

أثر إدارة التغيير على تحقيق التميز المؤسسي

دراسة ميدانية لموظفي مجموعه من البنوك المتخصصة في المملكة العربية السعودية

The Impact of Change Management on Achieving Institutional Excellence

A Field Study For employees of a group of specialized banks in the Kingdom of Saudi Arabia

تغريد محمد الخوتاني 2021200782

taghreed.alkhoutani@gmail.com

عبد الرحمن جمال مطر 20223006360

phd.mang.matar@gmail.com

جامعة ميداو شن - المملكة العربية السعودية

2025

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الأبعاد المختلفة والمتعددة لإدارة التغيير في أحد البنوك المتخصصة في المملكة العربية السعودية، وتأثيراتها المتنوعة على بيئة العمل وأداء البنك من زوايا متعددة، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، اعتمد الباحث على معادلة محددة لاختيار عينة من المجتمع البحثي، والذي يتضمن عددًا كبيرًا من الموظفين، بما في ذلك الذكور والإناث، وكذلك الأفراد من مختلف مستويات الإدارة، وغير السعوديين والسعوديين وأفراد من جنسيات أخرى. وتم اختيار عينة عشوائية من بين المدراء التنفيذيين ومدراء الأقسام والعاملين في الأقسام المختلفة والتي بلغت 350، بعد تطبيق النموذج أعلاه على مجتمع الدراسة تم الحصول على عينة الدراسة المقدره بحوالي 350 موظف تم استرجاع 319 استمارة قابلة للتحليل، كما اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة لجمع بيانات ومعلومات الدراسة.

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج: أظهرت النتائج وجود تأثير دال إحصائياً لدور إدارة التغيير على تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما بلغ معامل الارتباط ($R = 0.874$) مما يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين. وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.651$) مما يعني أن دور إدارة التغيير يفسر (65%) من التباين في تحقيق التميز المؤسسي، في حين أن (35%) تعزى لمتغيرات أخرى. كما أكدت قيمة (F) المحسوبة (233.725) وقيمة (T) المحسوبة (11.082) معنوية العلاقة. وبلغت قيمة التأثير ($\beta = 0.651$) مما يشير إلى أن زيادة وحدة واحدة في مستوى إدارة التغيير تؤدي إلى تحسين تحقيق التميز المؤسسي بنسبة (65%).

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير - التميز المؤسسي - البنوك المتخصصة.

The Impact of Change Management on Achieving Institutional Excellence

A Field Study For employees of a group of specialized banks in the Kingdom of Saudi Arabia

Abstract

This study focuses on exploring the various and multiple dimensions of diversity in innovation in development, and is characterized by its diversity in the work environment and performance of the bank from multiple angles, and relies on research in this study on the descriptive analytical structure, and attracts researchers to a specific and diverse group of the research community, which includes a reasonable number of employees, including males and females, as well as individuals from different levels of management, non-Saudis, Saudis and individuals of other genders. Creativity was selected from among executive directors, department managers and employees in different departments, which reached 350, after applying the direct model to continue the study community, the estimated creative study was obtained and 350 employees were retrieved 319 analyzable forms, as well as a researcher on the questionnaire as a tool for reading the study data and information.

The study reached the following results: There is a statistically significant effect on the results of change management in achieving excellence at the level of significance ($\alpha \geq 0.05$). The correlation was agreed upon ($R = 0.874$), indicating a strong direct relationship between the two variables. The mean of the full value ($R^2 = 0.651$), which means that its color changes to (65%) of the variance

in achieving national excellence, while (35%) is attributed to the other unchanged. To spend the knitted (F) value (233.725) and the preserved (T) value (11.082) significant lands. Improvement of the level ($\beta = 0.651$), which indicates that an increase of one unit in the level of change management leads to an improvement of personal performance by (65%).

Keywords: Change Management – Institutional Excellence – Specialized Banks

المقدمة

يتناول هذا البحث موضوع أثر إدارة التغيير على تحقيق التميز المؤسسي بصورة شاملة وعميقة وجوانب متعددة. حيث يُركز بشكل خاص على دراسة ميدانية تجرى على موظفي أحد البنوك المتخصصة في المملكة العربية السعودية. تُعتبر هذه الخطوة ذات أهمية كبرى بسبب الوضع الراهن الذي تتجه فيه المؤسسات المالية نحو تحقيق التميز في الأداء والتفوق على منافسيها، مما يساهم في رفع قدرتها التنافسية بشكل ملحوظ. تأتي خلفية هذه الدراسة وأهمية هذا الموضوع من الحاجة الملحة لفهم التأثيرات المحتملة التي قد تتركها إدارة التغيير على الأداء المؤسسي الكلي، خصوصاً في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها القطاعات المالية نتيجة للمتغيرات السوقية والاقتصادية. في هذا الإطار، يتم صياغة مشكلة الدراسة وأهدافها بشكل يدعم تحديد كيف يمكن أن تؤثر التحولات الإدارية الكبيرة والمتنوعة على تحقيق التميز المؤسسي المنشود، والذي يُعتبر هدفاً رئيسياً يسعى لتحقيقه الكثير من المؤسسات المالية الرائدة والمهمة، مما يعكس رغبتها المتزايدة في التميز والتفوق الحقيقي.

هذه الجوانب جميعها تعكس أهمية إدارة التغيير وأثرها المباشر وغير المباشر على المؤسسات المالية، وكيف يمكن توجيه الجهود نحو تحقيق نتائج إيجابية ومستدامة في هذا المجال الحيوي. من خلال هذه

العملية، يمكن أن نصل إلى فهم أعمق للدور الذي تلعبه إدارة التغيير في ضمان الاستمرارية والنمو المؤسسي في ظل الظروف المتغيرة والمتعددة. كما أن تحليل هذه النزعات يساعد بشكل كبير في بناء إطار عمل متكامل يُمكن المؤسسات من التعامل بمرونة وسرعة مع التحولات اللازمة لتحقيق تفوق مستدام، بما يتماشى مع الاتجاهات العالمية الحديثة في عالم الأعمال. مما يعكس بالتأكيد التغييرات المتواصلة التي يجب أن تتكيف معها هذه المؤسسات لتحقيق أهدافها بكفاءة ودقة، حتى تصبح نموذجًا يحتذى به في عالم الأعمال سريع التغيير. (الخلف، 2024) (Bojic et al., 2023)

مشكلة وتساؤلات الدراسة:

ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

كيف تؤثر إدارة التغيير على تحقيق التميز المؤسسي في البنوك المتخصصة في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية وهي:

1- هل يؤثر التغيير التكنولوجي على تحقيق التميز المؤسسي في البنوك المتخصصة في

المملكة العربية السعودية؟

2- هل يؤثر التغيير الثقافي على تحقيق التميز المؤسسي في البنوك المتخصصة في المملكة

العربية السعودية؟

3- هل يؤثر التغيير الهيكلي تحقيق التميز المؤسسي في البنوك المتخصصة في المملكة العربية

السعودية؟

4- هل يؤثر التغيير الإنساني تحقيق التميز المؤسسي في البنوك المتخصصة في المملكة

العربية السعودية؟

مصطلحات الدراسة

إدارة التغيير: تُعرف بأنها العملية التي تهدف بشكل متواصل إلى تعديل وتطوير الأنظمة والإجراءات داخل المؤسسة بصورة مستمرة ودائمة، وذلك بهدف تحسين الأداء وزيادة مستوى الكفاءة والمنافسة.

(الخلف، 2024)

التميز المؤسسي: هو مفهوم يشير بشكل عام إلى القدرة الاستثنائية على تحقيق نتائج متميزة وتقديم قيمة مضافة للمستفيدين بشكل فعال ومستدام. هذا التميز يعكس بوضوح مدى تفوق وابتكار المؤسسة في مجالات عدة مهمة، مثل الإدارة والعمليات والخدمات. سنتناول في هذا السياق توضيح معاني هذين المفهومين بعمق ودقة. (محمد السيد مخلوف، 2022)

البنوك المتخصصة: هي مؤسسات مالية تركز على تقديم خدمات مصرفية وتمويلية لقطاعات اقتصادية معينة، وذلك وفقاً لطبيعة نشاطها ومجال تخصصها. على عكس البنوك التجارية التي تقدم خدمات مصرفية متنوعة للجمهور، تهدف البنوك المتخصصة إلى دعم مجالات محددة مثل الزراعة، الصناعة، الإسكان، أو التصدير، من خلال توفير التمويل والتسهيلات المالية التي تلئم احتياجات هذه القطاعات، ومن أمثلتها البنوك الزراعية التي تمول المشاريع الزراعية والمزارعين لتحسين الإنتاج الزراعي، والبنوك

الصناعية التي تدعم المشاريع الصناعية وتوفر التمويل لتطوير الصناعات، وبنوك الإسكان التي تقدم قروضاً وتمويلًا لقطاع الإسكان والتطوير العقاري، بالإضافة إلى بنوك الاستثمار التي تركز على تمويل المشروعات الاستثمارية الكبيرة وتقديم الاستشارات المالية.

أهمية الدراسة:

تنقسم الدراسة إلى أهمية علمية وعملية تتمثل في الآتي:

– الأهمية العلمية:

1. ستساهم الدراسة في إثراء المعرفة الأكاديمية حول دور إدارة التغيير في تحقيق التميز المؤسسي، مما يعزز من الأدبيات العلمية في هذا المجال.
2. ستقدم الدراسة أساليب تحليل كمية ونوعية تساعد على تفسير نتائج إدارة التغيير بشكل دقيق.
3. ستعمل الدراسة على توضيح الديناميكيات المعقدة للعلاقة بين إدارة التغيير والتميز المؤسسي، مما يفتح آفاق جديدة للبحث.

– الأهمية العملية:

1. ستوفر الدراسة توصيات عملية تساهم في توجيه القيادة العليا نحو اتخاذ قرارات استراتيجية فعّالة.
2. ستساعد نتائج الدراسة في تعزيز الأداء المؤسسي من خلال تحسين استراتيجيات إدارة التغيير.

3. ستوفر الدراسة استراتيجيات وتوصيات تسهم في الوصول إلى التميز المؤسسي في البنوك المتخصصة في المملكة العربية السعودية.

