

Articles in Press

The Impact of Change Management on Organizational Excellence: Top Management Support in Government Projects Financing Institutions in Jordan

Ayat Sameh Alomari, Belgacem Bchini

PII: 2.2026

DOI: <https://doi.org/10.35192/jjoas-h.2.2026>

Reference: JJOAS-H 2.2026



To appear in: Jordan Journal of Applied Science-Humanities Science Series

Received Date: 14 Jan 2026

Revised Date: 15 Jun 2026

Accepted Date: 23 Jun 2026

Please cite this article as: Alomari, A. S. & Bchini. B. (in press). The impact of change management on organizational excellence: Top management support in government projects financing institutions in Jordan. *Jordan Journal of Applied Sciences – Humanities Series*. Advance online publication. <https://doi.org/10.35192/jjoas-h.2.2026>

This is a PDF of an article that has undergone enhancements after acceptance, such as the addition of a cover page and metadata, and formatting for readability. This version will undergo additional copyediting, typesetting and review before it is published in its final form. As such, this version is no longer the Accepted Manuscript, but it is not yet the definitive Version of Record; we are providing this early version to give early visibility of the article.

Please also note that, during the production process, errors may be discovered which could affect the content, and all legal disclaimers that apply to the journal pertain.



The Impact of Change Management on Organizational Excellence: Top Management Support in Government Projects Financing Institutions in Jordan

أثر إدارة التغيير على التميز التنظيمي: دور دعم الإدارة العليا في مؤسسات تمويل المشاريع الحكومية في الأردن

Ayat Sameh Alomari^{1*}, Belgacem Bchini¹

¹Tunisia University, Tunisia

ayat.alomari21@gmail.com*

Abstract

This study aimed to examine the impact of change management on organizational excellence and to explore the role of top management in support government projects financing institutions in Jordan. A comprehensive survey of all first-category employees (N=200; response rate for analysis of 82.3%) was conducted, and the study adopted the descriptive-analytical method. The results revealed a statistically significant positive effect at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) of change management on organizational excellence, with top management support exerting a substantial direct effect (standardized effect ≈ 0.60) and strengthening the relationship between change initiatives and excellence outcomes. The study situates these results within the context of Jordan's efforts to combat poverty and unemployment and to enhance the performance and legitimacy of public institutions. It argues that effective, leadership-supported change management is not only a managerial concern, but also a public policy and social-justice issue, given its implications for citizens' access to developmental financing and opportunities. The study concludes with recommendations for deepening employee participation in change processes and for learning from international experiences in public-sector change to foster more inclusive and sustainable institutional practices in Jordan.

Keywords: Change Management, Organizational Excellence, Top Management Support, Sustainable Development, Social Policy.

المخلص

هدفت الدراسة إلى بيان أثر إدارة التغيير على التميز التنظيمي واستكشاف دور الإدارة العليا في دعم مؤسسات تمويل المشاريع الحكومية في الأردن. تم إجراء المسح الشامل لجميع موظفي الفئة الأولى (العدد=200، معدل الاستجابة الصالحة للتحليل 82,3٪)، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. كما كشفت نتائج الدراسة: وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإدارة التغيير على التميز التنظيمي حيث مارس دعم الإدارة العليا تأثيراً مباشراً كبيراً (الأثر المعياري $\approx 0,60$) وعزز العلاقة بين مبادرات التغيير ونتائج التميز. تضع هذه الدراسة نتائجها في سياق جهود الأردن لمكافحة الفقر والبطالة وتعزيز أداء وشرعية المؤسسات العامة. حيث تدعو بأن إدارة التغيير الفعالة المدعومة من القيادة العليا ليست مجرد قضية إدارية، بل هي أيضاً مسألة تتصل بالسياسات العامة والعدالة الاجتماعية، نظراً لانعكاساتها على وصول المواطنين إلى التمويل التنموي والفرص المتاحة لهم. ويختتم البحث بتقديم توصيات لتعميق مشاركة العاملين في عمليات التغيير، والاستفادة من الخبرات الدولية في تغيير القطاع العام، من أجل تعزيز ممارسات مؤسسية أكثر شمولاً واستدامة في الأردن.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، التميز التنظيمي، دعم الإدارة العليا، التنمية المستدامة، السياسة الاجتماعية.

المقدمة

الاطار النظري والدراسات السابقة

تواجه منظمات الأعمال الكثير من التحديات التي تتسم بالتسارع والتعقيد، مما يتطلب ضرورة إيجاد أساليب حديثة تسعى لضمان الاستمرار والنمو باعتماد خطط التغيير المناسبة من الإدارة العليا فحيثما توجد الإدارة توجد جماعة يسعون معاً لتحقيق أهداف المنظمة، وبناء منظمة تتصف بالتميز والمرونة في مواجهة التحديات، وتعزيز الابتكار لتحقيق قيمة مستدامة مما ينعكس إيجاباً على رفع أداء يفوق التوقعات.

إزاء ذلك تسعى منظمات الأعمال للبقاء والاستمرار، حيث لا تستطيع أن تقف ثابتة أمام التغيير المتسارع بكافة المجالات، حيث أصبحت المنظمات خاضعة للتغيير، وفي حال استسلمت للظروف تبقى عاجزة عن الصمود والبقاء، ومن هنا تسعى إدارة التغيير بشكل متواصل لإنجاح العمل بواسطة التكيف مع البيئات المحيطة.

وقد شهدت الحياة تطورات متسارعة بسبب ازدياد التنافس وتحديداً في عالم الأعمال، الأمر الذي أوجب على المؤسسات مواكبة التطورات ومواجهة التحديات لتصبح أكثر مرونة، وقادرة على التميز في الخدمات، وهذا يتطلب دعم من القيادة للوصول إلى أفكار مبتكرة واستغلال الفرص لاكتساب الميزة التنافسية في ميادين العمل، وهذا التطور يرافقه صعوبة في التنبؤ بتلك التحديات واستخدام الطرق الحديثة لتنفيذ التغيير، الأمر الذي يتطلب جهداً مضاعفاً مدروساً لرصدها ومحاولة التكيف بمرونة عالية لتقليل المخاطر، وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن النظم التقليدية كالإدارة المركزية أو التقليدية لم تعد صالحة لمواجهة تلك التطورات المعاصرة والسريعة مما يتطلب تنمية شاملة للمنظمة والتركيز على تطوير مهارات العاملين وتنمية قدراتهم لتحقيق التميز التنظيمي وضمان البقاء والاستدامة (Archibong & Ibrahim, 2021).

أولاً: نظريات إدارة التغيير

نموذج Kurt Lewin: ثلاث مراحل أساسية لإدارة التغيير:

- إذابة الجليد: تهيئة العاملين ودعم الإدارة العليا للتغيير.
- إحداث التغيير: مساعدة الأفراد على التكيف وتنفيذ المهام بكفاءة.
- إعادة التجميد: ترسيخ الممارسات الجديدة وضمان استدامتها.

نموذج McKinsey & Company 7-S:

يركز على سبعة عناصر: (الاستراتيجية، الهيكل، الأنظمة، نمط الإدارة، العاملون، المهارات، القيم المشتركة) لتحقيق التغيير بفعالية عالية.

ثانياً: نظريات التميز التنظيمي

- نموذج Deming Prize: يعزز التحسين المستمر من خلال معايير وجوائز تحفيزية.
- نموذج European Foundation for Quality Management: يركز على تحسين الأداء ورضا أصحاب المصلحة عبر التقييم المستمر.

ثالثاً: نظريات دور الإدارة العليا

- النظرية الوظيفية لـ Herbert Spencer: تؤكد اختيار القادة وفق مهاراتهم وخصائصهم لتحقيق الأداء الأمثل (Al-Awar, 2019).
- النظرية الموقفية لـ Fred Fiedler (١٩٥١): تربط أسلوب القيادة بطبيعة الموقف، وتتميز بالمرونة في التعامل مع التغيرات (Lin et al., 2020).

