

## أثر التغيير التنظيمي في زيادة كفاءة الاداء بالمصرف التجاري الوطني (فرع العامرية ، فرع السواني)

د. عفاف مسعود الشارف

جامعة طرابلس، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم إدارة الاعمال

Afaf.salem@uot.edu.ly

ORCID 0009-0008-1090-339x

### الملخص

تهدف الدراسة للتعرف على مستوى جودة الخدمات المقدمة في مجال الضيافة في شركة الخطوط الجوية الليبية واكتشاف الفجوة بين ما هو متوقع من قبل العملاء والواقع في مستوي الخدمة والتعرف على هذه التوقعات وهل هي توقعات واقعية ام غير قابلة للتطبيق .

وقد قامت الباحثة بتوزيع 60 استبيان علي عملاء الشركة في مدينة طرابلس وبعد تفريغ الاستبيان تبين وجود فجوة حقيقية بين الواقع والمتوقع في مستوى الخدمات و توصلت الدراسة الي نتيجة مفادها ان الشركة تعمل جاهدة على ان يكون مستوى خدمات الضيافة في مستوى توقعات عملائها وقد نجحت في معيار النظافة والراحة والاستقبال وحسن المعاملة والتواصل والامان والخدمة الشخصية وفشلت في مجال الالتزام بالمواعيد وبالتالي إحداث ركلة في مواعيد تقديم خدمات الضيافة وفي مجال الترفيه أثناء الرحلة وفي منح قيمة لعملائها ، وأوصت الباحثة إدارة الشركة بضرورة الحرص علي الالتزام بمواعيد الاقلاع والهبوط المعلنة والاهتمام بتوفير وسائل ترفيه متنوعة للعملاء اثناء الرحلة واعطاء قيمة للعملاء الدائمين الأوفياء تميزهم عن غيرهم .

الكلمات المفتاحية:

جودة الخدمة، الضيافة الجوية، شركة الخطوط الجوية الليبية . تمحورت هذه الدراسة حول التعرف على أثر التغيير التنظيمي في رفع كفاءة الأداء بالمصرف التجاري الوطني الليبي، واعتمدت الدراسة على التحليل الوصفي لتحليل آراء مجتمع الدراسة وذلك باستخدام استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ويتمثل مجتمع الدراسة في كل العاملين بفرعي المصرف محل الدراسة من مدراء ورؤساء أقسام ومكاتب، لغرض تحليل آرائهم فيما يتعلق بتأثير التغيير التنظيمي على خدمة العملاء والعمليات الداخلية للمصرف. أستخدم الاحصاء الوصفي للتعرف على خصائص عينة الدراسة، في حين تم الاعتماد على الاحصاء الاستنتاجي لاختبار فرضيات الدراسة ومن ثم اثبات صحتها من عدمه. وقد توصلت الدراسة في نتائجها الي اثبات فرضيات الدراسة وذلك بوجود أثر للتغيير التنظيمي كمتغير مستقل بأبعاده، تبسيط الإجراءات، تكنولوجيا المعلومات، الحوافز ، على زيادة كفاءة الاداء كمتغير تابع، وبناءً على هذه النتيجة فقد أوصت الدراسة بعدة

توصيات لعل أهمها، على الإدارة العليا بالمصرف أن لا تدخر جهداً لتشجيع التغيير التنظيمي وحث الجهد الجماعي للأفراد من أجل نجاح التغيير التنظيمي على أكمل وجه، ونشر ثقافة التغيير التنظيمي والاهتمام بالحوافز التي تقدم للعاملين، لما لكل ذلك من تأثير واضح على زيادة كفاءة الاداء بالمصرف التجاري الوطني الليبي.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، كفاءة الاداء، المصرف التجاري الوطني.

## ABSTRACT

This study focused on identifying the impact of organizational change in raising the efficiency of performance in the Libyan National Commercial Bank, and relied on descriptive analysis to analyze the opinions of the study community, using the questionnaire form as a data collection tool, the study population consists of all employees of the two branches of the bank under study, including managers, heads of departments and offices, for the purpose of analyzing their opinions regarding the impact of the organizational change on customer service and the internal operations of the bank. Descriptive statistics were used to identify the characteristics of the study sample, while inferential statistics were used to test the hypotheses of the study and then prove their validity or not. The study concluded in its results to prove the hypotheses of the study and that there is an effect of organizational change as an independent variable in its dimensions, simplification of procedures, information technology, incentives on increasing the efficiency of performance as a dependent variable, and based on this result, the study recommended several recommendations, perhaps the most important of which is that the senior management of the bank should Spare no effort to encourage organizational change and urge the collective effort of individuals for the success of organizational change to the fullest, spreading the culture of organizational change and paying attention to the incentives provided to employees, because all of this has a clear impact on increasing the efficiency of performance in the National Commercial Bank of Libya.

**Keywords:** organizational change, performance efficiency, the National Commercial Bank.

**1-0 الاطار العام للدراسة**

يضم هذا الجزء من الدراسة، المقدمة، مشكلة الدراسة وما يتعلق بها من فرضيات، إضافة الى أهداف وأهمية الدراسة، كما أنه يبين المنهجية العلمية المتبعة في هذه الدراسة، كل ذلك على النحو التالي:-

**1-1 المقدمة**

التغيير التنظيمي عملية مستمرة يمكن أن يكون لها تأثير كبير على أي عمل. إنه يتطلب تخطيطاً دقيقاً وتنفيذاً لاستراتيجيات وعمليات وتقنيات جديدة لضمان بقاء المنظمة قادرة على المنافسة والنجاح، ولكي تظل المنظمة ناجحة، يجب أن تكون قادرة على تحديد التغييرات وتنفيذها بسرعة من أجل الاستجابة لبيئة الأعمال المتغيرة باستمرار.

نظراً لأن المنظمات تتطور باستمرار وتتكيف مع بيئتها، فإن عملية التغيير ضرورية لكي تظل قادرة على المنافسة في سوق متغيرة. من أجل ضمان أقصى قدر من النجاح يجب على المنظمات إنشاء ثقافة التغيير التي تعزز الابتكار والتعاون والتجريب، فثقافة التغيير عنصر حاسم لنجاح المنظمة. ففي مشهد الأعمال سريع التغيير، من الضروري أن تظل المنظمات مرنة وفعالة لتلبية متطلبات السوق، ولكي تظل المنظمات قادرة على المنافسة، يجب أن تكون مستعدة لإجراء تغييرات تتماشى مع المناخ الاقتصادي الحالي، إحدى الطرق التي يمكن أن تحافظ بها المنظمات على المنافسة هي التركيز على كفاءة الأداء، إذ يمكن أن يكون للتغييرات في الهيكل التنظيمي والعمليات تأثيراً كبيراً على كفاءة الأداء، حيث يمكن أن تؤثر بشكل كبير على كيفية إكمال المهام وكيفية تخصيص الموارد، ويمكن أن يساعد أيضاً في دفع الابتكار وخلق فرص لأداء أفضل. لكن آثار التغيير التنظيمي يمكن أن تكون أعمق بكثير من فوائد زيادة الكفاءة. يمكن أن يكون لها أيضاً تأثير كبير على الطريقة التي ينظر بها الموظفون إلى عملهم والمؤسسة نفسها.

كان التغيير التنظيمي واضحاً بشكل خاص في القطاع المصرفي في ليبيا، مع خروج البلاد من سنوات الحرب الأهلية، حيث قامت البنوك بإجراء تغييرات في كل من هياكلها وعملياتها الداخلية. وشمل ذلك إدخال تقنيات جديدة، وإعادة هيكلة الإدارات، وتوحيد العمليات. سمحت هذه التغييرات للمصارف الليبية بالبقاء قادرة على المنافسة في مشهد مالي سريع التغيير، مع ضمان أعلى مستويات كفاءة الأداء مما يمكنها من زيادة رضا العملاء، حيث نفذت البنوك استراتيجيات تعطي الأولوية لراحة العملاء، مثل الخدمات المصرفية عن بُعد، والتي تتيح للعملاء إدارة شؤونهم المالية من أي مكان، والتي مكنتها من بناء علاقات قوية مع عملائها. وقد ساعد هذا التركيز على خدمة العملاء البنوك الليبية على الحفاظ على قدرتها التنافسية وزيادة حصتها في السوق.

