



أثر مقومات التغيير التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في

المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية - سلطنة عمان

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة

الأعمال تخصص إدارة الأعمال

إعداد الباحث:

عبد العزيز بن سعيد بن ناصر العلوي

إشراف الدكتور:

خالد عبد دهليز

1444هـ / 2022م

الإجازة

أثر مقومات التغيير التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في
المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية - سلطنة عمان

إعداد الباحث:

(عبد العزيز سعيد العلوي)

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ / / 2022م وتم إجازتها.

إشراف الدكتور:

(خالد عبد دهليز)

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم التوقيع

..... 1.

..... 2.

..... 3.

..... 4.

الإقرار

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول علي أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث:

الاسم: عبد العزيز بن سعيد بن ناصر العلوي

التوقيع:

الإهداء

إلى أمي وأبي.. شكراً وأمتناناً

إلى عائلتي كافة.. حباً واعتزازاً

إلى خالي الغالي - رحمة الله عليه- وفاءً وعرفاناً

أصدقائي وكل من ساندني.. شكراً جزيلاً

أهدي ثمرة جهدي هذا؛

وأسال الله العظيم أن يجعله علماً نافعاً لي في الدنيا والآخرة.

الباحث

شكر وتقدير

قال تعالى: ﴿وَلئن شكرتم لأزيدنكم﴾

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على خاتم النبيين والمرسلين محمد صلى الله عليه وسلم، أما بعد:

امتنالاً لقول الله تعالى: ﴿وَلَقَدْ آتَيْنَا لُقْمَانَ الْحِكْمَةَ أَنِ اشْكُرْ لِلَّهِ وَمَن يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَن كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ﴾ [لقمان: 12]، ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "مَنْ صَنَعَ إِلَيْكُمْ مَعْرُوفًا فَكَافئُوهُ، فَإِنْ لَمْ تَجِدُوا مَا تَكَافئُونَهُ بِهِ فَادْعُوا لَهُ حَتَّى تَرَوْا أَنْكُمْ كَافَأْتُمُوهُ" (رواه أبو داود)، وبعد أن وفقني الله لإتمام هذه الرسالة المتواضعة، أتقدم بجزيل شكري وعظيم امتناني لأساتذتي الذين ما بخلوا من عطائهم لي في مسيرتي التعليمية، وما أسدوه لي من النصح والإرشاد، وأخص بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذي الدكتور الفاضل/ خالد عبد دهليز، الذي تفضل بالإشراف على رسالتي، والذي أمدني بلطفه وأدب أخلاقه، وكان لنصحه وإرشاده الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل، وفقه الله لما فيه الخير للمسلمين ولمسيرة البحث العلمي، جزاه الله عنا خير الجزاء.

كما أتقدم بعظيم شكري وامتناني لأساتذتي الأفاضل عضوي لجنة المناقشة:

سعادة الدكتور: (مناقشاً داخلياً)،

وسعادة الدكتور: (مناقشاً خارجياً).

وذلك على تفضلهما بالموافقة على مناقشة رسالتي، فلهما مني كل الاحترام والتقدير.

وكما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لجامعة الشرقية، حاضنة الإبداع، ولكل طواقمها التدريسية والإدارية، كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان للسادة المحكمين لما قدموه لي من إثراء هذه الدراسة.

وختاماً، أسأل الله عزّ وجلّ أن ينفع بهذا العمل، وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم، إنه على ذلك قدير، وبالإجابة جدير.

الباحث

المستخلص

أثر مقومات التغيير التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية

بمحافظة جنوب الشرقية - سلطنة عمان

يُعتبر التغيير التنظيمي أحد أبرز التدخلات الإدارية التي تسعى المؤسسات عبرها الى تحسين ممارساتها وتقويم مسيرتها للمحافظة على قدراتها التنافسية وضمان استمراريتها. هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر مقومات التغيير التنظيمي (اتخاذ القرارات التشاركية - الهيكل التنظيمي - قيادة التغيير - الاتصالات الداخلية) على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الكمي، وقام ببناء استبانة كأداة لجمع البيانات. ويتكون مجتمع الدراسة من الإداريين والمشرفين والموظفين التابعين للمؤسسات الحكومية بمحافظة الشرقية جنوب، وتكونت عينة الدراسة من (280) موظف وتم تحليل الاستبانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية عبر برنامج (SPSS).

وقد خلصت الدراسة الى عدة نتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمجالات التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية. وبينت النتائج أن الهيكل التنظيمي هو أكثر أبعاد مجالات التغيير تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية يليه الاتصالات الداخلية، قيادة التغيير، واتخاذ القرارات التشاركية. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تعزى إلى متغير الجنس بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير العمر ومتغير سنوات الخبرة.

وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات أبرزها: إعطاء عمليات التغيير بعداً استراتيجياً، من خلال التخطيط لها ورفع أداء العاملين وتعميم ثقافة التغيير بكل أنشطة المؤسسات الحكومية لرفع أدائها وتنافسيتها، والاهتمام بحاجات ورغبات الموظفين في التغيير.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، الميزة التنافسية، المؤسسات الحكومية، اتخاذ القرارات التشاركية، الهيكل التنظيمي، قيادة التغيير، الاتصالات الداخلية.

Abstract

The Impact of Organizational Change Components on Achieving Competitive Advantage in Government Institutions in the South Sharqiyah Governorate - Sultanate of Oman

Organizational change is one of the most critical administrative interventions through which organizations seek to improve their practices and straighten their path to maintain competitive capabilities and ensure continuity. This study aimed to examine the impact of organizational change components (participatory decision-making, organizational structure, change leadership, and internal communications) on achieving a competitive advantage in government institutions in the Governorate of South Al Sharqiyah. To achieve the study's objectives, the researcher used the quantitative methodology and the questionnaire as a data collection tool. The study population consisted of administrators, supervisors, and employees of government institutions in the South Sharkia Governorate. The study sample consisted of (280) employees, and data were analyzed using descriptive and inferential statistics through (SPSS).

The study concluded with several results, most notably the presence of a statistically significant effect of organizational change components in achieving competitive advantage in government institutions in the Governorate of South Al Sharqiyah. In addition, the results showed that the organizational structure is the most influential organizational change component in achieving competitive advantage, followed by internal communications, change leadership, and participatory decision-making. The results also showed that there were no statistically significant differences in the respondents' responses due to the gender variable, while there were statistically significant differences attributed to the age variable and the years of experience variable.

The study came out with several recommendations, the most important of which are: Giving change processes a strategic orientation through planning them, raising the performance of employees, spreading the culture of change in all activities of government institutions to raise their performance and competitiveness, and paying attention to the needs and desires of employees for change.

Keywords: organizational change, competitive advantage, government institutions, participatory decision-making, organizational structure, change leadership, internal communications.

فهرس المحتويات

ب.....	الإجازة.....
ج.....	الإقرار.....
د.....	الإهداء.....
ه.....	شكر وتقدير.....
و.....	المستخلص.....
و.....	Abstract.....
ز.....	فهرس المحتويات.....
ك.....	قائمة الجداول.....
م.....	قائمة الأشكال.....
ن.....	قائمة الملاحق.....
أ.....	الفصل الأول إشكالية الدراسة وأهميتها.....
2.....	المقدمة.....
4.....	مشكلة الدراسة، وتساؤلاتها.....
7.....	متغيرات الدراسة.....
8.....	فروض الدراسة.....
9.....	أهمية الدراسة.....
7.....	أهداف الدراسة.....
10.....	مصطلحات الدراسة.....
11.....	حدود الدراسة.....
13.....	الفصل الثاني الإطار النظري.....
14.....	المبحث الأول التغيير التنظيمي.....
14.....	المقدمة.....
14.....	مفهوم التغيير التنظيمي.....



14	الفرق بين التغيير والتغير
15	الفرق بين التغيير والتطوير
15	عوامل التغيير
18	أهداف التغيير التنظيمي
19	أهمية التغيير التنظيمي
19	أنواع التغيير
20	أبعاد التغيير التنظيمي
23	المشكلات التي تواجه التغيير التنظيمي
25	المبحث الثاني الميزة التنافسية
25	مفهوم الميزة التنافسية وعناصرها
26	أبعاد المزايا التنافسية
27	أهمية الميزة التنافسية
29	المبحث الثالث الدراسات السابقة
29	أولاً: الدراسات العربية
35	ثانياً: الدراسات الأجنبية
35	التعليق على الدراسات السابقة وما يستفاد منها
42	الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها
43	منهج الدراسة
43	مجتمع الدراسة
43	عينة الدراسة
46	أداة الدراسة
47	صدق الأداة
52	المعالجات الإحصائية
54	الفصل الرابع نتائج الدراسة
55	أولاً: التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة
67	ثانياً: اختبار وفحص الفرضيات

73	الفصل الخامس مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات
74	مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها
84	مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
86	توصيات واقتراحات الدراسة
88	قائمة المراجع
89	المراجع العربية
92	المراجع الإنجليزية
94	الملاحق

قائمة الجداول

- جدول (1): العينة حسب متغير الجنس والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي والعمر..... 44
- جدول (2): عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في المؤسسة والوظيفة الحالية..... 46
- جدول (3): توزيع محاور الدراسة وفقرات كل منها والنسب المئوية لفقرات..... 47
- جدول (4): الاتساق الداخلي لمحاور متغير (التغيير التنظيمي)..... 48
- جدول (5): محور قيادة التغيير..... 49
- جدول (6): محور الاتصالات الداخلية..... 49
- جدول (7): محور اتخاذ القرارات التشاركية..... 50
- جدول (8): محور الهيكل التنظيمي..... 51
- جدول (9): معاملات لفقرات محور الهيكل التنظيمي..... 51
- جدول (10): معاملات الثبات تبعاً لمحاور الدراسة..... 52
- جدول (11): قياس ثبات الاستبانة وتتبعها للتوزيع الطبيعي..... 55
- جدول (12): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت السباعي..... 56
- جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة..... 57
- جدول (14): التحليل الوصفي لفقرات محور قيادة التغيير..... 58
- جدول (15): التحليل الوصفي لفقرات محور الاتصالات الداخلية..... 59
- جدول (16): التحليل الوصفي لفقرات محور اتخاذ القرارات التشاركية..... 60
- جدول (17): التحليل الوصفي لفقرات محور الهيكل التنظيمي..... 61
- جدول (18): التحليل الوصفي لفقرات محور الميزة التنافسية..... 62
- جدول (19): معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة..... 63
- جدول (20): الفروقات في استجابات المبحوثين وفق متغير الجنس (ذكر، أنثى)..... 64
- جدول (21): الفروقات في استجابات المبحوثين وفق متغير العمر..... 65
- جدول (22): الفروقات في استجابات المبحوثين وفق سنوات الخبرة في العمل..... 66
- جدول (23): أثر التغيير التنظيمي على الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان..... 68

- جدول (24): أثر قيادة التغيير على الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان 69
- جدول (25): أثر الاتصالات الداخلية على الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان 70
- جدول (26): أثر اتخاذ القرارات التشاركية على الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان 70
- جدول (27): أثر الهيكل التنظيمي على الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان 71

قائمة الأشكال

شكل رقم (1): يوضح أنموذج الدراسة.....8

قائمة الملاحق

- 95 ملحق رقم (1): قائمة المحكمين
- 96 ملحق رقم (2) رسالة تحكيم استبانة
- 99 ملحق رقم (3): الاستبيان

الفصل الأول

إشكالية الدراسة وأهميتها

- ❖ مقدمة.
- ❖ مشكلة الدراسة، وتساؤلاتها.
- ❖ متغيرات الدراسة.
- ❖ فروض الدراسة.
- ❖ أهمية الدراسة.
- ❖ أهداف الدراسة.
- ❖ مصطلحات الدراسة.

الفصل الأول

إشكالية الدراسة وأهميتها

المقدمة:

لقد تم التركيز على موضوع التغيير التنظيمي في الآونة الأخيرة بالاهتمام من المختصين والإدارات التنظيمية، وأيضا السلوك التنظيمي لأنها أحد العوامل الأساسية والمحددة للنجاح والتفوق وتفوقت الأعمال خاصة في وقت تتميز فيه الأعمال بالتغيرات السريعة التي من شأنها التأثير بشكل مؤكد على الأداء وتحقيق الأهداف، فالمؤسسات التي يكون لديها الثقافة في التغيير والتكيف بشكل قوي تمكن أعضائها بالالتزام والانضباط الذاتي، والاحترام لوقت العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات والشعور بالمسؤولية، والعدل في توزيع الحافز، الذي من شأنه تحقيق الأداء الفردي المتميز الذي يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

ويقصد بالتغيير التنظيمي إحداث تغيير جذري في الأهداف والخطط والسياسات الإدارية، أو التغيير في عنصر من عناصر الأعمال التنظيمية التي تستهدف أساسيات مهمة، منها الوضع التنظيمي ومدى ملاءمته للتغيير، والوضع الآخر ابتكار وضع تنظيمي جديد يكون سابق الأوضاع الأخرى من التنظيمات في نفسها (حنون، 2010م).

ويعد موضوع التغيير التنظيمي من أهم المواضيع التي يهتم بها الفكر التنظيمي المعاصر، حيث يعتبر التغيير حتمية يفرضها التطور التقني الذي يشهده هذا العصر، بل أن التغيير التنظيمي أصبح شرطاً للبقاء؛ نظراً لشدة المنافسة التي لم تعد محلية فقط، وامتدت المنافسة على المستوى الدولي، وهو ما جعل أمام العملاء كم هائل من المؤسسات التي تنتج نفس المنتج أو تقدم نفس الخدمات، ولهذا تبحث المنظمة عن التطوير والتغيير المستمر، كي تضمن بقائها بين المنافسين.

(الصيد، 2020).

وتم تقسيم مجالات التغيير التنظيمي إلى تصنيفات عديدة، أهمها: التغيير التكنولوجي والذي يشمل تحديث الآلات والتجهيزات والمعدات التي تسهم في تحسين مخرجات المنظمة، وجودتها، ويعد هذا المجال من أهم مجالات التغيير بسبب اعتماد هذا العصر على التكنولوجيا في كافة ميادين الحياة، والتغيير الهيكلي ويقصد به تقسيم الوحدات الإدارية، وإعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات من خلال حذف وتحديث تنظيمات إدارية جديدة تضمن مرونة في الإدارة، والتغيير في الثقافة وهذا المجال يشير إلى القيم والمعتقدات والقدرات والشعارات التي تسود المنظمة، ويعد مجال التغيير الثقافي من أصعب مجالات التغيير التنظيمي؛ نظراً لصعوبة إقناع العاملين بالتطوير والثقافة التنظيمية الجديدة (حمدوني، 2021).

ويعتمد في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية بشكل كبير على الممارسات الإدارية والجودة الشاملة والممارسات في مجال الموارد البشرية، وذلك من أجل الحصول على المخرجات في العمل بشكل متميز من الموظفين، فالميزة التنافسية في المؤسسات مترابطة وتعتمد على بعضها البعض، لذلك فإن ربط هذه الممارسات يسهم في تحقيق الأداء المتميز، وبناء العديد من الميزات التنافسية المستدامة للمؤسسات (عطيانى؛ ونور، 2014م).

والميزة التنافسية تعتبر السلاح الأهم والأساسي لمواجهة التحديات في السوق والمنظمات المناظرة، عن طريق قيام المنظمة بتنمية جميع المعارف التنافسية، ومقدرتها على تلبية جميع الاحتياجات لمتلقي الخدمات في المستقبل، عن زيادة قدراتها التقنية والمهارية، بشكل تمكن المنظمة من التعامل والتكيف مع الفرص المتغيرة بشكل مريح وغير مسبب للمشاكل، وتعتبر أيضاً معياراً لتحديد المنظمة الناجحة من بين المنظمات المنافسة، والتي تتميز بإيجاد نماذج جديدة ومتفردة يصعب تقليدها، لتأكيد أنها من أن النماذج القديمة أصبحت معروفة لدى المنافسين (قمري، 2017م).

والتغيير التنظيمي له دور هام في تطوير المنظمة وتمكينها من تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مجابهة المنافسين، فمن خلال مجالات التغيير التنظيمي، يمكن للمنظمة تحسين إنتاجها، وتطويرها بشكل يجذب العملاء لها، حيث ينعكس التغيير التنظيمي على أداء العاملين، ويحفزهم للإبداع والإبتكار في بيئة العمل، وأكدت العديد من الدراسات على دور التغيير التنظيمي في تمكين المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية (طه، 2019).

وأشارت دراسة (سويسي، 2012) إلى أن استراتيجيات التغيير التنظيمي لها دور كبير في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، حيث تحفز التفكير الإداري، وتمكن المنظمة من التفاعل مع البيئة المحيطة ومواجهة تحدياتها المختلفة، وزيادة دافعية العاملين للعمل والمشاركة في البيئة التنظيمية بفاعلية، وهو ما يجعل المنظمة قادرة على الصمود وكسب ولاء عملائها واستقطاب عملاء جدد. وتأسيساً على ذلك سعى الباحث للعمل لأجراء الدراسة حول التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية في محافظة الشرقية جنوب، من أجل الرقي والتغير إلى الأفضل والمنافسة في المؤسسات الإقليمية والعالمية، وإيماناً بما لها من أثر من دور في الرقي وتحقيق أهداف رؤية عمان 2040.

مشكلة الدراسة، وتساؤلاتها:

أكدت العديد من الدراسات السابقة على أهمية التغيير التنظيمي في تحسين مخرجات المنظمة، وتطويرها، فقد أشارت دراسة (عبد الفتاح، 2021) إلى أن التغيير التنظيمي أصبح ضرورة حتمية على المنظمات، التي تحاول حماية بقائها بين المنافسين، والذي فرضته عليها التغيرات والتقلبات في البيئة المحيطة، وأشارت دراسة (طه، 2019) إلى وجود علاقة قوية بين

التغيير التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، كما أكدت دراسة (السويس، 2012) على أن التغيير التنظيمي يسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.

وتوجد علاقة في المستوى العام في تطبيق التغيير التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الخاصة أو العامة، مما يوجب الاهتمام بعملية التغيير التنظيمي، والتأكيد عليها كونها منهجًا إداريًا استراتيجيًا متكاملًا يساعد المؤسسات والمنظمات على التأقلم مع البيئة الداخلية والخارجية، لا سيما في ظل العولمة وتزايد حدة التنافس الذي تشهده المؤسسات الحكومية.

وقد أصبحت قضية التغيير والتطوير من القضايا المهمة والضرورية في بيئة الأعمال الحديثة في ظل التطورات السريعة في مجال الاتصالات والتكنولوجيا والاقتصاد المعرفي والرقمي، فيجب التفاعل مع البيئة المحيطة؛ حتى تتمكن من البقاء والاستمرارية في النمو، فمن الطبيعي من المسؤول في هذه المنظمات التأقلم والتكيف مع هذه العوامل البيئية المتغيرة باستمرار (دودين، 2013م، ص 17).

كما يعد التغيير التنظيمي أمرًا مهمًا للمنظمات التي تخطط للوصول للتميز، لأنه يقدم الكثير من الفوائد، وعلى سبيل المثال المشكلات الإدارية والتنظيمية التي من الممكن أن تواجهها المؤسسات بشكل يومي في البيئة الخاصة بالمؤسسات، ويعمل على مساعدة المؤسسة في رفع كفاءة الأداء، ويساعد أيضا في التطور العلمي والتكنولوجي، وأيضا يعمل التغيير التنظيمي على تحقيق أكثر المتطلبات للعاملين أيضًا.

وثمة أسباب أضافت ضغوطات متكاثرة ومتنوعة بشكل متزايد على المؤسسات الحكومية والاقتصادية، منها التغييرات التي تحدث بشكل سريع في القرن العشرين فتوجه النظر إلى التركيز على مواءمة هذه التغييرات في الأعمال الخدمية. ولا شك أن المنظمة مهما امتلكت من إمكانيات أو قدرات، لا تستطيع الحفاظ على الموقع التنافسي في السوق، أو بين المنظمات، إذا اعتمدت على

الأساليب القديمة. وقد أكدت العديد من الدراسات وجود علاقة بين التغيير التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية، لا سيما دراسة عجمي (2012).