رابعاً: نتائج الدراسات السابقة

أظهرت الدراسات وجود أثر إيجابي لإدارة التغيير على التميز التنظيمي، خاصة في مجالات التكنولوجيا والهيكل التنظيمي والابتكار (Al-Hammadi, 2021؛ شحاته، ٢٠٢١). كما أبرزت أهمية التغيير التنظيمي والدعم

الإداري والتدريب في تحسين الأداء (Al-Awar, 2019)، ودور إدارة التغيير في تميز الخدمات (Alfarsi & Qu, 2021). وأكدت دراسة (Lin et al., 2023) أهمية دعم الإدارة العليا، فيما بينت دراسة (خشبة وآخرون، ٢٠١٨) دور دعم الإدارة في تطبيق أنظمة Enterprise Resource Planning.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تتمثل المشكلة بوجود فجوة عند تنفيذ التغيرات ومواكبة التطورات في مؤسسات تمويل المشاريع الحكومية في الأردن، كما أن هناك حاجة ملحة لدى المنظمات لضمان استمراريته، ودراسة (Osunsan et al., 2019) توصلت إلى أن هناك فشل في مبادرتين من أصل ثلاث مبادرات تغيير، لعدم قدرة إدارة التغيير على التطبيق الفعال، لضعف ثقة العاملين بالإدارة، مما أصبحت فرص النجاح ضئيلة وغير جاهزة للتغيير، أيضاً اتباع إستراتيجيات تقليدية تنعكس سلباً على مستوى التميز في تلك المؤسسات.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي: ما أثر إدارة التغيير على التميز التنظيمي، وما دور الإدارة العليا على دعم التميز التنظيمي في مؤسسات تمويل المشاريع الحكومية في الأردن؟

وينبثق عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما مستوى إدارة التغيير في مؤسسات تمويل المشاريع الحكومية في الأردن؟
٢. ما مستوى التميز التنظيمي في مؤسسات تمويل المشاريع الحكومية في الأردن؟
٣. ما مستوى دعم الإدارة العليا في مؤسسات تمويل المشاريع الحكومية في الأردن؟
٤. هل يوجد أثر مباشر لإدارة التغيير على التميز التنظيمي في مؤسسات تمويل المشاريع الحكومية في الأردن؟
٥. هل يوجد أثر مباشر لدعم الإدارة العليا على التميز التنظيمي في مؤسسات تمويل المشاريع الحكومية في الأردن؟

أهداف وأهمية الدراسة

أهداف الدراسة

١. تحديد مستوى إدارة التغيير في مؤسسات تمويل المشاريع الحكومية في الأردن.
٢. تحديد مستوى التميز التنظيمي في مؤسسات تمويل المشاريع الحكومية في الأردن.
٣. تحديد مستوى دعم الإدارة العليا في مؤسسات تمويل المشاريع الحكومية في الأردن.
٤. اختبار أثر إدارة التغيير على التميز التنظيمي، وتحليل دور دعم الإدارة العليا على التميز التنظيمي.
٥. تطوير إطار نظري فكري حول إدارة التغيير على التميز التنظيمي في مؤسسات تمويل المشاريع الحكومية في الأردن.
٦. تقديم أبرز النتائج لأصحاب القرار في مؤسسات تمويل المشاريع الحكومية في الأردن لتحسين مستوى الخدمات المقدمة لبناء ميزة تنافسية أقوى لضمان استدامة العمل وجذب مزيداً من العملاء ورفع الأداء وأثره في حل المشكلات الاجتماعية والاقتصادية.

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من الدور الكبير الحيوي الذي تلعبه مؤسسات تمويل المشاريع الحكومية في اقتصاد الأردن لضمان التنمية الشاملة المستدامة بتلبية احتياجات المجتمع المحلي.

١. **الأهمية العلمية:** تظهر الأهمية العلمية للدراسة كونها من الدراسات الحديثة التي تبحث في دراسة أثر إدارة التغيير بأبعادها على التميز التنظيمي بأبعاده بتحليل دور دعم الإدارة العليا على التميز التنظيمي في مؤسسات تمويل المشاريع الحكومية في الأردن، من خلال العودة للأدب النظري الخاص بالموضوع، ولوجود فجوة بحثية بالموضوع، حيث تميزت الدراسة بمكان التطبيق مما يشكل إضافة جديدة وإثراء للمكتبة العربية.

٢. **الأهمية العملية (التطبيقية):** تكمن الأهمية العملية كون مؤسسات تمويل المشاريع الحكومية في الأردن تعد قطاعاً اقتصادياً هاماً ومطوراً ومتغيراً باستمرار، ويظهر هذا التغيير بشكل واضح في ظل تزايد التنافس العالمي والمحلي، حيث تسعى كلا المؤسسات على تحقيق أكبر مساهمة في الحد من ظاهرتي الفقر والبطالة من خلال تعزيز ثقافة العمل الحر وإنشاء مشاريع صغيرة ومتوسطة بتقديم خدمات تمويلية وغير تمويلية لفئة الشباب، الأمر الذي يتطلب إيجاد خطط قادرة على مواكبة التغيير وتلبية حاجات المجتمع، بالإضافة إلى إيجاد عاملين يتميزون بالمهارات والكفاءات التي تنسجم مع المهام الموجودة في المؤسسات، وتم اختيار صندوق التنمية والتشغيل كونه مختص بإقراض المشاريع التجارية والمهنية والتقنية والتعليمية والسياحية والخدماتية والريادية وغيرها، باستثناء المشاريع الزراعية، لذا تم الاستعانة بمؤسسة الإقراض الزراعي لتغطي الدراسة كافة أنواع المشاريع التي تخدم المجتمع المحلي، ومن المؤمل أن تثري نتائج الدراسة المجال الأكاديمي والإداري بالمساهمة في التنمية المستدامة.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

مفهوم إدارة التغيير

تم تناول مفهوم إدارة التغيير من وجهات نظر مختلفة حيث عرف (العتيبي، ٢٠٢٣) أن إدارة التغيير تعتبر عملية تغيير الأفكار والقيم والهياكل التنظيمية لتناسب مع احتياجات منظمات الأعمال والتعاضد مع التحديات في ضوء التغيرات الهائلة في البيئات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. وعرفت دراسة (إدريس وآخرون، ٢٠٢٢) أنها الإدارة التي تعنى بالانتقال من حالة قائمة إلى حالة مستهدفة لتحقيق الأهداف المنشودة التي تسعى لها منظمات الأعمال وتعزيز قدرتها على الاستمرارية.

وبناء عليه نستنتج أن إدارة التغيير هي عملية ديناميكية منظمة ومخطط لها، يديرها الإنسان وللإنسان، فهو مهم للنمو في كافة مجالات الحياة، فهي رحلة تبدأ بفكرة تتطور بمراحل عديدة حتى تصل للتغيير المطلوب والشامل والمستدام.

أبعاد إدارة التغيير

اتفقت بعض الدراسات السابقة على تحديد أبعاد إدارة التغيير كدراسة: (Ali & Hassan, 2022)؛ شحاته، ٢٠٢١؛ Al-Hammadi, 2021؛ Akunno & Ibrahim, 2021) لبناء تصور شامل لأهم الأبعاد المؤثرة:

البعد الأول: التغيير في الهيكل التنظيمي

يشير (Alfarsi & Qu, 2021) لتعريف التغيير في الهيكل التنظيمي إلى كيفية تنسيق العمل الفردي والجماعي داخل المنظمة من خلال تنظيم العمل بين الأفراد العاملين ضمن كافة المستويات الإدارية والقيادية والتشغيلية، لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية بالتزامن مع الدعم القيادي ويعتبر الهيكل التنظيمي أداة قيمة في تحقيق التنسيق حيث أنه يحدد علاقات الأفراد داخل المنظمة، بالإضافة إلى تحديد قنوات الاتصال الرسمية لتصبح أكثر سطحية وأقل بيروقراطية، ويمكن أن يتم ذلك بتطبيق إجراءات مرنة ولا مركزية لتسريع عملية اتخاذ القرار وتحقيق ما تسعى له أي منظمة.

البعد الثاني: التغيير في الثقافة التنظيمية

أوضحت دراسة (الشيخي والشيخي، ٢٠٢٢) أن مفهوم التغيير في ثقافة المنظمة له دور كبير في تشكيل أنماط السلوك المرغوب بها وغرس قيم واتجاهات تنعكس على الأداء الوظيفي للوصول للميزة التنافسية، كونها من أحد أهم الحواجز التي من شأنها أن تعرقل عملية التغيير التنظيمي.

البعد الثالث: التغيير التكنولوجي

عرفت دراسة (Akunno & Ibrahim, 2021) عملية التغيير التكنولوجي أنها ظاهرة حتمية تؤثر في استمرارية العمل أو تلاشيها، إذ يمكن القول أن التغيير التكنولوجي هو تبني الإدارة لأساليب حديثة يمكن من خلالها تقديم خدمات متنوعة، بالبحث عن الوسائل والطرق الجديدة التي يمكن من خلالها إحداث عملية التغيير وفق أفضل المواصفات، كما يجب أن يدرك المديرون أهمية تبني التكنولوجيا في إحداث عمليات التغيير لضمان الاستمرارية والبقاء وزيادة قدرتها على المنافسة وتحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة عالية.

مفهوم التميز التنظيمي

عملية تنسيقية وتفاعلية بين عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق مستوى مرتفع من الفاعلية وتحقيق النتائج بما يحقق المنفعة لأصحاب تلك المنظمات. ويعرف أيضا بطريقة يتم من خلالها قياس إنجازات المنظمة من خلال التعرف على مدى رضا العملاء وأصحاب تلك المنظمات عن المنتجات والخدمات المقدمة برفع الأداء والوصول للتميز التنظيمي (Daharat et al., 2022).

أبعاد التميز التنظيمي

اتفقت بعض الدراسات السابقة على تحديد أبعاد التميز التنظيمي وأهم الأبعاد المؤثرة في الدراسة ومنها (Al-Hammadi, 2021؛ شحاته، ٢٠٢١؛ Al-Awar, 2019)

البعد الأول: التميز بتقديم الخدمات

التميز أي القدرة على تقديم أفضل الخدمات بصورة مبتكرة عن الآخرين وغير مألوفاً تحقق توقعات ورضا العملاء، ويكاد يكون من المتعذر تحقيق التميز ما لم تكن الثقافة السائدة هي ثقافة التميز، وثقافة التميز تختلف عن ثقافة الكسل والتواكل والتساهل، لذا لابدّ التأكد من أنها مواتية لهذا التميز لضمان التميز التنظيمي (Daharat et al., 2022).

