

واقع إدارة التغيير الإداري من وجهة نظر مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام وعلاقته بأداء العاملين "دراسة ميدانية على مصرف الوحدة درنة وفروعه"

د. أسماء عبد الكريم الشاعث الرفادي / كلية الاقتصاد / جامعة درنة

المستخلص:

هدفت الدراسة الى التعرف إلى واقع إدارة التغيير بأبعادهما الأربعة (التغيير التنظيمي، والتطوير التنظيمي، والخوافز، والتكنولوجيا)، والتعرف على نوع العلاقة بين إدارة التغيير وأداء العاملين بالمصرف قيد الدراسة. وتوصلت الدراسة الى وجود مستوى عالٍ لتطبيق مفهوم إدارة 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).

Abstract:

This study aimed to identify the reality of change management in its four dimensions (organizational change, organizational development, incentives, and technology). And to identify the type of relationship between change management and the performance of employees in the Al wahda bank under study The study concluded that there is a high level of application of the concept of change management in Al Wahda Bank Derna and its branches, as this was shown through the arithmetic mean, which amounted to (3.876) and standard deviation (1.079), Which means that the administration pays attention to the events of change whenever the need arises, and the results of the study showed that the performance of the employees of the Al Wahda bank under study is high, as the average dimension was (4.077) with a standard deviation of (0.4352). The results also showed that there is a significant correlation between change management and employee performance at a significant (0.01).

1 - مقدمة

تواجه منظمات اليوم ظروفاً بيئية متغيرة ومعقدة مع تزايد حالات عدم التأكد التي أضحت السمة البارزة لهذا العصر، مما تتطلب ضرورة امتلاك المنظمة طاقات وإمكانات فائقة قادرة على مواجهة العوامل المؤثرة في أدائها، ولغرض الاستمرار والنمو لا بد من توافر موارد بشرية لديها خصائص وسمات تستطيع استيعاب تلك التغييرات وضمان تنفيذها من خلال العاملين على الوجه الأفضل لضمان البقاء والتميز في مجال عملها، فضلاً عن توافر متطلبات التغيير في المنظمة لكي تحقق المنظمة أهدافها المنشودة وتستمر في دنيا الأعمال بتميز ونجاح.

تعتبر إدارة التغيير مقياساً رئيسياً هاماً لفعالية وكفاءة المنظمة. ومحددًا لشخصيتها وهويتها في المجتمع الذي تعمل به. ان إدارة التغيير هي إدارة الجهد المخطط والمنظم الهادف إلى تحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهارتهم وأنماط سلوكهم وتغيير التكنولوجيا المستخدمة والعمليات والهياكل التنظيمية. فهي عملية الانتقال من وضع قائم إلى

وضع مستهدف لتحقيق أهداف محددة في إطار رؤية واضحة مشتركة بين القيادة والعاملين تتم من خلالها عمل تغييرات في نظام معين (هويده : 2019 : 4)

حيث ان أداء العاملين يؤثر على أداء المنظمة ككل ، وفي اطار سعي المؤسسات المصرفية في ليبيا لزيادة قدرتها الابتكارية والابداعية مواكبة التطور الحاصل في مجال العمل المصرفي، ذلك من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية لتلبية رغبات الزبائن ، وتحقيق حاجات المجتمع ومتطلبات التنمية . والتغيير يمثل الوسيلة الأولية والطريق الذي يسهم في تحقيق وتطبيق نظام الجودة من خلال تسهيل تقديم الخدمات المصرفية والتخلص من الأنظمة البيروقراطية التقليدية في إدارة المصارف ، حيث انها تتعامل مع اعداد كبيرة من الزبائن و المتعاملين ، ومع إجراءات وخدمات إدارية أكبر مع ما يشهده العالم من تطور تكنولوجي على جميع مستويات ومناحي الحياة .

وتأسيسا على ما سبق فان الدراسة ستركز على المدراء بالمصرف وعلى دراسة أداء العاملين وعلاقة إدارة التغيير بارتفاع او انخفاض أداء العاملين من وجهة نظر مدراء المصرف قيد الدراسة .

2 - مشكلة الدراسة

إن قيام القطاع المصرفي بدوره تجاه عملائه على الوجه الامثل و الاكمل، يضمن تحقيقه لأهدافه ورسائلته التنموية واستمراره بتقديم خدماته . ولا يخفى على كل متخصص في مجال العمل الإداري ان أي تغيير يحدث في المنظمات تعقبه ردات فعل من قبل العاملين تؤثر في أدائهم التنظيمي، سواء رد إيجابي او رد عكسي مقاومة للتغيير الذي احداثته الإدارة ، والاعتماد على أساليب العمل القديمة التي اعتاد عليها العاملين . فالتغيير يتم بالإنسان وللإنسان، باعتبار أن الإنسان وسيلة وهدف للتغيير حتى يصل إلى تحقيق أهدافه الانسانية ، ويصل إلى غاياته الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ، ومن هنا جاء الربط بين إدارة التغيير و أداء العاملين ، حيث اهتمت هذه الدراسة بالتعرف على مدى توافر أبعاد إدارة التغيير بالمصرف ونوع العلاقة بين كل من إدارة التغيير وابعادها وأداء العاملين ، من وجهة رؤساء الاقسام ومدراء الادارات الوحدات بالمصرف قيد الدراسة .

وبناءً على ما سبق تتحدد مشكلة البحث بالإجابة على الاسئلة التالية :

- ماهو واقع إدارة التغيير بمصرف الوحدة درنة وفروعه ؟
- ماهو مستوى أداء العاملين بمصرف الوحدة درنة وفروعه ؟

3 - فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية للدراسة:

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير "المتغير المستقل" بأبعادها الأربعة مجتمعة (التغيير التنظيمي - التطوير التنظيمي - الحوافز - التكنولوجيا) وأداء العاملين "المتغير التابع" بمصرف الوحدة درنة وفروعه" .