وفي ظل سعي سلطنة عُمان للتوجه نحو تحقيق رؤيتها 2040، فقد قامت بإجراء العديد من التغييرات في هيكلية بعض الوزارات، وكان أبرزها تحديد اختصاصات وزارة الداخلية واعتماد هيكلها التنظيمي وفق هذا التغيير، فقد آلت إلى وزارة الداخلية بموجب المرسوم رقم (2020/101) جميع المخصصات والأصول والحقوق والالتزامات والموجودات الخاصة بوزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه، إلى جانب ذلك فقد نصت المراسيم السلطانية على إنشاء وزارة العمل، وإلغاء خمس جهات حكومية تتمثل في: (مجلس الخدمة المدنية - وزارة القوى العاملة - وزارة الخدمة المدنية - الصندوق الوطني للتدريب - المركز الوطني للتشغيل).

وفي حدود إطلاع الباحث تبين أن هناك نقص يتمثل في قلة عدد الدراسات التي تناولت العلاقة بين مقومات التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الحكومية - خاصة العربية منها - فكان هذا النقص سبباً أساسياً دفع الباحث لإجراء هذه الدراسة.

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة بشكلٍ أدق من خلال طرح السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر مقومات التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما مستوى ممارسة مقومات التغيير التنظيمي: (قيادة التغيير - اتخاذ القرارات التشاركية -

الاتصالات الداخلية - الهيكل التنظيمي) في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية؟

2- إلى أي مدى استطاعت المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية تحقيق الميزة التنافسية؟

3- هل توجد علاقة بين مجالات التغيير التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات

الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية؟

4- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى

للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الحالة، العمر، سنوات الخبرة في العمل)؟

أهداف الدراسة:

تظهر أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

1- بيان مستوى التغيير التنظيمي (قيادة التغيير - اتخاذ القرارات التشاركية- الاتصالات الداخلية

- الهيكل التنظيمي) في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية.

2- التعرف على مستوى تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية.

3- دراسة العلاقة بين مجالات التغيير التنظيمي (قيادة التغيير - اتخاذ القرارات التشاركية-

الاتصالات الداخلية - الهيكل التنظيمي) وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية

بمحافظة جنوب الشرقية.

4- فحص الفروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى

للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الحالة، العمر، سنوات الخبرة في العمل)؟

أنموذج ومتغيرات الدراسة:

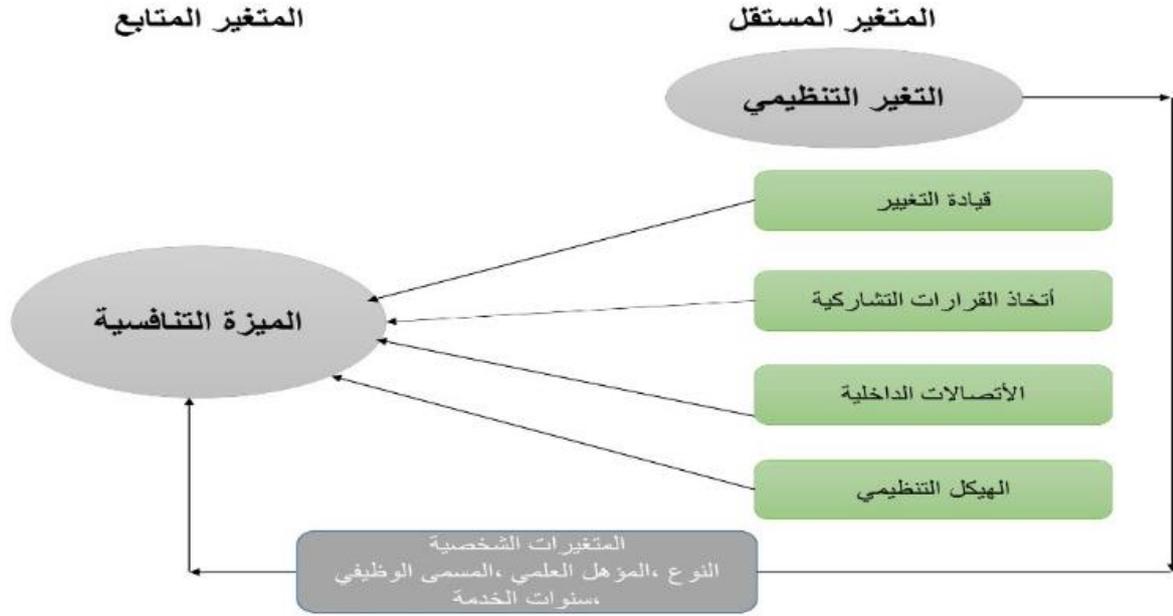
1. المتغير المستقل: التغيير التنظيمي (قيادة التغيير - اتخاذ القرارات التشاركية- الاتصالات

الداخلية - الهيكل التنظيمي).

2. المتغير التابع: الميزة التنافسية.

3. المتغيرات الشخصية: وهي تلك المتغيرات الخاصة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، وقد تم

تحديدها كالتالي: (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).



شكل رقم (1): يوضح أنموذج الدراسة

المصدر: أنموذج متغيرات الدراسة جرد بواسطة الباحث استناداً إلى الدراسات السابقة منها دراسة (طه، 2019)

ودراسة (الطائي، 2013)

فرضيات الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى فحص الفرضيات الآتية بناء على أسئلة الدراسة :

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لمقومات

التغيير التنظيمي: (قيادة التغيير - اتخاذ القرارات التشاركية - الاتصالات الداخلية - الهيكل

التنظيمي)، على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية؛ ويشق

منها الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لقيادة التغيير على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاتصالات الداخلية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتخاذ القرارات التشاركية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية.
- 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية.

أهمية الدراسة:

لدراسة أهمية نظرية، وأخرى عملية، وبيان ذلك على النحو التالي:

الأهمية العلمية (النظرية):

- تركز هذه الدراسة على موضوعين من المواضيع الهامة المعاصرة وهما التغيير التنظيمي والميزة التنافسية، وتأثيرهما على المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان.
- إثراء عدد من الدراسات في هذا المجال وتمهيد الطريق للباحثين في نفس التخصص، من أجل عمل دراسات للرقى بالمفاهيم المعروضة والاستفادة عند أصحاب القرار، لأجل بناء الاستراتيجيات التي من الممكن الاستفادة منها.
- وفرت الدراسة معلومات في التغيير التنظيمي والميزة التنافسية، والتي من الممكن الاستفادة منها عند الباحثين وأصحاب القرار.

الأهمية العملية (التطبيقية):

- قد تسهم الدراسة في توجيه القيادات في المؤسسات الحكومية نحو أهمية التغيير التنظيمي بما يخدمهم بوضع الخطط بناء عليها.
- توجيه صناع القرار نحو تعزيز الميزة التنافسية من خلال بيان مدى تحقق الميزة التنافسية للمؤسسات الحكومية.
- قد تسهم الدراسة في وضع توصيات من شأنها تطوير العمل الإداري في المؤسسات الحكومية.
- تقدم الدراسة الحالية مقياسًا للتغيير التنظيمي والميزة التنافسية، والتي قد يستفيد منها الباحثون والمهتمون وأصحاب القرارات في المؤسسات الحكومية والشركات بالاعتماد عليها في الدراسات المشابهة.

مصطلحات الدراسة:

• التغيير التنظيمي:

تعرف بلعادة وآخرون (2018م، ص105) التغيير التنظيمي بأنه: "هو عملية طويلة المدى تعني انتقال المنظمة من حالة إلى حالة أفضل، تهدف إلى تحسين فعاليتها وكفاءتها وضمان بقائها واستمراريتها، سواء كان هذا في هيكل المنظمة أو أساليب أنشطتها أو في سلوكيات الأفراد العاملين فيها أو غيرها".

يعرف الباحث التغيير التنظيمي إجرائيًا بأنه: هي جميع الإجراءات التي تتخذها المؤسسات

الحكومية في سلطنة عمان للانتقال من حالتها إلى حالة أخرى أفضل مواكبةً للتغيرات المتسارعة وسعيًا نحو الحفاظ على جودة واستمرارية الخدمات المقدمة من قبلها.

• الميزة التنافسية:

ويشير أبو بكر (2020م, ص22) إلى تعريف الميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل مقارنة مع المنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط.

يعرف الباحث الميزة التنافسية بأنها: المهارات أو الموارد التي تتيح للمنظمات الحكومية في سلطنة عمان إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما تقدمه المنظمات المنافسة، ويؤكد تميزها عن المنظمات الخاصة من وجهة نظر الموظفين الذين يقدمون الخدمات.

• تعريف المؤسسات الحكومية اصطلاحاً:

يعرفها الباحث إجرائياً: هي منظمات حكومية مملوكة للدولة تتمتع بالشخصية المعنوية، تمارس أنشطة وتقدم خدمات عامة محددة لتحقيق المصلحة العامة للمجتمع، ولا تعود ملكيتها للأفراد، وتتكلف الدولة برواتب موظفيها، وتتكون من منشآت تصنف بحكم نوع أنشطتها.

حدود الدراسة:

1. **حدود موضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على معرفة أثر التغيير التنظيمي في تحقيق التمييز التنافسي في المؤسسات الحكومية في محافظة الشرقية جنوب في سلطنة عُمان.
2. **حدود بشرية:** اقتصرَت الدراسة على الموظفين في وزارة العمل ووزارة الداخلية (البلديات) في سلطنة عمان بمحافظة الشرقية جنوب.
3. **المحدد المكاني:** اقتصرَت الدراسة على المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان بمحافظة الشرقية جنوب.
4. **المحدد الزمني:** ستجرى هذه الدراسة خلال العام 2022م.

هيكلية الدراسة:

تناولت الدراسة في الفصل الأول مقدمة عن أهمية التغيير التنظيمي في تطوير المنظمة، والميزة التنافسية، ثم استعرضت مشكلة الدراسة من خلال صياغتها في سؤال رئيسي وأنبثق عنه (4) أسئلة فرعية، وتطرقت لأهداف الدراسة، ومتغيراتها، ثم تناولت فروض الدراسة من خلال فرضية رئيسية أنبثق عنها (4) فرضيات فرعية، ثم تناولت أهمية الدراسة، ومصطلحاتها، وحدود الدراسة، وأخيرا تم ختام الفصل الأول بهيكلية الدراسة، يشتمل الفصل الثاني على ثلاث مباحث، المبحث الأول هو التغيير التنظيمي أما الثاني فق تناول متغير الميزة التنافسية ومن ثم التعرف على الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة والتعقيب عليها في مبحث ثالث، والفصل الثالث فقد تناول منهجية الدراسة وإجراءاتها.، ويتكون من ويتكون من (منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، المعالجات الإحصائية)، أما الفصل الرابع فق تناول فيه الباحث نتائج الدراسة، وفي الفصل الخامس فسيتم نتائج الدراسة والتوصيات.

الفصل الثاني

الإطار النظري

- ❖ المبحث الأول: التغيير التنظيمي.
- ❖ المبحث الثاني: الميزة التنافسية.
- ❖ المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول

التغيير التنظيمي

المقدمة:

تشهد المنظمات اليوم تغييرات متسارعة في جميع المجالات، وهذا يدفع المنظمات للحفاظ على موقعها في السوق والسعر نحو النمو، وهذا يدفعها لعدم الوقوف ثابتة أمام تلك المتغيرات المتسارعة، وإلا فإنها تكون مهددة بالزوال.

وفي إدارة المنظمات يجب أن يكون التغيير هادفاً بتخطيط سليم، يتم من خلاله دراسة الماضي والحاضر ومؤشرات المستقبل، وليس تغييراً لمجرد التغيير.

مفهوم التغيير التنظيمي:

نكر عرفة (2012م، ص17-19) أن التغيير ظاهرة طبيعية تعتمد على مجموعة من العمليات الإدارية المتعمدة، التي ينتج عنها التطوير بعملية إدخال لعنصر على عنصر آخر أو أكثر، ومن الممكن تكون رؤيته كسلسلة من المراحل التي يتم من خلالها عملية الانتقال من وضع إلى وضع جديد، بمعنى آخر التغيير هو عملية التحول من نقطة الثبات والتوازن الحالية إلى نقطة ثبات وتوازن مستهدفة.

الفرق بين التغيير والتغير:

- أولاً: التغيير: هو التحول المعتمد على الفكر والتدبر المسبق وتكون النتائج ضمن المحسوبة بقدر الإمكان؛ حتى نتمكن من الوصول إلى الخلل المسبب لهذا التحول الذي يتمركز في مساحة ضيقة من السهولة السيطرة عليها، بمعنى آخر تكون علاقته بالأحداث المحيطة من حولنا من التغيير في الحياة اليومية، أو المجتمع، أو الوظيفة.

• **ثانيًا: التغيير:** هو الانتقال من حالٍ إلى حال بصورة فجائية وقاطعة، ومن الأشياء التي تترتب على نتائج هذا التغيير على مدى معلوم ما سوف يصادف هذا التغيير من ظروف محيطة به، أي أن التغيير يكمن داخليًا مما من الأكيد أن يؤثر على سلوكنا (عوض، 2021م، ص8).

من هذا نستنتج أن التغيير يتكون ويحدث بالقصد المتعمد من الإنسان نفسه، عندما يلاحظ في نفسه تصرفات أو أفكار غير مناسبة ولا تقرها العقيدة والمجتمع المحيط فيه، فيعمل على إحداث التغيير في نفسه أولًا.

الفرق بين التغيير والتطوير:

يشير السكارنة (2022م، ص58) إلى الفرق بين التغيير والتطوير على أنه: "التغيير هو عملية تحويل أو تبديل كلي أو شامل، يكون الهدف منه المنظمة، أما التطوير فيحمل من التغيير نسبة معينة تختلف باختلاف عدة معطيات، لكن التغيير يكون شامل جميع جوانب المنظمة أو المؤسسة، ويعتبر التطوير التنظيمي هو أحد أنماط وأشكال التغيير المخطط، فالتطوير التنظيمي هو النشاط أو الجهد طويل المدى لإدخال التغيير بطريقة مخططة".

عوامل التغيير:

وأشار عبد الله (2014) أنه يوجد عدد من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على الأداء التنظيمي. أي تغيير في هذه العوامل يستلزم تغييرات في المنظمة.

أولًا: القوات الخارجية:

تؤثر البيئة الخارجية على المنظمات بشكل مباشر وغير مباشر. لا تملك المنظمات أي سيطرة على المتغيرات في مثل هذه البيئة. وبناءً على ذلك، لا يمكن للمنظمة تغيير البيئة ولكن يجب تغيير نفسها لتتماشى مع البيئة، ومن هذه العوامل:

1) التكنولوجيا:

تعد التكنولوجيا أحد أبرز الأسباب الداعية إلى التغيير التنظيمي في المنظمات، لا سيما وأن تطور التكنولوجيا ساهم بشكل كبير في خلق حالة من المتغيرات المتسارعة في جميع مناحي الحياة، وتسعى المنظمات دومًا إلى مواكبة هذه التطورات وتحسين أدائها بما يتماشى مع هذه التطورات، ولا يمكن مواكبة التغيرات إلا من خلال إحداث تغيير في المنظمات (عوض، 2021م، ص11).

2) البيئة الاقتصادية:

تعد التغيرات الاقتصادية سواء العالمية أم المحلية والتي تؤثر بشكل أو بآخر على أساليب إدارة المنظمات، وبالتالي تدفعها تجاه الانتقال من النظم المركزية والبيروقراطية إلى نظام أكثر مرونة، يتناسب مع التحولات الاقتصادية، وضرورة تبني التغيير كخيار استراتيجي.

3) التغييرات الاجتماعية:

تتمثل القوى الاجتماعية بتلك العادات والتقاليد والمبادئ والقيم والاتجاهات وأنماط طلب المنتفعين من خدمات المنظمة، نتيجة التغيير في رغبات وأذواق المستهلكين، وزيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكون (قنديل، 2010م، ص189).

4) القوى السياسية:

وهي تلك القوى التي تتميز بزيادة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي وفق البيئة القانونية التي تكمن في تغيير القوانين أو تعديلها، حيث أن هذه القوانين والنظم والتشريعات تفرض قيودًا أو تهيئ فرص جديدة (أبو عجوة، 2018م، ص45).

ثانيًا: القوى الداخلية:

القوى الداخلية كثيرة جدًا ومن الصعب جدًا إدراجها بشكل شامل.

ومع ذلك، يتم شرح الأسباب الداخلية الرئيسة على النحو التالي:

(1) طبيعة قوة العمل:

تعد طبيعة قوة العمل أحد القوى الداخلية التي تؤثر على التغيير التنظيمي، فتختلف قيم العمل من جيل إلى آخر، كما أن جودة العمل تتغير في العامل من عمر لآخر، فالملف الشخصي للقوة العاملة يتغير بسرعة، فالجيل الجديد غالبهم يتمتع بمؤهلات علمية أفضل ويضعون تركيزاً أكبر على القيم الإنسانية وسلطة أسئلة المدراء، كما أضحى سلوكهم معقداً جداً، ويدفعهم نحو الأهداف التنظيمية هو تحدي للمدراء، مما يدفع المنظمة نحو التغيير من خلال تعديل سياساتها (العنزي، 2013).

(2) التغيير في الموظفين الإداريين:

التغيير في الموظفين الإداريين هو قوة أخرى تؤدي إلى التغيير في التنظيم. يتم استبدال المديرين القدامى بمديرين جدد، يتم استدعاؤهم بسبب الترقية أو التقاعد أو النقل أو الفصل من العمل. كل مدير يجلب أفكاره وطريقة عمله في المنظمة. تتغير العلاقات غير الرسمية بسبب التغييرات في الموظفين الإداريين. في بعض الأحيان، على الرغم من عدم وجود تغيير في الموظفين، ولكن تغيرت مواقفهم. نتيجة لذلك، يجب على المنظمة أن تتغير وفقاً لذلك (عبيد، 2018).

التغييرات في المنظمة أكثر سرعة عندما يتغير كبار المسؤولين التنفيذيين. سيؤدي التغيير في كبار المسؤولين التنفيذيين إلى تغييرات مهمة في المنظمة من حيث تصميم المنظمة، وتخصيص العمل للأفراد، وتفويض السلطة، وتركيب الضوابط، وما إلى ذلك. وسوف تكون كل هذه التغييرات ضرورية لأن كل مسؤول تنفيذي كبير سيكون له أسلوبه الخاص سيحب استخدام أفكاره وفلسفاته الخاصة.

3) أوجه القصور في هيكل الإدارة الحالي:

في بعض الأحيان، تكون التغييرات ضرورية بسبب بعض أوجه القصور في الهيكل التنظيمي والترتيبات والعمليات القائمة. وقد تكون أوجه القصور هذه في شكل إدارة لا يمكن التحكم فيها، وعدد أكبر من المستويات الإدارية، وعدم التنسيق بين الإدارات المختلفة، والعقبات في الاتصال، وتعدد اللجان، وعدم الاتساق في القرارات المتعلقة بالسياسات، وعدم التعاون بين الموظفين والموظفين، وما إلى ذلك. ومع ذلك، فإن الحاجة إلى التغيير في مثل هذه الحالات لا يتم التعرف عليها حتى تحدث بعض الأزمات الكبرى.

4) لتجنب تطوير القصور الذاتي:

في كثير من الحالات، تحدث التغييرات التنظيمية فقط لتجنب حدوث الجمود أو عدم المرونة. يراعي المديرون الواعيون وجهة النظر هذه بأن المنظمة يجب أن تكون ديناميكية؛ لأن أي طريقة واحدة ليست أفضل أداة للإدارة في كل مرة. وبالتالي، يتم دمج التغييرات بحيث يتطور الموظفون من أجل التغيير ولا توجد مقاومة غير ضرورية عندما يتم إحداث تغييرات كبيرة في المنظمة.

أهداف التغيير التنظيمي:

يشير العنزي (2013م، ص15) إلى أن أي تغيير في المنظمات غالبًا ما يهدف إلى تطوير المنظمة اختياريًا منها، أو اضطراريًا من أجل التكيف مع الظروف المحيطة بها، كأوضاع السوق أو القوانين، أو اجتماع كلا السببين، كما يشير أيضًا إلى الأهداف التالية:

1. منح العاملين في المنظمة فرصة إظهار أقصى طاقة يملكونها على الإنتاج والعمل.
2. العمل على رفع قدرة المنظمة وفعاليتها في تحقيق الأهداف المنشودة.

3. تحقيق حالة من التوازن بين المنظمة والبيئة المحيطة انطلاقاً من عمليات التغيير، تؤدي إلى زيادة مقدرة المنظمة على التأقلم مع البيئة والتغيرات والظروف المحيطة بها.