البعد الثاني: الابتكار المستمر

تعني وضع أفكار جديدة موضع التطبيق الفعلي في الممارسات وذلك بابتكار خدمات ذات أهمية كبيرة، نظراً لما يسهم من تحسين قدراتها والحصول على الميزة التنافسية، والتي تمكن المنظمات من البقاء والاستمرار والنمو، بوجود بيئة عمل تتصف بالتعقيد والديناميكية، وتلبية رغبات العملاء هي الأساس ومتغيرة باستمرار بتغيير الأذواق والرغبات في الأسواق، وتستطيع المنظمات أن تحقق النتائج المرجوة من خلال تبني الابتكار لما لها من دور هام في تحقيق السمعة الطيبة، والهام العاملين بالتالي زيادة مستوى الأرباح، والاستمرارية في تقديم منتجات تتصف بالجودة.

البعد الثالث: تميز الموارد البشرية

عرف (Kim & Shin, 2019) تميز الموارد البشرية بأنه العنصر الأساس في المنظمة، فتميزهم يساهم بشكل فعال في تطوير وتحسين أداء العمل، لذلك تتجه أنظار الإدارات العليا في المنظمات إلى تنمية الموارد البشرية العاملة لديها وتطوير قدراتهم من خلال إكسابهم المعرفة وتنمية سلوكهم ومهاراتهم، ووضع الخطط اللازمة لتنفيذ برامج تنمية وتعزيز المهارات لرفع الأداء العام فالإنسان المحرك الرئيسي للتغيير للوصول للميزة التنافسية.

مفهوم دعم الإدارة العليا

هو الحاجة إلى وجود قيادة تعطي الأولوية لتطبيق نظام تخطيط لموارد المنظمة نحو تحقيق الأهداف، لذلك يجب أن يمتلك الأشخاص الذين يعملون في المناصب العليا مهارات قيادية داعمة ودوراً حاسماً لتوفير بيئة عمل صحية لتنفيذ المهام بكفاءة (الشريف، ٢٠٢٢). كما عرفت دراسة (Zada et al., 2023) بمواءمة الأهداف الإستراتيجية مع عمليات التخطيط لسير العمل، بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، فالمهمة الأساسية للإدارة العليا هي تشكيل رؤية مستقبلية ناجحة، والقيام بعملية التطوير والتحسين المستمر، ومواكبة التغيرات لكسب رضا وثقة العملاء، وبالتالي كسب المزيد من النجاح على المدى الطويل.

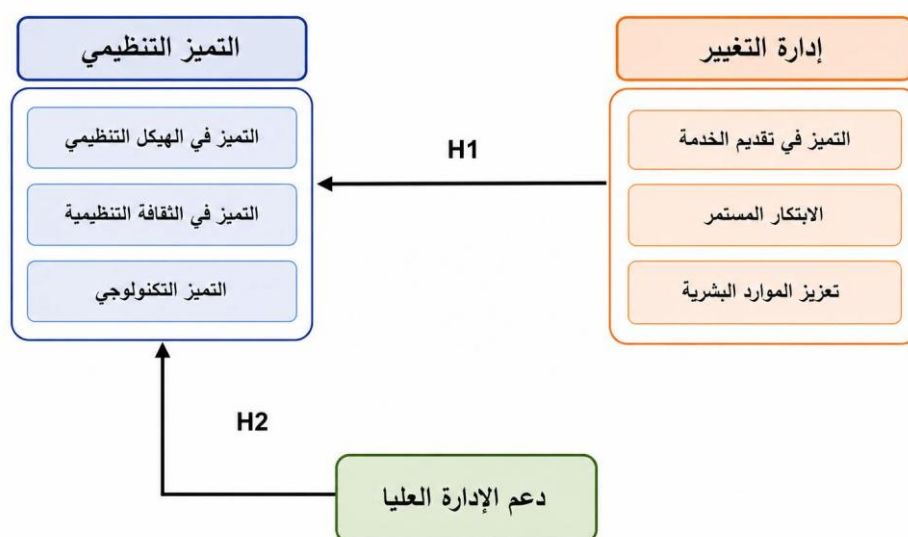
صياغة فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) لإدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة التنظيمية، والتغيير التكنولوجي) على التميز التنظيمي بأبعاده (التميز في تقديم الخدمة، الابتكار المستمر، تميز الموارد البشرية) للعاملين في مؤسسات تمويل المشاريع الحكومية في الأردن.

ويشتق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

– **الفرضية الفرعية الأولى (H1-1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) لإدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة التنظيمية، والتغيير التكنولوجي) على بُعد التميز في تقديم الخدمة.

- **الفرضية الفرعية الثانية (H1-2):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) لإدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة التنظيمية، والتغيير التكنولوجي) على بُعد الابتكار المستمر.
 - **الفرضية الفرعية الثالثة (H1-3):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) لإدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة التنظيمية، والتغيير التكنولوجي) على بُعد تميز الموارد البشرية.
 - **الفرضية الرئيسية الثانية (H2):** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا على التميز التنظيمي.
- وبوضح شكل (١) أنموذج الدراسة.



الشكل (١): أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد على الدراسات السابقة

جدول (١): مصادر أنموذج الدراسة

المتغير	الأبعاد	المراجع
إدارة التغيير	التغيير في الهيكل التنظيمي	(شحاته، ٢٠٢١)، (Al-Hammadi, 2021) (Ali & Hassan, 2022)
	التغيير في الثقافة التنظيمية	(Al-Hammadi, 2021) (شحاته، ٢٠٢١) (Akunno & Ibrahim, 2021)
التميز التنظيمي	التغيير التكنولوجي	(حماد، ٢٠٢١)، (شحاته، ٢٠٢١)، (Al-Hammadi, 2021) (Akunno & Ibrahim, 2021) (Alfarsi & Qu, 2021)
	التميز في تقديم الخدمة	(شحاته، ٢٠٢١)، (Al-Hammadi, 2021).
	الابتكار المستمر	(Al-Hammadi, 2021).
	تميز الموارد البشرية	(Al-Awar, 2019) (Akunno & Ibrahim, 2021).
دعم الإدارة العليا		(Zada et al., 2023) (خشبة وآخرون، ٢٠١٨)، (الشريف، ٢٠٢٢)، (Zada et al., 2023)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بفترة زمنية مقطعية ليست طويلة، تسمح بإتاحة الفرصة أمامنا لإمكانية التجريد والعزل الفكري في الموضوع الخاص بالدراسة طبقاً لتلك الحدود بحيث نحصر فيها البيانات، لتضمن عدم التشتت في أي موضوعات أخرى بعيدة عن نطاق بحثها ودراساتها، وتُعد حدود البحث عاملاً أساسياً في نجاح خطوات الدراسة.

وفي الدراسة الحالية حددنا النطاق التالية للدراسة:

- **النطاق العلمية:** اهتمت الدراسة الحالية في تحديد أثر إدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة التنظيمية، التغيير التكنولوجي) على التميز التنظيمي بأبعاده (التميز في تقديم الخدمة، الابتكار المستمر، تميز الموارد البشرية): من خلال دعم الإدارة العليا في مؤسسات تمويل المشاريع الحكومية في الأردن.
- **النطاق البشرية:** تمثلت الدراسة بأخذ آراء جميع العاملين بالفئة الأولى تحديداً حاملي الشهادات الجامعية الأولى (درجة البكالوريوس فأعلى)، بمختلف مستوياتهم الوظيفية وفئاتهم العمرية المختلفة، لدورهم الكبير في وضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية.
- **النطاق المكاني:** اقتصرت الدراسة على صندوق التنمية والتشغيل ومؤسسة الإقراض الزراعي في الأردن.
- **النطاق الزمانية:** تمثلت الدراسة في الأعوام ٢٠٢٢-٢٠٢٥.

الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة

يعرض البحث المنهجية المعتمدة في الدراسة والتي ستحدد طريقة وأدوات جمع البيانات كما يلي:

التموقع الاستمولوجي

بالاعتماد على نظرية الباحث (Fortin, 2016) في كيفية تحديد التموقع الاستمولوجي تم اختيار النموذج الوضعي كونه يعد الأنسب من النماذج المذكورة لتركيزه على جمع البيانات الكمية والاستدلال المنطقي والحقائق التجريبية من الواقع الاجتماعي وفهم الظواهر المحيطة بما ينسجم مع طبيعة الدراسة التي تسعى لاختبار العلاقة السببية بين متغيرات الدراسة.

بالإضافة إلى الاعتماد على المنهج المختلط (الكمي، الوصفي التحليلي) نظراً لما احتاجته الدراسة من طرق متعددة لجمع البيانات، من خلال استخدام أساليب عمليات الوصف والتلخيص وعرض البيانات الرقمية، بشكل واضح ومبسط، للحصول على نتائج دقيقة حول عينة الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين من الفئة الأولى، حملة الشهادات الجامعية «بكالوريوس فأعلى»، في صندوق التنمية والتشغيل ومؤسسة الإقراض الزراعي، والبالغ مجموعهم الكلي (٢٤٣) موظفاً في كلا المؤسسات، حيث بلغ عدد موظفي الصندوق من الفئة الأولى (٧٥) موظفاً، وبلغ عدد العاملين في مؤسسة الإقراض الزراعي من الفئة الأولى (١٦٨) موظفاً. وتم اختيار طريقة المسح الشامل لجمع البيانات، وتوزيع الاستبانة الإلكترونية عبر البريد الرسمي للمؤسسات، حيث تم استرجاع (٢٠٠) استبانة، أي ما نسبته ٨٢,٣٪، صالحة للتحليل الإحصائي.