أهداف الدراسة:

- تحديد الأهداف الاستراتيجية في البنوك المتخصصة في المملكة العربية السعودية المتعلقة بإدارة التغيير وكيف يمكن أن تؤثر تلك الأهداف بشكل فعال على تطوير التميز المؤسسي في البنك وتعزيز مكانته في السوق.
- تحليل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لإدارة التغيير على الأداء ورضا موظفي البنك بشكل شامل، وذلك بهدف تحقيق تحسينات مستدامة ومستقرة تؤثر بشكل إيجابي على جميع العمليات الداخلية والخارجية.
- استكشاف القيمة المضافة التي يسعى البنك لتحقيقها لموظفيه، نتيجة لتطبيق استراتيجيات وأساليب إدارة التغيير بشكل فعال، بما يضمن تحفيز الروح الإبداعية والابتكار داخل بيئة العمل.
- التعرف على التحديات المتعددة والتي قد تواجه عملية إدارة التغيير داخل البنك، وتقديم توصيات عملية لمساعدتهم في التغلب على تلك التحديات، بالإضافة إلى تحقيق الأهداف المرجوة بفاعلية أكبر مما يساهم في تعزيز مستوى الأداء والنتائج الاقتصادية للبنك.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تتمثل حدود الدراسة الموضوعية في التعرف على أثر تأثير ذكاء الاعمال على فاعلية التطور الإداري.

الحدود الزمنية: تتراوح فترة الدراسة من يوليو 2024 إلى يناير 2025، حيث يتم جمع البيانات خلال هذه الفترة لتقييم التغيرات التي طرأت على بيئة العمل في البنك.

الحدود المكانية: تركز الدراسة على فروع البنوك المتخصصة في المملكة العربية السعودية المنتشرة في مختلف مناطق المملكة العربية السعودية، مما يتيح فهم الفروقات في تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير وتأثيرها على التميز المؤسسي في سياقات محلية متنوعة.

فرضيات الدراسة

تقوم الدراسة على اختبار بعض الفرضيات التي تتعلق بالمتغير المستقل والمتغير التابع للدراسة، وتتمثل في الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لدور إدارة التغيير في تحقيق التميز في البنوك المتخصصة في المملكة العربية السعودية. ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة عدة فرضيات فرعية وهي:

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لإدارة التغيير التكنولوجي على تحقيق التميز المؤسسي في البنوك المتخصصة في المملكة العربية السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لإدارة التغيير الثقافي على تحقيق التميز المؤسسي في البنوك المتخصصة في المملكة العربية السعودية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) التغيير الهيكلي على تحقيق التميز في البنوك المتخصصة في المملكة العربية السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) التغيير الإنساني على تحقيق التميز المؤسسي في البنوك المتخصصة في المملكة العربية السعودية.

الأدب النظري والدراسات السابقة

الأدب النظري

إدارة التغيير التنظيمي

تتعدد التعريفات الخاصة بإدارة التغيير التنظيمي في أدبيات الإدارة. عرفها السليمانى (2022) بأنها "فلسفة لإدارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المؤسسة بهدف تغييرها لزيادة فاعليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع المبررات". بينما عرفها روزن (2014) على أنها "القدرة على تعزيز القوى الدافعة أو تقليل القوى المعارضة للتغيير، وتتضمن هذه العملية تقييم العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على المؤسسة، مما يمكن الإدارة من اتخاذ القرارات المناسبة لضمان نجاح التغيير وتحقيق التميز المؤسسي. وتعتبر العملية التي تساعد المنظمات على تنفيذ التغيير المخطط بشكل مناسب". (عطية عبد المعطي، 2022)

تعرف إدارة التغيير على أنها عملية إدارية تركز على التخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات، وكذلك الاتصالات والمشاركات المتعلقة بعملية التحول من الوضع الحالي إلى وضع أفضل في

المستقبل. تهدف هذه العملية إلى تطوير الأفراد والخطط والاستراتيجيات والسياسات وطرق العمل وبيئة العمل وأدوات العمل، بالإضافة إلى تحسين العمليات الإنتاجية والخدمية والتسويقية والتمويلية، والهيكل التنظيمي وكافة الأنشطة المختلفة في المنظمات. وذلك بغرض الوصول إلى مستويات أعلى من الإبداع والتميز في الأداء، مع مراعاة دراسة وتحليل العوامل البيئية الداخلية والخارجية خلال تنفيذ إدارة التغيير.

كما أن إدارة التغيير التنظيمي تستلزم تفاعلاً مستمراً من جميع الأفراد المعنيين لضمان تحقيق الأهداف المحددة. من الضروري أيضاً توفير بيئة تدعم الابتكار وتساعد على التكيف مع المتغيرات الجديدة. علاوة على ذلك، ينبغي أن يكون هناك وضوح في التواصل بين الإدارة والموظفين، مما يساهم في تسهيل عمليات التغيير وزيادة فعالية الأداء المؤسسي. يرتبط التغيير أيضاً بالأنشطة التي تتضمن تفاعل التكنولوجيا والعمليات والأشخاص. (et al).

خصائص التغيير التنظيمي:

من بين الخصائص المهمة التي تصف التغيير التنظيمي يمكن الإشارة إلى النقاط التالية:

1. يهدف التغيير التنظيمي إلى تحقيق أهداف واضحة ومحددة يتم الاتفاق عليها من قبل جميع المعنيين، مما يعزز من توجيه الجهود نحو غايات مشتركة.
2. يجب أن يتناسب التغيير التنظيمي مع المتطلبات الواقعية للمنظمة، مع مراعاة الموارد المتاحة والظروف المحيطة، وذلك لضمان إمكانية التنفيذ الفعال.

3. يتطلب التغيير تحقيق توافق بين أهدافه واحتياجات ورغبات الأطراف المعنية، لدعم مساعي التغيير وتحمل التكاليف ذات الصلة بشكل مشترك.
4. تدل على قدرة المنظمة على التأثير وتحقيق الأهداف بما يتماشى مع مستهدفاتها، مما يبرز أهمية إدارة التغيير في الوصول إلى النجاحات المتوقعة.
5. تستدعي إدارة التغيير التنظيمي تفاعلاً إيجابياً ومشاركة نشطة من جميع الأطراف المعنية، مما يسهم في تعزيز الالتزام وروح العمل الجماعي خلال مراحل العملية المختلفة.
6. من الضروري أن يتم تنفيذ التغيير التنظيمي ضمن إطار القوانين والأخلاقيات التي تلتزم بها المنظمة، إلى جانب مراعاة مسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع. (يونس et al.2024)

مداخل التغيير في المنظمات

تتطلب عملية التغيير التنظيمي مراعاة مجموعة واسعة من الجوانب والمداخل والأبعاد الأساسية في أغلب جوانب المنظمة كما يلي: (اجرادات وآخرون، 2013)

مدخل التغيير التكنولوجي:

يغطي هذا المدخل إدخال أجهزة وأنظمة حديثة ومتطورة، وهذا يشمل، على سبيل المثال، اتخاذ خطوات جذرية لتغيير نوعية الآلات ومعدات الإنتاج بشكل شامل وواضح، أو استخدام الحواسيب بشكل أكثر فاعلية وانتشاراً في مختلف أقسام العمل. إن هذا التغيير يتطلب من المؤسسات أن تكون أكثر انفتاحاً على الابتكار والتطوير المستمر في مجال التكنولوجيا الحديثة.

مدخل التغيير الهيكلي:

يُشير إلى الحاجة الملحة لإجراء تعديلات شاملة وعميقة في الأبعاد التنظيمية الرسمية للمنظمة، والتي تشمل تصميم الوظائف بفاعلية كبيرة، بالإضافة إلى إعادة هيكلة الدوائر والوحدات التنظيمية المختلفة بصورة تضمن الفعالية والكفاءة. يتطلب الأمر أيضًا تعديل المستويات الإدارية ومدى الإدارة، والسعي لتحقيق توازن دقيق بين المركزية والتخصص.

مدخل التغيير السلوكي:

يُعتبر من أكثر المداخل تعقيدًا وصعوبة؛ إذ إن هذه الأبعاد غالبًا ما تكون غير مرئية، وتختلف من فرد إلى آخر، مما يتطلب من المؤسسات إدراك الأهداف الرئيسية المطلوبة للتغيير وتأثيرها المحتمل على ثقافة العمل الموجودة داخل المؤسسة. لذلك، يستلزم الأمر ضرورة اعتماد التغييرات اللازمة في سلوكيات الأفراد والمجموعات بشكل فعال.

التغيير في الهيكل التنظيمي:

يتناول هذا النوع من التغيير قدرة المنظمة على تعديل هيكلها التنظيمية بطريقة تلبى الحاجة إلى تحقيق توازن مميز في خطوط الاتصال الوظيفية والنطاق الإشرافي، بالإضافة إلى توازن متكامل في السلطات والمسؤوليات الممنوحة للعاملين. ينبغي على المنظمة أن تكون قادرة على استيعاب التعديلات التنظيمية اللازمة والتنفيذ الفعال لاستراتيجيات متنوعة تهدف إلى الاستجابة بكفاءة للتغيرات المترتبة على البيئة المحيطة بها.

التغيير في التكنولوجيا:

يمتد هذا المدخل ليشير إلى قدرة المنظمة على متابعة التطورات التقنية والتكنولوجية الحديثة باهتمام بالغ، كما يشمل أيضًا تدريب العاملين بشكل دوري ومستمر على استخدام تلك التقنيات الحديثة بهدف زيادة كفاءة العمليات الإدارية وتسهيل العمل وجودته، مما يسهم بالطبع في تحسين جودة المنتجات وتقليل التكاليف المتعلقة بالعاملين.

التغيير في الموارد البشرية:

يتضمن هذا الجانب من التغيير فهمًا دقيقًا وعميقًا لشخصيات العاملين وسلوكياتهم؛ لتطوير كفاءات جديدة تكون ملائمة لهم، وكذلك العمل على تطوير برامج تدريبية تتناغم مع احتياجاتهم الوظيفية بما يتماشى مع التطورات التنظيمية المتسارعة. من المهم للغاية أن تعمل المنظمة على تسهيل الدورة الوظيفية للعاملين بين مختلف الأقسام لتعديل مهاراتهم ومعارفهم بغرض التكيف مع التغيرات البيئية ومتطلبات المنظمات، بما يحقق الأهداف الاستراتيجية المرسومة بشكل متكامل ودقيق.