ولغرض اختبار هذه الفرضية تم وضع الفرضيات الفرعية التالية:

- H0a - "لا توجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات العينة عن علاقة إدارة التغيير "المتغير المستقل" بأبعادها الأربعة بمجموعة (التغيير التنظيمي - التطوير التنظيمي - الحوافز - التكنولوجيا) وأداء العاملين "المتغير التابع". بمصرف الوحدة درنة وفروعه"
- H1a - "توجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات العينة عن علاقة إدارة التغيير "المتغير المستقل" بأبعادها الأربعة بمجموعة (التغيير التنظيمي - التطوير التنظيمي - الحوافز - التكنولوجيا) وأداء العاملين "المتغير التابع". بمصرف الوحدة درنة وفروعه"
- 4 - أهمية الدراسة

تعتبر هذه الدراسة على حد علم الباحثة الأولى من نوعها في القطاع المصرفي ، من حيث عينة الدراسة ومجال البحث ، وبالتالي فمن المؤمل أن تفتح آفاقاً جديدة لمزيد من الدراسات المستقبلية المتنوعة للباحثين حول هذا الموضوع .

- يؤمل أن تساهم نتائج هذه الدراسة في مساعدة المصرف في التعرف على مفهوم إدارة التغيير ولفت الانتباه له بأسلوب علمي سليم ، مع إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة على باقي المصارف الليبية ، للاستفادة منها لمعرفة ابعاد التغيير وعلاقتها بأداء العاملين بها والأداء المصرفي اجمالاً.
 - تسهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على احد المواضيع المتجددة والهامة في الفكر الإداري المعاصر- إدارة التغيير- مما يوفر للمصرف فرصة لفهم ابعاد إدارة التغيير، وتعزيز أداء العاملين من خلال نشر ثقافة التغيير بالمصرف .
- لذا فان البحث يستمد اهميته من خلال النقاط التالية :

1. مساهمة ادارة التغيير في تحقيق التميز التنظيمي للمنظمات من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية و أيضا مساهمتها في إحداث تغييرات في الهياكل الاقتصادية والاجتماعية للدول أيضا ، و ليس على صعيد المنظمات فقط . مما ينتج عن ذلك التغيير نمو و زيادة في الإنتاج و التي تزيد من الثروة التي يتم اقتسامها بين الشركاء .
2. أهمية معرفة العوامل المحيطة بإدارة التغيير ، من أجل المساهمة في فهم سبل دعم تنمية ودعم وتنفيذ التغيير بصورة شاملة بالمصرف.
3. من الدراسات الادارية المتجددة ، وهي تهتم طلاب الادارة ، والمتخصصين في مجال الإدارة والباحثين . كما انها قد تفتح مجالات أخرى للمهتمين بالبحث العلمي ، من خلال ما قد تتوصل إليه من نتائج وتوصيات .
4. إن هذه الدراسة تهتم الباحثة لأنها ستسهم في الرقي بتكوينها العلمي ، وإشباع فضولها كباحثة.

5 - أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحقيق الآتي :

1. التعرف على واقع إدارة التغيير بمصرف الوحدة درنة وفروعه من خلال :
التعرف إلى مفهوم وواقع إدارة التغيير بأبعادها المحددة في الدراسة ، وعلى اتجاهات الاداريين في المصرف ، وتحديد علاقتها بأداء العاملين بالمصرف .
2. تحديد ما اذا كان هناك اثر لادارة التغيير بأبعادها على أداء العاملين بالمصرف .

3. لفت أنظار متخذي القرارات في المصرف ، إلى ضرورة معرفة دور التغيير وعلاقتها واثرها على أداء العاملين به . وتبيان ان التغيير للأفضل يساهم تعزيز صورة المصرف لدى الزبائن وجمهور المتعاملين ، وحث إدارة المصرف على إيجاد مناخ تنظيمي يشجع العاملين على التوجه نحو الابداع ومواكبة التطورات الحالية والمنتظرة لمواجهة المستقبل.

4. استخلاص النتائج ، وتقديم التوصيات إلى الجهات المهتمة، بما يساهم في تطبيق نظام متكامل لمفهوم إدارة التغيير ، ومن ثم تعميم الاستفادة إلى الجهات الأخرى المختلفة .

6 - منهج الدراسة

إنطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها ، فإن المنهج الذي تم اتباعه في هذه الدراسة ، هو المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يهتم بتوضيح واقع الظاهرة من خلال اشتقاق أصوله من الخطوات العلمية الدقيقة ، التي تبذل فيها المحاولات للاجابة على الفروق بين افراد العينة وفقاً لبعض المتغيرات ، والتعبير عنها كمياً وصولاً لفهم الظاهرة وما تتطلبه من إجراءات للتعامل معها .

7 - هيكلية الدراسة

تتكون هيكلية الدراسة من جانبين على النحو التالي :

- 1 - الجانب النظري الذي يتضمن بناء الإطار النظري المتعلق بموضوع الدراسة ، وذلك من خلال ما تناولته الكتب والدوريات وشبكة المعلومات العالمية (الانترنت) .
- 2 - الجانب الميداني الذي انطوى على تجميع البيانات و المعلومات ذات العلاقة بموضوع الدراسة من مفردات مجتمع الدراسة . وتم استخدام صحيفة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات من خلال إجابات المشاركين على الأسئلة الواردة بها .

8 - حدود الدراسة

- 1 - الحدود الموضوعية : ركز البحث على دراسة ابعاد إدارة التغيير وعلاقتها بأداء العاملين (وتمثلت ابعاد إدارة التغيير في ، التغيير التنظيمي ، التطوير التنظيمي ، الحوافز ، التكنولوجيا) ، من وجهة نظر المدراء ورؤساء الاقسام والوحدات في المصرف قيد الدراسة.
- 2 - الحدود المكانية للدراسة ، انعكست في التعرف على واقع إدارة التغيير وعلاقته بأداء العاملين في مصرف الوحدة درنة وفروعه.
- 3 - الحدود البشرية للدراسة ، التي شملت رؤساء الاقسام و الوحدات ومدراء الادارات بالمصرف قيد الدراسة .
- 4 - الحدود الزمانية للدراسة ، أجريت الدراسة في الفترة ما بين شهر 12- 2021 و شهر 1- 2022 .