مصادر جمع البيانات

تمثلت أداة جمع البيانات في الاستبانة الإلكترونية، بعد أن تم التأكد من دلالات الصدق والثبات فيها، بالاستناد إلى الدراسات السابقة من ناحية، والكتب والتقارير والمواقع الإلكترونية من ناحية أخرى، التي تطرقت لموضوع الدراسة. كما تم اتباع أسلوب الترجمة العكسية، لضمان دقة ترجمة بنود الاستبيان إلى اللغة الأصلية بواسطة مترجم مستقل، وعدم فقدان المعنى الأصلي، وتم عرضها على محكمين متخصصين للتحقق من الوضوح والدقة العلمية.

وتضمنت الاستبانة أربعة أجزاء صممت كما يلي:

- الجزء الأول: يتضمن بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (مجتمع الدراسة).
- الجزء الثاني: يتضمن الفقرات التي تقيس أبعاد متغيرات الدراسة المستقلة (إدارة التغيير).
- الجزء الثالث: يتضمن الفقرات التي تقيس أبعاد متغيرات الدراسة التابعة (التميز التنظيمي).
- الجزء الرابع: يتضمن الفقرات التي تقيس دور (دعم الإدارة العليا).

صدق وثبات أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، ووزعت الاستبانة الأولية على مشرفين أكاديميين وعدد من السادة المحكمين من أساتذة وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من ذوي الاختصاص بهذا النوع من الدراسات لتحكيمها والتأكد من صحتها وخلوها من الأخطاء. وبعد أن تم استرداد الاستبانة من السادة المحكمين، تم مراجعة ما تم إبداءه من ملاحظات حول الاستبانة، حيث تم تعديل الفقرات بنسبة اتفاق ٨٠٪، مما يوضح كلاً من الصدق الظاهري والصدق البنائي.

وتم تحليل فرضيات الدراسة حسب التسلسل لبيان أثر إدارة التغيير على التميز التنظيمي من خلال دعم الإدارة العليا، علماً أنه تم استخدام برمجية (SPSS) لتحليل الفرضية الرئيسية الأولى، وبرمجية (AMOS) لتحليل الفرضية الرئيسية الثانية، وتساعد على إجراء تحليل للفرضيات والدخول إلى التحليل الإحصائي الاستدلالي. كما تم اختيار الأهمية النسبية لاعتماد مقياس قيم المتوسطات الحسابية عند التحليل الإحصائي، واعتماد مقياس ليكرت السداسي لبدائل الإجابات لكل فقرة من الفقرات، والتي تقيس ثلاثة مستويات في الاستبانة بين: منخفض = ١-، ٢.٦٦، ومتوسط = ٢.٦٧-٤.٣٣، ومرتفع = ٤.٣٤-٦.٠٠، وعدد الاستجابات في الاستبانة يساوي (٦).

ويتضح من نتائج الجدول (٢) أدناه أن قيم كرونباخ ألفا لجميع متغيرات الدراسة كانت أعلى من (٠,٦)، وهي مرتفعة وموجبة الإشارة، وهذا يمكننا من قياس مدى ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي، أي أن فقرات الدراسة ومتغيراتها الرئيسية والفرعية تتمتع بموثوقية عالية، وتساعد على إجراء تحليل للفرضيات والدخول إلى التحليل الإحصائي الاستدلالي.

جدول (٢): يظهر اختبار الموثوقية مقياس كرونباخ ألفا

البعد	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
التغيير في الهيكل التنظيمي	٦-١	٠,٦٠١
التغيير في الثقافة التنظيمية	١٣-٧	٠,٧٣١
التغيير في التكنولوجيا	٢٠-١٤	٠,٨٩٤
إدارة التغيير ككل	٢٠-١	٠,٨٧٧
التميز في تقديم الخدمة	٦-١	٠,٦٨٩
الابتكار المستمر	١١-٧	٠,٦١٤
تميز الموارد البشرية	١٧-١٢	٠,٩١٢
التميز التنظيمي ككل	١٧-١	٠,٨٦٢
دعم الإدارة العليا	٨-١	٠,٦٧١

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

تنبأت نتائج الجدول (٣) أدناه أن نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة بأن قيم (P-Value) لجميع المتغيرات كانت أقل من (٠,٠٥)، مما يشير إلى أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، نظراً لأن حجم العينة كبير (N=٢٠٠)، والبيانات من نوع ليكرت، وغالباً ما تكون التقديرات قوية، لذا تم الاعتماد على Central Limit Theorem التي تفترض أن توزيع متوسطات العينة يقترب من التوزيع الطبيعي كلما زاد حجم العينة، الأمر الذي يبرر استخدام الاختبارات الإحصائية في تحليل بيانات الدراسة، ولا يؤثر على صحة النتائج المستخلصة (Pallant, 2020). ويبين الجدول (٣) أدناه قيم اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد متغيرات الدراسة.

يبين الجدول (٤) أدناه معاملات الارتباط بين أبعاد إدارة التغيير، حيث تراوحت القيم بين (٠,٢٨٧-، وجميعها أقل من الحد الحرج (٠,٨)، مما يشير إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١) بين الأبعاد، الأمر الذي يؤكد تمايزها النسبي مع وجود درجة مقبولة من الارتباط فيما بينها، وبالتالي عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل (Hair et al., 2019).

جدول (٤): معاملات الارتباط لأبعاد المتغير المستقل "إدارة التغيير" (مصفوفة الارتباط)

أبعاد إدارة التغيير	التغيير في الهيكل التنظيمي	التغيير في الثقافة التنظيمية	التغيير في التكنولوجيا
التغيير في الهيكل التنظيمي	١		
التغيير في الثقافة التنظيمية	٠,٥٣٢**	١	
التغيير في التكنولوجيا	٠,٢٨٧**	٠,٦٣٩**	١
** دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

متغيرات الدراسة

يتضمن هذا وصفاً للخصائص التعريفية، والديموغرافية لأفراد عينة الدراسة والجدول أدناه يمثل الإحصاءات الوصفية (التكرار، النسبة والنسبة التراكمية) للمتغيرات في هذه الدراسة والمتمثلة بكل من النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، والهدف من ذلك الاختبار هو التعرف على أهم خصائص أفراد عينة الدراسة.

متغير الجنس

يوضح الجدول (٥) أن ما نسبته (٦٥٪) من عينة الدراسة هم من الذكور، وأن نسبة الإناث من أفراد العينة بلغت (٣٥٪) ويتضح من ذلك أن نسبة الذكور أكثر من نسبة الإناث للمواقع الوظيفية التي تناولتها الدراسة وقد يعزى ذلك لوجود عمل ميداني عند زيارة المشاريع ومتابعتها في تلك المؤسسات ولطبيعة المجتمع الأردني القائم على العادات والتقاليد، لذلك كان عدد الذكور أكثر من عدد الإناث.

جدول (٥): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب "متغير الجنس"

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١٣٠	٦٥,٠
	أنثى	٧٠	٣٥,٠
	المجموع	٢٠٠	١٠٠,٠

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

متغير العمر

يبين الجدول (٦) أن أعلى نسبة من نسب الفئات العمرية لأفراد عينة الدراسة كانت (٣٨٪) للفئة العمرية (٥٠-٤٠) سنة، وأقل نسبة كانت للفئة العمرية (أقل من ٣٠ سنة) بنسبة مئوية (١٢,٥٪). حيث إن هذه النسبة تعطي مؤشراً أن أغلب الأفراد العاملين في مؤسسات تمويل المشاريع الحكومية هم من أعمار متوسطة، ومما يدل على وجود تنوع في الفئات العمرية للعمل في تلك المؤسسات.

جدول (٦): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب "متغير العمر"

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من ٣٠ سنة	٢٥	١٢,٥٪
	٣٠- أقل من ٤٠ سنة	٦٨	٣٤٪
	٤٠- أقل من ٥٠ سنة	٧٦	٣٨٪
	٥٠ سنة فأكثر	٣١	١٥,٥٪
	المجموع	٢٠٠	١٠٠٪

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

متغير المؤهل العلمي

يتضح من الجدول (٧) أن النسبة الأكبر (٦٠,٥٪) من أفراد عينة الدراسة كانت من نصيب حملة مؤهل

البكالوريوس، أما حملة الدكتوراة ما نسبته (٩,٥٪) من أفراد عينة الدراسة، فكانت أقل نسبة وهذا يعني أن مؤسسات تمويل المشاريع الحكومية في الأردن تعتمد بشكل كبير على حملة درجة البكالوريوس أي حملة الشهادات الجامعية الأولى في تسيير أعمالها وحسب التعيينات في الأردن.