تعتبر التغييرات التنظيمية عاملاً مهماً في تحديد كفاءة أداء البنوك الليبية. يمكن للتغييرات في الهيكل والسياسات واللوائح أن يكون لها تأثير كبير على كفاءة وفعالية البنوك. على سبيل المثال، يمكن أن تخلق اللوائح والقوانين الجديدة حواجز أمام البنوك للوصول إلى أسواق جديدة وزيادة تكلفة ممارسة الأعمال التجارية. من ناحية أخرى، يمكن للتغييرات في الهياكل التنظيمية أن تساعد البنوك على تقليل تكاليفها التشغيلية، وتحسين خدمة العملاء، وزيادة ميزتها التنافسية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للتغييرات في الثقافة التنظيمية أن تساعد البنوك على تحسين معنويات موظفيها وخلق بيئة عمل أفضل. وبالتالي، يمكن أن يكون للتغييرات التنظيمية آثار إيجابية وسلبية على كفاءة أداء البنوك الليبية.

**2-1 مشكلة الدراسة**

مما لا شك فيه ان التغيير أصبح ضرورياً في عالمنا اليوم الذي يتسم بالسرعة في العمل والتطور، من أجل مواكبة هذا التطور السريع وضمان تحسين وزيادة الاداء بما تقتضيه الحاجة لخدمة أفضل ومرونة أكثر ومناقسة أشد، وفي حالة المصارف الليبية (المصرف التجاري فرع العامرية، فرع السواني، مثلاً) فإن التغيير يستدعي نقل الاداء نحو طرق عمل اكثر كفاءة وتبني استراتيجيات عمل حديثة تسهل وصول الخدمة للعملاء بصورة أفضل وأسرع من ذي قبل، حتى نستطيع القول ان التغيير حقق الأهداف المرجوة منه. مع العلم أن للتغيير اثار سلبية كما له اثار ايجابية، والتساؤل الذي يطرح نفسه هنا هو: ما هو أثر التغيير التنظيمي الذي أدخله المصرف التجاري، بفرعه العامرية، السواني على كفاءة الاداء من ناحية، تبسيط الاجراءات، تكنولوجيا المعلومات، حوافز العاملين؟

**3-1 فرضيات الدراسة**

بناءً على تساؤل مشكلة الدراسة تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتغير التنظيمي على زيادة كفاءة الأداء بالمصرف قيد الدراسة.

ولاختبار الفرضية الرئيسية تم صياغة الفرضيات الفرعية الآتية:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في اجراءات العمل وزيادة كفاء الاداء بالمصرف قيد الدراسة.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تكنولوجيا المعلومات وزيادة كفاءة الاداء بالمصرف قيد الدراسة.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في الحوافز وزيادة كفاءة الاداء بالمصرف قيد الدراسة.

**4-1 أهمية الدراسة**

تتبعكس أهمية هذه الدراسة على ثلاثة أطراف كما يلي:

1- بالنسبة للمصرف قيد الدراسة: فإنها تعتبر دليلاً توضيحياً لإدارة المصرف والعاملين فيه والعملاء لمدى تأثير التغيير التنظيمي على زيادة كفاءة اداء المصرف من ناحية، تبسيط الاجراءات، تحسين خدمة العملاء من خلال تحديث تكنولوجيا المعلومات، تحفيز العاملين وخلق بيئة عمل أفضل لهم.

2- بالنسبة للباحثة: تزيد هذه الدراسة من معارف الباحثة عن موضوع التغيير التنظيمي ومدى تأثيره على زيادة كفاءة الاداء، اضافةً الى صقل مهاراته في اعداد البحث العلمي وتحليل ودراسة المشاكل.

3- بالنسبة للمجتمع: يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في تقديم التوجيه والارشاد لأحد القطاعات الهامة بالمجتمع ألا وهي المصارف فيما يخص التغيير التنظيمي وتوضيح أهميته في زيادة كفاءة الاداء، كما يمكن اعتبار هذا البحث كمرجع للباحثين والمهتمين يساعدهم في اعداد البحوث.

**5-1 أهداف الدراسة**

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي الى شرح مدى أهمية التغيير التنظيمي لكافة الاطراف ذات الاهتمام في تعزيز أداء المصرف قيد الدراسة، من خلال معرفة:

1- أثر تبسيط اجراءات العمل في تحسين خدمة العملاء وزيادة كفاءة الاداء.

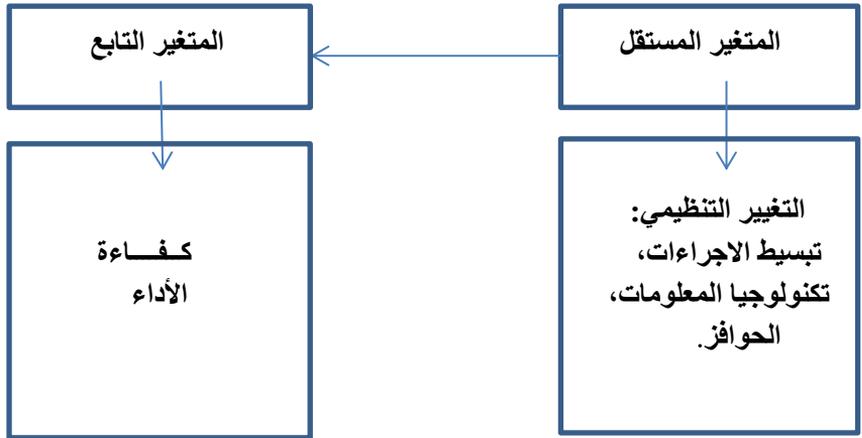
2- أثر التغييرات في تكنولوجيا العمل في سرعة تقديم الخدمات وتقليل وقت الانتظار.

3- أثر التغييرات التنظيمية في خلق بيئة عمل أفضل للعاملين وتحفيزهم ورفع معنوياتهم.

**6-1 متغيرات الدراسة**

لهذه الدراسة متغيرين كالتالي:

- 1- المتغير المستقل: يتمثل في التغيير التنظيمي بأبعاده، تبسيط الاجراءات، تكنولوجيا المعلومات، والحوافز بالمصرف قيد الدراسة.
- 1- المتغير التابع: يتمثل في زيادة كفاءة الاداء بالمصرف قيد الدراسة.



شكل رقم (1) متغيرات الدراسة

#### 1-7 منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يمتاز بدراسته للواقع أو المشكلة كما هي موجودة في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً مما يساعد على فهم العلاقات الموجودة بين الظواهر ويمكن من خلاله الوصول الى استنتاجات وتعميمات تساهم في تطوير الواقع، وذلك من خلال التغطية النظرية التي جاءت في الدراسات العلمية السابقة لبناء الاطار النظري. والاعتماد على صحيفة الاستبيان لجمع البيانات اللازمة لاجراء الدراسة العملية لمعرفة أثر التغيير التنظيمي في زيادة كفاءة الاداء بالمصرف التجاري الوطني (فرع العامرية، فرع السواني) ومن ثم استخلاص النتائج والتوصيات.

#### 1-8 الدراسات السابقة

في هذا الجانب تستعرض الدراسة بعضاً من الدراسات العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة، على النحو التالي:

- **دراسة الشتيوي ، الكردي (2022): بعنوان:** "أثر ادارة التغيير التنظيمي في أداء ديوان المحاسبة الليبي من وجهة نظر مراجعي الديوان".  
استهدفت هذه الدراسة التعرف على أثر ادارة التغيير التنظيمي في أداء ديوان المحاسبة الليبي، وقد تم تناول اربعة مجالات للتغيير هي: الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، والمرتببات والحوافز والتدريب. وقد توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها، لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمتغيرات المستقلة (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في تكنولوجيا المعلومات) على ديوان المحاسبة. وفي المقابل توصلت الدراسة الى انه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل ( التغيير في المرتببات والحوافز والتدريب) في أداء ديوان المحاسبة الليبي،  
ومن أهم ما وصت عليه هذه الدراسة هو نشر ثقافة التغيير وتحفيز العاملين وتشجيعهم على تقبل ادارة التغيير لتحسين وتطوير أداء ديوان المحاسبة الليبي باستمرار.
- **دراسة العبري (2014): بعنوان:** "التغيير التنظيمي وأثره في أداء العاملين في مراكز الوزارات في سلطنة عمان".  
هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر ومستوى التغيير التنظيمي في أداء العاملين في مراكز الوزارات في سلطنة عُمان، من خلال اختبار فرضياتها التي جُمعت لها البيانات عن طريق صحيفة الاستبيان، وتمخضت هذه الاختبارات على مجموعة من النتائج أهمها، أن للتغيير التنظيمي بأبعاده (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا) تأثير على أداء العاملين في مراكز الوزارات. أما أهم التوصيات فكانت تبني احداث عمليات التغيير وفق خطط مدروسة متفق عليها في مراكز الوزارات بصفة مستمرة. اضافةً الى تبني نظام ادارة الأداء في تلك المراكز لتحقيق أداء عالي للعاملين.
- **دراسة أحمد (2015): بعنوان:** "أثر التغيير التنظيمي على تحسين الاداء الاداري بالمؤسسات الخدمية" دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء. أهم ما تم التوصل اليه من نتائج هو، مشاركة العاملين في التغيير والتزام الادارة العليا به يؤثر ا على أداء العاملين ومقاومتهم للتغيير، اضافةً الى أن هذا التغيير يمثل خطة ايجابية لتحسين الاداء.
- **دراسة حيدر (2018): بعنوان:** "ادارة التغيير واثرها على اداء العاملين في البنوك التجارية الكويتية". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة التغيير على أداء العاملين في البنوك التجارية في دولة الكويت، توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها، ادارة التغيير مسؤولة عن تعزيز أداء العاملين في هذه البنوك، حيث تم اختبار العلاقة بين ادارة التغيير بأبعاده (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة، التكنولوجيا)، وقد أوصت الدراسة بضرورة تطبيق ادارة التغيير في قطاع البنوك لما لها من دور هام في تعزيز أداء العاملين.
- **دراسة الرفادي (2022): بعنوان:** "واقع إدارة التغيير الإداري من وجهة نظر مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام وعلاقته بأداء العاملين" دراسة ميدانية على مصرف الوحدة درنة وفروعه".  
هدفت الدراسة الى التعرف إلى واقع إدارة التغيير بأبعاده الأربعة (التغيير التنظيمي، والتطوير