9 - الإطار النظري للدراسة

9 - 1 إدارة التغيير

أولاً : مفهوم إدارة التغيير

يتصور البعض ان مفهوم إدارة التغيير مفهوم حديث مرتبط بأخر المستحدثات التكنولوجية ، ولكننا اذا تتبعنا هذا الموضوع نرى ان مصطلح التغيير ظهر في الكتابات الإدارية في اوائل القرن العشرين حيث جرى تطوير نموذج كورت ليون المكون من ثلاث خطوات للتغيير في اربعينيات القرن العشرين ونشر بعدها كتاب ايفريت بعنوان "نشر الابتكارات" في عام 1962 واجرى نموذج التحول الانتقالي من قبل بريدجيس في عام 1979 - ومع ذلك لم تكن إدارة التغيير معروفة في بيئة الاعمال حتى تسعينيات القرن المنصرم ، الى ان أصبحت عمليات التغيير التنظيمي متاحة بشكل رسمي في عام 2000 (السيد : 2020 : 1) .

ويعتبر التغيير قانون الحياة ولا بد ان يرافق كل تغيير هدف وأسباب داخلية وخارجية أدت الى ذلك التغيير وما يشمله من نفقات ومعرفة بالمحددات البيئية التي تؤدي الى اتخاذ اجراء التغيير بالمنظمات خاصة ونحن في بيئة ديناميكية تتميز بعدم الاستقرار والعلمي و التكنولوجي .

ان إدارة التغيير ليست بالعملية البسيطة ولا احداث التغيير في المنظمات عملية سهلة انما هي عملية متشابكة ومتداخلة ، تتسم بالأبداع والابتكار في ممارساتها ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على العنصر البشري الذي يتمثل في جانبيين هما (حماس قادة التغيير من جهة والتزام المتأثرين بالتغيير وتنفيذه من جهة أخرى" (عماد الدين : 2003 : 3) .

يمكن تعريف التغيير لغة كما جاء في المعجم الوسيط غير الشيء أي بدل به غيره أو جعله على غير ما كان عليه، ويقال غيرت داري أي بنيتها بناء غير الذي كان. وغير بكسر الغين وفتح الياء الدهر ، أي أحواله وأحداثه المتغيرة (مصطفى واخرون : 1989:668).

يعرف (عليان ، 2015) إدارة التغيير بأنها ، مصطلح إداري يقصد به إجراء تعديل في طريقة العمل ، من خلال خطة واضحة المعالم ، والهدف منه مواكبة التغييرات والتطورات الحديثة في محيط العمل لغرض رفع كفاءة العمل في المؤسسة والمنشأة .

ثانيا : دواعي الحاجة إلى التغيير

عندما لاتعود الأساليب والممارسات مناسبة لتحقيق لأهداف المتوخاة؛ لان الزمن قد تجاوزها و لم تعد مناسبة ، تصبح استخدام أسلوب التحديث في طرائق العمل أكثر إلحاحا. فإذا كان ثمن التغيير باهضا فإن ثمن عدم التغيير وبجارة التطورات يزداد فداحة .

ومن دواعي التغيير كما أشار اليها (فهيمي : 2004 : 378)

- العولمة و الثورة العلمية والتكنولوجية والصناعية : التي فرضتا التغيير على كل المجتمعات والدول ، من حيث إعادة بناء مستمرة وشاملة في كافة المجالات .
 - تسارع المتغيرات العالمية والإقليمية : التي فرضت واقعا لا بد للدول أن تسارع بالتعامل الواعي معه بما يحمي مصالح شعوبها . ان التغيير حاجة أساسية لضمان نجاح وبقاء منظماتها ويمكن للباحثة وضع مجموعة من الأسباب التي أدت الى اعتبار التغيير حاجة أساسية لمنظمات الاعمال عامة ، وللمؤسسات المصرفية خاصة ، من الدواعي التي تستدعي المنظمات اعتبار التغيير احد أهدافها الاتي :
 - وجود المصارف في بيئة سريعة التغيير تسعى جاهدة لتقديم خدمات ذات جودة عالية ترضي العملاء .
 - مطالبة العملاء المصارف بتسهيل حصولهم على الخدمات وتبسيط الاجراءات كتسهيل وتيسير عمليات الإيداع والسحب ، واستخراج المستندات المختلفة وقت الحاجة اليها وغيرها من العمليات المصرفية .
 - وجود نماذج إدارية في مجال العمل المصرفي ناجحة زادت انتاجيتها في مجالات معينة في كثير من الدول جعل المصارف بحاجة لمحاكاة هذه النماذج وتحسين عملياتها ومخرجاتها .
- ثالثا: ابعاد إدارة التغيير

- تناول هذا البحث إدارة التغيير من خلال اربعة ابعاد تمثلت في (التغيير التنظيمي ، التطوير التنظيمي ، الحوافز ، التكنولوجيا ، ويمكن شرح هذه الابعاد الاربعة بإيجاز كما يلي :
1. التغيير التنظيمي : هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواعٍ ، يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي ، بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على المشكلات التي تواجهها منظمات اليوم (العميان : 34 : 2002) . ويمكن للباحثة تعريف التغيير التنظيمي على انه مجهودات مخططة طويلة الاجل ، تسعى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات الإدارية المعاصرة بأساليب اكثر تطورا ، لمواكبة التغيير الحاصل في البيئة ، وذلك بالاعتماد على ما يتوفر لديها من إمكانيات إدارية وتكنولوجية ومادية وبشرية ، وذلك لإحداث تطوير شامل في مناخ المنظمة ككل .
 2. التطوير التنظيمي : يمكن للباحثة تعريف عملية التطوير التنظيمي على انها العملية الإدارية الهامة التي من خلالها يسعى المدراء القيام بتحسين المستمر، لأسلوب تقديم منتجاتهم بجودة عالية للعملاء .
 3. الحوافز: تعرف الحوافز بانها الأساليب والطرق المشجعة التي تستخدمها الإدارة لكي تزيد من إنتاجية الافراد العاملين لديها (الخنصر : 2009 : 132) . وذلك لكسب ولاء وثقة موظفيها مما يحقق الأهداف، عن طريق رفع مستوى دوافع العاملين ، وذلك باستخدام محفزات مادية او معنوية.
 4. التكنولوجيا : هي كلمة يونانية الأصل تتألف من مقطعين وهما الأول تكنو والتي تعني فن او حرفة او أداء والثاني لوجيا والتي تعني دراسة او علم وبذلك فان كلمة تكنولوجيا علم المقدره على الأداء والتطبيق (جوترنه : 2021 : 22) .

ويمكن للباحثة تعريفها على انها علم شامل يقوم بتطبيق العلوم والمعارف بشكل منظم ، لتحقيق أهداف ذات قيمة للمجتمع ، أي انها الاستخدام الأمثل للمعرفة العلمية وتطبيقها وتطويرها لخدمة الانسان ورفاهيته .