جدول (٧): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب "متغير المؤهل العلمي"

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	١٢١	٦٠,٥%
	ماجستير	٦٠	٣٠,٠%
	دكتوراه	١٩	٩,٥%
	المجموع	٢٠٠	١٠٠%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

متغير عدد سنوات الخبرة

يوضح الجدول (٨) عدد سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة، حيث شكلت أكبر نسبة الفئة (٥-١٠ سنوات) فقد شكلت ما نسبته (٥٢,٥٪)، أما أقل نسبة فقد كانت للفئة (١٥ سنة فأكثر) فقد بلغت ما نسبته (٣,٥٪)، ويمكن تفسير ذلك باستهداف فئة الشباب، وإن هذه السنوات تقاس حسب السنوات التي قضاها الموظف وهو يعمل في المؤسسات الحكومية في الأردن.

جدول (٨): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب "متغير عدد سنوات الخبرة"

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٩	٤,٥%
	٥- أقل من ١٠ سنوات	١٠٥	٥٢,٥%
	١٠- أقل من ١٥ سنة	٧٩	٣٩,٥%
	١٥ سنة فأكثر	٧	٣,٥%
	المجموع	٢٠٠	١٠٠%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

متغير مكان التطبيق

تبين من الجدول (٩) أن نسبة أفراد العينة العاملين في مؤسسة الإقراض الزراعي بلغ (٦٧,٥٪)، وأن نسبة أفراد العينة من العاملين في صندوق التنمية والتشغيل بلغ (٣٢,٥٪)، ويتضح من ذلك أن نسبة من يعملون في مؤسسة الإقراض الزراعي أكثر عدداً مقارنة مع عدد العاملين في صندوق التنمية والتشغيل.

جدول (٩): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب "متغير عدد سنوات الخبرة"

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
مكان التطبيق	مؤسسة الإقراض الزراعي	١٣٥	٦٧,٥%
	صندوق التنمية والتشغيل	٦٥	٣٢,٥%
	المجموع	٢٠٠	١٠٠%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

وقد جاء مستوى إدارة التغيير متوسطاً؛ إذ أن المتوسط الحسابي لمجال إدارة التغيير ككل بلغ (٤,٣٣) بدرجة تقييم متوسط؛ وأن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير إدارة التغيير تراوحت ما بين (٣,٧٤-٤,٩٦)، جاء بالمرتبة الأولى بُعد "التغيير في الهيكل التنظيمي" بمتوسط حسابي (٤,٩٦) ومستوى تقييم مرتفع، وبالمرتبة الثانية جاء بُعد "التغيير في الثقافة التنظيمية"، بمتوسط حسابي (٤,٢٩) ومستوى تقييم متوسط، كما جاء بُعد "التغيير التكنولوجي" في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٧٤) ومستوى تقييم متوسط، ولمعرفة مستوى إدارة التغيير بشكل تفصيلي تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات كل بُعد من أبعاد إدارة التغيير، وذلك حسب مقياس ليكرت السداسي.

كما أن مستوى التميز التنظيمي جاء بمستوى متوسط؛ إذ أن المتوسط الحسابي لمجال التميز التنظيمي ككل بلغ (٤,٢٦)؛ وأن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير التميز التنظيمي تراوحت ما بين (٣,٩٢-٤,٧٢)، جاء بالمرتبة الأولى بُعد " تمييز الموارد البشرية "، بمتوسط حسابي (٤,٧٢) ومستوى تقييم مرتفع، وبالمرتبة الثانية جاء بُعد " التميز في تقديم الخدمة "، بمتوسط حسابي (٤,٠٨) ومستوى تقييم متوسط، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاء بُعد "الابتكار المستمر"، بمتوسط حسابي (٣,٩٢) ومستوى تقييم متوسط، ولمعرفة مستوى التميز التنظيمي بشكل تفصيلي تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات كل بُعد من أبعاد التميز التنظيمي، وذلك حسب مقياس ليكرت السداسي.

نتائج اختبار الفرضيات

قبل الخوض في اختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء بعض الاختبارات التي تشير إلى مطابقة البيانات للنموذج وذلك للتأكد من خلو الأبعاد من ظاهرة التداخل الخطي المتعدد، وجاءت الاختبارات كالآتي:

أولاً: معاملات تضخم التباين

تم استخراج معاملات تضخم التباين كما في الجدول (١٠)، وتبين أنها بلغت قيمة VIF للمتغيرات المستقلة (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة التنظيمية، والتغيير التكنولوجي) على المتغير التابع (التميز التنظيمي) (١,٤٠٣، ٢,١٧٤، ١,٦٩٩)، وهي قيم أقل من القيمة المعيارية (١٠)، كما كانت جميع قيم معامل التسامح أكبر من (٠,٢٠)، مما يشير إلى خلو أبعاد المتغير المستقل من ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد وعدم وجود مشكلة تداخل خطير ما بين المتغيرات المستقلة، وأن جميع القيم مقبولة إحصائياً مما يشير إلى إمكانية اختبار الفرضيات (Field 2024).

جدول (١٠): معامل تضخم التباين والمدى المسموح به/التسامح

المتغير	معامل التضخم (VIF)	معامل التسامح Tolerance
التغيير في الهيكل التنظيمي	١,٤٠٣	٠,٧١٣
التغيير في الثقافة التنظيمية	٢,١٧٤	٠,٤٦٠
التغيير في التكنولوجيا	١,٦٩٩	٠,٥٨٨

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

ثانياً: مؤشرات التحليل العاملي الاستكشافي

تم استخراج معاملات التحليل العاملي الاستكشافي حيث بلغت قيمة معامل KMO = ٠,٦٥١، وهي قيمة أعلى من القيمة المعيارية (٠,٥٠)، وبلغت قيمة معامل مربع كاي $\chi^2 = ١٠٢٠,٣٠٠$ ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، مما يشير إلى أن البيانات ملائمة للعينة، كما تبين من الجدول (١١) أدناه معاملات التدوير أن إدارة التغيير في الهيكل التنظيمي تفسر ما مقداره (٥٧,٢٩٠٪) من التباين في الدرجة الكلية للمقياس، وجاء متغير التغيير في الثقافة التنظيمية ليتنبأ بما مقداره (١٤,٢٦٠٪) من التباين في الدرجة الكلية للمقياس، وجاء متغير التغيير التكنولوجي ليتنبأ بما مقداره (١١,٣٥٣٪) من التباين في الدرجة الكلية للمقياس، وجاء متغير التميز في تقديم الخدمة ليتنبأ بما مقداره (٧,٩٤٩٪) من التباين في الدرجة الكلية للمقياس، يليه متغير الابتكار المستمر ليتنبأ بما مقداره (٥,٠١٦٪) من التباين في المقياس ككل، وجاء متغير تميز الموارد البشرية ليتنبأ بما مقداره (٣,٦٣٩٪) من التباين في الدرجة الكلية للمقياس، وجاء دعم الإدارة العليا ليتنبأ بما مقداره (٠,٤٩٣٪) من التباين في الدرجة الكلية للمقياس، وضحت جميع المتغيرات ما مقداره (١٠٠٪) من التباين في الدرجة الكلية للمقياس، أي أن جميع المكونات ذات أهمية في النموذج، كما ويدل على أن معاملات التحليل العاملي الاستكشافي مقبولة.

جدول (١١): تحليل التدوير للتعرف إلى تفسير المتغيرات

القيم الذاتية الأولية			المكونات
المجموع	التباين	مجموع التباين	
٤,٠١	٥٧,٢٩	٥٧,٢٩	التغيير في الهيكل التنظيمي
٠,٩٩٨	١٤,٢٦	٧١,٥٥	التغيير في الثقافة التنظيمية
٠,٧٩٥	١١,٣٥٣	٨٢,٩٠٣	التغيير التكنولوجي
٠,٥٥٦	٧,٩٤٩	٩٠,٨٥٢	التميز في تقديم الخدمة
٠,٣٥١	٥,٠١٦	٩٥,٨٦٨	الابتكار المستمر
٠,٢٥٥	٣,٦٣٩	٩٩,٥٠٧	تميز الموارد البشرية
٠,٠٣٤	٠,٤٩٣	١٠٠	دعم الإدارة العليا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى H1

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) لإدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة التنظيمية، والتغيير التكنولوجي) على التميز التنظيمي بأبعاده (التميز في تقديم الخدمة، الابتكار المستمر، تميز الموارد البشرية) للعاملين في مؤسسات تمويل المشاريع الحكومية في الأردن، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لدراسة أثر إدارة التغيير على التميز التنظيمي.

يظهر من الجدول (١٢) أدناه وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيير التكنولوجي) على التميز التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (٠,٦٥١)، وهي قيمة تعكس قوة العلاقة الخطية بين المتغيرات، كما بلغت قيمة (R^2) (٠,٤٢٤)، مما يعني أن أبعاد إدارة التغيير مجتمعة تفسر ما نسبته (٤٢,٤٪) من التباين في التميز التنظيمي، وهي نسبة تفسير متوسطة. كما بلغت قيمة اختبار (F) (٤٨,٠٣٣) بدلالة إحصائية (٠,٠٠١)، مما يدل على معنوية النموذج ككل.

كما نلاحظ أن متغير التغيير في الثقافة التنظيمية غير دال إحصائياً في تفسير التميز التنظيمي عند إدخال المتغيرات معاً، حيث بلغت قيمة (١,٤٨٠) (T) ومستوى الدلالة (٠,١٤١)، في حين تبين أن متغيري (التغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيير التكنولوجي) لهما تأثير معنوي.