مراحل ونماذج إدارة التغيير في المنظمات

عند مراجعة الأدبيات المتعلقة بالتغيير التنظيمي، يتضح جليًا أن هناك مجموعة متنوعة من النماذج والأساليب التي تم تطويرها بعناية فائقة لإدارة العمليات المعقدة للتغيير داخل المؤسسات والشركات المختلفة. يتمتع كل نموذج بخصائصه المميزة التي تميزه عن النماذج الأخرى وعيوبه المحددة، بالإضافة إلى أساليب التنفيذ المعتمدة التي تتوافق بشكل دقيق مع أبعاد التغيير المطلوب تحقيقه. ورغم التباين في

بعض الجوانب الأساسية بين النماذج المختلفة، تتفق جميع هذه النماذج على ضرورة اجتياز خمس مراحل أساسية لا يمكن تجاوز أي منها، وهي:

1. الإنذار: تشمل هذه المرحلة التعرف الدقيق على الحاجة الملحة للتغيير، وتحديد المشكلات أو الفرص التي تستدعي هذا التغيير الضروري، وهذا يتطلب إجراء تحليل شامل للبيئة التنظيمية الحالية ومراجعة الأداء المنشود.

2. التخطيط: في هذه المرحلة، يتم إعداد خطة شاملة ودقيقة للتغيير تتضمن الأهداف الرئيسية، والموارد المطلوبة، والاستراتيجيات المناسبة لتحقيق تلك الأهداف، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية والداخلية التي قد تؤثر على نجاح التنفيذ.

3. التنفيذ: يتم في هذه المرحلة تطبيق الخطة الموضوعية على الأرض، حيث تشمل نشر التغييرات وتطبيقها فعليًا على أرض الواقع لضمان تحقيق الأثر المطلوب، مما يتطلب تنسيقًا جيدًا بين مختلف إدارات المؤسسة للعناية بالمهام المطلوبة من كل وحدة.

4. المراجعة والتقييم: عقب التنفيذ الفعلي، يتم الانتقال إلى مرحلة مراجعة وتحليل النتائج وتقييم درجة نجاح التغيير في تحقيق الأهداف المحددة مسبقًا، ومن المهم استخدام معايير موضوعية لقياس الأداء وتحديد النقاط التي تحتاج إلى تحسين مستقبلي.

5. التعزيز والاستدامة: تتعلق هذه المرحلة بدعم وتعزيز التغييرات بما يضمن استدامتها على المدى الطويل، مما يتطلب تنفيذ متابعة مستمرة وتعديلات عند الاقتضاء لضمان استمرار النجاح ونشر الوعي

داخل المؤسسة بأهمية الاستمرارية والتحسين. إن فهم هذه المراحل واستخدامها بكفاءة يُعدُّ خطوة جوهرية وأساسية لأي منظمة تسعى لتحقيق تحسينات مستدامة. (حمود بركي الذويبي & ، 2022)

التميز المؤسسي

التميز في اللغة يعني التفوق والاختلاف، وهو الحالة التي يتميز بها شخص أو شيء عن غيره نتيجة لصفات أو خصائص معينة، والمؤسسة تشير إلى الكيان أو الكائن الذي يعمل على تنظيم وإدارة الأنشطة المختلفة داخل نطاق محدد، سواء كان ذلك في مجال الأعمال أو التعليم أو أي مجال آخر.

عند جمع الكلمتين، يشير مصطلح "التميز المؤسسي" في المفهوم اللغوي إلى التفوق الذي تحققه المؤسسة من خلال أدائها أو ممارساتها المتميزة التي تميزها عن باقي المؤسسات.

أما التميز اصطلاحاً فهو يشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق المستدام في مختلف المجالات مثل الأداء الإداري، الجودة، الابتكار، ورضا العملاء. ويعتبر هذا التميز نتاجاً لتطبيق استراتيجيات وأساليب عمل متميزة تؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة والفعالية داخل المنظمة. (طعمة 2022)

ابعاد التميز المؤسسي

يقوم التميز المؤسسي على سبعة أبعاد تتمثل في الآتي:

القيادة المتميزة: تقوم القيادة المتميزة في المؤسسة المتميزة بتخطيط استراتيجيتها ببناء رؤية المؤسسة ورسالتها بما يتوافق مع مواردها البشرية والمالية والمادية والتقنية، ومع ظروف البيئة الداخلية والخارجية،

وتستجلب القيادة ذوي الخبرة والمهارات للمشاركة في التخطيط كما تراعي القيادة الأهداف طويلة الأجل، ووضع البدائل الاستراتيجية تحسبا لظروف متوقعة.

السياسات: يقوم مدير المؤسسة وبمشاركة المعنيين داخل وخارج المؤسسة برسم السياسات والخطط الاستراتيجية للمدرسة، بما يلائم الطموحات والإمكانات الحقيقية للمدرسة، لتكون قابلة للتنفيذ، ومن الضروري أن تتصف هذه السياسات بالوضوح والبساطة، وأن تصب في صالح المستفيدين، وأن يتم وضع سياسات بديلة تحنا لأي طاري، وتتولى إدارة المؤسسة توزيع هذه السياسات/الاستراتيجيات على القسم المؤسسة كل حسب اختصاصه. (الاحمدي ومشرف 2020)

إدارة الموارد: يجب أن تقوم إدارة المؤسسة بعمل خطة توضح فيها سبل إدارة الموارد المالية من أجل نجاحها المستدام، وتوضح طرق إدارة الأبنية والمعدات، وإدارة التكنولوجيا، وإدارة المعلومات والمعرفة بتصميم قواعد بيانات لحفظ وثائق التخطيط والتنفيذ والتقييم الدعم اتخاذ القرار وزيادة قدرة المؤسسة، ومن الضروري نائب خطة إدارة الموارد وسياسات المؤسسة وأن يوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث تراعي الخبرة والكفاءة والمهارة، ويتم تحديد المهام جيدا منها لهدر الجهد والوقت.

وفي عملية تقويم الموارد، تقوم المؤسسة بتقديم أداء العاملين والمشاركة المجتمعية كمورة بشري، وتقديم الميزانية كمورة مالي، وتقديم الموارد المادية والمباني والأجهزة والتكنولوجيا وغيرها، ويشمل التقييم حصر نقاط الضعف والقوة لإدخال التعديلات المناسبة العمليتي التخطيط والتنفيذ.

إدارة العمليات: المؤسسة المتميزة تصمم، وتدير وتحسن العمليات والمنتجات والخدمات لتتال رضا المستفيدين، كما أنها تحرص على الإعلان عن خدماتها ونواتجها، وتجري المؤسسة تحسينا للعلاقات بينها ومن المتعاملين، ومن ثم تقوم المؤسسة المتميزة بوضع خطة واضحة ، وتحديد المسؤوليات لتنفيذها بكفاءة. (النشوى 2024)

إدارة العلاقات: وتشجع إدارة المؤسسة المتميزة العلاقات الإنسانية بين العاملين فيها، كما أنها على شبكة واسعة من العلاقات لتتمكن من تحديد فرص الشراكات المحتملة، ويجب أن تتوفر في المؤسسة خطة التطوير العلاقات مع التلاميذ وأولياء الأمور، والمؤسسات العلمية الأخرى، ومع المجتمع المحلي، لذلك يلزم وجود نظام اتصالات التلبية هذه الحاجات، وبعد تنفيذ هذه العلاقات من الضروري تقييمها بشكل علمي لتحسينها.

إدارة الخدمات: إن نجاح المؤسسة مرهون بارتباطها بالمجتمع المحيط، فمن مهامها الارتقاء به، وحل مشكلاته، ومن ثم يجب على المؤسسة المتميزة أن تضع خطة الخدمات التي يمكن أن تقدمها المجتمع أو تشارك بنصيب فيها مثل محو الأمية والتوعية الجماهيرية، وعلى المؤسسة أن تخطط لجلب المعلمين ذوي الخبرة والمهارة والتميز الوصول الخدمة تعليمية متميزة.

إدارة نتائج الأعمال: لا بد أن تبني النتائج على قيم مستهدفة وأن تظهر النتائج فيما ايجابية مقارنة مع المدارس الأخرى، ويجب أن ترتبط النتائج بخطة وأعمال المؤسسة، وأن يكون هناك تقدم إيجابي في النتائج، ومن الضروري أن تعكس هذه النتائج المهارات العملية والعلمية للطلاب، وهذا يقتضي أن تهتم

المؤسسة بأراء المستفيدين عبر كافة الطرق التي يعبر بها المستفيدون عن آرائهم ، وهناك مؤشرات أداء رئيسية. (القناوي والاخاوي 2022)

الدراسات السابقة

دراسات تناولت إدارة التغيير

1. دراسة (الصبحي 2023) بعنوان "استراتيجيات إدارة التغيير في مراكز المعرفة المعاصرة بين

كوتر وبنفولد وكرزون".

سعت الدراسة إلى رصد وتحليل النظريات والأطر والنماذج وثيقة الارتباط باستراتيجيات إدارة التغيير في مراكز المعرفة ومؤسسات المعلومات، مع التركيز على نماذج إدارة التغيير في مجال المكتبات والمعلومات، وعمدت الدراسة إلى توظيف المنهج التحليلي الوصفي لمراجعة وتحليل الإنتاج الفكري المتخصص في إدارة التغيير في مراكز المعرفة، هذا فضلا عن أسلوب تحليل المحتوى لاستنباط الإطار التفصيلي لتنفيذ عمليات إدارة التغيير في مراكز المعرفة العربية، وقد خلصت الدراسة إلى صياغة إطار عمل إجرائي، ينطوي على الإجراءات التفصيلية لتنفيذ عمليات إدارة التغيير في مراكز المعرفة العربية.

2. دراسة (الحسبان 2023) بعنوان "التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير".

هدف هذا البحث الى التعرف على واقع التغيير التنظيمي الذي يحدث داخل المؤسسات والمنظمات وكيف أن الحاجة اليه مستمرة ومتواصلة لتحقيق اهداف وفوائد عديده، كما ان للتغيير التنظيمي انواع يجب التعرف عليها والتمييز بينها وتم التطرق الى مجموعه من النقاط الواجب

على المؤسسات اخذها بعين الاعتبار للمساهمة في انجاح عملية التغيير، وان للتغيير التنظيمي مراحل واستراتيجيات يجب اتباعها لاحدائه فيجب على المنظمة تطبيقها بالطريقة السليمة للتوصل للنتائج المخطط لها ، كما سلط البحث الضوء على معرفة ماهية مقاومة التغيير وانواعه واسبابه ودورة حياته واستراتيجيات التعامل معه والتغلب عليه .

3. دراسة (دبنون واخرون 2021م) بعنوان "استراتيجيات إدارة التغيير واثرها على تحقيق الميزة التنافسية".