رابعاً: خصائص إدارة التغيير

إن إدارة التغيير تتمتع بمجموعة من الخصائص تعد عاملاً أساسياً في نجاح وإتمام عملية التغيير، من هذه الخصائص :

- الاستهدافية : التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً او ارتجالياً ، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير .
- الواقعية : يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها .
- التوافقية : يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير(الخضيري:2003:20)
- الفاعلية : يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الانظمة والوحدات الادارية المستهدف تغييرها
- المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الايجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والاطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
- الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والاخلاقية في آن واحد(العميان:2005:345) .
- الإصلاح : حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح ، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة
- القدرة على التطوير والابتكار: يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل ، والا فقد مضمونه ، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم .
- القدرة على التكيف السريع مع الاحداث: إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الاحداث فقط، ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها (عرفة: 2012:24) .

9 – 2 أداء العاملين :

أهم الفكر الإداري بموضوع أداء العاملين نظراً لارتباطه بكفاءة وفعالية المؤسسات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية للمنظمات. لان نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها وكفاءتهم . ولذلك تسعى المنظمات دائماً لتطوير القوى البشرية وتدريبها ، لرفع مهارة وزيادة كفاءتها، لاستيعاب أي تغيير او تطوير تنظيمي تحدته المنظمة لمواكبة التحديثات الطارئة على المنظمات المنافسة لها لديومتها وبقائها .

أولاً : مفهوم أداء العاملين :

يمكننا التعرف على مفهوم أداء العاملين اصطلاحاً أولاً ومن ثم كمفهوم اداري .

أدى الشيء: أوصله إليه، والاسم الأداء، وهو أدى الامانة منه بمد الهمزة ، ووجه الكلام أن يقال : فلان أحسن أداء، وأدى دينه تأدية . أي فقالوا: فلان أدى قضاة، والاسم الاداء، ويقال: أدى فلان ما عليه أداء وتأدية (ابن منظور : 1997:47) .

يعرف(سلطان : 2004 : 56) أداء العاملين على انه درجة ادراك الفرد لمهام وظيفته الذي يبدأ من ادراك الفرد مسؤولياته وصولاً لدوره في نجاز العمل واتمامه .

ثانياً : مكونات الاداء:

يتكون الاداء الوظيفي من مكونين أساسيين الأول الكفاءة والثاني الفعالية، بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالأداء الجيد ، هي تلك تجمع بين الفعالية والكفاءة وهما كما يوضحها(الحاسنة :2013) على النحو التالي :

- الفاعلية: ينظر في الادارة إلى الفاعلية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء، وذلك انطلاقاً من أن الفاعلية تمثل معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية . واعتبر المفكرون التقليديون في علم الإدارة ، أن الفعالية تتمثل بالأرباح المتحققة.
- ويمكن للباحثة تعريف الفاعلية على انها تحقيق الأهداف كما تم التخطيط لها في التوقيت المناسب وبالتكلفة التي حددتها الادارة مسبقاً.
- الكفاءة: عرف (الحاسنة : 2013 : 109) الكفاءة بأنها الاستخدام الامثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون هدر للموارد الإنتاجية .
- وتعرف الباحثة الكفاءة على انها قدرة المنظمة الوفاء بالتزاماتها، والقيام بواجباتها ، وتحقيق أهدافها ، بأدنى التكاليف ، واقل مجهود ، وفي أقصر وقت ممكن ، وبالجدوة المطلوبة والمحددة.

ثالثاً : العوامل المؤثرة في الأداء :

أن أداء العاملين يتأثر بكل مكونات المنظمة، وكذلك يتأثر بالدوافع الفكرية والنفسية التي يمتلكها العاملين تجاهها ، ويتأثر أيضاً بالوضع السياسي والاقتصادي والاجتماعي الذي تعيشه البيئة المحيطة. وهناك العديد من العوامل المؤثرة في الأداء الفردي، حيث تقسم مؤثرات الأداء الفردي إلى عوامل وظيفية مثل كفاءات يتميز بها الفرد نتيجة تحصيله دورات تدريبية، او من خلال المطالعة وقراءة كل ما هو جديد يتعلق بوظيفته ، وعوامل شخصية يتمتع بها الفرد مثل الذكاء والقدرة الانفعالية والدافعية الداخلية، والتي تعطي نوع من التمايز والتباين في أداء الأفراد (بظاظو : 2010 : 49) .

ومن أهم العوامل المؤثرة على الأداء الاتي :

1. غياب الأهداف المحددة: فالمؤسسة التي لا تملك خطط لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أداؤها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك.

2. عدم مشاركة الإدارة في التخطيط: ان عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات، يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسئولية او العمل كفريق لتحقيق الأهداف. مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء، لشعورهم بعدم الاهمية في وضع الأهداف ، أو حتى في وضع الحلول للمشاكل التي يواجهونها.
 3. اختلاف مستويات الأداء: كلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يتحصل عليها ، كلما كانت عوامل التحفيز مؤثر بالعاملين. وهذا يتطلب نظاما متميز لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي، والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط أو الكسول غير المنتج.
 4. مشكلات الرضا الوظيفي: ان عدم شعوره بالرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف و انتاجية اقل، ويتأثر الرضا بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف ، مثل المتغيرات الديمغرافية ، وبالعوامل التنظيمية " كالمسئوليات والواجبات ونظام الترقيات و الحوافز... الخ " .
 5. التسبب الإداري: ويعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة أسلوب القيادة أو الإشراف، أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.
- رابعا : محددات الأداء

إن الأداء هو الأثر الصافي لأدراك الفرد لطبيعة مهامه والقدرات التي يبذلها من اجل انجاز هذه الاعمال والمهام ، ويمكن القول أن محددات الأداء تستند إلى ثلاثة متغيرات كما يراها (حسن : 1999 : 210) وهي :

1. الجهد المبذول في العمل: وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل، ومدى دافعيته للأداء.
2. القدرات والخصائص الفردية: وهي القدرات الفردية، والخبرات السابقة، والتي يتوقف الجهد المبذول عليها
3. إدراك الفرد لدوره الوظيفي: تتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته، وانطباعاته عن الكيفية التي يمارسها في المؤسسة .