لذلك تم قبول جزئي للفرضية الرئيسية (H1) التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيير التكنولوجي) على التميز التنظيمي. بينما لم يثبت وجود أثر دال إحصائياً لبعد التغيير في الثقافة التنظيمية.

جدول (١٢): يبين نتائج معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر إدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة التنظيمية، والتغيير التكنولوجي) على التميز التنظيمي بأبعاده (التميز في تقديم الخدمة، الابتكار المستمر، تميز الموارد البشرية)

المتغير التابع	ملخص النموذج	R ² معامل التحديد	F المحسوبة	Sig F	إدارة التغيير	B	الخطأ المعياري	Beta	T المحسوبة
التميز التنظيمي	معامل الارتباط	٠,٤٢٤	٤٨,٠٣٣	٠,٠٠١*	التغيير في الهيكل التنظيمي	٠,٥٠٧	٠,٠٨١	٠,٤٠٣	٦,٢٧٢
					التغيير في الثقافة التنظيمية	٠,١٠١	٠,٠٦٨	٠,١١٨	١,٤٨
					التغيير التكنولوجي	٠,١٧٨	٠,٠٤٣	٠,٢٩٢	٤,١٢٨

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

الفرضية الفرعية الأولى (H1-1)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0,05$) لإدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة التنظيمية، والتغيير التكنولوجي) على بُعد التميز في تقديم الخدمة.

يظهر من الجدول (١٣) أدناه وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0,05$) لإدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيير التكنولوجي) على التميز في تقديم الخدمة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0,625$)، وهي قيمة تعكس قوة العلاقة الخطية بين المتغيرات وتشير إلى علاقة متوسطة إلى قوية، كما بلغت قيمة ($R^2 = 0,391$)، مما يعني أن أبعاد إدارة التغيير مجتمعة تفسر ما نسبته (٣٩,١٪) من التباين في التميز في تقديم الخدمة، وهي نسبة تفسير متوسطة، وبلغت قيمة اختبار ($F = 41,887$) بدلالة إحصائية ($0,001$)، مما يدل على معنوية النموذج ككل.

كما يلاحظ أن متغير التغيير في الثقافة التنظيمية غير دال إحصائياً في تفسير التميز في تقديم الخدمة عند إدخال المتغيرات معاً، حيث بلغت قيمة ($T = 1,039$) ومستوى الدلالة ($0,300$)، في حين تبين أن متغيري (التغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيير التكنولوجي) لهما تأثير معنوي. لذلك تم قبول جزئي للفرضية الفرعية الأولى (H1-1) وتنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيير التكنولوجي) على بُعد التميز في تقديم الخدمة. بينما لم يثبت وجود أثر دال إحصائياً لبعد التغيير في الثقافة التنظيمية.

جدول (١٣): يبين نتائج معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر لإدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة التنظيمية، والتغيير التكنولوجي) على بُعد "التميز في تقديم الخدمة"

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	المحسوبة F	Sig F	إدارة التغيير	B	الخطأ المعياري	Beta	المحسوبة T	Sig T
التميز في تقديم الخدمة	٠,٦٢٥	٠,٣٩١	٤١,٨٨٧	٠,٠٠١*	التغيير في الهيكل التنظيمي	٠,٤٨	٠,٠٩٧	٠,٣٢٧	٤,٩٥٧	٠,٠٠٠*
					التغيير في الثقافة التنظيمية	٠,٠٨٥	٠,٠٨٢	٠,٠٨٥	١,٠٣٩	٠,٣
					التغيير التكنولوجي	٠,٢٦٣	٠,٠٥٢	٠,٣٧	٥,٠٨٦	٠,٠٠٠*

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

الفرضية الفرعية الثانية (H1-2)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0,05$) لإدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة التنظيمية، والتغيير التكنولوجي) على بُعد الابتكار المستمر.

يظهر من الجدول (١٤) أدناه وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة التنظيمية، والتغيير التكنولوجي) على الابتكار المستمر، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) ($0,630$) ، وهي قيمة تعكس قوة العلاقة الخطية بين المتغيرات وتشير إلى علاقة متوسطة إلى قوية، كما بلغت قيمة (R^2) ($0,396$) ، مما يعني أن أبعاد إدارة التغيير مجتمعة تفسر ما نسبته ($39,6\%$) من التباين في الابتكار المستمر، وهي نسبة تفسير متوسطة، وبلغت قيمة اختبار (F) ($42,921$) بدلالة إحصائية ($0,001$)، مما يدل على معنوية النموذج ككل.

كما يتضح أن جميع أبعاد إدارة التغيير (التغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيير في الثقافة التنظيمية، والتغيير التكنولوجي) دالة إحصائياً في تفسير الابتكار المستمر، حيث جاءت قيم مستوى الدلالة أقل من ($0,05$) لجميع المتغيرات.

تم قبول الفرضية الفرعية الثانية (H1-2): بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعادها على بُعد الابتكار المستمر.

جدول (١٤): نتائج معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لدراسة أثر إدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة التنظيمية، والتغيير التكنولوجي) على بُعد "الابتكار المستمر"

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	المحسوبة F	Sig F	إدارة التغيير	B	الخطأ المعياري	Beta	المحسوبة T	Sig T
الابتكار المستمر	٠,٦٣	٠,٣٩٦	٤٢,٩٢١	٠,٠٠١*	التغيير في الهيكل التنظيمي	٠,٥٨٢	٠,٠٩٩	٠,٣٨٥	٥,٨٥٥	٠,٠٠٠*
					التغيير في الثقافة التنظيمية	٠,٢٤	٠,٠٨٤	٠,٢٣٣	٢,٨٤٨	٠,٠٠٥*
					التغيير التكنولوجي	٠,١٠٩	٠,٠٥٣	٠,١٤٨	٢,٠٤٧	٠,٠٤٢*

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

الفرضية الفرعية الثالثة: (H1-3)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0,05$) لإدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة التنظيمية، والتغيير التكنولوجي) على بُعد تميز الموارد البشرية.

يظهر من الجدول (١٥) أدناه وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيير التكنولوجي) على تميز الموارد البشرية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) ($0,379$)، وهي قيمة تعكس قوة العلاقة الخطية بين المتغيرات وتشير إلى علاقة ضعيفة إلى متوسطة، كما بلغت قيمة (R^2) ($0,144$)، مما يعني أن أبعاد إدارة التغيير مجتمعة تفسر ما نسبته ($14,4\%$) من التباين في تميز الموارد البشرية، وهي نسبة تفسير ضعيفة، وبلغت قيمة اختبار (F) ($10,990$) بدلالة إحصائية ($0,001$)، مما يدل على معنوية النموذج ككل.

كما يلاحظ أن متغير التغيير في الثقافة التنظيمية غير دال إحصائياً في تفسير تميز الموارد البشرية عند إدخال المتغيرات معاً، حيث بلغت قيمة (T) ($0,016$) ومستوى الدلالة ($0,988$)، في حين تبين أن متغيري (التغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيير التكنولوجي) لهما تأثير معنوي.

لذلك تم قبول جزئي للفرضية الفرعية الثالثة (H1-3) التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيير التكنولوجي) على بُعد تميز الموارد البشرية. بينما لم يثبت وجود أثر دال إحصائياً لبعد التغيير في الثقافة التنظيمية.

جدول (١٥): يبين نتائج معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر لإدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة التنظيمية، والتغيير التكنولوجي) على بُعد تميز الموارد البشرية

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	المحسوبة F	Sig F	إدارة التغيير	B	الخطأ المعياري	Beta	المحسوبة T	Sig T
تميز الموارد البشرية	$0,379$	$0,144$	$10,99$	$0,001^*$	التغيير في الهيكل التنظيمي	$0,47$	$0,131$	$0,281$	$3,086$	0
					التغيير في الثقافة التنظيمية	$0,002$	$0,111$	$0,002$	$0,016$	$0,988$
					التغيير التكنولوجي	$0,151$	$0,07$	$0,186$	$2,154$	$0,032$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية H2

استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي، كما في الجدول رقم (١٦) أدناه الخاص باختبار الفرضية الرئيسية الثانية، أظهرت مؤشرات جودة المطابقة أن النموذج المقترح يتوافق بشكل جيد جداً مع البيانات الميدانية، وأن مؤشر ملاءمة الجودة ($GFI=0,97$) هو قيمة تقترب من واحد صحيح، مما يدل على جودة مطابقة النموذج للبيانات (Good-Enough Fit). كما أن

مؤشر المواءمة المقارن ($CFI=0.96$) يقترب أيضاً من العدد واحد صحيح، أضيف إلى ذلك مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ ($RMSEA=0.025$)، الذي يقترب من الصفر، مما يدعم ملاءمة النموذج، وأن ما سبق يؤكد ملاءمة النموذج لعمليات الانحدار.

أما الأثر المباشر لإدارة التغيير على التميز التنظيمي من خلال دعم الإدارة العليا فقد بلغ (0.60)، كما بلغ الأثر المباشر لإدارة التغيير من خلال دعم الإدارة العليا (0.61)، وأيضاً بلغ الأثر المباشر للتميز التنظيمي من خلال دعم الإدارة العليا (0.41) عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، ويمكن تفسير ذلك بأن الأثر المباشر لدور دعم الإدارة العليا يعد عاملاً مؤثراً وفعالاً لإدارة التغيير على التميز التنظيمي. وقد بلغ الأثر غير المباشر لإدارة التغيير على التميز التنظيمي من خلال دعم الإدارة العليا (25.75%)، وبناءً على ذلك يكون التأثير إيجابياً، مما يؤكد أهمية دعم الإدارة العليا في تحقيق التميز التنظيمي بشكل مباشر وغير مباشر.