أهمية التغيير التنظيمي:

للتغيير أهمية كبيرة، فوجود بعض الأمور تحتم حدوث التغيير، وتكمن أهمية التغيير بأنه أسلوب حياة داخل المنظمة، فالشيء الذي يبقى ثابتاً في المنظمة هو "التغيير" في ظل الظروف العالمية المحيطة، كما وترتبط أهمية التغيير بثبات المنظمة في السوق، مما يتطلب مواكبة التطور والتقدم حتى تستطيع المنظمة استيعاب طلب المستهلكين المتزايد، مما يستوجب بالضرورة تغيير مستمر على معدلات التمويل في استراتيجية المنظمة وهيكلها التنظيمي (العنزي، 2013م، ص18).

وتبرز أهمية التغيير في حالات معينة يكون لا بد فيها من التدخل وإحداث التغيير في المنظمة ومن هذه الحالات (Paton & McCalman, 2010).

1. الفشل في تحقيق الأهداف المخطط لها في فترة زمنية محددة لا سيما في ظل وجود منافسين.
2. إدخال تقنيات حديثة إلى إجراءات العمل وخاصة المعقدة منها.
3. الاستجابة السريعة لمواجهة تقلبات البيئة الخارجية.
4. التأثير في سلوك الأفراد والعاملين، فالتغيير هو حاجة ملحة يتطلب فيها التفاعل من قبل جميع الأفراد والعاملين.

أنواع التغيير:

للتغيير التنظيمي عدة أنواع بيانها على النحو التالي (العنزي، 2013م، ص22):

1. التغيير الشامل والتغيير الجزئي: يعتمد هذا في التمييز على مجال أو أثر التغيير في المنظمة، فإذا كان التغيير قد حصل على جزء أو جانب واحد من المنظمة كالألات أو

الأجهزة، فإنه يعد تغير جزئي، أما إذا شمل جميع جوانب وقطاعات المنظمة، فإنه يعتبر تغييراً شاملاً، ومن إيجابيات التغيير الشامل بالمقارنة مع الجزئي هو عدم إحداث نوع من الخلل، أو عدم التوازن في المنظمة عند إحداث بعكس الجزئي.

2. **التغيير المادي والتغيير المعنوي:** يشمل التغيير المادي التغيير الذي يحدث على مستوى المعدات والآلات وإجراءات العمل في المنظمة بعيداً عن العاملين، وأما المعنوي فيشمل تغيير سلوك العامل أو تحفيزه.

3. **التغير السريع والتغير التدريجي:** ربما يكون التغيير المتدرج أو البطيء أكثر نجاحاً ورسوخاً من السريع والمفاجئ، ولكن تتحكم الظروف بالأغلب بتحديد سرعة التغيير.

أبعاد التغيير التنظيمي:

للتغيير التنظيمي عدة أبعاد، بيانها أبرزها على النحو التالي:

(1) قيادة التغيير:

يعد التغيير التنظيمي من سمات المؤسسات الحديثة، وهذا التغيير لا يكون عفويًا، بل تفرضه الظروف المحيطة بالمؤسسة عليه، فبقاء المؤسسات يعتبر رهان والشغل الشاغل لدى القياديين الإداريين، فبهذا نقول بأن نجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة لا يكون إلا بنمط قيادي فعال، فقد تتشابه أهداف المؤسسات في التغيير التنظيمي، لكن نتائج التغيير تختلف باختلاف الأنماط القيادية في المؤسسات (برباوي، 2013م).

ويرى الباحث التغيير أصبح اليوم ليس خيارًا، وإنما جبرًا على المؤسسة التي تريد الصمود في وجه المنافسين، والحفاظ على عملائها واستقطاب عملاء جدد، فالتغيير التنظيمي ينعكس على جودة المنتجات التي تنتجها المنظمة، ويزيد من دافعية العاملين للعمل، مما يجعلهم يبدعون

ويبتكرون في العمل، وبهذا تتمكن المنظمة من الحفاظ على عملائها، والحفاظ على مكاناتها بين المنافسين.

(2) اتخاذ القرارات التشاركية:

إن أفضل طريقة للتخلص من الغموض في نوايا المسؤولين، هو إشراك العمال في الإعداد لعملية التغيير، وهو السماح لهم بإبداء آرائهم وتقديم ملاحظاتهم وتحفظاتهم ومناقشتها والمشاركة في تطبيقها.

إن اشتراك العاملين في عملية التغيير ليست ضمانا لعدم وجود أي مقاومة، لكن لأن نقص المعلومات يعد أحد أسباب المقاومة لما يسببه من قلق وعدم اطمئنان، يمكن أن تكون المشاركة أداة مفيدة إذا استُخدمت بشكل مناسب، ولكن يجب أن لا تُستخدم كأداة لجعل العاملين يوافقون المدير وأفكاره بهدف الحصول على الموافقة فقط (عبد الفتاح، 2014م).

ويرى الباحث أن المشاركة لا تخلو من بعض المشاكل؛ إذ عندما يتم إشراك العاملين يجب تقبل أفكارهم، فإذا استُخدم الإشراف كعملية يسيطر فيها القائد على العاملين المشاركين، ليقبلوا اقتراحاته، فإن العملية سوف تعود عليه بالضرر؛ لأنها سوف تخلق جواً من الامتعاظ والكرهية، ولذا يجب أن تكون المشاركة مشاركة حقيقية.

(3) الاتصالات الداخلية:

تقع على عاتق الإدارة مسؤولية ضمان حصول الموظفين على جميع المعلومات الضرورية بشأن سير العمل أو المشروع، حيث تقتضي المشاركة في المعلومات والاتصال السليم على ثقة بني الإدارة والأفراد واطلاعهم على المشاكل، والسياسات، والأهداف، والنتائج (العنزي، 2013).

فمن خلال الاتصال الجيد بين العاملين والمسؤولين يكونون على وعي ودراية بواجباتهم ومسؤولياتهم والأوامر والتعليمات الصادرة من المستويات العليا، كما أن الاتصال الداخلي يقرب

العاملين من الأحداث ومن مصادر صنع القرار، ويمكنهم من تقديم الانتقادات والملاحظات، هذا فضلاً عن دور الاتصال في القضاء على كل ماله علاقة بسوء الفهم، والتشويش والفوضى، وحتى التنسيق، والتعاون، وإقامة علاقات إنسانية في المنظمة، وتتضاعف أهمية هذا الدور خاصة في حالة التغيير التنظيمي حين تكون المنظمة في حالة مد وجزر وعدم استقرار، مُحاولَةً التكيف مع بيئتها.

4) الاستراتيجيات:

تعتبر مسألة مواكبة التغييرات البيئية ضرورة حتمية لبقاء المنظمات واستمرارها، سواء كان ذلك وجهة نظر المنظمة والعاملين فيها أو المتعاملين معها، وتبرز هذه الأهمية على نحو واضح عندما يحقق التغيير هدف تحسين نشاطات إشباع الحاجات الاقتصادية للأفراد، وتحقيق الرفاهية الاجتماعية، وتؤكد النظريات الإدارية المعاصرة على أن كلا من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات تواجه تغييراً سريعاً ومستمرًا، ففي البيئة الخارجية للمنظمة، يُلاحظ أن الظروف البيئية قلما تكون مستقرة، وعلى نحو عام فالأوضاع الاقتصادية، والإمكانيات المادية، وتذبذب أسعار العملات، والتطور التكنولوجي، وتطور المعرفة من خلال نظم الاتصالات المتطورة والأنظمة المعلوماتية، يمكن عدها مؤشرات تستوجب من إدارات المنظمات إجراء التغييرات المناسبة إزاءها، وبدورها تشكل العوامل الداخلية والعوامل الخاصة بالمنظمة مؤشرات تدفع المنظمة إلى إحداث التغييرات المطلوبة، وتقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها واستراتيجياتها؛ لتحقيق تلك الأهداف استجابة لتغييرات البيئة المحيطة، فمثلا التوسع في إنشاء الجامعات الخاصة واستحداث نظام التعليم عن بعد يتطلب من الجامعات تعديل أهدافها واستراتيجياتها، من أجل مواكبة تلك التغييرات (العايب؛ وزواوي، 2016م).

5) الهيكل التنظيمي:

هو نمط العلاقات بين مختلف المواقف وبين أصحاب المناصب مهما اختلفوا، وهو ينطوي على تغير البيئة الداخلية للمؤسسة، ومن الممكن أن يكون هذا التغير في مجموعة كاملة من العلاقات، والتغير في الهيكل التنظيمي مطلوب لأن العلاقات والتفاعلات القديمة لم تعد مفيدة في الظروف المتغيرة.

ويتضمن التغيير الهيكلي تغيير هرم السلطة، والأهداف، والخصائص الهيكلية، والإجراءات الإدارية، ونظم الإدارة (شبلي، 2018م، ص65).

المشكلات التي تواجه التغيير التنظيمي:

- يشير أبو ديب (2018م، ص31) إلى أن عملية التغيير التنظيمي من المشكلات التي تحول دون تحقيق النتائج المراد الوصول إليها وهذا يعود إلى ما يلي:
1. قلة فهم وإدراك وجهل العاملين بالنتائج المراد التوصل لها.
 2. اعتقاد العاملين أن التغيير يشكل تهديداً لمصالحهم الشخصية.
 3. الافتقار إلى نظام اتصال مناسب للتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين في وضع الأهداف والنتائج المراد الوصول إليها.
 4. التناقض بين حاجات التنظيم وأهدافه وحاجات الأفراد ورغباتهم.
 5. الخوف من العاملين ورفضهم ومقاومتهم للتغيير.
 6. عدم مشاركة المؤثرين في التغيير وتجاهل تقليد وأنماط ومعايير العمل.
- ويضيف الباحث على ما سبق:

1. صعوبة تكيف العاملين من التغيرات الجديدة، ومحاولتهم الحفاظ على الروتين الذين بقوا عليه.

2. اعتقاد العاملين بأن التغيير لن يجدي ثمارًا.
3. زيادة تكلفة التغيير التنظيمي.
4. الحاجة إلى تدريب العاملين على الأوضاع الجديدة في العمل.

المبحث الثاني

الميزة التنافسية

مفهوم الميزة التنافسية وعناصرها:

أصبح مفهوم الميزة التنافسية يتمركز في مكان هام في الكثير من الأدبيات التي تربط بين التفكير والتخطيط الاستراتيجي، والتي تشير إلى أن أكثر المنظمات تسعى لتحقيق الأهداف والمتطلبات الأساسية لتحقيق الاستدامة للميزة التنافسية (الحدراوي، 2015م).

والميزة التنافسية هي سيطرة الشركة على منافسيها، ومن الممكن تحقيق ذلك عن طريق عرض وتقديم أفضل وأكبر العملاء، وتتحقق الميزة في السعر عندما تتمركز الشركة التجارية في عرض الأسعار نفسها في المنتجات والخدمات التي يقدمها المنافسون، ولكن بسعر أقل ومميزات أفضل، ويتحقق التميز في المنتج عندما تقدم المنظمة أو الشركة المنتجات أو الخدمات أفضل من منتجات وخدمات المنافسين.

وتعرف أيضاً بأنها القدرة على إنتاج السلع وتوفير الخدمات النوعية والجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يصل بنا إلى تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى، وأيضاً تعرف على أنها هي التي تنشأ بمجرد أن تصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين.

يوجد بعدان أساسيان، هما: البعد الخارجي والبعد الداخلي، فالداخلي يعمل على بناء الميزة التنافسية لأي منظمة على عدد من القدرات المميزة (Distinctive Competencies)، وتعتبر مهمة التعرف على هذه القدرات والتعرف عليها جيداً والإمكانات والاستثمارات مهمة ضرورية لما لها من أهمية في تحقيق الميزة التنافسية، فمن الأمثلة تتجح المنظمات والشركات التي تعمل على استثمار القدرات الداخلية مثل: الآلات والمهارات لدى العاملين أو المميزات من القدرات لدى

المسوقين للخدمات التي تقارن مع منظمة لا تتعرف على هذه القدرات ولا تعطيها حقها من التثمين المطلوب.

وأشار (Ceglinski, 2016) إلى أن عملية التطوير في الميزة التنافسية تساوي تحقيق النجاح من المؤسسة نفسها؛ لأنه يتم الرضا والقبول عن مفهوم الميزة التنافسية في علوم الإدارة بشكل عام؛ لأن لها أهمية غير قابلة للتحدى لنظريات الإدارة الاستراتيجية وممارستها.

ويمكن القول بأن البعد الخارجي للميزة التنافسية يتمحور حول الحقيقة التي تنص على أنه لا يوجد ميزة تنافسية من دون المقدره على ترابط الأطراف الخارجية والتعامل معها على أسس ثابتة وراسخة من القوة والسيطرة، ومن هذا كله انبعثت " التنافسية " المرتبط بالميزة كعلامة لأهمية أن هذه الميزة ذات أبعاد متضادة ومتصادمة مع الأطراف الخارجية، سواء من التنافسية أو الموردين أو المشترين، وكمثال على هذا يُلاحظ أن الميزة التنافسية الجيدة هي التي تجعل المنظمة تملك موقفا ثابتا يعتبر أقوى من المشترين أو المساهمين عندما يحين موعد التفاوض حول الأسعار أو الخدمات أو الخصومات أو الجودة، وهذا ينطبق على الشركات والمؤسسات التي تحقق الميزة التي تجعل المنظمة أو الشركة تتفوق في المؤسسات أو الشركات بخصوص السوق على المنافسين في نفس المجال.

وعملية الإضافة والحصول على الميزة التنافسية يتم عندما تقوم المؤسسة أو المنظمة بتطوير أو الحصول على الجديد من المميزات، التي تعطيها المجال والفرصة من أجل التفوق على منافسيها (Wang, 2014).

أبعاد المزايا التنافسية:

وقد أشار حسن (2017م) إلى أهم أبعاد الميزة التنافسية، وحتى تتحقق الميزة التنافسية عند المنظمات أو الشركات والتي من الممكن أن يوزعها الباحث إلى ثلاثة أبعاد وهي:

الأولى: الريادة في التكلفة:

تتميز بها بعض الشركات أو المنظمات بقدرتها على الإنتاج أو بيع أو عرض نفس المنتجات بسعر أقل من الشركات أو المنظمات المنافسة، وتنشأ هذه الميزة من قدرة الشركة على التخفيض من التكلفة في الخدمات أو المنتجات مع المحافظة على جودة المنتج.

الثانية: التمايز:

هي أن تتميز الشركة بالقدرة على الإنتاج بمنتجات أو توفير خدمات متميزة لها قيمة لدى العملاء وتتفرد به عن المنافسين، بمعنى آخر الاستطاعة من خلال العمل على جذب واستقطاب أكبر عدد من العملاء، ومن هذا حتى يكون للميزة التنافسية فعالية أكبر فيجب أن تتيح للشركة التفوق على المنافسين ويصعب تقليدها مع الضرورة؛ لضمان الاستمرارية والتمايز يتمثل من رأي الباحث في القدرة من قبل المنظمة أو الشركة على تقديم المنتج أو الخدمة التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين، واستقطاب أكبر عدد من العملاء والزيادة من القيمة السوقية للشركة مقارنة بالمنافسين، وتحسين الاتجاهات للعاملين والصورة الذهنية الخارجية للشركة. (طه، 2019).

الثالثة: الجودة:

إدارة الجودة الشاملة هي الأسلوب الإداري الحديث الذي يعتمد على إرضاء جميع الزبائن، وتحقيق المنفعة لكل من الأفراد والعاملين والمجتمع، ومشاطرة كل أفراد المنظمة في عملية التحسين المستمر والعمليات والمنتجات والخدمات، عن طريق استخدام الأدوات العلمية للوصول إلى النجاح طويل المدى.

أهمية الميزة التنافسية:

أهمية الميزة التنافسية من الممكن تلخيصها فيه (أحمد، 2017م):

1. تعطي تفوقاً نوعياً وكمياً وأفضليةً على المنافسين وذلك يتيح للمؤسسة تحقيق النتائج العالية.

2. المساهمة في التأثير الإيجابي من أجل إدراك العملاء والمتعاملين مع المؤسسة والتحفيز المستمر والتطوير أيضًا.

3. كونها تتميز بالاستمرارية فهذا يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم للمدى البعيد.

4. لاستنادها على الموارد في المؤسسة فإنها تعطي حركة ديناميكية في العمليات الداخلية في المنظمة.

5. صنع قيمة في تلبية العملاء لاحتياجاتهم وضمان ولأئهم.

6. تحقيق قيمة سوقية للمنظمة والربحية العالية لضمان البقاء والاستمرارية في المنافسة في السوق.

7. الاعتماد على التكنولوجيا للحصول على الميزة التنافسية من أجل الاستمرارية.

8. تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للعملاء.

ويضيف الباحث على ما سبق:

1. تساعد الميزة التنافسية على كسب ولاء العملاء الحاليين.

2. تساعد الميزة التنافسية على استقطاب عملاء جدد.

3. تزيد الميزة التنافسية من مبيعات المنظمة، وهو ما يحسن وضعها الاقتصادي وينعكس على

تطويرها.

المبحث الثالث

الدراسات السابقة

قام الباحث بتقصي الدراسات السابقة من مصادر متعددة تمثلت في الرسائل العلمية، والأبحاث المنشورة في الدوريات والمؤتمرات العلمية، وتم انتقاء أكثر الدراسات ارتباطاً، وأوثقها صلة بموضوع الدراسة الحالية من حيث ارتباطها بالموضوع، أو أهدافها، أو أدواتها وإجراءاتها، فضلاً عن التركيز على اختيار الدراسات الحديثة، لأن الحداثة أكثر قرباً من الواقع الحالي، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات من الأحدث إلى الأقدم وتقسيمها إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية:

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة أحمد والنوري (2022). بعنوان: التغيير التنظيمي وعلاقته بالرضا

الوظيفي: دراسة ميدانية بمركب تمييع الغاز الطبيعي GL1K بسكيدة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة التغيير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة (111) عاملاً، وتمثلت أداة الدراسة في استبيان، ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية إيجابية متوسطة بين مرونة الهيكل التنظيمي وبعد الاستقرار في العمل، ووجود علاقة طردية إيجابية متوسطة بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي.

2. دراسة بهولي (2021). التغيير التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية:

دراسة ميدانية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على عوامل التغيير التنظيمي المساهمة في تبني المنظمة لاستجابة إيجابية للتغيير من شأنها أن تحسن من جودة الحياة الوظيفية للموظف، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتتمثل عينة الدراسة في 24

موظف، ومن أهم نتائج الدراسة: وجود تقبل لدى الموارد البشرية للتغيرات التكنولوجية على غرار الحاسوب والشبكة الوطنية، ووجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين التغيير التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية.

3. دراسة حمدوني (2021). بعنوان: التغيير التنظيمي وتنمية المعارف: دراسة

حالة المؤسسة الجامعية الجزائرية.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة مدى توافر مجالات التغيير التنظيمي (التغيير الهيكلي، التغيير الثقافي، التغيير التكنولوجي، التغيير في المهام) في نجاح إدارة المعرفة، وتمثلت أداة الدراسة استبيان تم توزيعه عينة من موظفي المركز الجامعي مغنية مكونة من 66 موظف، ومن أهم نتائج الدراسة أن هناك أثر موجب للتغيير التنظيمي بمختلف أبعاده على نجاح عمليات إدارة المعرفة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مجالات التغيير التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة.

4. دراسة مقيح (2020)، بعنوان: "أثر التعلم التنظيمي على عملية التغيير في

المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري"، مجلة الباحث: جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى التأثير للتعليم التنظيمي على عمليات التغيير في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستمارة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العمال في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري وتم اختيار عينة عشوائية من الموظفين عددهم 356 عامل من مختلف المستويات الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى أن نسبة التأثير للتعليم التنظيمي على عملية التغيير في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري مرتفعة تقريبا 74,8% وهذا الأمر استوجب على المؤسسات ضرورة الاهتمام بالتعليم التنظيمي لما له من أهمية كبيرة في عملية التغيير لأداء المؤسسة والرفع من التنافس لديها.

5. دراسة المطري (2020)، بعنوان: علاقة المزيج التسويقي الإلكتروني بتعزيز الميزة

التنافسية بمؤسسات ريادة الأعمال بسلطنة عمان (دراسة ميدانية).

هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين كل أبعاد المزيج التسويقي الإلكتروني بتعزيز الميزة التنافسية بمؤسسات ريادة الأعمال بسلطنة عمان، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من رواد ورائدات الأعمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عمان البالغ عددهم 10184 وكان حجم العينة 99 من رواد الأعمال، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تمثلت الأداة المستخدمة بالاستبانة لقياس العلاقة بين المزيج التسويقي الإلكتروني والميزة التنافسية، ومن أهم النتائج أن درجة ممارسة المزيج التسويقي الإلكتروني في مؤسسات ريادة الأعمال كانت كبيرة جداً، ومستوى توفر عناصر الميزة التنافسية لدى مؤسسات ريادة الأعمال في سلطنة عمان كانت كبيرة جداً. **يق** الميزة التنافسية.