3-9 الدراسات السابقة

- 1 - دراسة ، هديل منصور و معاذ الجزائري و سليم الحسنية (2014) : هدفت الدراسة الى التعرف على واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بدمشق كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية من خلال المتغيرات الديمغرافية (العمر و الجنس و الرتبة الاكاديمية وسنوات الخبرة) . وتوصلت الدراسة الى انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بالنسبة لتغير الجنس والتغيير التنظيمي ، بينما اتضح ان هناك دلالة إحصائية لوجود علاقة بين متغيري الرتبة الاكاديمية وسنوات الخبرة وواقع إدارة التغيير ومتطلباتها ، وان هناك تطبيق متوسط لإبعاد ادارة التغيير بجامعة دمشق ، اوصت بضرورة إيجاد مناخ جيد بالجامعة لمواكبة التطورات
- 2 - دراسة ، يوسف صالح الحمد العنزي (2013) : سعت الدراسة الى التعرف على اثر إدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في

الكويت ، من خلال المتغيرات الديمغرافية . وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق في إجابات الباحثين حول تأثير إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والعمر، والمؤهل العملي، وسنوات الخبرة) .

3 - دراسة ، بيبي حامد علي حيدر (2018) : هدفت الدراسة الى معرفة اثر إدارة التغيير على أداء العاملين في البنوك بدولة الكويت ، وتوصلت الدراسة الى وجود أثر إيجابي ومتوسط ذا دلالة إحصائية بين إدارة التغيير وأداء العاملين في البنوك بدولة الكويت مما يعزز أداء البنوك بنسبة 43.7٪ ، كما أظهرت النتائج وجود دلالة احصائية إيجابية ولكن ضعيفة بين ابعاد إدارة التغيير (التكنولوجيا ، الثقافة ، القيادة) وأداء العاملين .

4 - دراسة ، نور عمر عوض (2021) : هدفت الدراسة التعرف الى اثر التغيير التنظيمي في الدوائر الضريبية بفلسطين من خلال دراسة ابعاد التغيير (الميكمل التنظيمي - الثقافة التنظيمية - التكنولوجيا و وسائل الاتصال) ، وأداء العاملين . وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها ، وجود اثر وعلاقة ارتباطية موجبة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين بأبعاد التغيير الأربعة في الدوائر الضريبية قيد الدراسة .

تعقيب على الدراسات السابقة

استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة بتعميق المعرفة لمعرفة مفهوم إدارة التغيير التنظيمي بإبعادها الاربعة (التغيير التنظيمي - التطوير التنظيمي - الحوافز - التكنولوجيا)، ان اغلب هذه الجهود الفكرية تعرض مراجعة نظرية وفكرية لفلسفة وآراء وأفكار الباحثين للمتغيرات قيد الدراسة .

اسهمت في توليد القناعة بأهمية هذه الدراسة ، وحث فضول الباحثة لما عرضته من اراء فكرية ونظرية من جهة ، وما توصلت اليه من نتائج من جهة اخرى . وتباينت نتائج الدراسات من حيث الاهتمام بإدارة التغيير ، وايضاح اهمية التغيير في رفع مستوى الأداء في المنظمات . مثل دراسة بيبي حبيب (2018) التي بينت عدم الاهتمام بأبعاد التغيير واوصت بضرورة تطبيق إدارة التغيير بمختلف ابعادها في قطاع البنوك بالكويت لما لها من أهمية لتعزيز أداء العاملين في هذا القطاع .

كما بينت دراسة نور (2021) اهتمام متوسط بمناخ المنظمات قيد الدراسة واوصت بضرورة الاهتمام بالمناخ التنظيمي لإيجاد بيئة تستطيع استيعاب التغييرات التي تحدثها الإدارة كما اوصت بضرورة الاهتمام بالموارد البشرية وإيجاد مناخ تنظيمي وطرق عمل افضل لتحقيق مستوى أداء جيد والحفاظة على القوة البشرية بالدوائر الضريبية . وبذلك فإن الدراسة الحالية تعتبر مكملة في أهدافها لما عرض من أهداف وكما تم الاستفادة من الدراسات السابقة من حيث الجانب النظري، وفي أداة جمع البيانات، ومناقشة نتائج الدراسة الحالية ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة .

10 - الجانب الميداني للدراسة

10 - 1 منهج الدراسة :

لقد أُعتمد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة ، الذي يهدف إلى وصف الظاهرة وتشخيصها وإلقاء الضوء على جميع جوانبها بغرض فهمها وتحديد أسبابها .

10 - 2 الاسلوب التحليلي :

حيث تم تحليل البيانات المتحصل عليها من صحيفة الاستبيان باستخدام برنامج الحقيبة الإحصائية للدراسات الإجتماعية Statistical Package For Social Sciences (SPSS). بما يخدم اهداف الدراسة .

10 - 3 ثبات و الصدق لأداة الدراسة :

وهما الصفتان الأساسيتان اللتان لا بد من توافرها في أدوات القياس لغرض جمع البيانات ، وكلاهما ضروري ليتأكد من أن الأدوات المستخدمة للقياس صالحة لقياس متغيرات الدراسة قياساً سليماً .

أولاً - ثبات مقياس الدراسة : من شروط سلامة المقياس هو تمتعه بالثبات ، الذي غالباً ما يقترن بالصدق ، حيث إن الصدق مظهر الثبات . بمعنى ، أن المقياس الصادق يكون ثابتاً ، فقد يكون الاختبار ثابتاً ولكنه لا يتمتع بالصدق (الطيب : 1999 : 204) ، كما يُعرّف الثبات بأنه "نسبة التباين الحقيقي إلى التباين الكلي " (عودة : 1993 : 345) .

ويُعرّف الثبات بأنه مؤشر إلى درجة الدقة أو الضبط في عملية القياس (ثور و أيك هيجن : 1986 : 5) . وهناك طريقتان لقياس ثبات الأداة المستخدمة للقياس وهما ؛ " طريقة استقرار درجات أداة القياس ، وطريقة التناسق الداخلي لمفردات أداة القياس وهي التي تتضمن عدة طرق منها طريقة حساب التباين وطريقة التجزئة النصفية ، وطريقة ألفا كرونباخ " (رجاء : 2001 : 471) . وقد تم استخدام الأخيرة في قياس ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة الحالية حيث بلغت قيمته (0.91) .