التنظيمي، والحوافز، والتكنولوجيا)، والتعرف على نوع العلاقة بين ادارة التغيير وأداء العاملين بالمصرف قيد الدراسة. وتوصلت الدراسة الى وجود مستوى عالٍ لتطبيق مفهوم ادارة التغيير بمصرف الوحدة درنة وفروعه، حيث تبين ذلك من خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.876) والانحراف المعياري (1.079)، مما يعني اهتمام من قبل الإدارة بأحداث التغيير كلما دعت الحاجة الى ذلك، وبينت نتائج الدراسة ان أداء العاملين بالمصرف قيد الدراسة عالٍ حيث بلغ متوسط البعد (4.077) بانحراف معياري (0.4352). كما أظهرت النتائج ان هناك علاقة ارتباطية كبيرة بين إدارة التغيير وأداء العاملين عند معنوية (0.01)

■ **دراسة عوض (2021): بعنوان: "أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية في فلسطين"** هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية ومن أجل تحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بتطوير استبانة مكونة من (26) فقرة موزعة على مجالين وهي التغيير التنظيمي بإبعاده (الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والتكنولوجيا ووسائل الاتصال) واداء العاملين، وتطبيقها على عينة قوامها (132) موظفاً من موظفي دوائر الضريبة (الدخل، القيمة المضافة، الاملاك) في محافظات شمال الضفة الغربية، ممن تم اختيارهم بالطريقة القصدية العمدية، وبعد تجميعها تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج Smart PLS3. وتم قياس صدقها وثباتها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط موجبة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين في الدوائر الضريبية كذلك وجود علاقة ارتباط موجبة بين التغيير في الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا وأنماط الاتصال والهيكل التنظيمي وأداء العاملين في الدوائر الضريبية. وفي ضوء نتائج الدراسة اقترحت الباحثة عدداً من التوصيات كان من أهمها: زيادة الاهتمام بالموارد البشرية في دوائر الضريبة وإيجاد ظروف ومناخ عمل وطرق تسهم في تحقيق مستوى أداء أفضل والمحافظة عليه.

## 2-0 الاطار النظري للدراسة

يعرض هذا الجانب استقراء لبعض الأدب النظري السابق حول التغيير التنظيمي، على النحو التالي:

### 2-1 مفهوم التغيير التنظيمي

مما لا شك فيه أن التغيير التنظيمي مهما اختلفت جوانبه يهدف الى احداث التكيف وتحسين الأداء التنظيمي في جميع المنظمات، فالتغيير هو "عملية ضرورية لكل المؤسسات طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بالتغير المستمر والسريع في القوى التي تشملها عليها والتي يصعب التنبؤ بها أو التحكم فيها، لذلك فان الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء في المؤسسات هو التغيير والابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة" (ادريس، 2003، ص 361-362). اذاً فالتغيير أمر حتمي وضروري لأن الواقع يفرض علينا القيام بذلك لمواكبة البيئة سريعة التغير والتطور (عبد الباقي، 2001، ص 315)، ومن جانب اخر ينظر للتغيير على أنه " عملية ادخال و تحسين أو تطوير المؤسسات بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وتتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل" ( العطيات، 2006، ص 54)، ومما يجب معرفته هو أنه لاحداث التغيير المطلوب لابد من التفاعل الجيد بين عدة أطراف أو قوى داخلية

وخارجية من أجل تحقيق التغيير المطلوب دون اخفاق ( علاوي، 2007، ص 21)، هذه القوى كثيرة ومتنوعة لعل أهمها المنافسة، التطورات التكنولوجية، طبيعة قوة العمل، إضافة الى التغيير في أساليب وإجراءات العمل، الحاجة الى تحسين علاقات العمل، كل هذه القوى وغيرها تمثل قوة ضغط على المنظمات لاجداث التغيير (عيسى، قريشي، لعرافي، 2021، ص 241-245)، فقد أصبح التغيير السمة الرئيسية لهذا العصر، حيث يشمل كافة نواحي المنظمة والممارسات داخلها ( الشتيوي، الكردي، 2022، ص 66).

## 2-2 أهمية التغيير التنظيمي للمصارف التجارية:

لكي تستطيع المنظمات النجاح في احداث التغيير لابد لها أن تكون مقتنعة تماماً بأهمية وجدوى التغيير التنظيمي وما يحققه لها من نجاح في عالم الأعمال (عيسى، 2021، ص 246-247)، ولا بد للمصارف التجارية أن تعي أهمية التغيير التنظيمي على العناصر الرئيسية التالية ( العطيّات، 2006، ص 62):

1- أهمية التغيير التنظيمي للمنظمة: المصارف التجارية ما هي الا منظمات كغيرها من المنظمات العاملة في بيئة الاعمال، التي تتسم بالتغير المستمر، وهذا التغير يحتم عليها بل لا مفر لها من مواجهته والنظر اليه كفرصة سانحة لجعل أعمال المنظمة أفضل وأجود من ذي قبل(العيسى، 2021) وهذا لا يتم الا من خلال تحسين الجودة الشاملة التي تعتبر أهم مداخل التغيير التنظيمي الهادف الى التحسين المستمر في مستوى الأداء(العطيّات، 2006 ص 62).

2- أهمية التغيير التنظيمي للموظفين: اذا أرادت المصارف الحصول على أفضل اداء من موظفيها لابد لها أن تخلق بيئة عمل أفضل لهم وترفع من روحهم المعنوية وتجعلهم في حالة الرضا عن العمل من خلال اشباع حاجة الانتماء وجودة حياة العمل، وهذا ما يشير الى أهمية التغيير التنظيمي للموظفين(الجهني، 2019، ص 34-39).

2- أهمية التغيير التنظيمي للعملاء: تظهر أهمية التغيير واضحة جلية للعملاء عند شعورهم بتحسن الخدمة المقدمة لهم، ففي بعض المنظمات أصبحت الجودة تعني كل ما يلبي حاجات العملاء (الجهني، 2019، ص 34). وعي المنظمات بمدى أهمية وتأثير رضا العملاء على أعمالها جعلها تركز على هذا الجانب، بل وعملت على اشراك عملائها في وضع السياسات والخطط والاجراءات(العطيّات، 2006، ص 62-63).

## 2-3 نجاح التغيير في المنظمات:

أهم النقاط التي تساهم في انجاح التغيير في المنظمات اذا أخذ بها مسؤولو أو مديرو المنظمات، هي (خواتمي، 2021)

1- أن يكون المدير قدوة في ممارسة التغيير في كافة مناحي سلوكه الاداري.

2 - تشجيع سلوكيات الموظفين التي تطابق التغيير المطلوب.