6. دراسة الحنيطي؛ ومرزوق (2019)، بعنوان: أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق

الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المؤسسات الصناعية والخدمية في الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الهياكل التنظيمية والأثر الذي تقدمه في تحقيق الميزة التنافسية بمختلف أبعادها: (التكلفة والجودة والمرونة والإبداع)، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات في القطاع الخاص الصناعية والخدمية والتي فازت بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز الدور 2014-2015 وعددها 7 مؤسسات وكان عدد الموظفين في جميع المؤسسات 1241 موظفاً؛ حيث ووزعت العينة للدارسة التي تكونت من جميع العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والذين عددهم 208 موظفاً بعد التدقيق كان عدد الاستبانات التي خضعت للتحليل 175 بنسبة 84,1%، وبينت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة

التنافسية وبدرجات مرتفعة، وبالاستناد إلى الدراسة وبعدها من التوصيات من أهمها الابتعاد قدر الإمكان عن المركزية في اتخاذ القرارات وتفعيل قنوات الاتصال بين جميع المستويات الإدارية، والتعامل البناء مع الصراعات الداخلية والخارجية والسيطرة عليها، للعمل على زيادة القدرة على إحداث التغيير ومواجهة التحديات الداخلية.

7. دراسة (طة، 2019). بعنوان: الدور المعدل للتغيير التنظيمي في العلاقة بتن

استراتيجيات الموارد البشرية و تحقيق الميزة التنافسية .

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية التغيير التنظيمي متغير معدل على عينة من المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في المدراء في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم والبالغ عددها (198)، وتوصلت الدراسة الي عدة نتائج أهمها: وجود علاقة ايجابية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية و تحقيق الميزة التنافسية، ووجود اثر ايجابي في العلاقة بين التدريب والتكلفة ، كما بينت النتائج أن بعد الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين الاستراتيجيات والميزة التنافسية ومن توصيات الدراسة ضرورة العمل على التدريب والتنمية المستمره وإنشاء وحدة ادارية تسمى وحدة التنمية والتطوير تعمل على مواكبة ما يحدث من تطورات.

8. دراسة الجدي (2018)، بعنوان: واقع إدارة الموهبة في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالميزة التنافسية.

تمركزت أهداف الدراسة نحو الكشف عن الوقائع في إدارة الموهبة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالميزة التنافسية ومن أجل تحقيق الأهداف الخاصة بالدراسة، وقد تم استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة البحث بالاستبانة لجمع البيانات، واستهدفت الدراسة عينة من جميع العاملين في الجامعات الفلسطينية وهي: الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة

فلسطين، وجامعة غزة ممن يشغلون مناصب إشرافيه وعددهم 206 مشرفاً، حيث تم استرداد 166 استبانة صالح للتحليل بنسبة 81%، وكانت نتائج البحث بعد تطبيق الاستبانة على العينة وجود علاقة بين أبعاد الموهبة وتحقيق الميزة التنافسية، واتضح من النتائج أنه لا يوجد تأثير لمجالات الموارد البشرية (التخطيط والاستقطاب والاحتفاظ) في الجامعات الفلسطينية على الميزة التنافسية.

9. دراسة صالح (2018)، بعنوان: الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية

بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان

هدف الدراسة للتوصل لإجراءات مقترحة لتنفيذ الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي، قامت الباحثة باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المدرء والمساعدين والمعلمين في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من 9 مدرء و11 من المساعدين و262 من المعلمين، وأبرز النتائج، أن درجة استجابة العينة حول ممارسات القيادة المدرسية ضعيفة جداً، كما أن أقل المحاور ممارسة كان هو محور البنية التكاملية والمرنة، وبعده محور الجودة في الخدمة التعليمية المقدمة.

10. دراسة النعيمي (2018)، بعنوان: تأثير تجربة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية

المستدامة: دراسة تحليلية لأجراء عينة من الأفراد العاملين في شركة كورك للهاتف النقال في العراق.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير تجربة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة كورك للهواتف المتحركة في نفس البلد من وجهة نظر الموظفين في الشركة ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة كورك للهاتف النقال في العراق، وتكونت عينة

الدراسة من 50 عامل تم اختيارهم من الأقسام والشعب، فكانت النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود علاقات ارتباطية معنوية بين الأبعاد لتجربة المستهلك والميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة في عينة البحث، وأيضاً اتضح من خلال نتائج الدراسة وجود أثر معنوي لتجربة المستهلك في الميزة.

11. دراسة النجار (2017)، بعنوان: أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع

الريادية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مشاريع حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية.

استهدفت الدراسة الكشف عن الأثر في إدارة المخاطر لأصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية للمشروع في المشاريع الخاصة بحضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة من أجل جمع البيانات على 42 فرد من أصحاب المشاريع الريادية المحتضنة من قبل الحاضنة للأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية بقطاع غزة، وتوصلت النتائج إلى تمتع أصحاب المشاريع الريادية المحتضنة من قبل الحاضنة للأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية بغزة بامتلاك المهارة في إدارة المخاطر بشكل ملحوظ والذي ساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات في مهارة إدارة المخاطر (مجتمعة، منفردة) عند أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية.

12. دراسة تحيل (2016)، بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية:

دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة للجودة الشاملة في جامعة فلسطين كإحدى

مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية وعلاقة ذلك بمستوى الميزة التنافسية، استخدم الباحث في هذه

الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي جامعة فلسطين، وتم اختيار عينة عشوائية بواقع 132 من الموظفين في الجامعة. وتوصلت النتائج إلى أن مستوى الميزة التنافسية للجامعة بلغ 75,14%، ووجود علاقة وتأثير ذات دلالة إحصائية يساعد إدارة الجودة الشاملة في تحقق الميزة التنافسية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة Dagnino, G. B., Picone, P. M., & Ferrigno, G (2021) بعنوان:

Temporary competitive advantage: a state-of-the-art literature review and research directions. International Journal of Management Reviews

مراجعة منهجية للأدب حول التحول الرقمي: رؤى وانعكاسات على الإستراتيجية والتغيير التنظيمي. هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب التغيير التنظيمي وعلاقته بالتحول الرقمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: أن التحول الرقمي جعل هناك عدوانية تنافسية بين الشركات الصناعية، وأثرت على وضع المنظمة، وأصبحت الشركات تلجأ للتغيير التنظيمي والتحول الرقمي في كافة أقسامها، لضمان البقاء.

2. دراسة ÇETİNKAYA (2019). بعنوان ORGANIZATIONAL CHANGE

BUSINESS SIZE MATTERS :AND COMPETITIVE ADVANTAGE

التغيير التنظيمي والميزة التنافسية: مسائل حجم العمل

الهدف من هذه الدراسة هو تحديد تأثير التغيير التنظيمي على الميزة التنافسية ، تم الحصول على البيانات من موظفين يعملون في منطقة تشابهار الصناعية في إيران. تمثلت عينة الدراسة ب

233 من العاملين بالشركات العاملة في هذه المنطقة. تم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي ، الاستكشافي ، كشفت النتائج أن التغيير التنظيمي له تأثير إيجابي على الميزة التنافسية. ويلعب حجم العمل دوراً معتدلاً في العلاقات بين المؤسسات

3. دراسة (Distanent & Khongmalai, 2018)، بعنوان: دور الابتكار في

تحقيق الميزة التنافسية.

"The role of innovation in creating a competitive advantage".

تبحث هذه الدراسة في تأثير الإنتاج والابتكار في السوق على القدرة التنافسية لصانعي الذرة الرفيعة باستخدام البيانات الأولية التي تم جمعها في عام 2019 من إجمالي 384 شركة زراعية صغيرة تم اختيارها عشوائياً. تم تطبيق نموذج تأثير العلاج متعدد القيم لتحديد دور الابتكار في القدرة التنافسية لمؤسسات الذرة الرفيعة. تم استخدام إنتاجية المزرعة وتحليل الهامش الإجمالي لقياس القدرة التنافسية للمشاريع الزراعية. أوضحت النتائج أن هامش الربح الإجمالي وإنتاجية المزرعة للمشاريع الزراعية للذرة الرفيعة يزداد مع زيادة عدد الابتكارات المستخدمة. وتشمل هذه الابتكارات استخدامات بذور الذرة الرفيعة المحسنة ، والزراعة المحافظة على الموارد ، والتسويق الجماعي. ولكن أيضاً ، كان هناك انخفاض في كل من الهامش الإجمالي والإنتاجية للمؤسسات الزراعية مع أكبر عدد من الابتكارات في المزرعة على مستوى التشعب. أشارت النتائج إلى أن نوع وعدد الابتكارات المستخدمة في تطوير المشاريع الزراعية أمران حاسمان لربحيتها وإنتاجيتها

4. دراسة (Pawel Cegliński, 2016)، بعنوان: "مفهوم المزايا التنافسية،

المنطق والمصادر والمتانة".

"The concept of competitive advantages logic sources durability".

تقديم النظريات والافتراضات لمفهوم الميزة التنافسية والمشكلات الرئيسية المرتبطة بها، مجتمع الدراسة تم كتابة المقال وفق لمنطق وجهة النظر القائمة على الموارد بعد مراجعة متأنية في

الأدبيات الرائدة في الموضوع، وكانت النتائج بالشكل التالي ينتشر مفهوم الميزة التنافسية لغرض تحليل النتائج للمؤسسات المتوسطة والكبيرة في السوق التنافسية والتغيرات المعاصرة تجعل من الميزة التنافسية أكثر تعقيدا والعلاقة بين المصادر وأنشطة المزايا غير واضحة.

5. دراسة (Hardeep & Bakshi, 2015)، بعنوان: "دراسة رأس المال الفكري

والميزة التنافسية: نور الابتكار والتعلم التنظيمي".

"Examining Intellectual Capital and Competitive Advantage Relationship: Role of Innovation and Organizational Learning".

هدفت هذه الرسالة إلى معرفة أثر رأس المال الفكري على الميزة التنافسية في القطاعات المصرفية، بالإضافة إلى دور التعلم التنظيمي كمتغير معتدل والابتكار كمتغير وسيط في تكوين وبناء رأس المال الفكري، وبناء الميزة التنافسية المستدامة، وكانت عينة الدراسة من المصارف العاملة في شمال الهند (جامبو)، وكان عددها 144 فرع توزعت بين العام والخاص، وبينت الدراسة أن رأس المال الفكري له تأثير مباشر وإيجابي على الميزة التنافسية، وأكدت النتائج بأن الابتكار يؤكد تماما العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية، بينت النتائج أن التعليم التنظيمي له دور وعلاقة في رأس المال الفكري وارتباطه بالميزة التنافسية.

6. دراسة (Lakhal, L. (2009). **Impact of quality on competitive advantage and organizational performance.**

Journal of the

Operational Research "أثر الجودة على الميزة التنافسية والأداء التنظيمي".

كان الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو وضع تصور لتطوير طرق العمل الذي يربط بين الجودة والميزة التنافسية والأداء التنظيمي، واستخدم الباحث في هذه الرسالة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق الهدف من الدراسة قام الباحث بتصميم أداة الاستبانة لجمع البيانات للدراسة، واختيار عينة عشوائية من 74 منظمة، ومن ثم اختيار العلاقات المقترحة في الإطار باستخدام

النمذجة للمعادلة الهيكلية، وكانت النتائج بالشكل التالي، تحسين الجودة حيث يمكن أن يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية، وتحسين الأداء المؤسسي.

التعقيب على الدراسات السابقة وما يستفاد منها:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة فيمكن مناقشتها على النحو التالي:

أولاً: من حيث الموضوع:

تشابهت الدراسة الحالية باستخدام متغير التغيير التنظيمي مع دراسات كل من طه (2019)، ومقيح (2020)، و حمدوني (2021)، وبهولي (2021) و دراسة أحمد والنوري (2022) و Dagnino, G. B., Picone, P. M., & Ferrigno, G. (2021).

كما تشابهت الدراسة الحالية مع تناول متغير الميزة التنافسية مع دراسات كل من تحيل (2016) و النجار (2017)، والنعمي (2018)، وصالح (2018)، و الجدي (2018)، و الحنيطي؛ ومرزوق (2019)، والمطري (2020)، و Lakhal, L. (2009)، و Hardeep (2015) و Bakshi & Paweł Cegliński (2016) و Distanent & Khongmalai. (2018).

كما تشابهت الدراسة الحالية باستخدام متغيري التغيير التنظيمي والميزة التنافسية معاً مع دراسة ÇETİNKAYA (2019).

ثانياً: من حيث مجتمع وعينة الدراسة

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بمجتمع وعينة الدراسة حيث كانت عينة الدراسة الحالية هي عينة من العاملين في مجموعة من المؤسسات الحكومية، بينما تمثلت عينة دراسة تحيل (2016) بواقع 132 من الموظفين في جامعة فلسطين، بينما دراسة النجار (2017) فقد تمثل مجتمعها ب42 فرد من أصحاب المشاريع الريادية المحتضنة من قبل الحاضنة للأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية، و النعمي (2018) والتي تمثلت بمن 50 عامل تم اختيارهم من الأقسام والشعب، و صالح (2018) حيث تمثل بعينية عشوائية تكونت من 9 مدراء و 11 من المساعدين و 262 من المعلمين، أما دراسة الجدي (2018) فقد تمثل مجتمعه من جميع العاملين في الجامعات الفلسطينية وهي: الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة فلسطين، وجامعة غزة ممن يشغلون

مناصب إشرافيه وعددهم 206 مشرفاً، حيث تم استرداد 166 استبانة، وكذلك دراسة طه (2019) حيث تمثلت عينة الدراسة بالمدرء في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم والبالغ عددها (198)، أما دراسة الحنيطي؛ ومرزوق (2019) فقد تكونت من 1241 موظفاً، ودراسة المطري (2020) حيث تكونت عينته من 99 من رواد الأعمال، ودراسة مقيح (2020) فقد تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين عددهم 356 عامل من مختلف المستويات الإدارية، بينما دراسة حمدوني (2021) فقد تكونت من 66 موظف، ودراسة بهولي (2021) فتكونت عينته من 24 موظف، أما دراسة أحمد والنوري (2022) فتكونت من عينة الدراسة (111) عاملاً، أما دراسة Lakhal, L. (2009) فقد تكونت عينتها من 74 منظمة، ودراسة Hardeep & Bakshi (2015) فقد تكونت عينته من المصارف العاملة في شمال الهند (جامبو)، وكان عددها 144 فرع، ودراسة Distantent (2018) & Khongmalai, فقد تكونت من إجمالي 384 شركة زراعية صغيرة تم اختيارها عشوائياً، أما دراسة ÇETİNKAYA (2019)، فقد تكونت من عينة الدراسة بـ 233 من العاملين بالشركات العاملة في هذه المنطقة

ثالثاً: من حيث منهج الدراسة

تشابهت الدراسة الحالية مع كافة الدراسات السابقة المذكورة باستخدامها المنهج الوصفي

التحليلي، حيث أنه المنهج الأمثل لمثل هذه الدراسات.

رابعاً من حيث أداة الدراسة

تشابهت الدراسة الحالية باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة مع دراسة كل من طه (2019)، ومقيح (2020)، وحمدوني (2021)، وبهولي (2021) ودراسة أحمد والنوري (2022) و Dagnino, G. B., Picone, P. M., & Ferrigno, G. (2021)، من تحيل (2016) و النجار (2017)، والنعمي (2018)، وصالح (2018)، و الجدي (2018)، و الحنيطي؛ ومرزوق (2019)، والمطري (2020)، و Lakhal, L. (2009)، و Hardeep & Bakshi (2015) و Paweł Cegliński و Bakshi (2016) و Distantent & Khongmalai. (2018)، دراسة ÇETİNKAYA (2019).

واختلفت مع دراسة (Distanent & Khongmalai, 2018) التي استخدمت البيانات

الأولية التي تم جمعها في عام 2019 من إجمالي 384 شركة زراعية، ودراسة بعض الأدبيات

التي تناولتها بعض الدراسات.

ومن الأمور التي استفاد منها الباحث من الدراسات السابقة:

- (1) الإثراء في الجانب النظري.
- (2) بناء وتكوين أداة الدراسة (الاستبانة).
- (3) التزود ببعض المراجع.
- (4) التأكد من أن هذه الدراسة لا تمثل تكرارا لأي من الدراسات السابقة.

مميزات هذه الدراسة:

الذي يميز هذه الدراسة أنها أول دراسة (حسب علم الباحث) ستتناول دراسة أثر التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية، إذ أن الدراسات التي أجريت لم تربط المتغيرين مع بعض، ولكن كان التغيير التنظيمي مستقل في الدراسات والميزة التنافسية أيضا مستقلة، وعلية فإن الباحث يسعى إلى الانطلاق؛ لأجل البحث والزيادة فيه، وفتح الباب أمام الباحثين الآخرين؛ ليثروا المكتبات بأبحاثهم، ونماذجهم، وحلولهم حول تمكين الموظفين ورفع الأداء في المؤسسات الحكومية، من خلال التغيير التنظيمي الذي يخدم المؤسسات الحكومية والخاصة في سلطنة عمان.

ملخص الفصل الثاني:

تناول الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة وذلك بثلاث مباحث، اشتمل المبحث الأول المتغير المستقل (التغيير التنظيمي) ، من خلال بيان مفهوم التغيير التنظيمي، وقد بينت الفرق بين التغيير والتغير، والفرق بين التغيير والتطوير، والعوامل المؤثرة على التغيير التنظيمي، وأهداف التغيير التنظيمي، وأهمية التغيير التنظيمي، وأنواع التغيير، وأبعاد التغيير التنظيمي. أما المبحث الثاني فقد تناول المتغير التابع (الميزة التنافسية) ، وفي هذا المبحث تناولت الميزة التنافسية من حيث مفهومها وعناصرها، والميزة التنافسية هي سيطرة الشركة على منافسيها، ومن الممكن تحقيق ذلك عن طريق عرض وتقديم أفضل وأكبر العملاء، وتحقيق الميزة في السعر عندما تتمركز الشركة التجارية في عرض الأسعار نفسها في المنتجات والخدمات التي يقدمها المنافسون، ولكن بسعر أقل ومميزات أفضل، كما تناولت أبعاد الميزة التنافسية، وأهمية الميزة التنافسية وفي المبحث الثالث فقد تناولت الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات البحث، وقد تم تصنيفها إلى فئتين (الدراسات العربية، الدراسات الأجنبية)، وبعد ذلك تم التعقيب على هذه الدراسات.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

❖ منهج الدراسة.

❖ أداة الدراسة.

❖ مجتمع الدراسة.

❖ عينة الدراسة.

❖ حدود الدراسة.

منهج الدراسة:

اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الكمي؛ حيث إنه الطريقة المنظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة، أو موقف، أو أفراد، أو أحداث، أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة، أو التحقق من صحة حقائق قديمة وآثارها والعلاقات التي تتصل بها، وتفسيرها، وكشف الجوانب التي تحكمها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارة البلديات البالغ عددهم (689) موظف منهم

(645) ذكور و(44) إناث، وكذلك جميع موظفي وزارة العمل البالغ عددهم (121) موظف منهم

(22) ذكور و(99) إناث، وبالتالي فإن مجتمع الدراسة يتكون من (810) موظف من موظفي

وزارتي البلديات والعمل في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان للعام 2022م، حسب

الإحصائيات الرسمية لوزارة العمل.

عينة الدراسة:

تم استخدام معادلة "ستيفن ثامبسون" لتحديد حجم العينة من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ

(810)، وبالتالي من الأفضل جمع 261 استجابة على الأقل. وتم تصميم استبانة إلكترونية وفق

نماذج جوجل وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (280) استبانة وجميعها صالح للتحليل الإحصائي،

ونسبتها بالنسبة لمجتمع الدراسة كانت (34.6%) من مجتمع الدراسة.

وقد تم جمع 280 استبانة وفق أسلوب العينة الميسرة التي تمثل العينة المبحوثة في الدراسة وفق

المعادلة التالية.

$$N = n * (1 - p)$$

$$\left\{ N - 1 * \left(\frac{d^2}{z^2} \right) \right\} + p(1 - p)$$

حيث أن:

حجم المجتمع	N
قيمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 أي تساوي 1.96	Z
نسبة توافر الخاصية والمحايدة وهي 0.50	P
نسبة الخطأ وهي 0.05	D

التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية:

يتضح من الجدول رقم (1) أن ما نسبة (75%) من عينة الدراسة هم من الذكور وأن (25%) هم من الإناث بالنسبة لمتغير الجنس في الدراسة. وفي متغير الحالة الاجتماعية يتضح أن ما نسبته (86.4%) من عينة الدراسة من فئة المتزوجين، وأن (11.4%) من فئة العزاب، وأن (2.2%) فقط يصنفون من فئة (غير ذلك).