المخلص - تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة التغيير على تحقيق الميزة التنافسية في المصحات الخاصة العاملة في مدينة سرت. ولتحقيق أهداف هذا البحث تم استخدام أسلوب المسح الشامل، وعليه جمعت البيانات الأساسية للبحث عن طريق تصميم استمارة استبيان حيث كان عدد مفردات العينة (35) مشارك بالمصحات الخاصة. ومن اجل تحليل البيانات التي جمعت من مجتمع البحث، تمت الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد خلص هذا البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي: أظهرت النتائج ان تحقيق الميزة التنافسية بالمصحات الخاصة بمدينة سرت يتوقف بشكل اساسي على تبني ثلاثة استراتيجيات وهي استراتيجية التعليم والاتصال واستراتيجية المشاركة والتمكين. واستراتيجية التفاوض والاقناع، بينما اتضح أن تبني استراتيجية القوة والاكراه لها تأثير سلبي علي تحقيق الميزة التنافسية. قدمت الدراسة جملة من التوصيات أهمها ارجاء استخدام استراتيجية القوة

والاكراه لأنها تؤدي الي انخفاض القدرة التنافسية. كما أكدت الدراسة على أهمية التركيز على الاستراتيجيات الثلاثة الأخرى.

4. دراسة (العوامة 2020) بعنوان "القيادة التحويلية واثرها على إدارة التغيير التنظيمي".

سعى الباحث في هذه الدراسة الى البحث في المسببات الداخلية وأثر أبعاد القيادة التحويلية ومسببات الداخلية والخارجية في إدارة التغيير التنظيمي، والتعرف على أبعاد القيادة التحويلية والبعد الأكثر تأثيرا على ادارة للتغيير التنظيمي وتحديد نظم مستشفى الزاوية للكلية للقيادة التحويلية، وتضمنت عينة الدراسة عينة عشوائية بسيطة تتكون من (23) مفردة، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج المتكامل والمنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت الدراسة على الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة.

وتوصلت الدراسة الى أنه يوجد ارتباط معنوي عند مستوى دلالة معنوية 0.05 بين القيادة التحويلية و التغيير التنظيمي، كما يوجد تأثير معنوي مباشر عند مستوى دلالة معنوية 0.05 لأبعاد القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي.

5. دراسة (رزوق 2018) بعنوان "أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مجالات إدارة التغيير على تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع) ورقلة ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان حيث كان عدد مفردات العينة 30 عامل بالمؤسسة كما تم إجراء مقابلة مع 63

زبون للمؤسسة وذلك لغرض اختبار الفرضيات، وللإجابة على أسئلة الدراسة استخدمنا البرنامج الإحصائي لعرض وتحليل نتائج الدراسة.

وقد توصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها أن وجود علاقة ايجابية بين تطبيق مجالات التغيير (التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي مهام الأفراد الثقافة و تحسين جودة الخدمات المقدمة من المؤسسة).

دراسات تناولت التميز المؤسسي

1. دراسة (عباد ونجاح 2022) بعنوان "تطوير الكفاءات كاستراتيجية فعالة لتحقيق التميز

المؤسسي في قطاع التعليم العالي بالجزائر".

سعى الباحث في هذه الدراسة الى البحث في اثر تطوير الكفاءات كاستراتيجية فعالة لتحقيق التميز المؤسسي في قطاع التعليم العالي بالجزائر من خلال - توضيح دور تطوير الكفاءات في تحقيق التميز من خلال اتباع مختلف الآليات ، ومعرفة واقع تطوير الكفاءات بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بتيارت ، والوقوف على أهم المفاهيم المتعلقة بالتميز المؤسسي والعلاقة التي تربطه بتطوير الكفاءات .

وتمثلت عينة الدراسة في مجموعة من الإداريين والأساتذة بالكلية محل الدراسة، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات، وتوصلت الدراسة الى ضرورة تحسين مجال التعليم خاصة، وأن عملية تطوير الكفاءات عملية أساسية واستراتيجية في المؤسسة، وأنه يوجد علاقة بين تطوير الكفاءات وتميز مؤسسات التعليم الجامعي ، ويوجد اثر بين المحور

التميز المؤسسي ومحور تطوير الكفاءات من وجهة نظر موظفي وأساتذة الكلية، ووجود اثر بين المحور التميز المؤسسي وبعد تسيير المعارف من وجهة نظر موظفي وأساتذة الكلية.

2. دراسة (يعقوب 2022) بعنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية واثرها على تحقيق التميز المؤسسي".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر ممارسة إدارة الموارد البشرية الاستقطاب والتعيين ، التدريب والتطوير ، تقييم أداء العاملين الصحة والسلامة المهنية ، الترقية) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي بتقديم الخدمة التميز بالعمال) في شركة سونلغاز فرع تقرت ولتحقيق هدف الدراسة قمنا بتصميم استبانة شملت (40) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS العينة مكونة من (40) من عمال شركة سونلغاز وبعد إجراء عملية التحليل البيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية معنوية لممارسات ادره الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي وكانت أهم التوصيات هي ضرورة إيلاء المزيد من الاهتمام ببرامج التدريب ونظام التقييم الأداء المقدم

3. دراسة (هراكي 2021) بعنوان "اثر اخلاقيات الاعمال في التميز المؤسسي".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أخلاقيات الأعمال في التميز المؤسسي في المؤسسات الاقتصادية حيث شمل مجتمع الدراسة المؤسسة الاقتصادية سيلاس للإسمنت لافارج بسكرة وقد

تم اعتماد استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات في ظل استخدامنا للمنهج الوصفي (الوصفي) بما يتلاءم وطبيعة الموضوع.

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج كان من أبرزها مستوى و واقع أخلاقيات الأعمال في مؤسسة سيلاس كان بدرجة قبول متوسطة ، كما كان أيضا مستوى التميز المؤسسي بها بمستوى متوسط وهذا من وجهة نظر وتصورات عينة المبحوثين ؛ كما تم التوصل إلى أن هناك أثر لأخلاقيات الاعمال في التميز المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية أخلاقيات الأعمال، تميز مؤسسي، ميزة تنافسية، تنافسية أخلاقية

4. دراسة (أبو سعدة واخرون 2021) بعنوان "إدارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم".

هدفت الدراسة للتعرف على الأسس النظرية لكل من التميز المؤسسي والأداء الإداري لرصد واقع ممارسة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم الأبعاد التميز المؤسسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، والتعرف إلى واقع ممارسة التميز المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم ، واعتمدت في جمع البيانات علي التطبيق الميداني للاستبانة ، واقتصرت الدراسة علي عينة من السادة العاملين من مختلف المسميات الوظيفية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم ، والتطبيق في عدد من المدارس سواء الحكومي أو الخاص أو اللغات أو التجريبي، في جميع إدارات محافظة الفيوم ، والبالغ عددها (7) إدارات ، وقد عكست نتائج الدراسة الميدانية الواقع التنظيمي لمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم فيما يتعلق بدرجة

ممارسة التميز المؤسسي بها ، حيث توصلت نتائج الدراسة إلي أن درجة ممارسة أبعاد التميز المؤسسي لدي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم جاءت متوسطة ، بينما جاءت درجة أهمية التميز المؤسسي لدي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم كبيرة.

5. دراسة (زهران 2021) بعنوان "متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي

(EFQM) في الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي".

سعى الباحث في هذه الدراسة الى التعرف على الأطر النظرية للتميز المؤسسي بالتعليم الجامعي، والتعرف على الأساس النظري للنموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM)، التعرف على الأساس النظري للعصر الرقمي وانعكاساته على الجامعات المصرية، ورصد واقع للتميز المؤسسي في الجامعات المصرية في ضوء معايير للنموذج الأوربي (EFQM) و مستحدثات العصر الرقمي من وجهه نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات المصرية والتوصل إلى بعض التوصيات المتعلقة بالمتطلبات اللازمة لتطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM) في الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي.

التعليق على الدراسات السابقة

تتفق دراسة (الصبحي 2023) مع الدراسة الحالية في اهتمامها باستراتيجيات إدارة التغيير، وركزت هذه الدراسة على مراكز المعرفة ونماذج نظرية محددة، بينما الدراسة الحالية تستهدف القطاع المصرفي وعلاقته بالتميز المؤسسي، أما عن دراسة (الحسان 2023) فتتفق مع الدراسة الحالية في تسليط الضوء على تحديات التغيير التنظيمي، ودراسة (دبنون وآخرون 2021) تتفق بصورة واضحة مع الدراسة الحالية

بصورة كلية واضح في لكن مع اختلاف التركيز على "الميزة التنافسية" بدلاً من "التميز المؤسسي"، كما أن الدراسة الحالية تستهدف القطاع المصرفي السعودي، بينما تناولت هذه الدراسة قطاعات متعددة.

وعن دراسة (العوامة 2020) فتنفق مع الدراسة الحالية في أهمية القيادة كمكون داعم لإدارة التغيير، والدراسة الحالية تركز على التميز المؤسسي كنتيجة نهائية، بينما ركزت هذه الدراسة على القيادة التحويلية كأداة للتغيير.

وتتفق دراسة (رزوق 2018) مع الدراسة الحالية في تأثير إدارة التغيير على الأداء المؤسسي، إلا أن هذه الدراسة ركزت على جودة الخدمات فقط، بينما الدراسة الحالية تسعى إلى تقييم التميز المؤسسي بشكل شامل.

وتتفق دراسة (عباد ونجاح 2022) مع الدراسة الحالية في الهدف العام بتحقيق التميز المؤسسي وركزت هذه الدراسة على تطوير الكفاءات في قطاع التعليم العالي، بينما الدراسة الحالية تركز على إدارة التغيير في القطاع المصرفي.

ودراسة (يعقوب 2022) اختلفت مع الدراسة الحالية في أنها ركزت هذه الدراسة على ممارسات الموارد البشرية، بينما الدراسة الحالية تركز على إدارة التغيير ككل، وكذلك دراسة (هراكي 2021) و دراسة (أبو سعدة وآخرون 2021) التي اختلفت مع الدراسة الحالية في انها ركزت الدراسة على الأخلاقيات كعنصر أساسي، بينما الدراسة الحالية تهتم بإدارة التغيير كعامل شامل،

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة

تتضمن الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي تشمل جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة وتوزيع الاستبيانات الإلكترونية والرجوع الى الكتب والأدبيات السابقة. ومن ثم يتم تحليل البيانات باستخدام أدوات وتقنيات البحث المناسبة، واستنتاج النتائج والتوصيات.

متغيرات الدراسة

- المتغير المستقل: إدارة التغيير التنظيمي
- المتغير التابع: التميز المؤسسي.
- المتغيرات الديمغرافية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في الجامعة، عدد الدورات في الإدارة.

مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة

تستهدف هذه الدراسة الموظفي في البنوك المتخصصة في المملكة العربية السعودية، حيث يمثل المجتمع المستهدف 3,878 موظفًا يعملون في مختلف الإدارات والفروع، ويركز البحث على تحليل أثر إدارة التغيير على تحقيق التميز المؤسسي، مع الأخذ في الاعتبار التغيرات التكنولوجية، الثقافية، الهيكلية، والإنسانية التي يشهدها البنك.

عينة الدراسة

اعتمد الباحث على معادلة محددة لاختيار عينة من المجتمع البحثي، والذي يتضمن عددًا كبيرًا من الموظفين، بما في ذلك الذكور والإناث، وكذلك الأفراد من مختلف مستويات الإدارة، وغير السعوديين والسعوديين وأفراد من جنسيات أخرى. وتم اختيار عينة عشوائية من بين المدراء التنفيذيين ومدراء الأقسام والعاملين في الأقسام المختلفة، وتم الحصول على عينة الدراسة المقدره بحوالي 350 موظف تم استرجاع 319 استمارة قابلة للتحليل أي بنسبة استجابة قدرها 70.85%.

جدول 1 تحليل مجتمع الدراسة

المتغيرات المستقلة	مستويات المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	140	43.9%
	انثى	179	56.1%
	المجموع	319	100%
العمر	أقل من 30 سنة	106	33.2%
	سنة 30-40	104	32.6%
	40 سنة فأكثر	109	34.2%
	المجموع	319	100%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	80	25.1%
	بكالوريوس	154	48.3%
	ماجستير فأعلى	85	26.6%
	المجموع	319	100%
المستوى الوظيفي	الموظفين غير الإداريين	115	36.1%
	موظفين الإدارة الوسطى	154	48.2%
	موظفين الإدارة العليا	50	15.7%
	المجموع	319	100%

%55.5	177	1-5 سنوات	عدد سنوات الخبرة في المنظومة
%27.9	89	6-10 سنوات	
%16.6	53	أكثر من 10 سنوات	
%100	319	المجموع	

أداة الدراسة

بعد إطلاع الباحث على عدد من الدراسات السابقة والأدوات المستخدمة فيها قام بتطوير استبانة خاصة تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين:

الأول تضمن بيانات أولية عن الموظفين تمثلت الجنس العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية.

أما الثاني فقد تكون من الفقرات التي تقيس دور إدارة التغيير على تحقيق التميز المؤسسي في البنوك المتخصصة في المملكة العربية السعودية، حيث بلغ عدد هذه الفقرات (30) فقرة، موزعة على محورين رئيسيين هما

- دور إدارة التغيير ويتضمن أربع مجالات
- التميز المؤسسي، والجدول (2) يوضح ذلك

جدول 2 مجالات ومحاور وفقرات الدراسة

عدد الفقرات	الفقرات	المحور	
5	1، 2، 3، 4، 5	التغير التكنولوجي	دور إدارة التغير
5	6,7,8,9,10	التغير الثقافي	
5	11,12,13,14,15	التغير الهيكلي	
5	16,17,18,19,20	التغير الإنساني	
10	21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30	التميز المؤسسي	
30		المجموع	

صدق أداة الدراسة:

استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من الفقرات مع البعد الواردة فيه، لإظهار مدى اتساق الفقرات في قياس البعد الذي تنتمي اليه، والجدول (3) يوضح صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد الدراسة والدرجة الكلية للبعد الواردة فيه.

جدول 3 قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد الدراسة والدرجة الكلية للبعد

الدرجة	الفقرة	الارتباط مع البعد	مستوى الدلالة	الفقرة	الارتباط مع البعد	مستوى الدلالة	الفقرة	الارتباط مع البعد	مستوى الدلالة
1	1	0.78	0.00*	11	0.72	0.00*	21	0.75	0.00*
2	2	0.70	0.00*	12	0.68	0.00*	22	0.65	0.00*
3	3	0.67	0.00*	13	0.65	0.00*	23	0.60	0.00*

0.00*	0.74	24	0.00*	0.71	14	0.00*	0.73	4
0.00*	0.68	25	0.00*	0.70	15	0.00*	0.76	5
0.00*	0.62	26	0.00*	0.64	16	0.00*	0.69	6
0.00*	0.77	27	0.00*	0.73	17	0.00*	0.74	7
0.00*	0.66	28	0.00*	0.67	18	0.00*	0.72	8
0.00*	0.70	29	0.00*	0.75	19	0.00*	0.77	9
0.00*	0.64	30	0.00*	0.68	20	0.00*	0.71	¹ 10

ثبات أداة الدراسة

تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة باستخدام

1- الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وذلك باستخدام معادلة ألفا كرونباخ

جدول 4 نتائج اختبار معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ على أبعاد الأداة

المحور	قيمة ألفا كرونباخ
دور إدارة التغيير	0.891
التميز المؤسسي	0.787

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مقبولة على جميع أبعاد ومجالات أداة القياس بلغت على التوالي (0.891 ، 0.787) وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) *دال عند مستوى الدلالة (0.05)

عالية من الثبات، حيث إن قيمة معامل ألفا كرونباخ تعد مقبولة من الناحية التطبيقية إذا كانت 0.60
 $\text{Alpha} \geq$

2- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمرنوف)

جدول 5 اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	قيمة الاختبار Z	مستوى المعنوية
دور إدارة التغيير	1.96	0.000
تعزيز الكفاءة الإدارية للموظفين	2.10	0.002

يتضح من نتائج الجدول أن قيمة مستوى المعنوية لكل من محاور الدراسة أقل من (0.05)، حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) لمحور "دور إدارة التغيير" و(0.002) لمحور "تعزيز الكفاءة الإدارية للموظفين". وهذا يدل على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، مما يتطلب استخدام الاختبارات الإحصائية غير البارامترية لتحليل البيانات بشكل أكثر دقة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

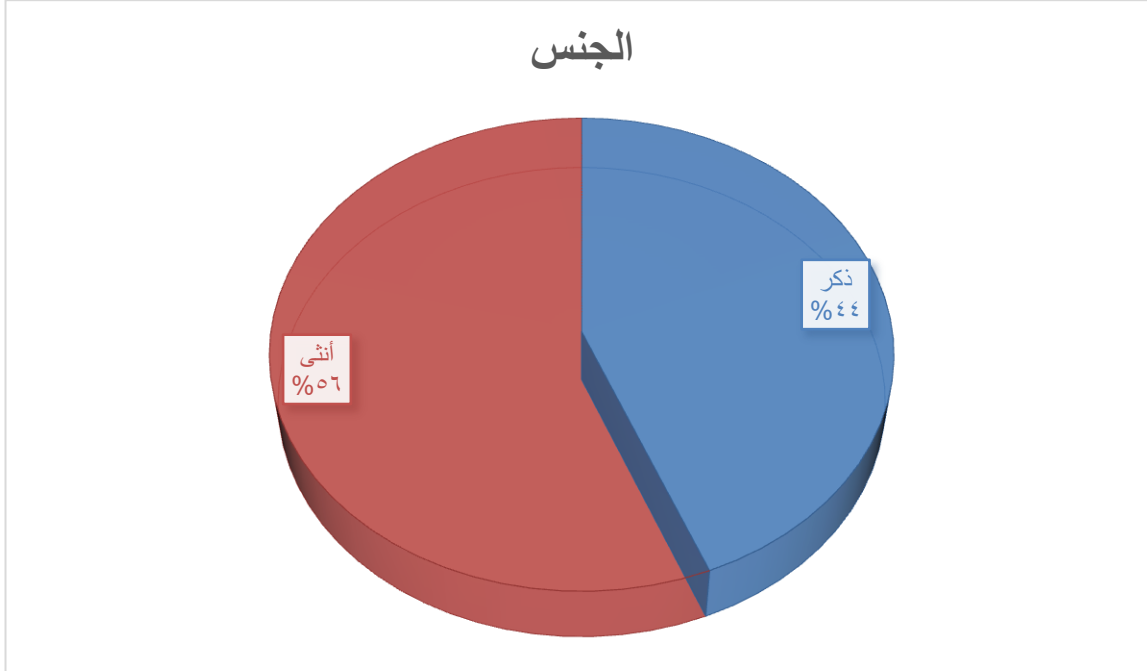
قام الباحث باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة بيانات الدراسة، ومن أجل تحليل بيانات الدراسة تم استخدام مؤشرات الإحصاء الوصفي والتي يمكن تلخيصها في الآتي:
- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة.

- المتوسط الحسابي: للتعرف على ارتفاع أو انخفاض في ترتيب الفقرات حسب استجابات أفراد المجتمع، ويفيد أيضاً أعلى متوسط حسابي.
- الانحرافات المعيارية: يظهر مدى التباين المنطقي للحالات والتجانس بين مفردات المجموعة، ويفيد أيضاً في ترتيب الفقرات في حال تساوي المتوسطات.
- معامل ألفا كرونباخ: من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة.
- الانحدار الخطي البسيط: وذلك لاختبار فرضيات الدراسة.
- تحليل التباين أحادي الاتجاه: وذلك للمقارنة بين متوسطات عدة مجموعات مستقلة لمعرفة ما إذا كانت الفروق بين هذه المتغيرات الشخصية للدراسة الحالية: (الجنس والعمر والمؤهل وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي) عند مستوى دلالة معينة وذلك للمقارنة بين متوسطات الآراء حسب المتوسطات الإحصائية.