- 3 - جعل لغة التغيير سهلة ومفهومة، والعمل على تزويد الموظفين بالنشرات والكتيبات لاستخدامها كمرجع.
- 4 - وضع الموظفين في موقف تعلم نظري وعملي، وتقديم المعلومات والمساعدة لهم للقيام بالتغييرات الجديدة، لأن التطبيق العملي هو الذي يأتي بالنتائج المرغوبة.
- 5 - توضيح أهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير وتبني أسلوب الإبداع والتحدي والاستماع لجميع الآراء والاقتراحات النافعة والتفكير فيها ومناقشتها وتجربتها وليس رفضها من أول وهلة.
- 6 - التأكد من فهم الموظفين لدورهم في إحداث التغيير، لأنه إذا لم تتضح تلك الأدوار، فلن يكون لديهم الحافز لتبني التغيير أو التجاوب معه.
- 7 - أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل، فالجهد الجماعي يأتي بنتائج أفضل من الجهد الفردي، كما أن فرق العمل تعتبر منظمات صغيرة يمكن من خلالها تقويم التجربة قبل تطبيقها على المنظمة ككل.
- 8 - جعل بؤرة التصميم الإداري الجديد هي الوظائف التي يقوم بها الموظفون، وليس سلطات اتخاذ القرار التي يمتلكونها، فالتغيير يجب أن يمس لب العمل وليس ظاهره وقشوره.
- 9 - جعل نتائج الأداء هي الهدف الرئيس في التغيير، وذلك من خلال تغيير سلوك الموظفين ومهاراتهم للوصول اليه.
- 10- التركيز على الموظفين المتجاوبين مع التغيير، وحثهم على مساعدة الآخرين على إحداث وتقبل التغيير واستيعابه، إذ مرة بعد مرة سيزيد عدد المتجاوبين والقائمين على التغيير حتى تجد المنظمة نفسها تعيش حالة التغيير كما يجب أن يكون.

### 3-0-3-0 الاطار العملي للدراسة

يتضمن الاطار العملي للدراسة، مجتمع الدراسة وعينته، الاداة المستخدمة في جمع البيانات اضافة الى أساليب تحليل البيانات وتفسيرها وأخيراً نتائج وتوصيات الدراسة، على النحو التالي:

#### 3-1 جمع البيانات

تعتبر العينة أكثر الأدوات استعمالاً في البحوث نظراً لما تحققه من نتائج صادقة وملموسة ، وقد تم اختيار عينة قصدية شاملة لكل العاملين ورؤساء الاقسام والادارة العليا بالمصرف قيد الدراسة، اضافة الى عينة عشوائية من العملاء الذين يقدم لهم المصرف خدماته، لمعرفة وجهات نظرهم حول تأثير التغيير التنظيمي على زيادة كفاءة الاداء بالمصرف قيد الدراسة، وقد صممت صحيفة الاستبيان وفقاً لذلك من أجل الاجابة على تساؤل الدراسة واختبار فرضياتها، ومن ثم اقتراح ما يلزم بعد اجراء التحليلات اللازمة، وكما هو متعارف عليه فقد قسمت الاستبانة الى جزأين، الأول حُصص للتعرف على خصائص مفردات عينة الدراسة تتمثل في، (الوظيفة الحالية، التخصص العلمي، مدة الخدمة، المؤهل العلمي) أما الجزء الثاني فقد حُصص لمعرفة أثر التغيير التنظيمي على زيادة كفاءة الأداء بالمصرف قيد الدراسة، يتضمن (44) فقرة، تندرج ضمن ثلاثة محاور للمتغيرات المستقلة وثلاثة محاور للمتغير التابع، كما هو مبين بالجدول التالي رقم (1):

## جدول رقم(1): توزيع فقرات الاستبانة على محاورها

ت	المتغيرات المستقلة: العبارات التي تعبر عن التغيير التنظيمي	المحور	عدد الفقرات
1	التغير في اجراءات العمل	الاول	10
2	التغير في تكنولوجيا المعلومات	الثاني	11
3	التغير في الحوافز	الثالث	11
	<b>المتغير التابع: العبارات التي تعبر عن كفاءة الاداء</b>		
1	تأثير تبسيط الاجراءات على كفاءة الأداء	الاول	4
2	تأثير تكنولوجيا المعلومات على كفاءة الأداء	الثاني	3
3	تأثير الحوافز على كفاءة الأداء	الثالث	5
	<b>المجموع</b>	<b>6</b>	<b>44</b>

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) علي أساس مقياس مكون من 5 إلي 1 لإعطاء اوزان ترجيحية لدرجات الموافقة، علي النحو المبين في الجدول رقم (2):

## جدول رقم (2): درجات الموافقة

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
4.20 إلى 5	3.40 إلى 4.19	2.60 إلى 3.39	1.80 إلى 2.5	1 إلى 1.79

هذا وقد تم توزيع عدد (70) استبانة استرجع منها عدد(56) استبانة، قابلة للتحليل مع وجود فاقد قدره (14) استبانة، حيث بلغت نسبة الردود من اجمالي الاستبانات الموزعة ( 80%) كما هو مبين بالجدول التالي رقم (3):

## جدول رقم (3): عدد الاستبانات والردود

عدد الاستبانات الموزعة	الفاقد	عدد الردود	نسبة الردود
70	14	56	80%

## 3-2 : التحليلات الإحصائية

في هذه الدراسة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS من أجل قياس صدق وثبات أداة الدراسة وتوزيع بياناتها واختبار فرضياتها، ولمعرفة خصائص مفردات عينة الدراسة تم الاعتماد على أساليب الاحصاء الوصفي.

- قياس صدق وثبات أداة القياس ( الاستبانة )

يقصد بمعامل الثبات درجة ثبات إجابات المشاركين في حالة تكرار توزيع الاستبيانات عليهم مرة أخرى حيث إن هذا التوزيع المتكرر يظهر مدى خلو إجابات المشاركين من تأثير العشوائية بما يعني استقرار نتائج المقياس وقد استخدم الباحث معادلة كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبيان وقد بلغ معامل كرونباخ ألفا (0.909) وتعد هذه النتيجة درجة ثبات مرتفعة تشير إلى مدى التجانس بين فقرات المقياس، كما يتبين في الجدول التالي رقم (4):

جدول رقم (4) قيمة معامل كرونباخ ألفا

Cronbach's Alpha	N of Itmes
0.909	44

### 1-2-3 : تحليل البيانات العامة عن مفردات عينة الدراسة:

في هذا الجانب يتم عرض تحليل البيانات المتعلقة بخصائص مفردات عينة الدراسة، حيث جاءت على النحو التالي:

- المؤهل العلمي:

جدول رقم (5) مفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	العدد	البيان
55.4%	31	جامعي
12.5%	7	ماجستير
0.0%	0	دكتوراه
23.1%	18	أخرى
100.0%	56	المجموع

من البيانات المدرجة بالجدول السابق نلاحظ ان نسبة المشاركين بالاستبيان حسب المؤهل العلمي كانت الأعلى هي للمؤهل الجامعي إذ بلغت ( 55.4% ) من إجمالي الاستبيانات الموزعة وهذا مما يدل على ارتفاع المستوي التعليمي للموظفين اما النسبة الأقل كانت لحملة الماجستير بنسبة (12.5%) وباقي النسبة كانت للمؤهلات الأخرى.

- التخصص العلمي:

جدول رقم (6) مفردات عينة الدراسة حسب التخصص العلمي

النسبة %	العدد	البيان
37.5%	21	محاسبة
32.1%	18	تمويل ومصارف
30.4%	17	ادارة أعمال
100.0%	56	المجموع

من البيانات المدرجة بالجدول السابق نلاحظ ان نسبة المشاركين بالاستبيان حسب التخصص العلمي كانت الأعلى هي للتخصص الجامعي محاسبة إذ بلغت (37.5%) اما النسبة الأقل كانت تقريبا متساوية للتخصصات الجامعية إدارة اعمال وتمويل ومصارف .

• مدة الخدمة:

جدول رقم (7) مفردات عينة الدراسة حسب مدة الخدمة

النسبة %	العدد	البيان
28.6%	16	5 سنوات فأقل
14.3%	8	6-10 سنوات
23.2%	13	11-15 سنة
33.9%	19	أكثر من 15 سنة
100.0%	56	المجموع

من البيانات المدرجة بالجدول السابق نلاحظ ان نسبة المشاركين بالاستبيان حسب مدة الخدمة كانت الأعلى للفئة الأكثر من 15 سنة إذ بلغت (33.9%) اما النسبة الأقل كانت للفئة من 6-10 سنوات إذ بلغت النسبة (14.3%) وهذا يدل على ان النسبة الأعلى للموظفين كانت ذات خبرة في مجال العمل.

• المسمى الوظيفي:

جدول رقم (8) مفردات عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة %	العدد	البيان
64.3%	36	مدير ادارة
23.2%	13	رئيس قسم
12.5%	7	موظف
100.0%	56	المجموع

من البيانات المدرجة بالجدول السابق نلاحظ ان نسبة المشاركين بالاستبيان حسب المسمى الوظيفي كانت الأعلى للموظفين إذ بلغت (64.3%) اما النسبة الأقل فكانت المدراء إذ بلغت النسبة (12.5%) وهذا يدل على ان التوزيع عادل للبيانات.

2-2-3 : تحليل البيانات المتعلقة بفرضيات البحث:

• المتغير المستقل: التغيير التنظيمي

- المحور الأول: التغيير في اجراءات العمل.