وفي متغير المستوى التعليمي نجد أن من هم من حملة شهادة دبلوم فأقل نسبتهم (24.7%)، وأن (54%) هم من حملة شهادة البكالوريوس، بينما جاء حملة شهادة الماجستير بنسبة (17.8%)، وحصل حملة شهادة الدكتوراة على أقل نسبة بلغت (3.5%). وفي متغير العمر يتضح أن ما نسبته (42.8%) هم من المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين 40 إلى أقل من 50 سنة، وجاء في المرتبة الثانية من هم أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة (42.5%) وجاءت فئة من هم في أعمار أقل من 30 سنة في المرتبة قبل الأخيرة بنسبة (9.2%) أما أقل نسبة فكانت لمن هم في أعمار أكثر من 50 سنة وبلغت نسبتهم (5.5%).

جدول (1): العينة حسب متغير الجنس والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي والعمر

النسبة	التكرار	الجنس
%75	210	ذكر
%25	70	أنثى
%100	280	المجموع
النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
%86.4	242	متزوج
%11.4	32	أعزب
%2.2	6	غير ذلك
%100	280	المجموع
النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
%24.7	69	دبلوم فأقل
%54	151	بكالوريوس
%17.8	50	ماجستير
%3.5	10	دكتورة
%100	280	المجموع
النسبة	التكرار	العمر
%9.2	26	أقل من 30 سنة
%42.5	119	من 30 إلى أقل عن 40 سنة
%42.8	120	من 40 إلى أقل عن 50 سنة
%5.5	15	أكثر من 50 سنة
%100	280	المجموع

التحليل الوصفي للمتغيرات الوظيفية:

يوضح الجدول رقم (2) أن ما نسبته (48.6%) هم من الذين تتراوح خبراتهم الوظيفية من 10 إلى أقل من 20 سنة في المرتبة الأولى، وجاء في المرتبة الثانية من هم من 20 سنة فأكثر بنسبة بلغت (29.4%)، وجاءت المرتبة الأخيرة وبنسبة بلغت (2%) فقط فكانت لمن هم أقل من 3 سنوات عمل.

أما بالنسبة لمتغير الوظيفة الحالية يتضح أن ما نسبته (36.3%) من هم في وظيفة رئيس قسم، وأن ما نسبته (24.7%) من هم في وظيفة فني أو مهندس، بينما جاء من هم في وظيفة إداري بنسبة بلغت (17.6%)، أما الوظيفة غير المسماة (غير ذلك) فكانت نسبتها (10.4%)، وحصل من هم في وظيفة مدير أو مساعد مدير دائرة على نسبة بلغت (9%)، بينما جاء المسمى الوظيفي مدير عام / مساعد مدير عام بنسبة (2%) فقط، وهي أقل الفئات حسب متغير الوظيفة الحالية.

جدول (2): عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في المؤسسة والوظيفة الحالية

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة في المؤسسة
11%	31	أقل من 3 سنوات
11%	31	من 3 إلى أقل من 10 سنوات
48.6%	136	من 10 إلى أقل من 20 سنة
29.4%	82	من 20 سنة فأكثر
100%	280	المجموع
النسبة	التكرار	الوظيفة الحالية
2.2%	6	مدير عام/ مساعد مدير عام
13.3%	37	مدير دائرة/ مساعد مدير دائرة
14.6%	41	رئيس قسم
19.3%	54	إداري
18.5%	52	فني/ مهندس
32.1%	90	غير ذلك
100%	280	المجموع

أداة الدراسة:

تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من 5 محاور و(31) فقرة، وفي صورتها النهائية من 5 محاور و(31) فقرة، وجدول (3) يوضح المحاور الخمسة، وعدد فقرات كل منها، ونسبتها المئوية في الصورة النهائية للاستبانة. واتبع الباحث الخطوات التالية في بناء الاستبانة:

- مراجعة الفرضيات وأسئلة وأهداف الدراسة.

- الاستفادة من الدراسات السابقة.

وتم تقسيم الاستبانة إلى 3 أقسام:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية: (الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة

الوظيفية، العمر، الوظيفة الحالية).

القسم الثاني: وشمل المتغير المستقل (التغير التنظيمي) وشمل أربعة محاور:

1- المحور الأول: قيادة التغيير وشمل على 7 فقرات.

2- المحور الثاني: الاتصالات الداخلية وشمل على 5 فقرات.

3- المحور الثالث: اتخاذ القرارات التشاركية وشمل على 5 فقرات.

4- المحور الرابع: الهيكل التنظيمي وشمل على 6 فقرات.

القسم الثالث: وشمل المتغير التابع (الميزة التنافسية). وشمل على 8 فقرات.

جدول (3): توزيع محاور الدراسة وفقرات كل منها والنسب المئوية للفقرات

م	المعيار	عدد الفقرات	المقاييس	النسبة المئوية (%)
1	قيادة التغيير	7	(Herold et al., 2008)	22.5%
2	الاتصالات الداخلية	5	(Sun et al., 2021)	16.2%
3	اتخاذ القرارات التشاركية	5	(Arnold et al., 2000)	16.2%
4	الهيكل التنظيمي	6	(Slevin & Covin, 1997)	19.3%
5	الميزة التنافسية	8	(Pinar & Girard, 2008)	25.8%
	المجموع الكلي	31		100%

صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمختصين

في إدارة الأعمال، وبلغ عددهم (6) محكمين بجامعة الشرقية بسلطنة عمان، وقد عادت الاستبانات

المحكمة جميعها، وأجمع المحكمون على صدقها وملاءمتها لقياس المحاور التي وضعت من أجلها، وذلك بعد إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم، إما بالحذف، أو الإضافة، أو إعادة صياغة، أو إعادة الترتيب.

1) صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي: مدى اتساق كل فقرة من فقرات المقياس مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وتم حساب صدق الاتساق الداخلي وذلك من خلال معاملات الارتباط بين كل فقرة من أبعاد المقياس، والدرجة الكلية للمقياس نفسه. والجدول رقم (4) يوضح ذلك.

أولاً: مدى ارتباط محاور التغيير التنظيمي:

يتضح من الجدول (4) أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور التغيير التنظيمي دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر جميع فقرات المحور صادقة وتقريباً ما وضعت له.

جدول (4): الاتساق الداخلي لمحاور متغير (التغيير التنظيمي)

م	المحور	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	قيادة التغيير	0.887	.000
2	الاتصالات الداخلية	0.898	.000
3	اتخاذ القرارات التشاركية	0.912	.000
4	الهيكل التنظيمي	0.867	.000

* داله عند مستوى دلالة (0.01).

ثانياً: فقرات كل محور من التغيير التنظيمي.

– المحور الأول: قيادة التغيير:

يتضح من الجدول (5) أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات محور قيادة التغيير دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر جميع فقرات المحور صادقة وتقيس ما وضعت له.

جدول (5): محور قيادة التغيير

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	طور المدير رؤية واضحة لما سيحققه قسمنا أثناء عملية التغيير .	0.859	0.00
2	أوضح المدير للموظفين في قسمنا سبب وضرورة التغيير .	0.896	0.00
3	قدم المدير إيضاحات حول مدى إلحاح التغيير قبل التنفيذ.	0.908	0.00
4	أقام المدير تحالفاً واسعاً لدعم التغيير .	0.863	0.00
5	قام المدير بدعم وتمكين الأشخاص من تنفيذ التغيير .	0.902	0.00
6	قام المدير بمراقبة التقدم المحرز في تنفيذ التغيير بعناية.	0.909	0.00
7	أعطى المدير اهتماماً خاصاً للعاملين الذين واجهوا مشكلة في تنفيذ التغيير .	0.896	0.00

* داله عند مستوى دلالة (0.01).

- المحور الثاني: الاتصالات الداخلية:

جدول (6): محور الاتصالات الداخلية

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	تُشجع الوزارة وجهات النظر المختلفة والآراء المتعددة.	0.839	0.00
2	يُساعد التواصل والاتصال المدراء في فهم إشكاليات العمل ومعالجتها.	0.814	0.00
3	يقوم المشرفون بتشجيع الموظفين على إبداء آراء متعددة.	0.893	0.00
4	يتم إبلاغ الموظفين عادة بالتغييرات المهمة في السياسات والنظم التي تؤثر على عملهم.	0.870	0.00
5	لا يخشى الموظفون التحدث أثناء الاجتماعات مع المشرفين / المديرين.	0.820	0.00

* داله عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من الجدول (6) أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات محور الاتصالات الداخلية دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر جميع فقرات المحور صادقة وتقيس ما وضعت له.

- المحور الثالث: اتخاذ القرارات التشاركية:

يتضح من الجدول (7) أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات محور اتخاذ القرارات التشاركية دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر جميع فقرات المحور صادقة وتقيس ما وضعت له.

جدول (7): محور اتخاذ القرارات التشاركية

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	يشجع المسؤول العاملين على التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم.	0.912	0.00
2	يستمع المسؤول المباشر إلى أفكار واقتراحات العاملين	0.931	0.00
3	يراعي المسؤول المباشر اقتراحات العاملين عند اتخاذ القرارات	0.888	0.00
4	يمنح المسؤول المباشر جميع أعضاء فريق العمل فرصة للتعبير عن آرائهم	0.924	0.00
5	يراعي المسؤول المباشر أفكار واقتراحات فريق العمل عندما يختلف معها	0.911	0.00

* داله عند مستوى دلالة (0.01).

- المحور الرابع: الهيكل التنظيمي:

يتضح من الجدول (8) أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات محور الهيكل التنظيمي دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر جميع فقرات المحور صادقة وتقيس ما وضعت له.

جدول (8): محور الهيكل التنظيمي

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	يوجد لدى الوزارة قنوات اتصال واضحة تنظم الوصول إلى الموارد المالية والتشغيلية الهامة.	0.748	0.00
2	يميل المدراء إلى منح الموظفين ذوي الخبرة صلاحيات أوسع في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بمجال عملهم.	0.833	0.00
3	يُتيح المدراء للموظفين تغيير أساليب العمل والتكيف مع الظروف المتغيرة ومستجدات بيئة العمل.	0.833	0.00
4	يُركز المدراء على أهمية إنجاز الأعمال، حتى لو أدى ذلك تجاهل الإجراءات الرسمية.	0.785	0.00
5	يعتمد المدراء على العلاقات غير الرسمية ويركزون على إنجاز الأعمال بطريقة تشاركية.	0.824	0.00
6	يُتيح المدراء للموظفين إنجاز أعمالهم اعتماداً على تقديراتهم الشخصية ومستجدات بيئة العمل.	0.812	0.00

* داله عند مستوى دلالة (0.01).

المتغير التابع: الميزة التنافسية:

جدول (9): معاملات لقرات محور الهيكل التنظيمي

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	تقوم الوزارة بتحديث الإجراءات والعمليات بشكل منتظم.	0.837	0.00
2	تقوم الوزارة بتعديل الوصف الوظيفي والمهام الوظيفية بانتظام.	0.871	0.00
3	تُطبق الوزارة أنظمة إدارية جديدة بشكل منتظم.	0.873	0.00
4	تُطبق الوزارة سياسات وممارسات لتطوير قدرات الموظفين واستبقائهم في العمل.	0.894	0.00
5	تستخدم الوزارة أنظمة لإدارة الجودة	0.848	0.00
6	تعتمد الوزارة اللامركزية في اتخاذ القرار	0.824	0.00
7	تقوم الوزارة بإنجاز أعمالها المهمة عبر تشكيل فرق عمل متنوعة يمثلون أقسام وظيفية متعددة.	0.810	0.00
8	تحرص الوزارة على معرفة رأي المستفيدين والاستفادة منه في تطوير خدماتها.	0.874	0.00

* داله عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من الجدول (9) أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات الميزة التنافسية دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر جميع فقرات المحور صادقة وتقيس ما وضعت له.

ثبات أداة للدراسة:

قام الباحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ لاستخراج معامل الثبات. يتضح من جدول (10) أن جميع محاور الدراسة تتمتع بقيمة ثبات مرتفع حيث بلغ الثابت العام للأداة (0.912)، وذلك يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بقيمة مرتفع من الثبات.

جدول (10): معاملات الثبات تبعاً لمحاور الدراسة

م	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	قيادة التغيير	7	.889
2	الاتصالات الداخلية	5	.883
3	اتخاذ القرارات التشاركية	5	.884
4	الهيكل التنظيمي	6	.890
5	الميزة التنافسية	8	.913
	الثبات الكلي	31	.912

المعالجات الإحصائية:

تمت معالجة البيانات الإحصائية عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS) باستخدام المعالجة الإحصائية التالية:

1. التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية للتعرف على تكرار الإجابات لدى أفراد عينة الدراسة.
2. ألفا كرونباخ لحساب معامل الثبات.
3. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

4. اختبار (ت) لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة.

5. معامل ارتباط بيرسون.

6. اختبار one way ANOVA.

7. تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

ملخص الفصل الثالث:

تحقيقاً لأهداف الدراسة، وكذلك التمهيد للدراسة الميدانية اللازمة للإجابة على تساؤلات الدراسة، فقد تناولت في هذه الفصل منهج الدراسة وهو المنهج الكمي، وبينت مجتمع الدراسة، وبيانات تفصيلية عنه، ثم بينت عينة الدراسة، وكيف تم تحديدها، وبينت الاستبانة وأقسامها، وعدد محاورها، وفقراتها، ثم صدق الأداة، وصدق الاتساق الداخلي، ثم بينت المعالجات الإحصائية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة والتي تنص على:

ثانياً: اختبار وفحص الفرضيات:

التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة:

لتحديد اعتدال البيانات وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة، ولتحقق من بيانات الاستبانة

تتبع التوزيع الطبيعي، قام الباحث باستخدام معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح

(Kurtosis) لكل متغير من متغيرات الدراسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (11): قياس ثبات الاستبانة وتتبعها للتوزيع الطبيعي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء Skewness	ومعامل التفلطح Kurtosis
قيادة التغيير	4.90	1.53	-0.772	-0.136
الاتصالات الداخلية	4.94	1.47	-0.718	0.060
اتخاذ القرارات التشاركية	5.03	1.51	-0.783	0.019
الهيكل التنظيمي	4.68	1.34	-0.422	-0.030
التغيير التنظيمي (الإجمالي)	4.89	1.30	-0.741	0.180
الميزة التنافسية	4.39	1.49	-0.186	-0.757

من خلال الجدول (11) يتضح بأن عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي لأن قيمة معامل

الالتواء وقيمة معامل التفلطح أقل من القيمة المطلقة 2 لكل متغيرات الدراسة.

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة والتي تنص على:

ما أثر مقومات التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية وتنفيذها في المؤسسات الحكومية

بمحافظة جنوب الشرقية؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى ممارسة مقومات التغيير التنظيمي: (قيادة التغيير - اتخاذ القرارات التشاركية -

الاتصالات الداخلية - الهيكل التنظيمي) في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية؟

2. الى أي مدى استطاعت المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية تحقيق الميزة التنافسية؟
3. هل توجد علاقة بين مجالات التغيير التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات

الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية؟

4. هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى

للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الحالة، العمر، سنوات الخبرة في العمل)؟

وتسهيلاً لعرض نتائج الدراسة فقد تم تصنيفها وفقاً لأسئلة الدراسة بحيث تمت الإجابة عن

كل سؤال على حدة، وفيما يلي عرض لتلك النتائج والبيانات الإحصائية المتعلقة بها وفقاً للمعيار

الآتي لتفسير النتائج، حيث تم تحديد طول الخلايا وفقاً لمقياس ليكرت السباعي، تم اعتماد المعادلة

التالية: القيمة العليا للبدل - القيمة الدنيا للبدل مقسومة على عدد المستويات، $(2 = 7-1)$

والجدول رقم (12) يوضح ذلك:

جدول (12): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت السباعي

المتوسط الحسابي	المستوى
1 إلى أقل من 3	منخفض
من 3 إلى أقل من 5	متوسط
من 5 إلى 7	مرتفع

للإجابة على السؤال الأول: "ما مستوى ممارسة مقومات التغيير التنظيمي: (قيادة التغيير -

اتخاذ القرارات التشاركية - الاتصالات الداخلية - الهيكل التنظيمي) في المؤسسات الحكومية

بمحافظة جنوب الشرقية؟".

وبعد تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، وتفريغ الاستجابات تم حساب المتوسطات الحسابية

لدرجة توافر المحاور السبعة للدراسة. يتضح من الجدول (13) أن متوسط محاور التغيير التنظيمي

في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان تتراوح بين (4.68-5.03)،

والانحراف المعياري بين (1.34-1.51). وجاء في المرتبة الأولى محور اتخاذ القرارات التشاركية بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي بلغ (5.03) وانحراف معياري قدره (1.51)، وفي المرتبة الثانية جاء محور الاتصالات الداخلية بدرجة (متوسطة) وبمتوسط حسابي بلغ (4.94) وانحراف معياري قدره (1.47)، وجاء في المرتبة الثالثة محور قيادة التغيير بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي بلغ (4.90) وانحراف معياري قدره (1.53)، وفي المرتبة الرابعة محور الهيكل التنظيمي بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي بلغ (4.68) وانحراف معياري قدره (1.34). كما بلغ المتوسط الحسابي للميزة التنافسية بدرجة (متوسطة)، بقيمة (4.39) وانحراف معياري قدره (1.49).

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة

الرتبة	م	المعايير	المتوسطة الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	1	قيادة التغيير	4.90	1.53	متوسطة
2	2	الاتصالات الداخلية	4.94	1.47	متوسطة
1	3	اتخاذ القرارات التشاركية	5.03	1.51	عالية
4	4	الهيكل التنظيمي	4.68	1.34	متوسطة
5	5	الميزة التنافسية	4.39	1.49	متوسطة

ولمزيد من التعمق خاصة في الإجابة على السؤال الأول تم تناول كل محور على حدة

وذلك كما يأتي:

- المحور الأول: قيادة التغيير:

يتضح من الجدول رقم (14) أن متوسط محور "قيادة التغيير" في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان كان ضمن الدرجة المتوسطة بقيمة (4.85) وانحراف معياري (1.70). تراوح المتوسط الحسابي للفقرات ضمن المحور بين (4.82-4.97)، والانحراف

المعياري بين (1.68-1.78)، وحصلت الفقرة (6) والتي نصها "قام المدير بمراقبة التقدم المحرز في تنفيذ التغيير بعناية" على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.97) وانحراف معياري قدره (1.78) وبدرجة متوسطة، بينما حصلت الفقرة (4) والتي نصها "قام المدير تحالفًا واسعًا لدعم التغيير" على أقل متوسط حسابي بلغ (4.82) وانحراف معياري قدره (1.72) وبدرجة متوسطة.

جدول (14): التحليل الوصفي ل فقرات محور قيادة التغيير

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	م	الرتبة
متوسطة	1.68	4.87	طور المدير رؤية واضحة لما سيحققه قسمنا أثناء عملية التغيير.	1	5
متوسطة	1.69	4.93	أوضح المدير للموظفين في قسمنا سبب وضرورة التغيير.	2	3
متوسطة	1.68	4.84	قدم المدير إيضاحات حول مدى إلحاح التغيير قبل التنفيذ.	3	6
متوسطة	1.72	4.82	قام المدير تحالفًا واسعًا لدعم التغيير.	4	7
متوسطة	1.77	4.92	قام المدير بدعم وتمكين الأشخاص من تنفيذ التغيير.	5	4
متوسطة	1.78	4.97	قام المدير بمراقبة التقدم المحرز في تنفيذ التغيير بعناية.	6	1
متوسطة	1.73	4.95	أعطى المدير اهتمامًا خاصًا للعاملين الذين واجهوا مشكلة في تنفيذ التغيير.	7	2
متوسطة	1.70	4.85	المجموع الكلي		

- المحور الثاني: الاتصالات الداخلية:

يتضح من الجدول (15) أن متوسط التغيير التنظيمي في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان لمحور الاتصالات الداخلية كان ضمن الدرجة المتوسطة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (4.49-5.25)، والانحراف المعياري بين (1.62-1.91)، وحصلت الفقرة (2) والتي نصها "يساعد التواصل والاتصال المدراء في فهم إشكاليات العمل ومعالجتها" على أعلى

متوسط حسابي بلغ (5.25) وبانحراف معياري قدره (1.62) وبدرجة عالية، بينما حصلت الفقرة (1) والتي نصها "تشجع الوزارة وجهات النظر المختلفة والآراء المتعددة" على أقل متوسط حسابي بلغ (4.49) وانحراف معياري قدره (1.91) بدرجة متوسطة.

