السياسية والتفاوضية، إستراتيجية التغيير القيم وإعادة التعلم، إستراتيجية التغيير العقلانية والتجريبية) ومستوى التميز المؤسسي ما يعكس أهمية فهم إستراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي والعمل بها بالنسبة لقيادة المنظمة.

التوصيات

- الاهتمام أكثر بمعرفة وفهم منهج إدارة التغيير التنظيمي بمختلف إستراتيجياتها، ومحاولة تطبيق أكثر الإستراتيجيات فعالية في تحقيق أهداف العملية التغييرية.
- على قيادة المنظمة العمل على نشر ثقافة التغيير بين الأفراد العاملين، وتعزيز قنوات الإتصال والحوار من أجل التقليل من حدة مقاومته من جهة وتحقيق الأهداف من جهة أخرى.
- العمل على تحفيز الأفراد العاملين، وتشجيع روح المبادرة، الإبداع والإبتكار لديهم، وفهم وتحديد احتياجاتهم. ومن ثم وضع إستراتيجيات التغيير اللازمة لتحقيق ذلك.

- العمل على تحقيق متطلبات التميز المؤسسي وخاصة فيما يتعلق بدعم برامج البحث والتطوير الخاصة بالمنتجات والخدمات.
- على قيادة المنظمة العمل على نشر ثقافة الجودة والتميز بين أوساط العاملين وترسيخها في أذهانهم حتى تصبح سلوك لديهم، ما يؤدي إلى إستدامة تميز المؤسسة.

7. قائمة المراجع

- 1-Soparnot, R. (2013). Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. *revue Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión*(97), p. 31.
- 2-Aissa , R., & Fatma Zohra , C. (2023). L'agilité facteur de synergie gagnante vers l'excellence opérationnelle Agility a winning synergy factor towards operational excellence. *Revue Dirassat Iqtissadiya*, 10(1), p. 654.
- 3-Amira , S., Jamil , C., & Serge , B. (2015). Communication et changement organisationnel dans une perspective dynamique : cas d'un projet de refonte de systèmes d'information d'une banque tunisienne. *management et avenir*, p. 18.
- 4-Ayşe Özcan , B. (2020). *Strategic Organizational Change Management*. Lyon: Livre de .
- 5-CHARLOTTE D, S., JOHN R, D., & EARL, W. (2002). Foundations of Organizational Excellence: Leadership Values, Strategies, and Skills. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 51(1), p. 47.
- 6-Dag , N., & Andreas, N. (2022). A Conceptual Framework for Understanding the Purpose of. *JOURNAL OF CHANGE MANAGEMENT*, 22(3), p. 297.
- 7-David A, G., & Michael, R. (2005). Change through persuasion. *Harvard Business Review*, 83(2), p. 27.
- 8-Dimitrios , B., & Athanasios , K. (2014). THE IMPACT OF LEADERSHIP AND CHANGE MANAGEMENT STRATEGY ON ORGANIZATIONAL CULTURE. *European Scientific Journal*, 10(7), p. 462.
- 9-Gordana, D., Darko , D., & Goran Kozina. (2017). Change management in information institutions. *Malaysian Journal of Library & Information Science*, 22(3), p. 54.
- 10-Jaroslav , N., Vykyda, D., & Waloszek, D. (2018). Organizational Excellence: Approaches, Models and Their Use at Czech Organizations. *QUALITY INNOVATION PROSPERITY*, 22(2), p. 48.
- 11-Jihane , C., Ali , R., & Majda , A. (2022). Le changement organisationnel et la transformation digitale : Quelle relation ? *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(5), p. 70.
- 12-Marta , P.-O., José , Á.-G., & Carlos , R.-A. (2015). *Achieving Competitive Advantage through Quality*. Springer International Publishing Switzerland.
- 13-Michalska, J. (2008). Using the EFQM excellence model to the process assessment. *Journal of Achievements of Materials and Manufacturing Engineering*, 27(2), p. 204.
- 14-Richard , S. (2009). Vers une gestion stratégique du changement : une perspective par la capacité organisationnelle de changement. *Revue management et avenir*(28), p. 119.
- 15-Tanya , D., & Tiyani , T. (2016). Change management in an academic library in the knowledge economy. *South African Journal of Libraries and Information Science*, 82(1), p. 54.
- 16-Yvon , P. (2020). *La gestion du changement*. France: halshs.
- 17- أحمد سعد الشبيخي، و نورية سعد الشبيخي. (2022). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي - دراسة تطبيقية على شركة الإسمنت الليبية المساهمة بمدينة بنغازي - *مجلة الدراسات الاقتصادية*, 5(3)، صفحة 143.

- ص27..عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع. دور إدارة التغيير في تطوير المهارات الإدارية. (2016). 18- الاشهب، ن
- 19- سارة عبدالفتاح خالد أبوزيد. (2023). متطلبات تحقيق التميز المؤسسي في ضوء التحول الرقمي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية. مجلة الخدمة الإجتماعية، 76(1).
- 20- أحمد الزهراني نوال ، و محمد حوالة سهير . (2022). متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بكلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبد المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 6(13)، صفحة 221. EFQM العزير في ضوء النموذج الأوربي (
- 21- حسن حريم. (2013). السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال - عمان: دار حامد للنشر والتوزيع. ص383.
- 22- عادل زايد. (2003). الأداء التنظيمي المتميز: الطريقة إلى منظمة المستقبل. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ص5.
- 23- وائل وفيق رضوان، و ميادة محمد فوزي الباسل. (بلا تاريخ). إدارة المرونة التنظيمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي لمؤسسة رياض الأطفال بمصر. مجلة كلية التربية، 36(78)، صفحة 22.
- 24- يزيد شويعل، و علي فارس. (2019). التغيير التنظيمي: قراءة في مفهوم. مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، 1(4)، صفحة 178.