جدول رقم (9): المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T لفقرات المحور الأول

ت	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة المعنوية (Sig.)	الترتيب	الإجابة الساندة
1	الادارة العليا والعاملين والعاملين بالمصرف على وعي بأهمية تبسيط اجراءات العمل.	4.1071	0.80178	38.333	0.000	2	أوافق بنسبة (57.1%)
2	اجراءات العمل بالمصرف واضحة وسريعة الانجاز.	4.0536	0.84034	36.098	0.000	6	أوافق بنسبة (46.4%)
3	اجراءات العمل بالمصرف معقدة وتحتاج لوقت وعدة مراحل لإنجازها.	2.7143	1.02184	19.878	0.000	5	لا أوافق بنسبة (50%)
4	يرحب العاملون بالمصرف بالتغيير التنظيمي في اجراءات العمل ويبدلون	4.2143	0.90883	34.700	0.000	7	أوافق بشدة بنسبة (44.6%)

						ما في وسعهم لإنجازه.	
أوافق بنسبة (%64.3)	1	0.000	48.670	0.63425	4.1250	تبسيط إجراءات العمل يختصر الوقت المستغرق في انجاز المهام.	5
أوافق بشدة بنسبة (%42.9)	9	0.000	33.398	0.93628	4.1786	تبسيط إجراءات العمل يجعل العاملين بالمصرف يعملون دون ضغوطات.	6
أوافق بنسبة (%35.7)	10	0.000	26.090	1.02438	3.5714	يوجد بالمصرف إدارة مختصة بدراسة إجراءات العمل واقتراح التغييرات اللازمة.	7
أوافق بنسبة (%55.4)	3	0.000	32.286	0.88988	3.8393	الوظائف الموجودة بالمصرف تتماشى مع العمل داخل المصرف ولا تحتاج لدمج أو الغاء.	8
أوافق بنسبة (%42.9)	8	0.000	21.419	1.23530	3.5357	يوجد رضا من الجميع عن الوظائف وطريقة انجازها.	9

أوافق بشدة بنسبة (%53.6)	4	0.000	46.686	0.70986	4.4286	تبسيط اجراءات العمل بالمصرف يوفر الوقت ويزيد الكفاءة ويحسن مستوى الخدمة.	10
--------------------------------	---	-------	--------	---------	--------	--	----

- من خلال البيانات الواردة بالجدول السابق يتضح ان جميع الفقرات المتعلقة بالمحور (التغيير في اجراءات العمل) تمت الموافقة عليها، حيث سجلت قيم الدلالة الإحصائية لها أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وقيمة المتوسطات الحسابية المناظرة لها أكبر من متوسط أداة القياس "3" في الجميع ما عدا الفقرة 2 " اجراءات العمل بالمصرف معقدة وتحتاج لوقت و عدة مراحل لإنجازها" فكانت مستوى سائد لا أوافق. - أكثر الفقرات التي تمت الموافقة عليها هي الفقرة رقم (5) والتي تنص على " تبسيط اجراءات العمل يختصر الوقت المستغرق في انجاز المهام." حيث سجلت قيمة المتوسط الحسابي المناظر لها 4.1250 وانحراف معياري 0.63425

- اقل الفقرات التي تمت الموافقة عليها هي الفقرة رقم (7) والتي تنص على "يوجد بالمصرف ادارة مختصة بدراسة اجراءات العمل واقتراح التغييرات اللازمة." حيث سجلت قيمة المتوسط الحسابي لها 3.5714 وانحراف معياري 1.02438

- المحور الثاني: التغيير في تكنولوجيا المعلومات

جدول رقم (10): المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T لفقرات المحور الثاني

ت	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة المعنوية (Sig.)	الترتيب	الإجابة السائدة
1	يتأثر انجاز العمل بالمصرف بالتكنولوجيا المستخدمة.	4.33929	0.74533	43.567	0.000	3	أوافق بشدة بنسبة(48.2%)
2	التكنولوجيا المستخدمة بالمصرف في الوقت الحاضر	4.01786	1.01786	29.539	0.000	8	أوافق بنسبة(44.6%)

						أفضل من ذي قبل.	
أوافق بنسبة (%41.1)	10	0.000	27.999	1.01658	3.80357	تم تدريب العاملين بالمصرف على تطبيق التغيير في تكنولوجيا المعلومات.	3
أوافق بشدة بنسبة(%44.6)	6	0.000	38.229	0.82494	4.21429	التغيير في تكنولوجيا العمل ساهمت في تحسين بيئة العمل داخل المصرف.	4
أوافق بنسبة(%37.5)	11	0.000	32.352	0.93350	4.03571	لاحظ العاملون والعملاء أن الخدمات أصبحت أفضل مع تحديث تكنولوجيا المعلومات.	5
أوافق بشدة بنسبة (%51.8)	1	0.000	37.819	0.85508	4.32143	ساهم التغيير في تكنولوجيا المعلومات في تقديم خدمات جديدة للعملاء لم تكن متاحة من قبل.	6
أوافق بشدة بنسبة(%46.4)	4	0.000	42.255	0.76532	4.32143	التطور التكنولوجي والسعي	7

						لتقديم خدمة أفضل كان سبباً في تبني عملية التغيير بالمصرف.	
أوافق بشدة بنسبة (46.4%)	5	0.000	32.726	0.95550	4.17857	استخدام التكنولوجيا الحديثة يقلل من التعقيد في العمل.	8
أوافق بشدة بنسبة (41.1%)	9	0.000	32.444	0.94731	4.10714	التكنولوجيا المتاحة بالمصرف في الوقت الحاضر تقلل الوقت والجهد وتحسن الاداء.	9
أوافق بنسبة (44.6%)	7	0.000	30.017	0.96160	3.85714	تتسم الامكانيات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية.	10
أوافق بنسبة (50.0%)	2	0.000	28.574	0.95873	3.66071	لم يحتاج العاملين بالمصرف لوقت طويل لفهم وتقبل التغيير في تكنولوجيا المعلومات.	11

- من خلال البيانات الواردة بالجدول السابق يتضح ان جميع الفقرات المتعلقة بالمحور (التغيير في تكنولوجيا العمل) تمت الموافقة عليها، حيث سجلت قيم الدلالة الإحصائية لها أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وقيمة المتوسطات الحسابية المناظرة لها أكبر من متوسط أداة القياس "3".

- أكثر الفقرات التي تمت الموافقة عليها هي الفقرة رقم (6) والتي تنص على " ساهم التغيير في تكنولوجيا المعلومات في تقديم خدمات جديدة للعملاء لم تكن متاحة من قبل." حيث سجلت قيمة المتوسط الحسابي المناظر لها 4.32143 بانحراف معياري 0.85508

- اقل الفقرات التي تمت الموافقة عليها هي الفقرة رقم (5) والتي تنص على " لاحظ العاملون والعملاء أن الخدمات أصبحت أفضل مع تحديث تكنولوجيا المعلومات." حيث سجلت قيمة المتوسط الحسابي لها 4.03571 وانحراف معياري 0.93350

- المحور الثالث: الحوافز

جدول رقم (11): المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T لفقرات المحور الثالث

ت	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة المعنوية (Sig.)	الترتيب	الإجابة السائدة
1	يتم تحفيز الأفراد العاملين مادياً و معنوياً.	3.75000	0.89949	31.198	0.000	9	أوافق بشدة بنسبة (46.4%)
2	تزيد الحوافز من رغبة العاملين في بذل أفضل أداء للعمل.	4.33929	0.69483	46.734	0.000	8	أوافق بشدة بنسبة (46.4%)
3	تعمل الإدارة على توفير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء.	4.05357	0.79589	38.113	0.000	6	أوافق بنسبة (48.2%)
4	تحفز ادارة المصرف العاملين	4.28571	0.67995	47.167	0.000	7	أوافق بنسبة (46.4%)

						وتشجعهم على التغيير التنظيمي.	
5	تم اخبار العاملين بالتغييرات اللازمة قبل القيام بها	4.19643	0.64441	48.732	0.000	2	وافق بنسبة (55.4%)
6	يتميز المصرف بتنوع وسائل التحفيز المستخدمة.	3.41071	0.96816	26.363	0.000	11	محايد بنسبة (39.4%)
7	أشعر برضا تام على طريقة تعامل الإدارة مع الموظفين.	3.91071	0.74533	39.265	0.000	4	وافق بنسبة (50.0%)
8	تم اشراك العاملين في التخطيط للتغيير التنظيمي.	3.71429	0.94800	29.320	0.000	10	أوافق بنسبة (46.4%)
9	تحفيز العاملين بالمصرف يشعروهم بالرضا عن العمل ويرفع معنوياتهم.	4.33929	0.74533	43.567	0.000	5	أوافق بشدة بنسبة (48.2%)
10	لدى العاملين بالمصرف شعور	4.18182	0.69631	44.539	0.000	3	أوافق بنسبة (53.6%)

						بالانتماء له يحفزهم لزيادة كفاءة ادائهم.	
أوافق بشدة بنسبة (58.9%)	1	0.000	38.922	0.84803	4.41071	يشعر العاملين بالفخر عندما يقدمون خدمات جيدة يقابلها رضا من العملاء.	11

- من خلال البيانات الواردة بالجدول السابق يتضح ان جميع الفقرات المتعلقة بالمحور (الحوافز) تمت الموافقة عليها، حيث سجلت قيم الدلالة الإحصائية لها أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وقيمة المتوسطات الحسابية المناظرة لها أكبر من متوسط أداة القياس "3".