جدول (15): التحليل الوصفي لفقرات محور الاتصالات الداخلية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	م	الرتبة
متوسطة	1.91	4.49	تشجع الوزارة وجهات النظر المختلفة والآراء المتعددة.	1	5
عالية	1.62	5.25	يُساعد التواصل والاتصال المدراء في فهم إشكاليات العمل ومعالجتها.	2	1
متوسطة	1.73	4.95	يقوم المشرفون بتشجيع الموظفين على إبداء آراء متعددة.	3	3
متوسطة	1.77	4.90	يتم إبلاغ الموظفين عادة بالتغييرات المهمة في السياسات والنظم التي تؤثر على عملهم.	4	4
عالية	1.69	5.10	لا يخشى الموظفون التحدث أثناء الاجتماعات مع المشرفين/ المديرين.	5	2
متوسطة	1.74	4.73	المجموع الكلي		

- المحور الثالث: اتخاذ القرارات التشاركية:

يتضح من الجدول (16) أن متوسط التغيير التنظيمي في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان بالنسبة لمحور اتخاذ القرارات التشاركية كان ضمن الدرجة العالية حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (4.92-5.15)، والانحراف المعياري بين (1.61-1.68)، وحصلت الفقرة (1) والتي نصها "يستمتع المسؤول المباشر إلى أفكار واقتراحات العاملين" على أعلى متوسط حسابي بلغ (5.15) وبانحراف معياري قدره (1.61) وبدرجة عالية، بينما حصلت الفقرة (3) والتي نصها "يراعي المسؤول المباشر اقتراحات العاملين عند اتخاذ القرارات" على أقل متوسط حسابي بلغ (4.92) وانحراف معياري قدره (1.64) وبدرجة متوسطة.

جدول (16): التحليل الوصفي لفقرات محور اتخاذ القرارات التشاركية

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
4	1	يشجع المسؤول العاملين على التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم.	5.01	1.67	عالية
1	2	يستمتع المسؤول المباشر إلى أفكار واقتراحات العاملين.	5.15	1.61	عالية
5	3	يراعي المسؤول المباشر اقتراحات العاملين عند اتخاذ القرارات.	4.92	1.64	متوسطة
2	4	يمنح المسؤول المباشر جميع أعضاء فريق العمل فرصة للتعبير عن آرائهم.	5.06	1.68	عالية
3	5	يراعي المسؤول المباشر أفكار واقتراحات فريق العمل عندما يختلف معها.	5.02	1.64	عالية
المجموع الكلي					
			5.03	1.64	عالية

- المحور الرابع: الهيكل التنظيمي:

يتضح من الجدول (17) أن متوسط التغيير التنظيمي في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان بالنسبة لمحور الهيكل التنظيمي كان ضمن الدرجة المتوسطة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (4.40-4.94)، والانحراف المعياري بين (1.59-1.77)، وحصلت الفقرة (2) والتي نصها "يميل المدراء إلى منح الموظفين ذوي الخبرة صلاحيات أوسع في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بمجال عملهم" على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.94) وبانحراف معياري قدره (1.64) وبدرجة متوسطة، بينما حصلت الفقرة (4) والتي نصها "يُركز المدراء على أهمية إنجاز الأعمال، حتى لو أدى ذلك تجاهل الإجراءات الرسمية" على أقل متوسط حسابي بلغ (4.40) وانحراف معياري قدره (1.75) وبدرجة متوسطة أيضاً.

جدول (17): التحليل الوصفي لفقرات محور الهيكل التنظيمي

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	1	يوجد لدى الوزارة قنوات اتصال واضحة تنظم الوصول إلى الموارد المالية والتشغيلية الهامة.	4.60	1.77	متوسطة
1	2	يميل المدراء إلى منح الموظفين ذوي الخبرة صلاحيات أوسع في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بمجال عملهم.	4.94	1.64	متوسطة
2	3	يُتيح المدراء للموظفين تغيير أساليب العمل والتكيف مع الظروف المتغيرة ومستجدات بيئة العمل.	4.88	1.59	متوسطة
6	4	يُركز المدراء على أهمية إنجاز الأعمال، حتى لو أدى ذلك تجاهل الإجراءات الرسمية.	4.40	1.75	متوسطة
3	5	يعتمد المدراء على العلاقات غير الرسمية ويركزون على إنجاز الأعمال بطريقة تشاركية.	4.67	1.67	متوسطة
4	6	يُتيح المدراء للموظفين إنجاز أعمالهم اعتماداً على تقديراتهم الشخصية ومستجدات بيئة العمل.	4.62	1.61	متوسطة
		المجموع الكلي	4.68	1.67	متوسطة

للإجابة على السؤال الثاني: " إلى أي مدى استطاعت المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية تحقيق الميزة التنافسية؟".

يتضح من جدول (18) أن متغير الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان كان ضمن الدرجة المتوسطة، حيث تراوح المتوسط الحسابي، بين (4.64-4.25)، والانحراف المعياري بين (1.60-1.87)، وحصلت الفقرة (7) والتي نصها "تقوم الوزارة بإنجاز أعمالها المهمة عبر تشكيل فرق عمل متنوعة يمثلون أقسام وظيفية متعددة" على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.64) وانحراف معياري قدره (1.60) وبدرجة متوسطة، بينما حصلت الفقرة (2) والتي نصها "تقوم الوزارة بتعديل الوصف الوظيفي والمهام الوظيفية بانتظام" على أقل متوسط حسابي بلغ (4.25) وانحراف معياري قدره (1.87) وبدرجة متوسطة.

جدول (18): التحليل الوصفي لفقرات محور الميزة التنافسية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	م	الرتبة
متوسطة	1.70	4.50	تقوم الوزارة بتحديث الإجراءات والعمليات بشكل منتظم.	1	2
متوسطة	1.87	4.25	تقوم الوزارة بتعديل الوصف الوظيفي والمهام الوظيفية بانتظام.	2	8
متوسطة	1.76	4.29	تُطبق الوزارة أنظمة إدارية جديدة بشكل منتظم.	3	6
متوسطة	1.78	4.31	تُطبق الوزارة سياسات وممارسات لتطوير قدرات الموظفين واستبقائهم في العمل.	4	4
متوسطة	1.71	4.48	تستخدم الوزارة أنظمة لإدارة الجودة	5	3
متوسطة	1.75	4.29	تعتمد الوزارة اللامركزية في اتخاذ القرار	6	7
متوسطة	1.60	4.64	تقوم الوزارة بإنجاز أعمالها المهمة عبر تشكيل فرق عمل متنوعة يمثلون أقسام وظيفية متعددة.	7	1
متوسطة	1.77	4.31	تحرص الوزارة على معرفة رأي المستفيدين والاستفادة منه في تطوير خدماتها.	8	5
متوسطة	1.74	4.38	المجموع الكلي		

للإجابة عن السؤال الثالث: "هل توجد علاقة بين مجالات التغيير التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية؟".

توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين عناصر التغيير التنظيمي: (قيادة التغيير - اتخاذ القرارات التشاركية - الاتصالات الداخلية - الهيكل التنظيمي) والميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان، ويتضح من الجدول أن معامل الارتباط بين عناصر التغيير التنظيمي: (قيادة التغيير - اتخاذ القرارات التشاركية - الاتصالات الداخلية - الهيكل التنظيمي) والميزة التنافسية كانت موجبة وذات علاقة طردية، وهذا يعني أن عناصر التغيير التنظيمي لها تأثير على الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب

الشرقية بسلطنة عمان، إذ بلغت الدلالة الإحصائية (0.000) وجاء معامل ارتباط بيرسون في جميع أبعاد التغيير التنظيمي بصورة إيجابية.

جدول (19): معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	1	2	3	4	5
قيادة التغيير	1				
الاتصالات الداخلية	.728**	1			
اتخاذ القرارات التشاركية	.731**	.778**	1		
الهيكل التنظيمي	.690**	.691**	.735**	1	
الميزة التنافسية	.591**	.626**	.563**	.629**	1

* داله عند مستوى (0.01).

يتضح من الجدول (19) بأن هناك علاقة طردية بين المتغيرات المستقلة: (قيادة التغيير، الاتصالات الداخلية، اتخاذ القرارات التشاركية، الهيكل التنظيمي)، والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، أي أن هذه القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية (0.01). حيث إن أكثر العناصر ارتباطاً بالميزة التنافسية كان الهيكل التنظيمي إذ بلغ معامل الارتباط (0.629) ويليه الاتصالات الداخلية حيث بلغ معامل الارتباط (0.626)، ثم جاء قيادة التغيير بمعامل ارتباط بلغ (0.591)، وفي المرتبة الأخيرة جاء اتخاذ القرارات التشاركية بمعامل ارتباط بلغ (0.563).

للإجابة على السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغيرات البحث (النوع الاجتماعي، العمر، سنوات الخبرة في العمل)؟

أولاً: متغير النوع الاجتماعي:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع المحاور وفقاً لمتغير الجنس

(نكر - أنثى)، وتم إجراء اختبار (ت) T-TEST.

جدول (20): الفروقات في استجابات المبحوثين وفق متغير الجنس (ذكر، أنثى)

المحاور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
قيادة التغيير	ذكر	210	4.88	1.56	278	-	0.73	دالة إحصائيًا
	أنثى	70	4.95	1.46				
الاتصالات الداخلية	ذكر	210	4.94	1.51	278	0.09	0.92	دالة إحصائيًا
	أنثى	70	4.92	1.33				
اتخاذ القرارات التشاركية	ذكر	210	4.99	1.56	278	-	0.40	دالة إحصائيًا
	أنثى	70	5.16	1.34				
الهيكل التنظيمي	ذكر	210	4.65	1.38	278	-	0.52	دالة إحصائيًا
	أنثى	70	4.77	1.24				
الميزة التنافسية	ذكر	210	4.35	1.49	278	-0.68	0.49	دالة إحصائيًا
	أنثى	70	4.49	1.50				
المجموع الكلي	ذكر	210	4.76	1.50	278	-0.47	0.612	دالة إحصائيًا
	أنثى	70	4.85	1.37				

* داله عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

من خلال الجدول رقم (20) يتضح وجود دلالة إحصائية لدى أفراد متغير الجنس كمجموع كلي في أبعاد الدراسة. حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة: (قيادة التغيير - اتخاذ القرارات التشاركية - الاتصالات الداخلية - الهيكل التنظيمي، الميزة التنافسية) تعزى إلى متغير الجنس في الدراسة.

ثانيًا: متغير العمر قام الباحث باستخدام اختبار (One Way ANOVA):

يلاحظ من الجدول (21) أن الفئة العمرية أقل من 30 سنة هي أعلى متوسط حسابي في جميع محاور الدراسة، تليها الفئة العمرية من 30 إلى أقل عن 40 سنة، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفئة العمرية أكثر من 50 سنة، أما في المرتبة الأخيرة فكانت الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة أقل متوسط حسابي بين الفئات العمرية لمحاور الدراسة.

جدول (21): الفروقات في استجابات المبحوثين وفق متغير العمر

المحاور	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
قيادة التغيير	أقل من 30 سنة	26	5.26	1.52
	من 30 إلى أقل عن 40 سنة	119	4.96	1.55
	من 40 إلى أقل عن 50 سنة	120	4.80	1.49
	أكثر من 50 سنة	15	4.64	1.74
	المجموع	280	4.90	1.53
الاتصالات الداخلية	أقل من 30 سنة	26	5.30	1.52
	من 30 إلى أقل عن 40 سنة	119	4.99	1.52
	من 40 إلى أقل عن 50 سنة	120	4.86	1.39
	أكثر من 50 سنة	15	4.52	1.59
	المجموع	280	4.94	1.47
اتخاذ القرارات التشاركية	أقل من 30 سنة	26	5.35	1.26
	من 30 إلى أقل عن 40 سنة	119	5.03	1.60
	من 40 إلى أقل عن 50 سنة	120	4.97	1.45
	أكثر من 50 سنة	15	4.94	1.62
	المجموع	280	5.03	1.51
الهيكل التنظيمي	أقل من 30 سنة	26	5.06	1.31
	من 30 إلى أقل عن 40 سنة	119	4.40	1.60
	من 40 إلى أقل عن 50 سنة	120	4.28	1.41
	أكثر من 50 سنة	15	3.91	1.28
	المجموع	280	4.39	1.49
الميزة التنافسية	أقل من 30 سنة	26	5.26	1.52
	من 30 إلى أقل عن 40 سنة	119	4.96	1.55
	من 40 إلى أقل عن 50 سنة	120	4.80	1.49
	أكثر من 50 سنة	15	4.64	1.74
	المجموع	280	4.90	1.53

ثالثًا: متغير "سنوات الخبرة في العمل":

يلاحظ من الجدول (22) أن فئة سنوات الخبرة لأقل من 3 سنوات هي أعلى متوسط حسابي

في جميع محاور الدراسة، تليها فئة من 3 إلى أقل من 10 سنوات، وفي المرتبة الثالثة جاءت فئة

من 20 سنة فأكثر، أما في المرتبة الأخيرة فكانت لفئة من 10 إلى أقل من 20 سنة أقل متوسط

حسابي بين فئات سنوات الخبرة الوظيفية في المؤسسة لمحاور الدراسة.

جدول (22): الفروقات في استجابات المبحوثين وفق سنوات الخبرة في العمل

المحاور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
قيادة التغيير	أقل من 3 سنوات	31	5.18	1.48
	من 3 إلى أقل من 10 سنوات	31	5.06	1.74
	من 10 إلى أقل من 20 سنة	136	4.82	1.56
	من 20 سنة فأكثر	82	4.87	1.43
	المجموع	280	4.90	1.53
الاتصالات الداخلية	أقل من 3 سنوات	31	5.30	1.46
	من 3 إلى أقل من 10 سنوات	31	5.18	1.34
	من 10 إلى أقل من 20 سنة	136	4.85	1.59
	من 20 سنة فأكثر	82	4.84	1.28
	المجموع	280	4.94	1.47
اتخاذ القرارات التشاركية	أقل من 3 سنوات	31	5.40	1.20
	من 3 إلى أقل من 10 سنوات	31	4.94	1.64
	من 10 إلى أقل من 20 سنة	136	4.98	1.60
	من 20 سنة فأكثر	82	5.01	1.40
	المجموع	280	5.03	1.51
الهيكل التنظيمي	أقل من 3 سنوات	31	5.10	1.22
	من 3 إلى أقل من 10 سنوات	31	4.56	1.65
	من 10 إلى أقل من 20 سنة	136	4.11	1.54
	من 20 سنة فأكثر	82	4.50	1.33
	المجموع	280	4.39	1.49
الميزة التنافسية	أقل من 3 سنوات	31	5.18	1.48
	من 3 إلى أقل من 10 سنوات	31	5.06	1.74
	من 10 إلى أقل من 20 سنة	136	4.82	1.56
	من 20 سنة فأكثر	82	4.87	1.43
	المجموع	280	4.90	1.53

ثانيًا: اختبار وفحص الفرضيات:

يسعى هذا الجزء لاختبار فرضيات الدراسة والتي تنص على التالي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لعناصر التغيير التنظيمي: (قيادة التغيير - اتخاذ القرارات التشاركية - الاتصالات الداخلية - الهيكل التنظيمي)، على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية يشق منها الفرضيات الفرعية التالية:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لقيادة التغيير على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاتصالات الداخلية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتخاذ القرارات التشاركية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية.

تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لتحديد تأثير المتغير المستقل (التغيير التنظيمي) على الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان.

اختبار الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمقومات التغيير التنظيمي: (قيادة التغيير - اتخاذ القرارات التشاركية - الاتصالات الداخلية - الهيكل

التنظيمي)، على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية؛ ويشترك منها الفرضيات الفرعية التالية:

تشير نتائج الجدول (23) أن أثر التغيير التنظيمي في الميزة التنافسية دال إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) ويظهر من قيمة F المحسوبة والبالغة (231.8) و ($\text{sig} = 0.00$) وهو ما يشير إلى وجود التأثير للتغيير التنظيمي على الميزة التنافسية. أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. كذلك توضح قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أن 67.4% من التباين الحاصل في التغيير التنظيمي يعود إلى أبعاد ممارسات التغيير التنظيمي وأن 32.6% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

جدول (23): أثر التغيير التنظيمي على الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficients المتغير التابع (الميزة التنافسية)				
معامل الارتباط R	معامل التحديد (R^2)	Sig F*	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	(B)	البيان
0.455	0.674	0.00	231.8	1	0.00	15.2	0.051	0.77	التغيير التنظيمي
				278					
				279					

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لقيادة التغيير على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية.

تشير نتائج الجدول (24) أن لقيادة التغيير أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) على الميزة التنافسية. ويظهر من قيمة F المحسوبة والبالغة (149.9) و ($\text{sig} = 0.00$) وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي لقيادة التغيير على الميزة التنافسية، أي

أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. كذلك توضح قيمة معامل التحديد (R^2) أن 35% من التباين الحاصل في قيادة التغيير يعود إلى أبعاد قيادة التغيير وأن 65% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

جدول (24): أثر قيادة التغيير على الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficients المتغير التابع (الميزة التنافسية)				
معامل الارتباط R	معامل التحديد (R^2)	Sig F*	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	(B)	البيان
0.59	0.35	0.00	149.9	1 278 279	0.00	12.2	0.047	0.57 4	قيادة التغيير

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاتصالات الداخلية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية

تشير نتائج الجدول (25) أن الاتصالات الداخلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) ويظهر من قيمة F المحسوبة والبالغة (178.8) و ($0.00 = \text{sig}$) وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي للاتصالات الداخلية على الميزة التنافسية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. كذلك توضح قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أن 39.1% من التباين الحاصل في الاتصالات الداخلية يعود إلى أبعاد الاتصالات الداخلية وأن 33% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

جدول (25): أثر الاتصالات الداخلية على الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficients المتغير التابع (الميزة التنافسية)				
معامل الارتباط R	معامل التحديد (R ²)	Sig F*	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	(B)	البيان
0.626	0.391	0.00	178.8	1	0.00	13.3	0.047	0.63	الاتصالات الداخلية
				278					
				279					

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتخاذ القرارات التشاركية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية.

تشير نتائج الجدول (26) أن اتخاذ القرارات التشاركية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) ويظهر من قيمة F المحسوبة والبالغة (129.2) و ($0.00 = \text{sig}$) وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي لاتخاذ القرارات التشاركية على الميزة التنافسية أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين.

جدول (26): أثر اتخاذ القرارات التشاركية على الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficients المتغير التابع (الميزة التنافسية)				
معامل الارتباط R	معامل التحديد (R ²)	Sig F*	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	(B)	البيان
0.563	0.317	0.00	129.2	1	0.00	11.3	0.04	0.55	اتخاذ القرارات التشاركية
				278					
				279					

كذلك توضح قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أن 31.7% من التباين الحاصل في اتخاذ القرارات التشاركية يعود إلى أبعاد اتخاذ القرارات التشاركية، وأن 68.3% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية. تشير نتائج الجدول (27) أن الهيكل التنظيمي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) ويظهر من قيمة F المحسوبة والبالغة (182.3) و ($0.00 = \text{sig}$) وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي للهيكل التنظيمي على الميزة التنافسية، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. كذلك توضح قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أن 40% من التباين الحاصل في الهيكل التنظيمي يعود إلى أبعاد الهيكل التنظيمي وأن 60% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

جدول (27): أثر الهيكل التنظيمي على الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب

الشرقية بسلطنة عمان

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficients المتغير التابع (الميزة التنافسية)				
معامل الارتباط R	معامل التحديد (R^2)	Sig F*	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	(B)	البيان
0.63	0.40	0.00	182.3	1	0.00	13.5	0.052	0.697	الهيكل التنظيمي
				278					
				279					

ملخص الفصل الرابع:

تناولت في هذا الفصل التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، من خلال عرض النتائج المتعلقة بالإجابة

على كل سؤال من الأسئلة الفرعية للدراسة، بهدف التعرف على أثر التغيير التنظيمي في الميزة

التنافسية وتنفيذها في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية، وعرض الجداول الإحصائية،

وبيان نتائجها.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

توصيات واقتراحات الدراسة:

مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

أولاً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على: ما مستوى مقومات التغيير التنظيمي: (قيادة التغيير - اتخاذ القرارات التشاركية - الاتصالات الداخلية - الهيكل التنظيمي) في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية؟

خلصت نتائج الدراسة إلى أن توافر مقومات التغيير التنظيمي: (قيادة التغيير - اتخاذ القرارات التشاركية - الاتصالات الداخلية - الهيكل التنظيمي) في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية بالنسبة لمحاور الدراسة ككل كان ضمن الدرجة المتوسطة بصورة إجمالية، ولكنها تميل إلى العالوية. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى وجود اهتمام ملحوظ من قبل قادة تلك المؤسسات بإحداث التغيير في مؤسساتهم استجابة للتطورات والتغيرات العالمية والإقليمية والمحلية، بالإضافة إلى تحسين وتطوير أساليب العمل ومواجهة مشكلاته بكفاءة وفعالية للتمكن من المنافسة الجادة مع المؤسسات المماثلة ومن ثم تحقيق الجودة والتميز في العمل.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من النعيمي (2018) والتي توصلت نتائجها إلى وجود أثر لتجربة المستهلك في الميزة التنافسية في شركة كورك للهاتف النقال في العراق، حيث إن التجربة مقوم مهم من مقومات التغيير، ودراسة النجار (2017) والتي أكدت نتائجها تمتع أصحاب المشاريع الريادية المحتضنة من قبل الحاضنة للأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية بغزة بامتلاك المهارة في إدارة المخاطر بشكل ملحوظ، حيث إن إدارة المخاطر مقوم رئيس لإحداث التغيير وتحقيق ميزة تنافسية.