أما الأثر الكلي لإدارة التغيير على التميز التنظيمي من خلال دعم الإدارة العليا فقد بلغ (0.85)، أي فعال بدرجة عالية لأنه أعلى من (0.81)، كما هو موضح في الجدول (١٦) أدناه (Sekaran & Bougie, 2019). تبين وجود تأثير دال إحصائياً لدعم الإدارة العليا على التميز التنظيمي، حيث بلغت قيمة ($\beta=0.41$)، مما تفسر النتائج أن دعم الإدارة العليا يؤثر تأثيراً مباشراً وإيجابياً على التميز التنظيمي، بحيث يزداد التأثير في ظل المستويات المرتفعة من دعم الإدارة العليا، وبالتالي، تُعد الفرضية الرئيسية الثانية ($H2$) ذات أثر مباشر وإيجابي لدعم الإدارة العليا على التميز التنظيمي. ويوضح الجدول (١٦) أدناه مخرجات تحليل المسار وأثره على دور الإدارة العليا كما يلي.

جدول (١٦): يبين نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية بالاستناد لمخرجات تحليل المسار

البيان	GFI	CFI	RMSEA	العوامل والمتغيرات	الأثر المباشر	الأثر غير المباشر	الأثر الكلي	Estimate	S.E.	C.R.	Sig.
إدارة التغيير ← التميز التنظيمي	0.9799	0.967	0.02542	دعم الإدارة العليا ← إدارة التغيير ← التميز التنظيمي	0.6006	0.2575	0.8581	0.2503	0.0738	14.5541	.
دعم الإدارة العليا ← إدارة التغيير				دعم الإدارة العليا ← إدارة التغيير	0.6133	----	0.6133	0.6401	0.0501	11.617	.
دعم الإدارة العليا ← التميز التنظيمي				دعم الإدارة العليا ← التميز التنظيمي	0.4198	----	0.4198	0.4902	0.0909	9.7019	.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

وبالتالي تقبل الفرضية الرئيسية الثانية ($H2$) التي تنص على: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا على التميز التنظيمي.

مناقشة نتائج الدراسة

مناقشة نتائج إدارة التغيير

تشير نتائج الدراسة إلى أن مستوى إدارة التغيير جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حساسي (٤,٣٣)، مما يعكس قيام مؤسسات تمويل المشاريع الحكومية في الأردن بدور ملحوظ في تطبيق التغيير، سواء في الهيكل التنظيمي أو الجانب التكنولوجي، إلا أن ذلك يتطلب مزيداً من الاهتمام والتطوير لمواكبة التغيرات الحديثة. وقد جاء التغيير في الهيكل التنظيمي بمستوى مرتفع وفي المرتبة الأولى، نظراً لأهميته في توضيح العلاقات الوظيفية وتحديد الأدوار، بينما جاء التغيير التكنولوجي بمستوى متوسط وفي المرتبة الأخيرة، باعتباره ضرورة مستمرة تسعى المؤسسات إلى مواكبتها لتحقيق التطوير. وبناءً على ذلك، تُعد الفرضية الرئيسية الأولى مدعومة جزئياً بوجود أثر دال إحصائياً لإدارة التغيير على التميز التنظيمي. بينما لم يثبت وجود أثر دال إحصائياً لبعده التغيير في الثقافة التنظيمية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (زائري والحازمي، ٢٠٢٣) التي أكدت وجود أثر إيجابي قوي لإدارة التغيير، في حين اختلفت مع (سليمان، ٢٠٢٣) التي أظهرت ضعفاً في التوجه الاستراتيجي والابتكار.

مناقشة نتائج التميز التنظيمي

أظهرت النتائج أن مستوى التميز التنظيمي جاء متوسطاً (٤,٢٦)، مما يعكس تباين آراء العاملين والحاجة إلى مزيد من التحسين. وقد تصدر تميز الموارد البشرية المرتبة الأولى بمستوى مرتفع نتيجة اهتمام المؤسسات بتطوير مهارات العاملين وزيادة إنتاجيتهم وولائهم، في حين جاء تميز تقديم الخدمة والابتكار المستمر بمستوى متوسط، مما يشير إلى ضرورة تحسين جودة الخدمات وتعزيز ثقافة الإبداع. وتختلف هذه النتائج مع دراسة، مع التأكيد على أن إدارة التغيير تساهم في تعزيز تميز الموارد البشرية من خلال التدريب واكتساب المهارات.

مناقشة دور دعم الإدارة العليا

أظهرت النتائج أن دعم الإدارة العليا جاء بمستوى مرتفع (٤,٦٩)، مما يدل على دوره الفعال في تحسين أداء العاملين وتحفيزهم نحو تميز المنظمة، وعليه، تشير النتائج إلى أن دعم الإدارة العليا يؤثر تأثيراً إيجابياً على متغيرات الدراسة، وهو ما يتفق مع (خشبة وآخرون، ٢٠١٨).

كما توصلت نتائج الدراسة بشكل عام إلى ربط أهداف البحث مع أهداف التنمية المستدامة التي تدعم أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة (SDGs)، وتحديد الأهداف (٨، ١٠، ١٦)، على النحو التالي (United Nations, 2026):

١. الربط مع الهدف ٨ (العمل اللائق والنمو الاقتصادي): حيث ركز على تعزيز النمو الاقتصادي المستدام من خلال دعم الابتكار وتحسين بيئة العمل لرفع الإنتاجية والكفاءة، حيث ينسجم مع البحث بالتركيز على تحسين الأداء التنظيمي ورفع جودة الخدمات المقدمة، بما يساهم في تعزيز ودعم بيئة العمل

المستدامة في القطاع العام .

٢. الربط مع الهدف ١٠ (الحد من أوجه عدم المساواة): كما سعى إلى تعزيز العدالة المؤسسية وتكافؤ الفرص وتحسين الوصول للخدمات، مما يساهم في تقليل أوجه التفاوت وتحقيق شمولية أكبر بالاستفادة من الخدمات العامة، وتمكين الفئات المستهدفة من الاستفادة من البرامج التنموية .

٣. الربط مع الهدف ١٦ (السلام والعدل والمؤسسات القوية): يعد من أقوى الأهداف ارتباطاً بالإدارة العامة والحوكمة، لاعتماده على بناء مؤسسات فعالة وشفافة تعزز النزاهة والمساءلة، وتسعى لتطوير الحوكمة لرفع كفاءة الإدارة العامة، ويتوافق مع البحث بصورة مباشرة، من خلال التركيز على تطوير الأداء الإداري ودعم جودة الخدمات العامة، ورفع مستوى المساءلة والشفافية لبناء مؤسسات قوية وفعالة، مما يساهم في تحقيق الأثر الإيجابي لدعم التنمية المستدامة .

النتائج التطبيقية (العملية)

بينت النتائج وجود أثر مباشر لإدارة التغيير على التميز التنظيمي، مما يعكس تأثيراً متوسط القوة، وأيضاً وجود أثر مباشر لدعم الإدارة العليا على التميز التنظيمي بتأثير إيجابي، مما يؤكد أهمية هذا الدور في تحسين الأداء.

كما أظهرت الدراسة أن مستوى إدارة التغيير والتميز التنظيمي كان متوسطاً، مقابل مستوى مرتفع لدعم الإدارة العليا، الأمر الذي يؤكد ضرورة تعزيز ممارسات إدارة التغيير والاستفادة من دعم الإدارة العليا لتحسين الأداء المؤسسي.

الإسهامات التطبيقية

قدمت الدراسة إطاراً نظرياً وتطبيقياً يربط بين إدارة التغيير والتميز التنظيمي، مع طرح أساليب حديثة تتناسب مع التحديات، بما يساهم في تطوير أداء مؤسسات تمويل المشاريع الحكومية وتحقيق رؤاها المستقبلية.

التوصيات

التوصيات على المدى القصير (للعاملين):

١. تزويد العاملين بالتغيرات التي تحدث في جميع وحدات العمل بما يمكنهم من التكيف مع تغييرات البيئة المحيطة بسهولة، بنشر المعارف والمهارات .

٢. إعطاء الدورات التدريبية حول مجال التميز التنظيمي، وكيفية استخدام التكنولوجيا لاكتساب مهارات جديدة، بحيث تساعد في أداء المهام المختلفة ومواكبة التطور والتحسين .

التوصيات على المدى المتوسط (للعاملين):

١. ضرورة أن تقوم المؤسسات بتوجيه العاملين فيما يتعلق بابتكار خدمات متنوعة وأفكار مميزة .

٢. ضرورة إجراء نقل للعاملين بشكل دوري حسب مؤهلاتهم، بهدف تحسين كفاءتهم وزيادة مهاراتهم، والإلمام بكافة المهام والأنشطة الداخلية لتطوير خبرات العاملين .