تحليل البيانات:

أولاً: البيانات الشخصية

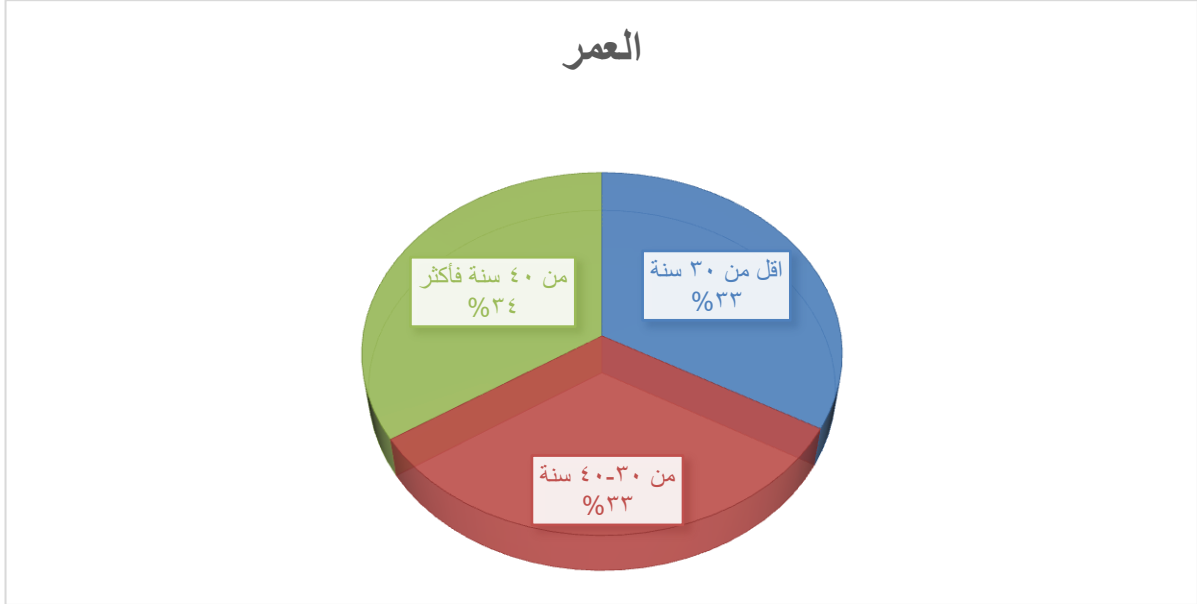
أ- الجنس:



رسم توضيحي 1 توزيع العينة تبعا لمتغير الجنس

يتضح من الشكل الخاص بتوزيع عينة الدراسة تبعا للجنس أن عدد الذكور أقل من عدد الإناث، حيث كان عدد الذكور (140) من مجموع أفراد العينة، وكانت نسبتهم 43.9%، بينما عدد الإناث (179) بنسبة 56.1%.

ب- العمر



رسم توضيحي 2 توزيع العينة تبعا لمتغير العمر

يتبين من الجدول الخاص بتوزيع عينة الدراسة تبعا للعمر أن أعلى نسبة كانت لفئة 40 سنة فأكثر والتي بلغت 34%، ويليهما فئة من أقل من 30 سنة بالتساوي مع فئة من 30-40 سنة بنسبة 33%.

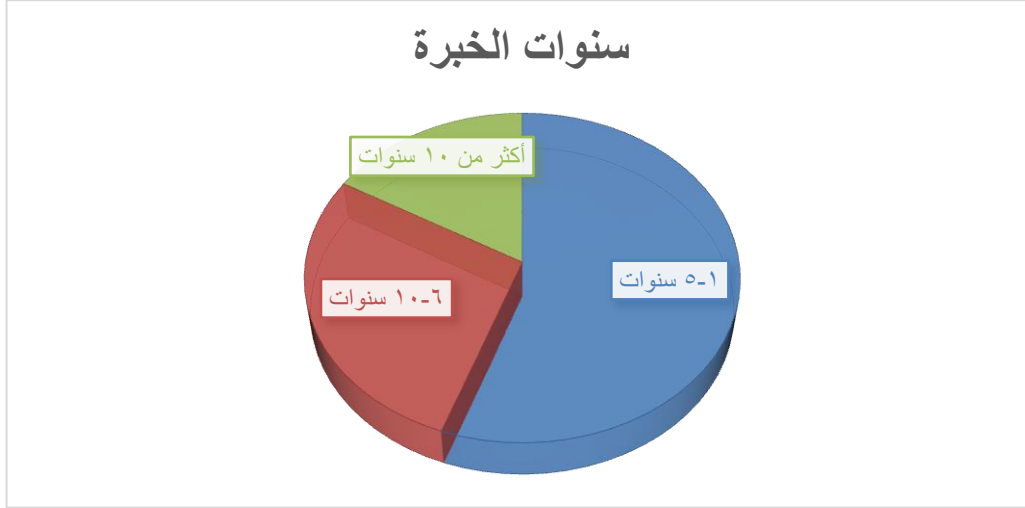
ت- المؤهل:



رسم توضيحي 3 توزيع العينة تبعا لمتغير المؤهل

يتبين من الشكل الخاص بتوزيع عينة الدراسة تبعا للمؤهل أن أعلى نسبة كانت لفئة البكالوريوس والتي بلغت نسبتهم 48.3%، ويليهما فئة ماجستير فأعلى بنسبة بلغت 26.6%، ثم فئة الدبلوم فأقل بنسبة بلغت 25.1%.

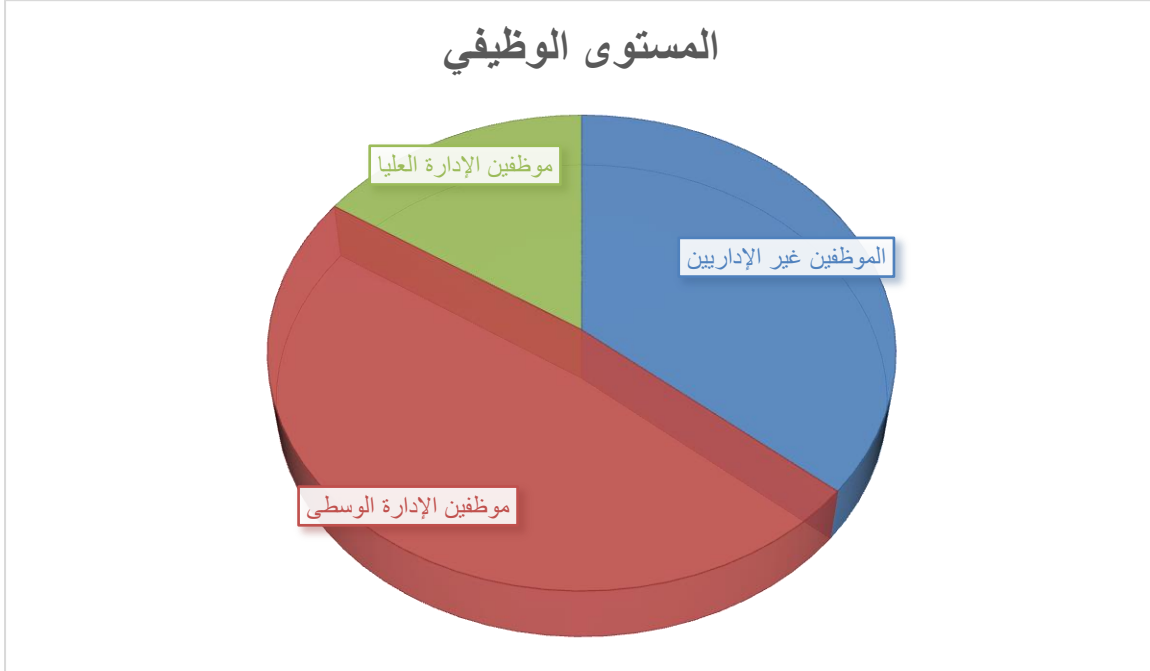
ث- سنوات الخبرة:



رسم توضيحي 4 توزيع العينة تبعا لمتغير سنوات الخبرة

يتبين من الشكل الخاص بتوزيع عينة الدراسة تبعا لسنوات الخبرة أن أعلى نسبة كانت لفئة 1-5 سنوات، والتي بلغت نسبتها 55.5%، يليها فئة من 6-10 سنوات، وبنسبة بلغت 27.9%، ثم تأتي فئة أكثر من 10 سنوات والتي بلغت نسبتها 16.6%.

ج- المستوى الوظيفي



رسم توضيحي 5 توزيع العينة تبعا لمتغير المستوى الوظيفي

يتبين من الشكل الخاص بتوزيع عينة الدراسة تبعا للمستوى الوظيفي أن أعلى نسبة كانت لفئة موظفين الإدارة الوسطى 48.2%، ثم تأتي فئة الموظفين غير الإداريين 36.1%، ويليهما فئة موظفين الإدارة بنسبة بلغت 15.7%.

نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج تحليل أسئلة الدراسة

سؤال الدراسة الرئيسي

ما دور إدارة التغيير في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك المتخصصة في المملكة العربية السعودية؟ من أجل تحليل سؤال الدراسة الرئيسي والأسئلة الفرعية تم استخدام اختبار (ت) للعينات الواحدة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية التقديرية لاستجابات المبحوثين على جميع الفقرات، وعلى مجالات الدراسة ونتائج الجداول (6، 7، 8) تبين ذلك، بينما يبين الجدول (9) درجة دور إدارة التغيير في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك المتخصصة في المملكة العربية السعودية.

نتائج تحليل السؤال الفرعي الأول

ما تأثير التغيير التكنولوجي في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك المتخصصة في المملكة العربية السعودية؟

جدول 6 نتائج اختبار (ت) والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية للسؤال الفرعي الأول

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	النسبة المئوية التقديرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
5	0.045	2.10	%58	1.184	2.90	أعتقد أن التكنولوجيا الحديثة تساعد في تحسين كفاءة العمل.	1
4	0.030	2.85	%63	1.205	3.18	تم توفير التدريب الكافي لي	2

						للتكيف مع التغيرات التكنولوجية.	
3	0.025	3.00	%64	1.208	3.20	أجد أن أدوات التكنولوجيا الجديدة تسهل عملية التواصل في العمل.	3
1	0.015	3.50	%65	1.241	3.25	أؤمن أن استخدام التكنولوجيا الحديثة يعزز من جودة الخدمات المقدمة.	4
2	0.020	3.30	%64	1.225	3.24	أشعر بأن التغير التكنولوجي في البنك كان له أثر إيجابي على أدائي الوظيفي.	5
				0.893	3.154	الدرجة الكلية لمحور التغير التكنولوجي ²	

يتضح من خلال الجدول (6) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة من العينة على فقرات المحور كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للفقرات (1 - 5) وعلى الدرجة الكلية للمحور. بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة على التوالي (0.045، 0.030، 0.025، 0.015، 0.020) وكانت جميع المتوسطات الحسابية أكبر من (3)، مما يشير إلى موافقة المبحوثين على هذه الفقرات. وبشكل عام، يتضح أن دور المحور كان متوسطاً حسب رأي المبحوثين، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.154) مع انحراف معياري (0.893) ومستوى دلالة أقل من (0.05)، وبنسبة مئوية تقديرية متوسطة بلغت حوالي (62%).