ولكن اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من الحنيطي ومرزوق (2019) والتي كشفت توصياتها أهمية زيادة القدرة على إحداث التغيير ومواجهة التحديات الداخلية في المؤسسات الصناعية والخدمية في الأردن، مما يعني وجود مشكلات تتعلق بهذا الجانب، وصالح (2018)

والتي أبرزت نتائجها أن الممارسات القيادية الداعمة ومنها إدارة التغيير لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان جاءت بدرجة ضعيفة جداً، ومقيم (2020) والتي بينت نتائجها أن نسبة التأثير للتعليم التنظيمي على عملية التغيير في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري مرتفعة في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري، والجدي (2018) والتي أكدت نتائجها عدم وجود تأثير لتخطيط الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية على الميزة التنافسية، حيث إن التخطيط مرتكز مهم يعتمد عليه التغيير.

ولمزيد من التعمق في مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول تم مناقشة وتفسير

كل محور على حدة كما يأتي:

- المحور الأول: قيادة التغيير:

أشارت نتائج الدراسة إلى أن محور قيادة التغيير في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان كان ضمن الدرجة المتوسطة بصورة إجمالية ولكنها تميل إلى العالية، وحصلت الفقرة التي نصها: "قام المدير بمراقبة التقدم المحرز في تنفيذ التغيير بعناية" على أعلى متوسط حسابي وبدرجة متوسطة ولكنها تميل إلى العالية. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى إدراك المديرين في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان أهمية المراقبة في تنفيذ التغيير؛ إذ إنها تدفع الموظفين إلى العمل بجدية واهتمام عندما يشعرون أنهم موضع متابعة ومراقبة، كما أنها تساعد على التعرف على مشكلات التغيير أول بأول ومن ثم التغلب عليها وتصحيح المسار، بالإضافة إلى إدراك الموظفين أن المديرين يهتمون بالتغيير.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من الحنيطي ومرزوق (2019) والتي كشفت نتائجها وجود أثر للجودة في إحداث التغيير وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية والخدمية في الأردن؛ إذ إن مراقبة التقدم من أهم مبادئ الجودة، وتحيل (2016) والتي بينت

نتائجها وجود أثر للجودة في إحداث الميزة التنافسية في جامعة فلسطين؛ إذ إن مراقبة التقدم من أهم مبادئ الجودة.

ولكن اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة صالح (2018) والتي أبرزت نتائجها أن الممارسات القيادية الداعمة ومنها إدارة التغيير لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان جاءت بدرجة ضعيفة جدا في محور الجودة، حيث إن مراقبة التقدم المحرز من أهم دعائم الجودة.

بينما حصلت الفقرة التي نصها: "أقام المدير تحالفًا واسعًا لدعم التغيير" على أقل متوسط حسابي وبدرجة متوسطة ولكنها تميل إلى العالية. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى وجود نوع من الوعي والفهم من قبل المديرين في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان بأهمية العمل الجماعي المُشترك، والدعم المتنوع من جهات عديدة عند إحداث التغيير وهذا يجعل جميع الأطراف المُشاركة يتحملون المسؤولية، ويتقبلون نتائج التغيير.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة صالح (2018) والتي أبرزت نتائجها أن الممارسات القيادية الداعمة ومنها إدارة التغيير لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان جاءت بدرجة ضعيفة جدا في محور الجودة؛ إذ إن التعاون والمُشاركة والدعم من أهم دعائم إحداث التغيير. كما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Distanent & Khongmalai, 2018) والتي أسفرت نتائجها عن أن الابتكار ساعد وعزز المزايا التنافسية في مجال الأغذية المجمدة؛ إذ إن الابتكار يعتمد على التعاون والمُشاركة في عمليات التغيير.

- المحور الثاني: الاتصالات الداخلية:

بينت نتائج الدراسة أن محور الاتصالات الداخلية في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان كان ضمن الدرجة المتوسطة بصورة إجمالية ولكنها تميل إلى العالية. وحصلت الفقرة التي نصها: "يساعد التواصل والاتصال المدراء في فهم إشكاليات العمل ومعالجتها" على أعلى متوسط حسابي ودرجة عالية. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى إدراك المديرين في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان أهمية وجود نظام داخلي فعال بمؤسساتهم، وهذا يساعد على سرعة إنجاز المهام، وسرعة مواجهة المشكلات، كما يدعم العلاقات بين الإدارة والموظفين، وبين الموظفين بعضهم البعض.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من الحنيطي ومرزوق (2019) والتي كشفت نتائجها وجود أثر للجودة في إحداث التغيير وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية والخدمية في الأردن، حيث إن الاتصال الفعال من أهم مبادئ الجودة، وتحيل (2016) والتي بينت نتائجها وجود أثر للجودة في إحداث الميزة التنافسية في جامعة فلسطين؛ إذ إن الاتصال الفعال من أهم مبادئ الجودة.

ولكن اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة صالح (2018) والتي أكدت نتائجها أن الممارسات القيادية الداعمة ومنها إدارة التغيير لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان جاءت بدرجة ضعيفة جدا في محور الجودة؛ إذ إن الاتصال الفعال من أهم دعائم الجودة.

بينما حصلت الفقرة التي نصها: "تُشجع الوزارة وجهات النظر المختلفة والآراء المتعددة" على أقل متوسط حسابي ودرجة متوسطة ولكنها تميل إلى العالية. وقد يُعزى ذلك إلى اتباع قيادات الوزارة ومسؤوليها أسلوب القيادة التشاركية، وإدراكهم أهمية التعاون والمشاركة بين العاملين من

خلال الحوارات والمناقشات الفعالة، وتبادل الأفكار ووجهات النظر المتنوعة في تطوير الأداء وحل المشكلات، حيث إن ذلك يزيد من ولائهم وانتمائهم المهني، وحماسهم ودافعيتهم للعمل حيث يشعرون أنهم موضع اهتمام وتقدير.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من الحنيطي ومرزوق (2019) والتي توصلت نتائجها إلى وجود أثر للجودة في إحداث التغيير وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية والخدمية في الأردن، حيث إن التعاون والمشاركة الفعالة من أهم مبادئ الجودة، وتحيل (2016) والتي بينت نتائجها وجود أثر للجودة في إحداث الميزة التنافسية في جامعة فلسطين، حيث إن التعاون والمشاركة الفعالة من أهم مبادئ الجودة.

ولكن اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة صالح (2018) والتي أبرزت نتائجها أن الممارسات القيادية الداعمة ومنها إدارة التغيير لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان جاءت بدرجة ضعيفة جدا في محور الجودة، حيث إن التعاون والمشاركة الفعالة من أهم دعائم الجودة.

- المحور الثالث: اتخاذ القرارات التشاركية:

أظهرت نتائج الدراسة أن محور اتخاذ القرارات التشاركية في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان كان ضمن الدرجة العالية بصورة إجمالية. وحصلت الفقرة التي نصها: "يستمتع المسؤول المباشر إلى أفكار واقتراحات العاملين" على أعلى متوسط حسابي وبدرجة عالية. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى اتباع المديرين في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان نمط القيادة التشاركية والتي تتيح للموظفين إبداء آرائهم وأفكارهم وتقديم المقترحات والتصورات لتحسين وتطوير العمل، وكذلك مواجهة التحديات والمشكلات بأساليب وطرائق إبداعية وابتكارية.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من الحنيطي ومرزوق (2019) والتي كشفت نتائجها عن وجود أثر للجودة في إحداث التغيير وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية والخدمية في الأردن، حيث إن اتخاذ القرارات التشاركية من أهم مبادئ الجودة، وتحيل (2016) والتي بينت نتائجها وجود أثر للجودة في إحداث الميزة التنافسية في جامعة فلسطين، حيث إن اتخاذ القرارات التشاركية من أهم مبادئ الجودة.

ولكن اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة صالح (2018) والتي أظهرت نتائجها أن الممارسات القيادية الداعمة ومنها إدارة التغيير لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان جاءت بدرجة ضعيفة جدا في محور الجودة، حيث إن اتخاذ القرارات التشاركية من أهم دعائم الجودة.

بينما حصلت الفقرة التي نصها: "يراعي المسؤول المباشر اقتراحات العاملين عند اتخاذ القرارات" على أقل متوسط حسابي وبدرجة متوسطة ولكنها تميل إلى العالية. وقد يُعزى ذلك إلى اهتمام المديرين في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان بمقترحات العاملين في اتخاذ القرارات ويجعلها موضع احترام وتقدير، حيث إن الاقتراحات المتنوعة توفر أساليب وطرائق مُتعددة لتحسين وتطوير العمل، وكذلك توفير بدائل متنوعة لمواجهة المُشكلات.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من الحنيطي ومرزوق (2019) والتي أسفرت نتائجها عن وجود أثر للجودة في إحداث التغيير وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية والخدمية في الأردن، حيث إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من أهم مبادئ الجودة، وتحيل (2016) والتي بينت نتائجها وجود أثر للجودة في إحداث الميزة التنافسية في جامعة فلسطين، حيث إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من أهم مبادئ الجودة.

ولكن اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة صالح (2018) والتي خلصت نتائجها إلى أن الممارسات القيادية الداعمة ومنها إدارة التغيير لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان جاءت بدرجة ضعيفة جدا في محور الجودة، حيث إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من أهم دعائم الجودة.

- المحور الرابع: الهيكل التنظيمي:

أبرزت نتائج الدراسة أن محور الهيكل التنظيمي في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان كان ضمن الدرجة المتوسطة بصورة إجمالية ولكنها تميل إلى العالية. وحصلت الفقرة التي نصها: "يميل المدراء إلى منح الموظفين ذوي الخبرة صلاحيات أوسع في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بمجال عملهم" على أعلى متوسط حسابي وبدرجة متوسطة ولكنها تميل إلى العالية. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى حرص المديرين في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان على تمكين العاملين من أداء عملهم بسرعة ومرونة، بالإضافة إلى إتاحة الفرص المتنوعة لهم في الإبداع والابتكار، واستخدام أساليب جديدة في العمل، بالإضافة إلى تخفيف الأعباء الوظيفية عن هؤلاء المديرين، وتكوين صف ثانٍ من القيادات المدرسية.

بينما حصلت الفقرة التي نصها: "يُركز المدراء على أهمية إنجاز الأعمال، حتى لو أدى ذلك تجاهل الإجراءات الرسمية" على أقل متوسط حسابي وبدرجة متوسطة ولكنها تميل إلى العالية. وقد يُعزى ذلك إلى حرص المديرين في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان على إنجاز الأعمال بسرعة، ولا سيما وقت حدوث المشكلات أو المخاطر أو الأزمات الطارئة، والتي يمكن أن تعطل الإجراءات الرسمية جودة العمل.

ثانياً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نص على: ما مستوى تحقيق الميزة

التنافسية في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية؟

خلصت نتائج الدراسة إلى أن متغير الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية بمحافظة

جنوب الشرقية بسلطنة عمان كان ضمن الدرجة المتوسطة بصورة إجمالية ولكنها تميل إلى العالية.

وحصلت الفقرة التي نصها: "تقوم الوزارة بإنجاز أعمالها المهمة عبر تشكيل فرق عمل متنوعة

يمثلون أقسام وظيفية متعددة" على أعلى متوسط حسابي وبدرجة متوسطة ولكنها تميل إلى العالية.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى حرص المديرين في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية

بسلطنة عمان على العمل التعاوني التشاركي الذي يعتمد على روح الفريق الواحد، بالإضافة إلى

دعم العلاقات بين جميع أقسام ودوائر العمل الذي يُتيح الاستفادة من جميع الموارد البشرية

المؤسسية، وتحقيق أهداف مُشتركة، وتصبح المؤسسة بوتقة واحدة وليست جزراً منعزلة.

بينما حصلت الفقرة التي نصها: "تقوم الوزارة بتعديل الوصف الوظيفي والمهام الوظيفية

بانتظام" على أقل متوسط حسابي وبدرجة متوسطة ولكنها تميل إلى العالية. وقد يُعزى ذلك إلى

وجود نوع من الحرص لدى قيادات الوزارة على التكيف مع جميع التحولات والتغيرات العالمية

والإقليمية والمحلية في مجال إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى توفير كوادر وطاقات بشرية لديها

من الكفايات والكفاءات التي تمكنها من إنجاز العمل بجودة وتميز.

ثالثاً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نص على: هل توجد علاقة بين

مجالات التغيير التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب

الشرقية؟

خلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

إحصائية (0.01) بين المتغيرات المستقلة: (قيادة التغيير، الاتصالات الداخلية، اتخاذ القرارات

التشاركية، الهيكل التنظيمي) والمتغير التابع (الميزة التنافسية). وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن الميزة التنافسية لكي تتحقق في المؤسسة فلا بد أن تقوم المؤسسة بعمليات تحسين وتطوير تعتمد على تغييرات حقيقية وملموسة تركز على مقومات القيادة الداعمة، والتواصل الفعال، والقرارات الجماعية التشاركية، ومرونة الهيكل التنظيمي.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من الحنيطي ومرزوق (2019) والتي كشفت نتائجها عن وجود أثر للجودة في إحداث التغيير وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية والخدمية في الأردن، والنعمي (2018) والتي توصلت نتائجها إلى وجود علاقات ارتباطية معنوية بين الأبعاد لتجربة المستهلك والميزة التنافسية المستدامة في شركة كورك للهاتف النقال في العراق، والنجار (2017) والتي أظهرت عن وجود إثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات في مهارة إدارة المخاطر (مجتمعة، منفردة) عند أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية بغزة؛ وتحيل (2016) والتي بينت نتائجها وجود أثر للجودة في إحداث الميزة التنافسية في جامعة فلسطين، و(Hardeep & Bakshi, 2015) والتي أكدت نتائجها أن رأس المال الفكري له تأثير مباشر وإيجابي على الميزة التنافسية، وأكدت النتائج بأن الابتكار يؤكد تماما العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية، بينت النتائج أن التعليم التنظيمي له دور وعلاقة في رأس المال الفكري وارتباطه بالميزة التنافسية.

بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من الجدي (2018) والتي أبرزت نتائجها عدم تأثير لمجالات الموارد البشرية (التخطيط والاستقطاب والاحتفاظ) في الجامعات الفلسطينية على الميزة التنافسية، و(Paweł Cegliński, 2016) والتي أبرزت نتائجها أن العلاقة بين المصادر وأنشطة المزايا غير واضحة.

رابعاً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغيرات البحث (النوع الاجتماعي، العمر، سنوات الخبرة في العمل)؟

وسوف يتم مناقشة وتفسير كل متغير على حدة وذلك على النحو الآتي:

أولاً: متغير النوع الاجتماعي:

خلصت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة: (قيادة التغيير - اتخاذ القرارات التشاركية - الاتصالات الداخلية - الهيكل التنظيمي، الميزة التنافسية) تعزى إلى متغير الجنس. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن العاملين في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية يواجههم مجموعة واحدة من اللوائح والتشريعات والقوانين التي تنظم العمل.

ثانياً: متغير العمر:

بينت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة: (قيادة التغيير - اتخاذ القرارات التشاركية - الاتصالات الداخلية - الهيكل التنظيمي، الميزة التنافسية) تعزى إلى متغير العمر ولصالح أقل من (30) سنة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن هذه الفئة من العاملين في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية أكثر حماساً في العمل، وأكثر جرأة على القيام بعمليات التغيير لتحسين وتطوير أداء المؤسسة، وأكثر حرصاً على تحقيق ميزات تنافسية للمؤسسة للارتقاء بمكانتها في المجتمع.

ثالثاً: متغير سنوات الخبرة في العمل:

بينت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة: (قيادة التغيير - اتخاذ القرارات التشاركية - الاتصالات الداخلية - الهيكل التنظيمي، الميزة التنافسية) تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في العمل ولصالح أقل من (3) سنوات. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن هذه

الفئة من العاملين في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية من الذين تم تعيينهم حديثاً؛ وبالتالي يكون لديهم رؤى وأفكار متنوعة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال عمليات تغيير فعالة، بالإضافة إلى أنهم يكون لديهم درجات عالية من الدافعية والحماس والاندماج والاستغراق في العمل؛ لإثبات وجودهم وتحقيق أحلامهم وطموحاتهم.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المغيرية والعمري (2022) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل.

مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

❖ مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة والتي نصت على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مجالات التغيير التنظيمي: (اتخاذ القرارات التشاركية - الهيكل التنظيمي - قيادة التغيير - الاتصالات الداخلية)، وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن أثر التغيير التنظيمي في الميزة التنافسية دال إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وهو ما يشير إلى وجود التأثير للتغيير التنظيمي على الميزة التنافسية. أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. وقد يُعزى ذلك إلى أن توفر مقومات التغيير التنظيمي المؤسسي: (اتخاذ القرارات التشاركية - الهيكل التنظيمي - قيادة التغيير - الاتصالات الداخلية) بدرجة عالية وفعالة يؤدي ويقود إلى تحقيق ميزات تنافسية للمؤسسة.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من الحنيطي ومرزوق (2019) والتي كشفت نتائجها وجود أثر للتغيير وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية والخدمية في الأردن، والنجار (2017) والتي كشفت عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغييرات في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية بغزة.

ولمزيد من التعمق في نتائج فرضيات الدراسة فسوف يتم مناقشة وتفسير كل فرضية على

حدة كما يأتي:

❖ **الفرضية الفرعية الأولى والتي نصت على:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين قيادة التغيير

وتحقيق الميزة التنافسية.

بينت نتائج الدراسة أن لقيادة التغيير أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ على الميزة التنافسية، وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي لقيادة التغيير على الميزة التنافسية، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. وقد يعزى ذلك إلى أن امتلاك المديرين في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية رؤى وتصورات لتحقيق الميزات التنافسية لمؤسساتهم من خلال القيام بقيادة عمليات التغيير بفعالية في هذه المؤسسات.

❖ **الفرضية الفرعية الثانية والتي نصت على:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاتصالات

وتحقيق الميزة التنافسية.

كشفت نتائج الدراسة أن الاتصالات الداخلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي للاتصالات الداخلية على الميزة التنافسية أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن تحقيق الميزات التنافسية في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية تعتمد على وجود نظام فعال من الاتصالات، يجمع بين جميع المشاركين والمستفيدين للتحسين والتطوير المستمر لتلك الميزات.

❖ **الفرضية الفرعية الثالثة والتي نصت على:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اتخاذ القرارات

التشاركية وتحقيق الميزة التنافسية.

أظهرت نتائج الدراسة أن اتخاذ القرارات التشاركية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي لاتخاذ القرارات التشاركية على الميزة

التنافسية، أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى الميزات التنافسية في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية تعتمد على رؤى وأفكار العاملين ومشاركتهم بصورة فعالة في صنع القرارات المرتبطة بعمليات التحسين والتطوير والتغيير.

❖ **الفرضية الفرعية الرابعة والتي نصت على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي**

وتحقيق الميزة التنافسية.