- أكثر الفقرات التي تمت الموافقة عليها هي الفقرة رقم (11) والتي تنص على " يشعر العاملون بالفخر عندما يقدمون خدمات جيدة يقابلها رضا من العملاء." حيث سجلت قيمة المتوسط الحسابي المناظر لها 4.41071 وانحراف معياري 0.84803

- اقل الفقرات التي تمت الموافقة عليها هي الفقرة رقم (6) والتي تنص على " يتميز المصرف بتنوع وسائل التحفيز المستخدمة." حيث سجلت قيمة المتوسط الحسابي لها 3.41071 وانحراف معيار 0.96816

#### • المتغير التابع: كفاءة الأداء

- المحور الأول: تأثير تبسيط الإجراءات على كفاءة الأداء

جدول رقم (12): المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T لفقرات تأثير تبسيط الإجراءات على كفاءة الاداء

ت	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة المعنوية (Sig)	الترتيب	الإجابة السائدة
1	تبسيط الإجراءات بالمصرف وفرت الوقت والجهد للقيام بالوظائف.	3.75000	.81464	34.448	0.000	3	اوافق بنسبة (%66.1)
2	تبسيط الإجراءات بالمصرف سهلت اكتشاف الأخطاء ونقاط الضعف بمنظومة العمل.	3.85714	0.51974	55.536	0.000	1	اوافق بنسبة (%71.4)
3	تبسيط الإجراءات مكنت من تنظيم العمل داخل المصرف.	3.79630	0.73663	37.871	0.000	4	اوافق بنسبة (%51.8)
4	تبسيط اجراءات العمل زادت من كفاءة أداء الوظائف بالمصرف.	4.22222	.50157	61.860	0.000	2	اوافق بنسبة (%67.9)

- من خلال البيانات الواردة بالجدول السابق يتضح ان جميع الفقرات المتعلقة بالمحور (تأثير تبسيط الإجراءات على كفاءة الاداء) تمت الموافقة عليها، حيث سجلت قيم الدلالة الإحصائية لها أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وقيمة المتوسطات الحسابية المناظرة لها أكبر من متوسط أداة القياس "3".

- أكثر الفقرات التي تمت الموافقة عليها هي الفقرة رقم (2) والتي تنص على " تبسيط الاجراءات بالمصرف سهلت اكتشاف الاخطاء ونقاط الضعف بمنظومة العمل." حيث سجلت قيمة المتوسط الحسابي المناظر لها 3.85714 بانحراف معياري 0.51974

- اقل الفقرات التي تمت الموافقة عليها هي الفقرة رقم (3) والتي تنص على " تبسيط الاجراءات مكنت من تنظيم العمل داخل المصرف" حيث سجلت قيمة المتوسط الحسابي لها 3.79630 وانحراف معياري 0.73663

- المحور الثاني: تأثير تكنولوجيا المعلومات على كفاءة الأداء

جدول رقم (13): المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونواتج اختبار T لفقرات تأثير تكنولوجيا المعلومات على كفاءة الاداء

ت	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة المعنوية (Sig.)	الترتيب	الإجابة الساندة
1	التغيير التنظيمي في تكنولوجيا المعلومات ادى الى تحسين أداء المصرف وزاد كفاءة تحقيق الاهداف.	4.37037	0.62333	51.523	0.000	3	اوافق بنسبة (%46.4)
2	التغيير في تكنولوجيا المعلومات ساهم في سرعة انجاز الخدمات للعملاء وتحسين جودتها.	4.64815	0.55482	61.564	0.000	1	اوافق بشدة بنسبة (%66.1)
3	التغيير في تكنولوجيا المعلومات زاد من فعالية عملية الاتصالات الادارية بالمصرف.	4.50000	0.60657	54.517	0.000	2	اوافق بشدة بنسبة (%51.8)

- من خلال البيانات الواردة بالجدول السابق يتضح ان جميع الفقرات المتعلقة بالمحور (تأثير تكنولوجيا المعلومات على كفاءة الأداء) تمت الموافقة عليها، حيث سجلت قيم الدلالة الإحصائية لها أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وقيمة المتوسطات الحسابية المناظرة لها أكبر من متوسط أداة القياس "3".

- أكثر الفقرات التي تمت الموافقة عليها هي الفقرة رقم (2) والتي تنص على " التغيير في تكنولوجيا المعلومات ساهم في سرعة انجاز الخدمات للعملاء وتحسين جودتها." حيث سجلت قيمة المتوسط الحسابي المناظر لها 4.64815 بانحراف معياري 0.55482

- اقل الفقرات التي تمت الموافقة عليها هي الفقرة رقم (1) والتي تنص على " التغيير التنظيمي في تكنولوجيا المعلومات ادى الى تحسين أداء المصرف وزاد كفاءة تحقيق الاهداف." حيث سجلت قيمة المتوسط الحسابي لها 4.37037 وانحراف معياري 0.62333

- المحور الثالث: تأثير الحوافز على كفاءة الأداء

جدول رقم (14): المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T لفقرات الحوافز على كفاءة الاداء

ت	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة المعنوية (Sig.)	الترتيب	الإجابة السائدة
1	ساهمت الحوافز في تغيير سلوك الأفراد نحو الأفضل.	3.70370	0.76798	35.439	0.000	1	اوافق بنسبة (%64.3)
2	زادت الحوافز من تنمية الابداع في أداء الوظائف بالمصرف.	3.37037	0.80789	30.656	0.000	4	اوافق بنسبة (%39.3)
3	الحوافز المقدمة للعاملين تشعروهم بالعدالة وتقدير الذات.	3.20370	0.89821	26.210	0.000	5	اوافق بنسبة (%33.9)
4	تحفيز العاملين بالمصرف يزيد من انتاجيتهم ويعزز انتمائهم للمصرف.	4.38889	0.52903	60.964	0.000	2	اوافق بنسبة (%55.4)
5	تزيد الحوافز من الحماس لدى العامل على أداء العمل.	4.51852	0.54047	61.436	0.000	3	اوافق بنسبة (%51.8)

- من خلال البيانات الواردة بالجدول السابق يتضح ان جميع الفقرات المتعلقة بالمحور (تأثير الحوافز على كفاءة الاداء) تمت الموافقة عليها، حيث سجلت قيم الدلالة الإحصائية لها أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وقيمة المتوسطات الحسابية المناظرة لها أكبر من متوسط أداة القياس "3".

- أكثر الفقرات التي تمت الموافقة عليها هي الفقرة رقم (1) والتي تنص على " ساهمت الحوافز في تغيير سلوك الافراد نحو الافضل." حيث سجلت قيمة المتوسط الحسابي المناظر لها 3.70370 بانحراف معياري 0.76798

- اقل الفقرات التي تمت الموافقة عليها هي الفقرة رقم (3) والتي تنص على " الحوافز المقدمة للعاملين تشعرهم بالعدالة وتقدير الذات." حيث سجلت قيمة المتوسط الحسابي لها 3.20370 وانحراف معياري 0.89821

### 3-2-3 : اختبار فرضيات الدراسة

يركز هذا الجزء على معرفة اثر (التغيير التنظيمي في اجراءات العمل  $X_1$ ، التغيير التنظيمي في تكنولوجيا المعلومات  $X_2$ ، التغيير التنظيمي في الحوافز  $X_3$ )، على زيادة كفاءة الأداء ( $y$ ) بالمصرف التجاري الوطني. وذلك باختبار فرضيات الدراسة والمتمثلة في:

**الفرضية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في اجراءات العمل وزيادة كفاءة الأداء بالمصرف قيد الدراسة.

**الفرضية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تكنولوجيا العمل وزيادة كفاءة الأداء بالمصرف قيد الدراسة.

**الفرضية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في الحوافز وزيادة كفاءة الأداء بالمصرف قيد الدراسة.

ولمعرفة نسبة تفسير التباين في المتغير التابع من قبل المتغير المستقل قامت الباحثة باستخدام أسلوب الانحدار البسيط Simple Regression، لمعرفة التأثيرات المباشرة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما هو مبين على النحو التالي:

### 1- التغيير التنظيمي في اجراءات العمل وزيادة كفاءة الأداء بالمصرف قيد الدراسة. باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple regression analysis

استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple linear regression لمعرفة دور التغيير التنظيمي في اجراءات العمل (كمتغير مستقل) على كفاءة الأداء بالمصرف قيد الدراسة (كمتغير تابع) وذلك بتوفيق نموذج انحدار المتغير التابع على المتغير المستقل، وقد قام الباحث بتوفيق هذا النموذج، واختبار معنوية (دلالة) النموذج الموفق استخدم الباحث أسلوب تحليل التباين ANOVA، من خلال البيانات الواردة

بالجدول التالي، سجلت قيمة إحصاءه اختبار  $F(3.668)$  بمستوى دلالة احصائية<sup>b</sup> 0.049، مما يشير إلى أن النموذج الموفق معنوي (دال إحصائياً).