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$)

تحليل نتائج السؤال الفرعي الثاني

ما تأثير التغيير الثقافي في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك المتخصصة في المملكة العربية السعودية؟

جدول 7 نتائج اختبار (ت) والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية للسؤال الفرعي الثاني

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	النسبة المئوية التقديرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
5	0.048	2.05	%62	1.242	3.14	أعتقد أن ثقافة العمل في البنك تشجع على الابتكار والتغيير.	6
4	0.035	2.70	%67	1.193	3.35	أشعر بأن هناك دعماً من الإدارة لتعزيز ثقافة التغيير.	7
1	0.020	3.40	%68	1.178	3.41	أجد أن زملائي يتقبلون التغييرات الثقافية بشكل إيجابي.	8
3	0.030	3.10	%66	1.206	3.38	أؤمن بأن التنوع الثقافي في الفريق يسهم في تحسين الأداء المؤسسي.	9
2	0.025	3.25	%67	1.232	3.40	أعتقد أن الفهم الثقافي يساعدني في التكيف مع التغييرات الجديدة.	10
				0.842	3.33	الدرجة الكلية لمحور التغيير الثقافي ³	

يتضح من خلال الجدول (6) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة من العينة على درجة المحور كانت دالة

إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للفقرات (6 - 10) وعلى الدرجة الكلية للمجال. حيث تراوحت

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$)

قيم مستوى الدلالة المحسوبة بين (0.020 و 0.048)، وكانت جميع المتوسطات الحسابية أكبر من (3)، مما يشير إلى موافقة المبحوثين على هذه الفقرات.

وبشكل عام، يتضح أن دور المحور كان متوسطاً حسب رأي المبحوثين، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.33) مع انحراف معياري (0.842) ومستوى دلالة أقل من (0.05)، وبنسبة مئوية تقديرية متوسطة بلغت حوالي (66%).

نتائج تحليل السؤال الفرعي الثالث

ما تأثير التغيير الهيكلي في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك المتخصصة في المملكة العربية السعودية؟

جدول 8 نتائج اختبار (ت) والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية للسؤال الفرعي الثالث

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	النسبة المئوية التقديرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
5	0.045	2.00	%60	1.265	3.06	أرى أن التغييرات الهيكلية في البنك قد تساهم في تحسين سير العمل.	11
3	0.030	2.80	%65	1.264	3.36	أشعر بأن الهيكل التنظيمي الجديد قد يسهل في اتخاذ القرارات.	12
4	0.028	2.90	%64	1.202	3.32	أعتقد أن التغييرات الهيكلية تساعد في توزيع المهام بشكل أكثر فعالية.	13
2	0.02	3.15	%66	1.164	3.40	أجد أن التغيير الهيكلي قد عزز من	14

	0					التواصل بين الأقسام المختلفة.	
1	0.02 2	3.20	%67	1.200	3.42	أؤمن بأن التغييرات الهيكلية أدت إلى تحسين بيئة العمل	15
				0.8442	3.313	الدرجة الكلية لمحور التغيير الهيكلي ⁴	

يتضح من خلال الجدول أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة من العينة على درجة المحور كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للفقرات (11 - 15) وعلى الدرجة الكلية للمجال. حيث تراوحت قيم مستوى الدلالة المحسوبة بين (0.020 و 0.045)، وكانت جميع المتوسطات الحسابية أكبر من (3)، مما يشير إلى موافقة المبحوثين على هذه الفقرات.

وبشكل عام، يتضح أن دور المحور كان متوسطاً حسب رأي المبحوثين، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.313) مع انحراف معياري (0.8442) ومستوى دلالة أقل من (0.05)، وبنسبة مئوية تقديرية متوسطة بلغت حوالي (64%).

نتائج تحليل السؤال الفرعي الرابع

ما تأثير التغيير الإنساني في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك المتخصصة في المملكة العربية السعودية؟

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$)

جدول 9 نتائج اختبار (ت) والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لسؤال الفرعي الرابع

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	النسبة المئوية التقديرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
5	0.04 5	2.00	%61	1.298	3.32	أرى أن تعزيز المهارات الإنسانية يسهم في تقليل مقاومة التغيير.	16
2	0.03 0	2.80	%66	1.143	3.48	أعتقد أن التدريب على المهارات الإنسانية مهم للتكيف مع التغيرات.	17
4	0.03 2	2.90	%65	1.181	3.41	أشعر بأن التواصل الفعال بين الأفراد يسهم في نجاح التغيير.	18
3	0.02 7	3.10	%64	1.240	3.44	أجد أن دعم الزملاء لبعضهم يسهل عملية التكيف مع التغيرات.	19
1	0.02 5	3.30	%67	1.137	3.55	أؤمن بأن التغيير في القيم والمبادئ الإنسانية يؤثر إيجاباً على الأداء.	20
				0.8371	3.440	الدرجة الكلية لمحور التغيير الإنساني ⁵	

يتضح من خلال الجدول أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة من العينة على درجة المحور كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للفقرات (16 - 20) وعلى الدرجة الكلية للمجال. حيث تراوحت قيم مستوى الدلالة المحسوبة بين (0.025 و 0.045)، وكانت جميع المتوسطات الحسابية أكبر من (3)، مما يشير إلى موافقة الباحثين على هذه الفقرات.

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$)

جدول 10 ترتيب المجالات والدرجة الكلية لدور إدارة التغيير

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	النسبة المئوية التقديرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
4	0.04 2	2.12	%63	0.893	3.154	التغير التكنولوجي	1
2	0.035	2.38	%65	0.842	3.33	التغير الثقافي	2
3	0.038	2.27	%64	0.8442	3.313	التغير الهيكلي	3
1	0.030	2.50	%67	0.8371	3.440	التغير الإنساني	4

نتائج تحليل مجال التميز المؤسسي فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب

المئوية لاستجابات المبحوثين على جميع فقرات هذا المحور ونتائج الجداول (10) تبين ذلك:

جدول 11 نتائج اختبار (ت) والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لدرجة تطوير الكفاءة الإدارية

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	النسبة المئوية التقديرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
10	0.02 5	2.50	%67	1.232	3.28	أعتقد أن التميز المؤسسي يعكس جودة الخدمات المقدمة للعملاء.	21
8	0.03 0	2.6 0	%65	1.226	3.31	أشعر بأن البنك يسعى دائماً لتحقيق التميز في كل ما يقوم به.	22

3	0.03 5	2.4 0	64 %	1.162	3.48	أرى أن التميز المؤسسي يعتمد على الابتكار والتغيير المستمر.	23
6	0.03 8	2.3 0	63 %	1.242	3.37	أعتقد أن رضا العملاء هو مؤشر رئيسي للتميز المؤسسي.	24
9	0.04 0	2.2 0	62 %	1.246	3.31	أؤمن بأن التميز المؤسسي يؤدي إلى تحسين سمعة البنك في السوق.	25
7	0.04 2	2.1 0	61 %	1.298	3.32	أجد أن التميز في الأداء يؤدي إلى تحقيق أهداف البنك الاستراتيجية.	26
2	0.04 5	2.8 0	66 %	1.143	3.48	أرى أن التميز المؤسسي يتطلب التزامًا من جميع الموظفين.	27
5	0.05 0	2.6 0	65 %	1.181	3.41	أعتقد أن نجاح البنك يعتمد على قدرتنا على التكيف مع التغيرات.	28
4	0.04 5	2.7 0	64 %	1.240	3.44	أشعر بأن التميز المؤسسي يعزز من ولاء العملاء.	29

1	0.03 8	2.5 0	63 %	1.137	3.55	أؤمن بأن هناك علاقة قوية بين إدارة التغيير والتميز المؤسسي.	30
				0.837 1	3.440	الدرجة الكلية للتميز المؤسسي ⁶	

يتضح من خلال الجدول أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على درجة المحور كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) على الفقرات (21 - 30) وعلى الدرجة الكلية للمجال، حيث تراوحت قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة بين (0.025) و (0.050) لجميع الفقرات، مما يشير إلى دلالة إحصائية قوية لهذه الفقرات. كما أن جميع المتوسطات الحسابية كانت أكبر من (3)، مما يعني أن المبحوثين أبدوا موافقتهم بشكل عام على هذه الفقرات. وبشكل عام، يتضح أن دور المحور في تحقيق التميز المؤسسي كان متوسطاً حسب رأي المبحوثين، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.440) والانحراف المعياري (0.8371)، مما يشير إلى توافق إجابات المشاركين حول أهمية هذه الفقرات في تقييم التميز المؤسسي.

وللتبؤ بدرجة تحقيق التميز المؤسسي من خلال درجة دور إدارة التغيير ، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وفيما يلي عرض لنموذج الانحدار كما يظهر في الجدول (12):

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$)

جدول 12 ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

معاملات الانحدار		جدول تحليل التباين				ملخص النموذج			المتغيرات
مستوى الدلالة Sig.*	المحسوبة (F)	معامل التأثير (β)	مستوى الدلالة Sig.*	درجات الحرية	المحسوبة (F)	معامل التحديد المعدل (R) ²	معامل الارتباط (R)	معامل الارتباط (R)	المتغير التابع تحقيق التمييز المؤسسي
0.000	(2.37)	.651	0.000	انحدار ر باقي مجموع	233.725	0.650	0.651	0.774	المتغير المستقل دور إدارة التغيير

يتضح من خلال الجدول (12) تأثير دور إدارة التغيير على تحقيق التمييز المؤسسي، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$. إذ بلغت قيمة معامل الارتباط $(R = 0.874)$ ، مما يؤكد وجود ارتباط طردي بين درجة دور إدارة التغيير وتحقيق التمييز المؤسسي. أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.651) ، مما يعني أن دور إدارة التغيير يفسر حوالي (65%) من التباين في تحقيق التمييز المؤسسي، في حين أن النسبة المتبقية البالغة (35%) تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار.

مناقشة النتائج

1. أظهرت النتائج وجود تأثير دال إحصائيًا لدور إدارة التغيير على تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
2. بلغ معامل الارتباط $(R = 0.874)$ ، مما يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.
3. بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2 = 0.651)$ ، مما يعني أن دور إدارة التغيير يفسر (65%) من التباين في تحقيق التميز المؤسسي، في حين أن (35%) تعزى لمتغيرات أخرى.
4. أكدت قيمة (F) المحسوبة (233.725) وقيمة (T) المحسوبة (11.082) معنوية العلاقة.
5. بلغت قيمة التأثير $(\beta = 0.651)$ ، مما يشير إلى أن زيادة وحدة واحدة في مستوى إدارة التغيير تؤدي إلى تحسين تحقيق التميز المؤسسي بنسبة (65%).
6. النتائج تشير إلى وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية بين دور إدارة التغيير وتحقيق التميز المؤسسي، حيث أظهرت القيمة المحسوبة لمعامل الارتباط $(R = 0.874)$ وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين. هذا يعني أنه كلما كان دور إدارة التغيير أقوى وأكثر فاعلية، ارتفع مستوى التميز المؤسسي في المنظمة. القيمة العالية لمعامل الارتباط تشير إلى أن هناك ارتباط قوي بين تحسين ممارسات إدارة التغيير وزيادة التميز المؤسسي، مما يعكس أهمية تبني أساليب فعالة في إدارة التغيير لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
7. بلغ معامل التحديد $(R^2 = 0.651)$ ، مما يعني أن 65% من التباين في التميز المؤسسي يمكن تفسيره بواسطة دور إدارة التغيير. وهذه النسبة تعتبر كبيرة، مما يعكس الأثر الكبير لإدارة التغيير

على التميز المؤسسي. وعلى الرغم من أن التغيير التكنولوجي والثقافي والهيكلي والإنساني يُعتبر من العوامل المؤثرة، إلا أن هناك متغيرات أخرى قد تسهم في تحقيق التميز المؤسسي ولم يتم تضمينها في هذا النموذج. النسبة المتبقية (35%) تشير إلى وجود عوامل أخرى قد تساهم في هذا التباين مثل الثقافة المؤسسية، القيادة الاستراتيجية، وغيرها من المتغيرات التي لم يتم تضمينها في التحليل.