ثانياً - الصدق الذاتي : يشير الصدق إلى مدى صلاحية استخدام درجات المقياس في القيام بتفسيرات معينة ويعد المقياس صادقاً إذا كان يقيس حقيقة ما وضع لأجله (رجاء: 2001: 454) .

وقد استخدم نوع واحد من الصدق وهو الصدق الذاتي ، وتم استبعاد صدق المحكمين ، ذلك لان فقرات الاستبيان تم اختبار صدقها مسبقاً .

ويعتبر الصدق الذاتي أو الإحصائي (Statistical Validity) ، احد الوسائل المستخدمة في حساب الصدق ، ويعرف بأنه : " صدق الدرجات التجريبية بالنسبة للدرجات الحقيقية ، ويقاس بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار . وبلغت قيمة الصدق الذاتي لأداة الدراسة الحالية (0.95) . ويمكن تحديد العلاقة بين الصدق الذاتي والثبات بالمعادلة التالية :

$$v = \sqrt{a} \quad \text{حيث إن : } v = \text{معامل الصدق الذاتي و } a = \text{معامل ثبات المقياس .}$$

وبالنظر إلى معاملي ثبات أداة الدراسة الحالية و معامل الصدق لها ، نجدهما مرتفعان مما يشير إلى صلاحية الأداة للتطبيق .

9 - 4 أداة الدراسة :

تم استخدام أداة الدراسة (الاستبيان) كأداة وحيدة لجمع البيانات اللازمة للاجابة على تساؤلات الدراسة وأهدافها ، وتكونت الاداة من جزئين الاول يختص بجمع البيانات الشخصية للمبحوثين ، والثاني يختص بجمع البيانات التي تعكس واقع إدارة التغيير بإبعادها الاربعة التي تم شرحها في الجانب النظري وعلاقتها بأداء العاملين بالمصرف، وكان توزيع الاسئلة على الابعاد كالآتي:

المحور الأول : إدارة التغيير - المتغير المستقل

- اولاً : البعد الاول (التغيير التنظيمي) من الفقرة 1 الى الفقرة 7 .
- ثانياً : البعد الثاني (التطوير التنظيمي) من الفقرة 8 الى الفقرة 14 .
- ثالثاً : البعد الثالث (الحوافز) من الفقرة 15 الى الفقرة 21.
- رابعاً : البعد الرابع (التكنولوجيا) من الفقرة 22 الى الفقرة 28.

المحور الثاني : أداء العاملين - المتغير التابع

- من الفقرة 29 الى الفقرة 37 .

أما طريقة الإجابة على هذا المقياس ، فتمت عن طريق مقياس لايكيرت (Likert) ، الذي اثبت فعاليته في أغلب الدراسات العلمية ، وهو الأكثر شيوعاً بينها وهو مقياس خماسي التدرج ، حيث أعطيت قيمة تمثل الوزن الذي يعطيه المبحوث للبدل الذي يختاره من البدائل الخمسة المتاحة . كما هو موضح في جدول(1) .

جدول (1) البدائل الخمس المتاحة للإجابة على أداة الدراسة

البدائل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجات الايجابية	5	4	3	2	1

وعليه تم تحديد مستوى الموافقة بثلاث مستويات:

- المتوسط الحسابي بمستوى منخفض من 1 إلى 2.33
- المتوسط الحسابي بمستوى متوسط أكثر من 2.33 إلى 3.66
- المتوسط الحسابي بمستوى مرتفع أكثر من 3.66

وتم استخدام برنامج الحقيبة الإحصائية SPSS لاستخراج النتائج وتحقيق اهداف الدراسة ، كان العدد الاجمالي للمبحوثين 40 مبحوث ، وتم توزيع 40 استمارة مستخدمة أسلوب المسح الشامل لمجتمع وعينة الدراسة ، على العينة المحددة من رؤساء الاقسام ومدراء الادارات والوحدات بالمصرف ، و كان عدد الفروع بالمصرف أربعة هي (مصرف الوحدة الرئيسي - مصرف الوحدة الوكالة الساحل الشرقي - مصرف الوحدة فرع مرتوبة - مصرف الوحدة فرع ام الرزم - مصرف الوحدة فرع التميمي) . تم استرجاع 36 استمارة ، واستبعدت 3 استمارات لعدم صلاحيتها للتفريغ وتم تحليل 33 استمارة أي بنسبة 82٪ من مجموع الاستمارات الموزعة ، وظهرت نتائج التحليل كما يلي :

10 - 5 نتائج الدراسة

1- 5 - 10 التعرف على خصائص عينة الدراسة : سنتعرف على الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من حيث العمر والنوع والمستوى التعليمي و الوظيفة وسنوات الخدمة و متغير الدورات التدريبية ونتائج التحليل كانت كمايلي :

جداول (2) الخصائص الديمغرافية حسب العمر

العمر	العدد	النسبة
20 الى اقل من 30	9	27.3%
30 الى اقل من 40	9	27.3%
40 الى اقل من 50	14	42.4%
50 الى اقل من 60	1	3.0%
60 فأكثر	0	0
المجموع	33	100%

بالنظر إلى متغير العمر فقد تبين ، أن الفئة الثالثة وهي (من 40 إلى أقل من 50 سنة) ، شكلت العدد الأكبر ، ونسبتها في عينة الدراسة بلغت (42.4٪) .

(3) الخصائص الديموغرافية حسب متغير النوع

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	31	93.9%
أنثي	2	6.1%
المجموع	33	100%

أما في متغير النوع فكانت نسبة الذكور (93.9٪) وشكلت الإناث النسبة الباقية .

(4) الخصائص الديموغرافية حسب متغير المؤهل العلمي

يتبين من جدول متغير المستوى التعليمي ان الفئة التي شكلت اكبر نسبة هي حملة مؤهل البكالوريوس وما يعادله حيث بلغت

المستوى التعليمي	دكتوراة	ماجستير	بك / دبلوم عالي	مؤهل متوسط	غير ذلك	المجموع	النسبة
العدد	0	8	25	0	0	33	%100
النسبة	0	%42	%75.8	0	0		

النسبة %75.8 ، تليها مباشرة حملة مؤهل الماجستير %42 .