جدول (15): اختبار تحليل التباين (ANOVA) وبعض الإحصاءات المتعلقة بنموذج انحدار

معامل ارتباط بيرسون R	R Square معامل التحديد	Std. Error of the Estimate الخطأ المعياري للتقدير	F-Test أحصاء الاختبار	P-value الدلالة الإحصائية
0.252 <sup>a</sup>	0.640	0.478150	3.668	0.049 <sup>b</sup>

من البيانات الواردة بالجدول السابق، يتبين أن قيمة متوسط الخطأ المعياري للتقدير Standard Error of the Estimate، أو ما يسمى بـ "خطأ التقدير"، هو مقياس لدرجة دقة القيم المتنبأ بها ويساوي 0.47815 وهو مقدار صغير نسبياً، مما يدل على جودة النموذج المستخدم في التنبؤ. وتشير كذلك النتائج الواردة بالجدول التي سجلت قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.252 (وجود ارتباط ضعيف) وكذلك معامل التحديد 0.640 وهذا يعني 64% من التباينات في المتغير التابع (كفاءة الأداء بالمصرف قيد الدراسة)، يُفسرها التباين في المتغير المستقل (التغيير التنظيمي في إجراءات العمل).

ولاختبار معنوية معامل انحدار النموذج الموفق لانحدار المتغير التابع (كفاءة الأداء بالمصرف قيد الدراسة) على المتغير المستقل (التغيير التنظيمي في إجراءات العمل)، استخدم الباحث اختبار T وتحصل على النتائج المدونة بالجدول رقم (16)، حيث سجلت قيمة إحصاء الاختبار 1.915 وقيمة الدلالة الاحصائية المناظرة لها 0.046، مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار، ويعني ذلك أن المتغير المستقل (التغيير التنظيمي في إجراءات العمل) له تأثير معنوي على المتغير التابع (كفاءة الأداء بالمصرف قيد الدراسة).

جدول (16): نتائج تقدير معاملات انحدار المتغير المستقل على المتغير التابع  $(\hat{\beta}_0, \hat{\beta}_1)$

	معاملات الاتحدار B	الخطأ المعياري Std. Error	معاملات الاتحدار المعياري Beta	قيمة إحصاءة الاختبار T	الدلالة الاحصائية P- Value
Constant))	3.093	.469		6.595	.000
التغيير التنظيمي في إجراءات العمل	0.208	.109	.252	1.915	.046

\* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

يتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول السابق أن إشارة معامل الانحدار في النموذج الموفق موجبة (0.208) يشير ذلك إلى أن تأثير التغيير التنظيمي في إجراءات العمل (كمتغير مستقل) على كفاءة الأداء بالمصرف قيد الدراسة (كمتغير تابع) طردي، أي كلما ارتفعت قيم " التغيير التنظيمي في إجراءات العمل " ارتفعت قيم " كفاءة الأداء بالمصرف قيد الدراسة " .

وبذلك يكون النموذج الموفق على الصورة:

$$Y = 3.093 + 0.208X$$

(0.000) (0.046)

نتائج تحليل الفرضية الأولى: قبول الفرضية الأولى والتي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي في إجراءات العمل وزيادة كفاءة الأداء بالمصرف قيد الدراسة.

## 2- التغيير التنظيمي في تكنولوجيا المعلومات وزيادة كفاءة الأداء بالمصرف قيد الدراسة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple regression analysis

استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple linear regression لمعرفة تأثير التغيير التنظيمي في تكنولوجيا المعلومات (كمتغير مستقل) على كفاءة الأداء بالمصرف قيد الدراسة (كمتغير تابع) وذلك بتوفيق نموذج انحدار المتغير التابع على المتغير المستقل، وقد قام الباحث بتوفيق هذا النموذج، ولاختبار معنوية (دلالة) النموذج الموفق استخدم الباحث أسلوب تحليل التباين ANOVA، من خلال البيانات الواردة بالجدول التالي، سجلت قيمة إحصاء اختبار F (0.247) بمستوى دلالة إحصائية \* 0.621، مما يشير إلى أن النموذج الموفق معنوي (دال إحصائياً).

جدول (17): اختبار تحليل التباين (ANOVA) وبعض الإحصاءات المتعلقة بنموذج الانحدار

معامل	R Square	Std. Error of the	F-Test	P-value
ارتباط بيرسون	معامل	Estimate	أحصاء	الدلالة
R	التحديد	الخطأ المعياري للتقدير	الاختبار	الإحصائية
0.069 <sup>a</sup>	0.005	0.50876	0.247	0.026*

كما يتبين من البيانات الواردة بالجدول السابق، أن قيمة متوسط الخطأ المعياري للتقدير Standard Error of the Estimate، أو ما يسمى بـ "خطأ التقدير"، هو مقياس لدرجة دقة القيم المتنبأ بها ويساوي 0.50876 وهو مقدار صغير نسبياً، مما يدل على جودة النموذج المستخدم في التنبؤ. وتشير كذلك النتائج الواردة بالجدول التي سجلت الى ان قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.069 (ارتباط قوي) وكذلك معامل

التحديد 0.005 وهذا يعني 0.5% فقط من التباينات في المتغير التابع (كفاءة الأداء بالمصرف قيد الدراسة)، يُفسرها التباين في المتغير المستقل (التغيير التنظيمي في تكنولوجيا المعلومات).

ولاختبار معنوية معامل انحدار النموذج الموفق لانحدار المتغير التابع (كفاءة الأداء بالمصرف قيد الدراسة) على المتغير المستقل (التغيير التنظيمي في تكنولوجيا المعلومات)، استخدم الباحث اختبار T وتحصل على النتائج المدونة بالجدول رقم (18) حيث سجلت قيمة إحصاء الاختبار 0.497 وقيمة الدلالة الاحصائية المناظرة لها 0.006، مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار، ويعني ذلك أن المتغير المستقل (التغيير التنظيمي في تكنولوجيا المعلومات) له تأثير معنوي على المتغير التابع (كفاءة الأداء بالمصرف قيد الدراسة).

جدول (18): نتائج تقدير معاملات انحدار المتغير المستقل على المتغير التابع  $(\hat{\beta}_0, \hat{\beta}_1)$

	معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري Std. Error	معاملات الانحدار المعياري Beta	قيمة إحصاءة الاختبار T	الدلالة الاحصائية P- Value
Constant))	4.221	0.438		9.646	0.000
التغيير التنظيمي في تكنولوجيا المعلومات	0.054	0.109	0.069	0.497	0.006

\* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

يتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول السابق أن قيمة معامل الانحدار في النموذج الموفق موجب (0.054) يشير ذلك إلى أن تأثير التغيير التنظيمي في تكنولوجيا المعلومات (كمتغير مستقل) على كفاءة الأداء بالمصرف قيد الدراسة (كمتغير تابع) طردي، أي كلما ارتفعت قيم " التغيير التنظيمي في تكنولوجيا المعلومات " ارتفعت قيم " كفاءة الأداء بالمصرف قيد الدراسة " .

وبذلك يكون النموذج الموفق على الصورة:

$$Y = 4.221 + 0.054 X$$

$$(0.000) (0.006)$$

نتائج تحليل الفرضية الثانية: قبول الفرضية الثانية والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي في تكنولوجيا المعلومات وزيادة كفاءة الأداء بالمصرف قيد الدراسة.

3- التغيير التنظيمي في الحوافز وزيادة كفاءة الأداء بالمصرف قيد الدراسة باستخدام أسلوب تحليل

الانحدار البسيط Simple regression analysis

استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple linear regression لمعرفة تأثير التغيير التنظيمي في الحوافز (كمتغير مستقل) على كفاءة الأداء بالمصرف قيد الدراسة (كمتغير تابع) وذلك بتوفيق نموذج انحدار المتغير التابع على المتغير المستقل، وقد قام الباحث بتوفيق هذا النموذج، واختبار معنوية (دلالة) النموذج الموفق استخدم الباحث أسلوب تحليل التباين ANOVA، من خلال البيانات الواردة بالجدول التالي، سجلت قيمة إحصاء اختبار  $F(0.307)$  بمستوى دلالة إحصائية  $0.583^*$ ، مما يشير إلى أن النموذج الموفق معنوي (دال إحصائياً).