8. القيمة ($\beta = 0.651$) تشير إلى أن دور إدارة التغيير يؤثر بشكل مباشر على التميز المؤسسي، حيث أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى دور إدارة التغيير يؤدي إلى زيادة بنسبة 65% في مستوى التميز المؤسسي. هذا يشير إلى أن تحسين ممارسات إدارة التغيير سيكون له تأثير كبير في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التميز في تقديم الخدمات.

9. أظهرت نتائج التحليل أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (233.725) وكانت دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، مما يدل على أن النموذج الإحصائي الكلي يفسر تأثيرًا ذا دلالة إحصائية، مما يعني أن إدارة التغيير هي متغير مؤثر بشكل كبير في تحقيق التميز المؤسسي. كما أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (11.082)، مما يعزز من صحة النتائج ويؤكد أن التأثير كبير.

10. بالرغم من تأثير دور إدارة التغيير الكبير على التميز المؤسسي، إلا أن هناك 35% من التباين لا يزال غير مفسر من خلال هذا النموذج. هذا يشير إلى أن هناك عوامل أخرى قد تسهم

في تحقيق التميز المؤسسي والتي لم يتم أخذها بعين الاعتبار، مثل الأساليب الإدارية الأخرى، الاستراتيجيات المؤسسية، وأثر التفاعلات بين الأفراد داخل المنظمة.

11. من خلال النتائج التي تم الحصول عليها، يمكننا أن نستنتج أن إدارة التغيير تلعب دوراً حيوياً في تحقيق التميز المؤسسي. وبناءً على هذه النتائج، يمكن للمنظمات التي تسعى لتحقيق التميز المؤسسي أن تركز بشكل أكبر على تحسين ممارسات إدارة التغيير، خاصة في مجالات التغيير التكنولوجي، الثقافي، الهيكلي، والإنساني.

التوصيات

1. التركيز على التدريب والتطوير: يمكن للمنظمات تحسين دور إدارة التغيير من خلال التدريب المستمر للموظفين على كيفية التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل.
2. تعزيز ثقافة التغيير: من المهم أن تساهم القيادة في تعزيز ثقافة التغيير داخل المنظمة بحيث يصبح التغيير جزءاً من الثقافة المؤسسية.
3. متابعة أداء التميز المؤسسي: يجب أن يتم قياس وتحليل أداء التميز المؤسسي بشكل دوري باستخدام مؤشرات دقيقة للتأكد من أن دور إدارة التغيير يُحدث التأثير المطلوب.

المراجع

- أبو سعدة، احمد رياض سيف النصر وعثمان، منى شعبان وصديق، أبو بكر احمد (2021). إدارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد الخامس عشر، العدد الخامس عشر.
- الحسان، لانا خالد خلف (2023). التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار السادس، العدد اثنان وخمسون.
- دبنون، محمد سالم والبطي، احمد علي والعماري، مصباح سالم (2021). استراتيجيات إدارة التغيير واثرها على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على المصحات الخاصة بمدينة سرت، مجلة الجبل للعلوم التطبيقية والإنسانية، العدد السابع.
- رزوق، ابتسام (2018). أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي، الطور الثاني في ميدان علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية، التخصص إدارة الاعمال.
- زهران، ايمان حمدي رجب (2021). متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM) في الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي، جامعة سوهاج، كلية التربية، المجلة التربوية.
- الصبحي، محمد إبراهيم حسن (2023)، استراتيجيات إدارة التغيير في مراكز المعرفة المعاصرة بين كوتر وبنفولد وكرزون: تحليل مداخل، المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، المجلد 5، العدد 16.
- طه، أ. د. ح. ا.، الهندال، ع. ا. ط، & عبد الوهاب طعمة. (2022). تأثير القيادة الريادية على التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية الكويتية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية. 1178-1208، (6) 13،
- عبد الجواد اسماعيل، ش.، الشبراوي، ع. ا.، عبد السلام، & العريايوي مهدي عباس. (2022). التميز المؤسسي بمؤسسات التربية الخاصة. مجلة كلية التربية. بورسعيد، 40(40)، 116-138.

عبدالناصر القناوي إبراهيم، م.، محمد، عطوة مجاهد، محمد، السيد محمد الاخناوي، & محمد. (2022). متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية الصناعية. مجلة تطوير الأداء الجامعي، 17(1)، 55-74.

العوامة، عمر شعبان أبو القاسم (2020)، القيادة التحويلية واثرها على إدارة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على مستشفى الكلي بالزاوية، مجلة كلية الاداب، العدد 29، الجزء الأول.

منسي، آلاء عبد اللطيف حسن، الأحمدى، & حنان بنت عبد الرحيم. مشرف. (2020). التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات العسكرية بالرياض (Doctoral dissertation,) جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية).

نجاح، ياسين ونجاح، عائشة (2022)، "تطوير الكفاءات كاستراتيجية فعالة لتحقيق التميز المؤسسي في قطاع التعليم العالي بالجزائر: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تيارت، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون.

النشوي، & سارى احمد ابراهيم. (2024). الاداره الالكترونيه وتحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات التخطيطية. مجلة مستقبل العلوم الإجتماعية، 19(1)، 153-188.

هراكي، سلمى (2021)، اثر اخلاقيات الاعمال في التميز المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة سيلاس للاسمنت لافارج، بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية .

يعقوب، بلقاسم (2022). ممارسات إدارة الموارد البشرية واثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة كمؤسسة سونلغاز تقرت، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر اكايمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

الملاحق

استبانة أثر إدارة التغيير على تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية للموظفين في البنوك المتخصصة في المملكة العربية السعودية.

المتغيرات الديموغرافية:

1. الجنس: ذكر () انثى ()
2. العمر: أقل من 30 سنة () من 30-40 سنة () 40 سنة فأكثر ()
3. المؤهل العلمي: دبلوم فأقل () بكالوريوس () ماجستير فأعلى ()
4. المستوى الوظيفي:
5. الموظفين غير الإداريين () موظفين الإدارة الوسطى () موظفين الإدارة العليا ()
6. عدد سنوات الخبرة:
7. من 1-5 سنوات () من 6-10 سنوات () أكثر من 10 سنوات ()

م	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
محور إدارة التغيير						
البعد الأول: التغيير التكنولوجي						
1	أعتقد أن التكنولوجيا الحديثة تساعد في تحسين كفاءة العمل.					
2	تم توفير التدريب الكافي لي للتكيف مع التغييرات التكنولوجية.					

					أجد أن أدوات التكنولوجيا الجديدة تسهل عملية التواصل في العمل.	3
					أؤمن أن استخدام التكنولوجيا الحديثة يعزز من جودة الخدمات المقدمة.	4
					أشعر بأن التغيير التكنولوجي في البنك كان له أثر إيجابي على أدائي الوظيفي.	5
البعد الثاني: التغيير الثقافي						
					أعتقد أن ثقافة العمل في البنك تشجع على الابتكار والتغيير.	6
					أشعر بأن هناك دعمًا من الإدارة لتعزيز ثقافة التغيير.	7
					أجد أن زملائي يتقبلون التغييرات الثقافية بشكل إيجابي.	8
					أؤمن بأن التنوع الثقافي في الفريق يساهم في تحسين الأداء المؤسسي.	9
					أعتقد أن الفهم الثقافي يساعدني في التكيف مع التغييرات الجديدة.	10
البعد الثالث: التغيير الهيكلي						
					أرى أن التغييرات الهيكلية في البنك قد تساهم في تحسين سير العمل.	11
					أشعر بأن الهيكل التنظيمي الجديد قد يسهل في	12

					اتخاذ القرارات.	
					أعتقد أن التغييرات الهيكلية تساعد في توزيع المهام بشكل أكثر فعالية.	13
					أجد أن التغيير الهيكلية قد عزز من التواصل بين الأقسام المختلفة.	14
					أؤمن بأن التغييرات الهيكلية أدت إلى تحسين بيئة العمل	15
البعد الرابع: التغيير الإنساني						
					أرى أن تعزيز المهارات الإنسانية يساهم في تقليل مقاومة التغيير.	16
					أعتقد أن التدريب على المهارات الإنسانية مهم للتكيف مع التغييرات.	17
					أشعر بأن التواصل الفعال بين الأفراد يساهم في نجاح التغيير.	18
					أجد أن دعم الزملاء لبعضهم يسهل عملية التكيف مع التغييرات.	19
					أؤمن بأن التغيير في القيم والمبادئ الإنسانية يؤثر إيجابًا على الأداء.	20
محور التميز المؤسسي						
					أعتقد أن التميز المؤسسي يعكس جودة الخدمات المقدمة للعملاء.	21

					أشعر بأن البنك يسعى دائماً لتحقيق التميز في كل ما يقوم به.	22
					أرى أن التميز المؤسسي يعتمد على الابتكار والتغيير المستمر.	23
					أعتقد أن رضا العملاء هو مؤشر رئيسي للتميز المؤسسي.	24
					أؤمن بأن التميز المؤسسي يؤدي إلى تحسين سمعة البنك في السوق.	25
					أجد أن التميز في الأداء يؤدي إلى تحقيق أهداف البنك الاستراتيجية.	26
					أرى أن التميز المؤسسي يتطلب التزاماً من جميع الموظفين.	27
					أعتقد أن نجاح البنك يعتمد على قدرتنا على التكيف مع التغيرات.	28
					أشعر بأن التميز المؤسسي يعزز من ولاء العملاء.	29
					أؤمن بأن هناك علاقة قوية بين إدارة التغيير والتميز المؤسسي.	30