(5) الخصائص الديموغرافية حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	مدير الفرع	رئيس قسم	مدير ادارة	رئيس وحدة	مدير ادارة	المجموع	النسبة
العدد	5	13	3	3	9	33	%100
النسبة	%15	%39.3	%9.1	%9.1	%27.3		

من الجدول (5) يلاحظ ان نسبة (%39.3) وهي النسبة الاكبر في عينة الدراسة وهم من يتقلدون منصب رئيس قسم ، تليها من

يتقلدون منصب مدير إدارة بالمصرف قيد الدراسة حيث بلغت (%27.3) .

(6) الخصائص الديموغرافية حسب سنوات الخدمة

متغير الخدمة	العدد	النسبة
من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	8	24.2%
من 10 سنوات الى اقل من 15 سنة	9	27.3%
من 15 سنة الى اقل من 20 سنة	2	6.1%
من 20 سنة الى اقل من 25	6	18.2%
25 سنة فأكثر	8	24.2%
المجموع	33	%100

من جدول يلاحظ أن اكبر نسبة في عينة الدراسة من حيث سنوات الخدمة هي الفئة الثانية) من 10 إلى أقل من 15

سنة) ، حيث بلغت نسبتها (%27.3) من اجمالي المبحوثين .

(7) الخصائص الديموغرافية حسب تلقي الدورات

هل تلقيت دورات ؟	العدد	النسبة
نعم	29	87.9%

لا 4 12.1%

من الجدول أعلاه نلاحظ ان عينة الدراسة التي تحصلت على دورات في مجال تخصصها والتخصصات الأخرى على توجيه المرؤوسين وتحفيزهم ، لاستيعاب أي تغيير في مجال أعمالهم كل حسب تخصصه. ويتجلى ذلك في نتائج الدراسة الحالية ، التي سنستعرضها في محور تحليل بيانات الدراسة .

10 - 5 - 2 تحليل بيانات الدراسة : والتعرف على مدى تطبيق إدارة المصرف لإدارة التغيير وتحديد مستوى أداء العاملين به ، كما سنقوم بالتعرف على نوع العلاقة بين متغيري الدراسة إدارة التغيير "المتغير المستقل" بأبعادها الأربعة منفصلة ومجمعة ومتغير أداء العاملين "المتغير التابع" ، ذلك باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مدى تطبيق إدارة التغيير بالمصرف مستوى من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لها ، والتعرف على نوع العلاقة بين متغيري الدراسة من خلال باستخدام معامل تحليل الارتباط بيرسون ، واختبار T-test بين المتغيرات . ونتائج التحليل كانت كما يلي :

جدول (8) المتوسط العام والانحراف المعياري العام لإبعاد إدارة التغيير ومحور أداء العاملين

الموافقة	الانحراف المعياري العام	المتوسط الحسابي العام	الابعاد الريادية
متوسط	1.180	3.371	بعد التغيير التنظيمي
مرتفع	1.089	4.221	بعد التطوير التنظيمي
مرتفع	0.994	4.03	بعد الحوافز
مرتفع	1.053	3.882	بعد التكنولوجيا
مرتفع	0.4352	4.077	إدارة التغيير
مرتفع	1.079	3.876	محور إدارة التغيير
مرتفع	0.4352	4.077	محور أداء العاملين

تجيب نتائج الجدول أعلاه على السؤالين الرئيسيين الخاصين بالدراسة وهما :

- ماهو واقع إدارة التغيير .بمصرف الوحدة درنة وفروعه ؟
- ماهو مستوى أداء العاملين .بمصرف الوحدة درنة وفروعه ؟

حيث نلاحظ من نتائج الجدول (8) ان هناك تطبيق لإدارة التغيير بالمصرف ، وتوضح ذلك المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات إدارة التغيير، التي يميل معظمها للارتفاع وبتوسط حسابي عام (3.876) ، كما وان الانحرافات المعيارية لهذا المحور له

دلالة احصائية حيث تراوحت بين (0.994 الى 1.180) . كما نلاحظ ارتفاع للمتوسط العام لبعء أداء العاملين حيث بلغ (4.077) وبانحراف معياري (0.4352) ، مما يؤكد ان هناك أداء مرضي ومرتفع للعاملين بالمصرف قيد الدراسة حيث ان القيم دالة احصائيا .

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التغيير التنظيمي

ت	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الموافقة
1	لا يدرك العاملون اهمية التغيير	3.39	1.088	5	متوسط
2	هناك اعتقاد بأن الوضع الحالي افضل بالمصرف	3.09	1.100	7	متوسط
3	تستخدم الادارة السلطة على اجبار العاملين على قبول التغيير	3.64	0.994	3	مرتفع
4	الادارة العليا هي المسؤولة عن احداث التغيير بالمصرف	4.09	0.914	1	مرتفع
5	يتم التغلب على مقاومة التغيير من خلال تقديم معلومات عن اهمية التغيير	3.88	0.857	2	مرتفع
6	يعتقد العاملين ان التغيير قد يؤدي الى الاخلال بالعلاقات الاجتماعية بين العاملين	3.61	0.788	4	متوسط
7	تقوم الادارة العليا باشارك العاملين في اتخاذ قرار التغيير	3.21	0.992	6	متوسط
	إجمالي المحور	3.371	1.180		متوسط

نلاحظ من الجدول (9) ان هناك اهتمام فعلي ببعء التغيير التنظيمي حيث يتبين ذلك من خلال المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات التغيير التنظيمي، التي يميل معظمها للارتفاع وبتوسط حسابي عام (3.371) ، كما وان الانحرافات المعيارية لهذا البعد له دلالة احصائية حيث تراوحت بين (0.788 الى 1.180) وهي قيم دالة احصائيا.