جدول (19): اختبار تحليل التباين (ANOVA) وبعض الإحصاءات المتعلقة بنموذج انحدار

معامل	R Square	Std. Error of the Estimate	F-Test	P-value
ارتباط بيرسون R	معامل التحديد	الخطأ المعياري للتقدير	أحصاء الاختبار	الدلالة الاحصائية
0.221 <sup>a</sup>	0.049	0.52095	0.307	*0.00583

كما يتبين من البيانات الواردة بالجدول السابق، أن قيمة متوسط الخطأ المعياري للتقدير Standard Error of the Estimate، أو ما يسمى بـ "خطأ التقدير"، هو مقياس لدرجة دقة القيم المتنبأ بها ويساوي 0.52095 وهو مقدار صغير نسبياً، مما يدل على جودة النموذج المستخدم في التنبؤ. وتشير كذلك النتائج الواردة بالجدول إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد، حيث سجلت قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.221 (وجود ارتباط ضعيف) وكذلك معامل التحديد 0.049 وهذا يعني 4.9% فقط من التباينات في المتغير التابع (كفاءة الأداء بالمصرف قيد الدراسة)، يُفسرها التباين في المتغير المستقل (التغيير التنظيمي في الحوافز).

ولاختبار معنوية معامل انحدار النموذج الموفق لانحدار المتغير التابع (كفاءة الأداء بالمصرف قيد الدراسة) على المتغير المستقل (التغيير التنظيمي في الحوافز)، استخدم الباحث اختبار T وتحصل على النتائج المدونة بالجدول رقم (20) حيث سجلت قيمة إحصاء الاختبار 8.075 وقيمة الدلالة الاحصائية المناظرة لها 0.000، مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار، ويعني ذلك أن المتغير المستقل (التغيير التنظيمي في الحوافز) له تأثير معنوي على المتغير التابع (كفاءة الأداء بالمصرف قيد الدراسة).

جدول (20): نتائج تقدير معاملات انحدار المتغير المستقل على المتغير التابع  $(\hat{\beta}_0, \hat{\beta}_1)$

معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري Std. Error	معاملات الانحدار المعياري Beta	قيمة إحصاء الاختبار T	الدلالة الاحصائية P- Value
Constant))	3.429	0.425	8.075	* 0.000
التغيير التنظيمي في الحوافز	0.168	0.103	0.221	*0.010

\* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

يتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول السابق أن قيمة معامل الانحدار في النموذج المرفق موجب (0.168) يشير ذلك إلى أن تأثير التغيير التنظيمي في الحوافز (كمتغير مستقل) في كفاءة الأداء بالمصرف قيد الدراسة (كمتغير تابع) طردي أي كلما ارتفعت قيم " التغيير التنظيمي في الحوافز " ارتفعت قيم " كفاءة الأداء بالمصرف قيد الدراسة " .

وبذلك يكون النموذج الموفق على الصورة:

$$Y = 3.429 + 0.168 X$$

(0.000) (0.010)

نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة: قبول الفرضية الثالثة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي في الحوافز وزيادة كفاءة الأداء بالمصرف قيد الدراسة.

#### 4-2-3 : نتائج الدراسة

من خلال التحليلات الإحصائية لبيانات الدراسة المتحصل عليها تم التوصل الى ما يلي :

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتبسيط الاجراءات كمتغير مستقل على أداء المصرف التجاري قيد الدراسة كمتغير تابع ، وبذلك كلما تم تبسيط اجراءات العمل بالمصرف ، كلما تطلب الأمر ، أدى ذلك الى تحسين وزيادة كفاءة أداء المصرف التجاري بشكل مستمر .

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتغيير تكنولوجيا المعلومات كمتغير مستقل على أداء المصرف قيد الدراسة كمتغير تابع ، وقد وُجد أن تحديث تكنولوجيا المعلومات من شأنه أن يحسن ويزيد كفاءة الأداء بالمصرف قيد الدراسة، حيث ساهم هذا التغيير في تقديم خدمات أفضل من ذي قبل للعملاء .

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للحوافز كمتغير مستقل على أداء المصرف قيد الدراسة كمتغير تابع ، فقد وُجد أن الحوافز تساهم في تغيير سلوك الأفراد العاملين بالمصرف نحو الأفضل، على الرغم من أن الحوافز المقدمة للعاملين بالمصرف لا تشعرهم بالعدالة وتقدير الذات .

#### 5-2-3 : توصيات الدراسة

بالوقوف على النتائج التي تم التوصل اليها، نصوغ التوصيات التالية:

1- العمل على تبسيط اجراءات العمل بصفة دورية بما يتناسب مع متطلبات العمل للاستفادة القصوى من هذا الجانب في اختصار الوقت المطلوب للأداء وزيادة كفاءته.

- 2- اعطاء الاهتمام الكافي للحوافز الممنوحة للعاملين وتحري العدالة فيما بينهم حتى يشعر العاملون بأهميتهم وتقدير ذاتهم وبالتالي سيبدلون أفضل ما لديهم من جهد لأداء العمل وزيادة كفاءته.
- 3- تطوير الهيكل التنظيمي بما يتماشى مع التغيير التنظيمي في تكنولوجيا المعلومات بالمصرف لزيادة سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء والعمل على تلبيةها بشكل مستمر.
- 4- تعزيز وترسيخ ثقافة التغيير التنظيمي وإشراك العاملين في التخطيط لها وتنفيذها حتى تتم بشكل أسهل وأسرع دون مقاومة من العاملين.
- 5- على الإدارة العليا بالمصرف أن لا تدخر جهداً لتشجيع التغيير التنظيمي وحث الجهد الجماعي للأفراد من أجل نجاح التغيير التنظيمي على أكمل وجه.

## المراجع

- 1- الجهني، أحمد عطا الله، (2019) التغيير الايجابي في الشركات والهيئات، دار الشروق للنشر، عمان، الاردن.
- 2- العيسي، ايناس عباد، (2021) ادارة التغيير، الاهمية و الاهداف، عن كتاب ادارة الإدارة. شبكة المعلومات الدولية، 10- 4- 2021.
- 3- الرفادي، أسماء عبد الكريم الشاعث، (2022) واقع إدارة التغيير الإداري من وجهة نظر مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام وعلاقته بأداء العاملين "دراسة ميدانية على مصرف الوحدة دنة وفروعه، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد الثالث، دنة، ليبيا.
- 4- العطيّات، محمد بن يوسف النمران ( 2006) ادارة التغيير، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن.
- 5- الشتيوي، حسني رمضان، الكردي، ابراهيم أحمد (2022) أثر ادارة التغيير التنظيمي في أداء ديوان المحاسبة الليبي من وجهة نظر مراجعي الديوان، مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، المجلد 20، العدد الثامن.
- 6- ادريس، ثابت عبد الرحمن (2003) المدخل الحديث في الادارة العامة، الاسكندرية، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 7- بشير، بثينة الرشيد محمد (2020) التغيير التنظيمي وأثره على رضا العاملين بقطاع المصارف التجارية في السودان (رسالة دكتوراه غير منشورة) قسم ادارة الاعمال، جامعة النيلين.
- 8- بن عيسى ليلي، محمد قرشي، راضية مغزي لعرافي (2021) مقاومة التغيير التنظيمي، المفهوم والاسباب وطرق المعالجة، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 11، العدد الثاني.
- 9- حيدر، بيبي حامد علي (2018) ادار التغيير وأثرها على أداء العاملين في البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
- 10- خواتمي، صبحي (2021) ادارة التغيير في المنظمات، خطوات التنفيذ وعوامل نجاحه. شبكة المعلومات الدولية، 18- 3- 2021.
- 11- العبري، خالد بن عبد الله (2014) التغيير التنظيمي وأثره في أداء العاملين في مراكز الوزارات في سلطنة عمان". رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية إدارة المال والاعمال، جامعة آل البيت، سلطنة عُمان.
- 12- عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2001) السلوك الانساني في المنظمات، الاسكندرية، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

- 
- 13- عبد الفتاح، علاوي (2013) أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، (رسالة دكتوراه غير منشورة) قسم ادارة الاعمال، جامعة الجزائر.
- 14- عوض، نور عمر (2021) أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية في فلسطين، (رسالة ماجستير منشورة) كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- 15- ياغي، حسان محمد ضمير (2009) أثر برامج التغيير التنظيمي على أداء المصارف التجارية في الأردن، ( أطروحة دكتوراه) قسم ادارة الاعمال، جامعة الأردن.