أظهرت نتائج الدراسة أن الهيكل التنظيمي دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي للهيكل التنظيمي على الميزة التنافسية، أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية تعتمد على هيكل تنظيمي مرن يُتيح تجاوز الروتين والتعقيدات في العمل، كما يعتمد على تفويض وتمكين العاملين للصلاحيات اللازمة لأداء أدوارهم في عمليات التغيير بكفاءة وفعالية.

توصيات واقتراحات الدراسة:

من خلال اطلاع الباحث لنتائج الدراسة، يوصي بما يلي:

1. إعطاء عمليات التغيير بعدًا استراتيجيًا، من خلال التخطيط لها ورفع أداء العاملين وتعميم ثقافة التغيير بكل أنشطة المؤسسات الحكومية لرفع أدائها وتنافسيتها.
2. الاهتمام بحاجات ورغبات الموظفين في التغيير، بما يسهم في قبول العاملين لهذا التغيير ويزيد تحسين أدائهم.

3. حث الموظفين على الاهتمام بنظم التكنولوجيا؛ من أجل الوصول إلى المعلومات في زمن قياسي، وخلق جسر للتواصل السريع بين الموظفين والقيادات العليا في الوزارات؛ لاطلاعهم على عملية التغيير وتزويدهم بالمعلومات اللازمة للتغيير.
4. عقد دورات ولقاءات وورش عمل بين القائمين على التخطيط في المؤسسات الحكومية لتوعية الموظفين بجدوى عملية التغيير.
5. تشكيل فريق عمل يهتم برضى المواطنين عن الخدمات المقدمة؛ للمساهمة في معرفة نقاط القوة والضعف في التغييرات ومعالجتها.
6. الاهتمام باستراتيجيات الميزة التنافسية والعمل على تطبيقها والاستفادة منها، وتهيئة البيئة الملائمة وتوفير مقوماتها.
7. عمل دراسات لمتغيرات الدراسة وتطبيقها على دراسات أخرى، وكذلك عمل دراسات لمتغيرات تساعد في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية.

ملخص الفصل الخامس:

تناولت في هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات من خلال مناقشة النتائج المتعلقة بكل سؤال وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف مع نتائج الدراسات السابقة، وتفسير الباحث لهذه النتائج، ومناقشة النتائج المتعلقة بكل محور من محاور الاستبانة، والنتائج المتعلقة بالمتغيرات، ومناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة، ثم عرضت توصيات واقتراحات الدراسة

قائمة المراجع

❖ المراجع العربية.

❖ المراجع الإنجليزية.

المراجع العربية:

1. أبو بكر، مصطفى محمود (2020). الموارد البشرية (مدخل تحقيق الميزة التنافسية)، دار المسيرة الطبعة الأولى.
2. أبو ديب، أحمد صالح (2018). أثر خصائص المنظمة المتعلمة على التغيير التنظيمي في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة.
3. أبو عجوة، عبد الله حسين (2018). القيادة الابتكارية ودورها في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
4. بالعادة، فايحة ومقدم عبد الجليل وعدناني خولة (2018). أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 4، عدد2، ص 104-116.
5. برياوي، كمال (2013). دور أنماط القيادة والمتغيرات الشخصية في التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 4، ص 145-156.
6. البياني، فائز غازي عبد اللطيف، وسعيد عباس محمد حسين (2016). الموازنة بين استراتيجيات المحيط الأزرق واستراتيجيات الدخول والخروج من السوق تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية المأمون الجامعة، ص 125 - 158.
7. دودين، أحمد يوسف (2013). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية.
8. دونالد اندرسون (2018). تطوير المنظمات عملية إدارة التغيير التنظيمي "معهد الإدارة العامة.
9. الزايد، مها (2019). محمد إدارة التغيير التنظيمي، نشرة تعريفية لشركة تنمية المعرفة.

10. السكارنه، بلال خلف (2022). التطوير التنظيمي والإداري، الأردن: دار المسيرة للنشر والطباعة، الطبعة 3.
11. شبلي، مسلم (2018). التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، دار اليازوري للنشر، ط1، عمان الأردن.
12. عادل بومجان (2019). أثر إدارة راس المال البشري في التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة.
13. العايب، سليم وزواوي نوال (2016). استراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته، مجلة جامعة الجزائر 1، العدد 29، الجزء 2، ص 162 - 189.
14. عبد الفتاح، علاوي (2014). القيادة بالكفاءات ودورها في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 11، مجلد 2، 2014.
15. عبد الله، معتز سيد (2014). إدارة التغيير التنظيمي (الأسس والمهارات والتطبيقات العملية الجزء الثاني) مكتبة الانجلو المصرية.
16. عبيد، عوني فتحي (2018). واقع إدارة التغيير واثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، الجامعة الإسلامية غزة.
17. عجمي، عبد القادر الطاهر (2012). أثر التغيير التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال بالتطبيق على بنك التنمية التعاوني الإسلامي الفترة من 2005-2012 م، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة ام درمان الإسلامية
18. عرفة، سيد سالم (2012). إدارة التغيير، دار راية للنشر والتوزيع، دون طبعة، عمان (الأردن).

19. عطيانى، مراد، ونور، عبد الناصر (2014). أثر المقارنة المرجعية في التحسين المستمر لجودة المنتجات والعمليات: دراسة ميدانية على شركات صناعة الادوية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال 276-296.
20. عليان، ربحى مصطفى (2015). إدارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع.
21. العنزى، يوسف (2013). أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
22. عوض، نور (2021). أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية في فلسطين، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
23. قمرى، حياة (2017). دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، لية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة بانته، الجزائر.
24. قنديل، علاء (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
25. مختار، يونسى ورشيد، زوزو (2019). التطوير التنظيمي في المؤسسة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية.
26. الوهاب، بوبع، (2012). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال -موبيلس-)، رسالة ماجستير، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.

1. Fawaz Ali and others, Organizational Creativity and Competitive Advantage, A GCC Perspective. Int J Econ Manag Sci. Volume 5, Issue 4
2. Construction sector in Istanbul global business.
3. Karabal, CEM, "The effect of organizational memory Organizational operations during the global financial(2013) "
4. Organizational resistance to change" (2018), research on the
5. Paek, B., & Lee, H. (2017). Strategic entrepreneurship and competitive advantage of established firms: evidence from the digital TV industry. Int Entrep Manag J, Pp
6. Paton R.A. and McCalman J. (2001). Change Management: A Guide to Effective Implementation. Second Edition. Sage Publications
7. Sabri Hala Abdelquader, "The role of corporate culture in mainting
8. Thompson, V. "Bureaucracy and Innovation". Administrative Science Quarterly, 10, 1-20 Articles:
9. Tibbs, Hardin, (2011), "Changing Cultural Values & the Transition to Sustainability", University of Oxford, UK.
10. Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249–269. [https://doi.org/https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200005\)21:3<249::AID-JOB10>3.0.CO;2-#](https://doi.org/https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21:3<249::AID-JOB10>3.0.CO;2-#)
11. Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346.
12. Pinar, M., & Girard, T. (2008). Investigating the impact of organizational excellence and leadership on business performance: An exploratory study of Turkish firms. *SAM Advanced Management Journal*, 73(1), 29.
13. Slevin, D. P., & Covin, J. G. (1997). Strategy formation patterns, performance, and the significance of context. *Journal of Management*, 23(2), 189–209. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(97\)90043-X](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0149-2063(97)90043-X)
14. Sun, R., Li, J.-Y. Q., Lee, Y., & Tao, W. (2021). The Role of Symmetrical Internal Communication in Improving Employee Experiences and Organizational Identification During COVID-19 Pandemic-Induced Organizational Change.

International Journal of Business Communication, 23294884211050628.
<https://doi.org/10.1177/23294884211050628>

15. Dagnino, G. B., Picone, P. M., & Ferrigno, G. (2021). Temporary competitive advantage: a state-of-the-art literature review and research directions. *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 85-115.

Çetinkaya. A. Ş., Niavand, A., Rashid, M. (2019), Organizational Change and Competitive Advantage: Business Size Matters, *BMIJ*, (2019)7(3): 40-67

الملاحق

ملحق رقم (1): قائمة المحكمين

أسم المحكم	المسمى الوظيفي	جهة العمل
د. فادي عبد الفتاح	أستاذ مشارك في قسم الإدارة	جامعة الشرقية
د. صالح بن حمود السنوي	أستاذ مشارك في قسم الإدارة	جامعة الشرقية
د. هائل عبد المولى طشطوش	أستاذ مساعد في قسم الإدارة	جامعة الشرقية
د. رمزي سلام	أستاذ مساعد في قسم الإدارة	جامعة الشرقية
د. إلياس شهدا	أستاذ مساعد في قسم الإدارة	جامعة الشرقية
د. شريف عبد الرحمن السعودي	أستاذ مساعد في طرق التقويم	جامعة الشرقية

ملحق رقم (2) رسالة تحكيم استبانة



الدكتور/ة، الفاضل/ة: تحية طيبة،،،، وبعد

الموضوع/ طلب تحكيم استبانة

يطيب للباحث أن يتقدم إليكم بجزيل الشكر على عطاؤكم الدائم في دعم الطلبة دائماً، لرفد تطور التعليم الأكاديمي على وجه العموم والبحث العلمي على وجه الخصوص، ويسر الباحث دعوتكم لتحكيم استبانة لدراسة:

"أثر مقومات التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية - سلطنة عمان-".

علماً بأن الدراسة بُنيت على الأهداف التالية:

1. بيان مستوى التغيير التنظيمي: (اتخاذ القرارات التشاركية - الهيكل التنظيمي - قيادة التغيير - الاتصالات الداخلية) في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية.
2. التعرف على مستوى تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية.
3. فحص العلاقة بين مقومات التغيير التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية.

4. اختبار أثر مقومات التغيير التنظيمي: (اتخاذ القرارات التشاركية - الهيكل التنظيمي - قيادة التغيير - الاتصالات الداخلية) وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية.

وتأتي الاستبانة لفحص الفرضيات التالية:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر التغيير التنظيمي:

(اتخاذ القرارات التشاركية - الهيكل التنظيمي - قيادة التغيير - الاتصالات الداخلية) وتحقيق

الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية.

2. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مجالات التغيير التنظيمي: (اتخاذ

القرارات التشاركية - الهيكل التنظيمي - قيادة التغيير - الاتصالات الداخلية)، وتحقيق الميزة

التنافسية في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية، ويتفرع منها الفرضيات التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اتخاذ القرارات التشاركية وتحقيق الميزة التنافسية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية.

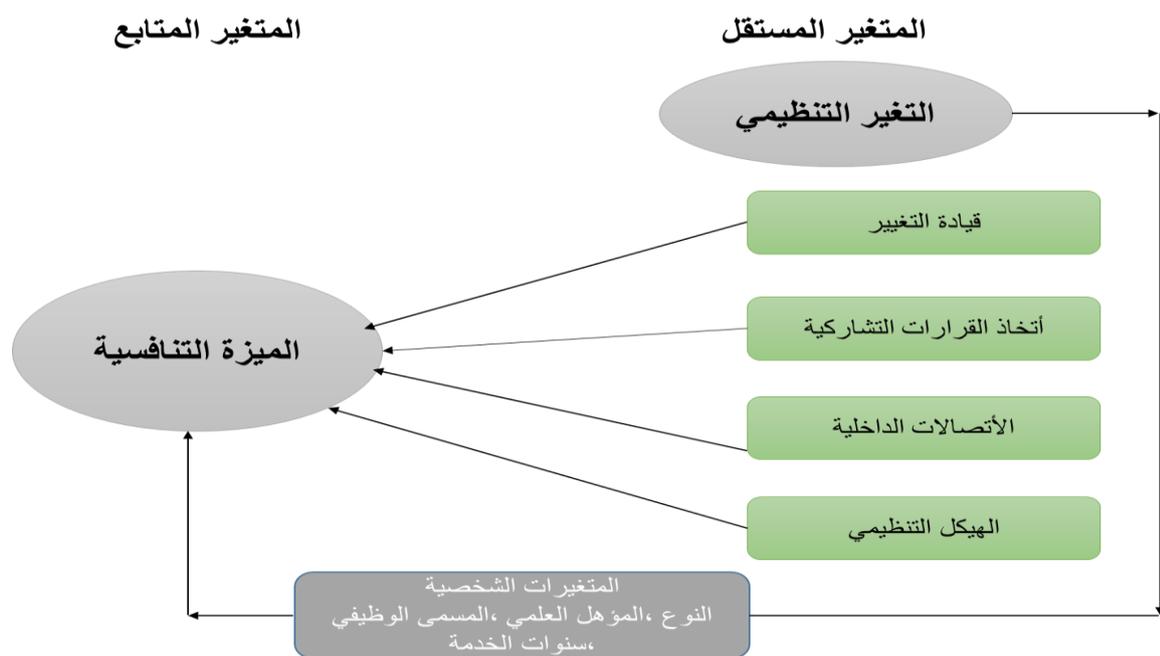
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين قيادة التغيير وتحقيق الميزة التنافسية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاتصالات الداخلية وتحقيق الميزة التنافسية.

3. الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول

مقومات التغيير التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية باختلاف:

(الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).



علماً بأن الاستبانة تحتوي على ثلاثة أقسام؛ يختص القسم الأول بالبيانات الشخصية للمستجيب، بينما يختص القسم الثاني "التغير التنظيمي"، وأختص القسم الثالث بـ "الميزة التنافسية" ولذلك يرجى منكم التكرم بدراسة فقرات الاستبانة وأبعادها من حيث تحقيقها لأهداف الدراسة وانتماء الفقرات لأبعاد الاستبانة ومدى مناسبة الفقرات من حيث الصياغة اللغوية، وإجراء التعديل على الفقرات التي تحتاج إلى تعديل أو الإشارة إلى التعديل المراد، أو اقتراح ما ترونه مناسباً.

شاكرين ومثمنين لكم جميل تعاونكم،

الباحث/ عبد العزيز سعيد ناصر العلوي

ملحق رقم (3): الاستبيان

أثر مقومات التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية بمحافظة

جنوب الشرقية - سلطنة عمان -

أخي المستجيب / أختي المستجيبة تحية طيبة وبعد...

يعتبر هذا الاستبيان ضمن متطلبات أطروحة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرقية، حيث تجري بحث بعنوان: "أثر مقومات التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية - سلطنة عمان-".

لا توجد هناك إجابات صحيحة أو خاطئة، حيث سوف يتم التعامل مع إجاباتك على هذا الاستبيان لأغراض علمية.

سيتم تحليل نتيجة الاستطلاع للأغراض الأكاديمية والعلمية فقط. ستساهم ردودك في هذا البحث الأكاديمي بشكل فعال جداً. لا تستغرق مشاركتك في هذا الاستبيان أكثر من 10 دقائق فقط، ونتقدم لك بالشكر الجزيل على تعاونك في إجراء هذه الدراسة.

القسم الأول: البيانات الشخصية:

1. الجنس ذكر أنثى
2. الحالة الاجتماعية أعزب متزوج غير ذلك
3. المستوى التعليمي دكتوراه ماجستير بكالوريوس دبلوم أو أقل
4. العمر أقل من 30 عاماً من 30 إلى أقل من 40 عاماً 40 إلى أقل من 50 عاماً 50 عاماً فأكثر
5. سنوات الخبرة في المؤسسة أقل من 3 سنوات من 3 سنوات إلى أقل من 10 سنوات عشر سنوات إلى أقل من 20 سنة 20 عاماً فأكثر
6. الوظيفة الحالية مدير عام / مساعد مدير عام مدير / مساعد مدير إداري رئيس قسم فني/ مهندس غير ذلك,.....

القسم الثاني: تصف العناصر التالية (المتغير المستقل: التغير التنظيمي). يرجى توضيح إلى أي

مدى توافق على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7-موافق بشدة، 1-غير

موافق بشدة.

7	6	5	4	3	2	1	الفقرات
المحور الأول: قيادة التغيير							
7	6	5	4	3	2	1	1 طور المدير رؤية واضحة لما سيحققه قسمنا أثناء عملية التغيير.
7	6	5	4	3	2	1	2 أوضح المدير للموظفين في قسمنا سبب وضرورة التغيير.
7	6	5	4	3	2	1	3 قدم المدير إيضاحات حول مدى إلحاح التغيير قبل التنفيذ.
7	6	5	4	3	2	1	4 قام المدير تحالفًا واسعًا لدعم التغيير.
7	6	5	4	3	2	1	5 قام المدير بدعم وتمكين الأشخاص من تنفيذ التغيير.
7	6	5	4	3	2	1	6 قام المدير بمراقبة التقدم المحرز في تنفيذ التغيير بعناية.
7	6	5	4	3	2	1	7 أعطى المدير اهتمامًا خاصًا للعاملين الذين واجهوا مشكلة في تنفيذ التغيير.
المحور الثاني: الاتصالات الداخلية							
7	6	5	4	3	2	1	1 تُشجع الوزارة وجهات النظر المختلفة والآراء المتعددة.
7	6	5	4	3	2	1	2 يُساعد التواصل والاتصال المدراء في فهم إشكاليات العمل ومعالجتها.
7	6	5	4	3	2	1	3 يقوم المشرفون بتشجيع الموظفين على إبداء آراء متعددة.
7	6	5	4	3	2	1	4 يتم إبلاغ الموظفين عادة بالتغييرات المهمة في السياسات والنظم التي تؤثر على عملهم.
7	6	5	4	3	2	1	5 لا يخشى الموظفون التحدث أثناء الاجتماعات مع المشرفين / المديرين.
المحور الثالث: اتخاذ القرارات التشاركية							
7	6	5	4	3	2	1	1 يشجع المسؤول العاملين على التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم.
7	6	5	4	3	2	1	2 يستمع المسؤول المباشر إلى أفكار واقتراحات العاملين
7	6	5	4	3	2	1	3 يراعي المسؤول المباشر اقتراحات العاملين عند اتخاذ القرارات
7	6	5	4	3	2	1	4 يمنح المسؤول المباشر جميع أعضاء فريق العمل فرصة للتعبير عن آرائهم
7	6	5	4	3	2	1	5 يراعي المسؤول المباشر أفكار واقتراحات فريق العمل عندما يختلف معها
المحور الرابع: الهيكل التنظيمي							

الفقرات							1	7
7	6	5	4	3	2	1	1.	يوجد لدى الوزارة قنوات اتصال واضحة تنظم الوصول إلى الموارد المالية والتشغيلية الهامة.
7	6	5	4	3	2	1	2.	يميل المدراء إلى منح الموظفين ذوي الخبرة صلاحيات أوسع في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بمجال عملهم.
7	6	5	4	3	2	1	3.	يُتيح المدراء للموظفين تغيير أساليب العمل والتكيف مع الظروف المتغيرة ومستجدات بيئة العمل.
7	6	5	4	3	2	1	4.	يُركز المدراء على أهمية إنجاز الأعمال، حتى لو أدى ذلك تجاهل الإجراءات الرسمية.
							5.	يعتمد المدراء على العلاقات غير الرسمية ويركزون على إنجاز الأعمال بطريقة تشاركية.
7	6	5	4	3	2	1	6.	يُتيح المدراء للموظفين إنجاز أعمالهم اعتماداً على تقديراتهم الشخصية ومستجدات بيئة العمل.
القسم الثالث: تصف العناصر التالية المتغير التابع (الميزة التنافسية). يرجى توضيح إلى أي مدى توافق على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7-موافق بشدة، 1-غير موافق بشدة.								
7	6	5	4	3	2	1	1.	تقوم الوزارة بتحديث الإجراءات والعمليات بشكل منتظم.
7	6	5	4	3	2	1	2.	تقوم الوزارة بتعديل الوصف الوظيفي والمهام الوظيفية بانتظام.
7	6	5	4	3	2	1	3.	تُطبق الوزارة أنظمة إدارية جديدة بشكل منتظم.
7	6	5	4	3	2	1	4.	تُطبق الوزارة سياسات وممارسات لتطوير قدرات الموظفين واستبقائهم في العمل.
7	6	5	4	3	2	1	5.	تستخدم الوزارة أنظمة لإدارة الجودة
7	6	5	4	3	2	1	6.	تعتمد الوزارة اللامركزية في اتخاذ القرار
7	6	5	4	3	2	1	7.	تقوم الوزارة بإنجاز أعمالها المهمة عبر تشكيل فرق عمل متنوعة يمثلون أقسام وظيفية متعددة.
7	6	5	4	3	2	1	8.	تحرص الوزارة على معرفة رأي المستفيدين والاستفادة منه في تطوير خدماتها.