التوصيات على المدى الطويل (للعاملين):

١. ضرورة الاهتمام بإشراك العاملين عند وضع السياسات والاستراتيجيات في الوحدات المختلفة، مع مراعاة أن تكون قابلة للتطبيق، وضمن الموارد المتاحة في بيئة العمل .
٢. ضرورة بناء ثقافة تنظيمية تساعد العاملين على توجيه سلوكياتهم نحو اتباع الأنظمة والقوانين، لتعزيز روح التماسك والانتماء .
٣. الاهتمام بتحفيز العاملين الموهوبين والاحتفاظ بهم، وتوجيه قدراتهم وأفكارهم الإبداعية والاستفادة منها، لبناء سمعة طيبة، بالتالي الوصول للتميز التنظيمي .

التوصيات على المدى القصير (للمؤسسة):

١. ينبغي أن تقوم المؤسسات بالاستفادة من تجارب وخبرات منظمات الأعمال الأخرى لتحسين إدارة التغيير، وجعلها أكثر انفتاحاً وتبادلاً للخبرات، وتقبلاً لعمليات التغيير .
٢. ينبغي إيجاد قسم خاص لمتابعة مدى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لتحسين سمعة المنظمة وتلبية الحاجات .
٣. ضرورة أن تسعى المؤسسات إلى التحديث المستمر للهيكل التنظيمي بما يتناسب مع الظروف ويمكنهم من أداء المهام .

التوصيات على المدى المتوسط (للمؤسسة):

١. ضرورة استحداث حاضنة أفكار إبداعية لدعم وتطوير الأفكار المبتكرة ورعاية رواد الأعمال، لتحقيق التميز التنظيمي وتعزيز الاقتصاد المحلي .
٢. وضع استراتيجيات تسويق فعالة لجذب العملاء، ومساعدتهم للوصول الأسرع للخدمات المطلوبة بأقل وقت وجهد ممكن، وطرق الاحتفاظ بهم .

التوصيات على المدى الطويل (للمؤسسة):

١. إجراء مزيد من الدراسات حول تجارب الدول المتقدمة في تطوير نمط إدارة التغيير، والتميز التنظيمي، ودعم الإدارة العليا، خاصةً في ظل النتائج الإيجابية المتحققة، لاعتماد أسلوب فعال في المؤسسات .
٢. ضرورة أتمتة العمليات بالاستفادة من الذكاء الاصطناعي، لتحقيق الكفاءة والمرونة .
٣. الاهتمام بتدريب العملاء على إدارة مشاريعهم بنجاح، ليصبحوا قادرين على تحقيق الغاية منه، والوصول للأمان المحقق بإدارته على أكمل وجه لتحقيق الأرباح المتوقعة للطرفين .

الشكر والتقدير

أتقدم بالشكر إلى مشرفي وجميع الأساتذة الكرام على توجيهاتهم ومواظبتهم في تعزيز وخدمة الرسالة العلمية، وإلى كل من ساهم في إنجاح العمل الأكاديمي لما له من أثر في البلاد.

الإقرارات الأخلاقية

بيان توافر البيانات

توافر البيانات التي تم جمعها عند الطلب .

التمويل

لم يتم تلقي أي تمويل لإجراء هذه الدراسة .

تضارب المصالح

يؤكد الباحثان عدم وجود تضارب في المصالح .

مساهمة الباحثين

- قامت الباحثة والمشراف الأكاديمي بوضع تصور الدراسة وتصميمها، بالإضافة إلى جمع البيانات وتحليلها.
- تمّ كتابة المسودة الأولى للمقال بواسطة الباحثة والمشراف الأكاديمي.
- قامت الباحثة والمشراف الأكاديمي بمراجعة النصوص وتحريرها، واعتمدا النسخة النهائية للنشر.

الموافقة على النشر

توافق الباحثة والمشراف الأكاديمي على نشر هذه الدراسة العلمية، وهما بانتظار قرار هيئة التحرير بعد عملية التحكيم، كما يؤكدان أن هذه الدراسة لم يسبق نشرها في أي مجلة أخرى.

المراجع

- ادريس، الفاضل وعلي، مالك وعثمان، يوسف. (٢٠٢٢). أثر دوافع التغيير التنظيمي على الأداء العام للجامعات السودانية الحكومية، *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، ٢٢ (٢)، ٢٤-٢٠.
- الشريف، إيهاب. (٢٠٢٢). أثر دعم الإدارة العليا على تحسين جودة الأداء المؤسسي، دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة القاهرة والمعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية، *المجلة العلمية لدراسات التجارية والبيئية*، جامعة قناة السويس، ١٣ (٢)، ٩٣-١٣٠.
- الشيخ، أحمد والشيخ، نورية. (٢٠٢٢). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركة الإسمنت الليبية المساهمة بمدينة بنغازي، *مجلة الدراسات الاقتصادية*، ٥ (٣)، ١٦١-١٣٥.
- العتيبي، تغريد. (٢٠٢٣). علاقة إدارة التغيير بالأداء التنظيمي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض من وجهة نظر هيئة التدريس بالجامعة، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، ٧ (١)، ٢٣-١.
- حسن، ولاء وصالح الدين، صلاح الدين وجمعة، نجلاء. (٢٠٢٣). دور الإدارة العليا في تمكين القيادات الإدارية المستقبلية من وجهة نظر المديرين، *دراسة ميدانية على قطاع البترول المصري*، المجلد الرابع عشر، العدد الثاني-أبريل ٢٠٢٣.

Articles in Press

- حماد، مختار. (٢٠٢١). أنشطة قيادة التغيير ودورها في نجاح عملية التغيير التنظيمي من خلال تفويض التغيير وكيل التغيير، مستشار التغيير أنموذجاً، مجلة دراسات وأبحاث جامعة الجفلة، ١٣ (٥)، ٤٥-١.
- خشبة، ناجي وعجوة، أحمد ومحجوب، إبراهيم. (٢٠١٨). قياس مدى توافر دعم الإدارة العليا كأحد متطلبات تطبيق نظام تخطيط موارد المنظمة (ERP) بالتطبيق على جامعة المنصورة، دراسات، ١ (١)، ٢٣-١.
- زائري، أحمد والحازمي، فهد. (٢٠٢٣). أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات الصحية: دراسة تطبيقية على مستشفى الملك عبد العزيز بجدة، المجلة العربية للإدارة، ٣١ (٣)، ١٧١-١٨٨.
- سليمان، إيناس. (٢٠٢٣). متطلبات هيكل التحالف الاستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، المجلة العلمية، ٣٩ (١)، ٥٨-٢.
- شحاته، ياسر (٢٠٢١). أثر التغيير التنظيمي في التميز المؤسسي: تحليل الدور المعدل لإستراتيجية التدريب والتنمية دراسة تطبيقية مقارنة على البنوك التجارية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، ٢ (٣)، ١٠١-١٤٧.

Reference

- Akunno, C. S., & Ibrahim, U. A. (2021). Evaluation of the impact of change management on employee performance from Nile University in Nigeria. *International Journal of Business and Social Science*, 10(4), 525–534.
- Al-Awar, K. (2019). Role of organizational change in developing team performance and support positive work environment. *International Journal of Business and Management*, 14(6), 113–129.
- Alfarsi, A., & Qu, Z. (2021). Impact of change management on organizational excellence in UAE public service organizations. *EISIC*, 1–14.
- Al-Hammadi, R. (2021). The impact of change management on organizational excellence: Analytical study of a number of government banks in Thi-Qar Governorate. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(12), 3396–3407.
- Ali, G., & Hassan, M. (2022). A review of organization change management and employee performance. *Journal of Xidian University*, 16(1), 494–506.
- Archibong, U., & Ibrahim, U. A. (2021). Assessing the impact of change management on employee performance: Evidence from Nile University of Nigeria. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 10(4), 525–534.
- Daharat, A., Sued, M., & Gheisari, A. (2022). The impact of integrated management system on organizational excellence and organizational innovative. *Education Research International*, 2022, Article ID 2284603, 1–10.
- Field, A. (2024). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage Publications Limited.
- Fortin, M. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche: Méthodes quantitatives et qualitatives*. Montréal, Canada: Chenelière Éducation.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis*. Cengage.
- Kim, S., & Shin, M. (2019). Transformational leadership behaviors, the empowering process, and organizational commitment: Investigating the moderating role of organizational structure in Korea. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(2), 251–275.

Articles in Press

- Lin, J., Luo, X., Li, L., & Hsu, C. (2023). Unraveling the effect of organizational resources and top management support on e-commerce capabilities: Evidence from ADANCO-SEM and fsQCA. *European Journal of Information Systems*, 33(3), 403–421.
- Osunsan, O., Florence, I., Augustine, W., Abiria, P., Methode, K., & Innocent, B. (2019). Effect of organizational change on employee performance among selected commercial banks in Bujumbura, Burundi. *Journal of Healthcare Management*, 2(4), 225–234.
- Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step-by-step guide to data analysis using IBM SPSS*. Routledge.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). *Research methods for business: A skill-building approach* (8th ed.). John Wiley & Sons.
- United Nations. (2026). *Sustainable Development Goals*. United Nations.
- Zada, M., Khan, J., Saeed, I., Zada, S., & Jun, Z. Y. (2023). Linking public leadership with project management effectiveness: Mediating role of goal clarity and moderating role of top management support. *Heliyon*, 9(5), 1–13.