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التطوير التنظيمي

ت	المتغيرات	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الموافقة
8	يؤدي التطوير التنظيمي الى تحسين اداء المصرف	4.27	0.761	3	مرتفع
9	تخلق برامج التطوير التنظيمي مناخ تنظيمي يسود فيه التعاون وروح العمل التفاعلي	4.30	0.770	1	مرتفع
10	يساعد التطوير التنظيمي في تنمية القدرة على الابتكار	4.30	0.728	2	مرتفع
11	التطوير التنظيمي يشجع العاملين على تحقيق الاهداف التنظيمية	4.21	0.781	4	مرتفع
12	يساعد التطوير التنظيمي على حل المشكلات التي يواجهها المصرف	4.12	0.820	5	مرتفع
13	يساعد التطوير التنظيمي في الكشف عن الصراعات التنظيمية وادارتها	4.03	0.918	6	مرتفع
14	يساعد التطوير التنظيمي المنظمة على القدرة على التكيف السريع مع تغيرات البيئة الخارجية للمصرف	3.97	0.770	7	مرتفع
	إجمالي المحور	4.221	1.089		مرتفع

من الجدول نلاحظ ان بعد التطوير التنظيمي بجميع فقراته كان مرتفعا ، وذلك من خلال ارتفاع المتوسط الحسابي لهذا البعد ولكل فقرة من فقراته حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد (4.221)، وتحصلت الفقرة (1) على اعلى متوسط حسابي حيث بلغ 4.27 مما يعني ان لدى الادارة الوعى الكامل بان عملية التطوير التنظيمي تؤدي الى التحسين في أداء المصرف ، ان النسب

المرتفعة لهذا البعد تدل على جاهزية المصرف لاستيعاب أي تطوير مستقبلي ، كما وان الانحرافات المعيارية لهذا البعد تراوحت (0.76 الى 0.91) وهي قيم يمكن الاعتماد عليها والتدليل بها احصائياً .

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الحوافز

ت	المتغيرات	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الموافقة
15	يتم تقديم حوافز مادية ومعنوية لتحقيق الابداع	4.06	1.116	1	مرتفع
16	تنوع وسائل التحفيز التي تقدم للعاملين بالمصرف	4.03	0.810	3	مرتفع
17	يتم توزيع المهام وفقا لمؤهلات العاملين	3.85	0.906	5	مرتفع
18	يتم تشجيع العاملين الجدد للتكيف مع بيئة العمل من خلال تقديم الحوافز	3.82	0.882	6	مرتفع
19	يحفز المصرف العاملين لإحداث التغيير	3.82	0.683	7	مرتفع
20	يتم اشراك العاملين في الادارة	3.94	0.747	4	مرتفع
21	تم الترقية بناء على الكفاءة والجدارة	4.06	0.708	2	مرتفع
	اجمالي المحور	4.03	0.994		مرتفع

من الجدول (11) أعلاه يلاحظ ان هناك قوة في استخدام بعد الحوافز من قبل الإدارة للعاملين بالمصرف حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد (4.03) ، والانحراف المعياري له (0.99) وهي قيم دالة احصائيا وأكبر من القيم المتوسطة المقبولة في البحث الحالي. ويتضح لنا ايضا من الجدول ان الفئتين (15 ، 21) تحصلتا على اعلى معدل متوسط حسابي ، مما يعني محافظة المصرف

على استخدام نظام ترقية جيد ، وتقديم حوافز للعاملين مبنية على الأداء الكفوء ، مما يسهم في رفع مستوى الأداء ، والذي يتجلى في مستوى الأداء المرتفع في الجدول (13) .

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها التكنولوجية

ت	المتغيرات	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الموافقة
22	تهتم ادارة المصرف بمواكبة التطور التكنولوجي	4.03	.7280	4	مرتفع
23	توجد عمليات تطوير مستمرة لتكنولوجيا المستخدمة في المصرف	4.06	.5560	2	مرتفع
24	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في المصرف في سرعة انجاز العمل	4.06	.4960	3	مرتفع
25	تتسم الامكانيات التكنولوجية المستخدمة بالمصرف بالكفاءة العالية	3.97	.7700	6	مرتفع
26	تنسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل	4.00	.7070	5	مرتفع
27	يتم ادخال معدات وبرامج جديدة تناسب اساليب العمل بالمصرف	3.82	.8460	7	مرتفع
28	يتم استخدام الحواسيب و التواصل الكترونيا حتى في المعاملات الداخلية بالمصرف	4.15	.7120	1	مرتفع
	اجمالي المحور	3.882	1.053		مرتفع

يتبين لنا من الجدول اعلاه ان هناك ارتفاع للمتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات التكنولوجيا وللبعد اجمالا ، وبمتوسط عام (3.882) ، كما وان الانحرافات المعيارية له ذات معنوية مقبولة حيث كانت القيم تتراوح من (0.496 الى 0.846) ،

ونلاحظ من الجدول ان تحصلت الفقرتين (21,22) على متوسطات متساوية ومرتفعة ، حيث تبين النتائج وجود تطوير مستمر للتكنولوجيا المستخدمة بالمصرف ، وان إدارة المصرف تؤمن بأهمية التكنولوجيا للسرعة في الإنجاز، وتقديم خدمات مصرفية ذات جودة للعملاء المصرف يستخدم تكنولوجيا عالية الجودة لتقديم خدماتها المصرفية ، ومن الجدول نلاحظ ان الفقرة (28) حصلت على اعلى متوسط حسابي وذلك يعني ان المصرف يستخدم التكنولوجيا في المعاملات الداخلية له ، حيث يسهل ذلك أداء الاعمال اليومية ويخفض الوقت والجهد المبذول المستغرق في إنجازها .

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أداء العاملين

ت	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الانحراف المتوسط المعياري
29	يلتزم العاملین بأنظمة وقوانين العمل	4.18	.8080	2 مرتفع
30	يهتم المصرف بقياس اداء وكفاءة العاملين	4.15	.7550	4 مرتفع
31	تقوم الانظمة والسياسات المتبعة في المصرف على تشجيع العاملين لزيادة الانتاجية والكفاءة في الاداء	4.00	.7070	7 مرتفع
32	يقدم المصرف حوافز تشجيعية للعاملين لإرضائهم	4.03	.9510	6 مرتفع
33	يشجع المصرف أي مبادرة جديدة تهدف الى تحسين اداء العاملين والمصرف	3.97	.5290	8 مرتفع
34	يقدم العاملین مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية	4.06	.4960	5 مرتفع
35	يشهد المصرف تطورا ملحوظا في مهارات اتصالات العاملين	3.88	.6500	9 مرتفع
36	تمكن ادارة المصرف العاملين من اتخاذ القرارات بشكل جيد وبالسرعة المناسبة	4.18	.5840	3 مرتفع
37	تشعر ادارة المصرف بالرضا عن نتائج اداء العاملين فيه	4.24	.4350	1 مرتفع

مرتفع	0.4352	4.077	اجمالي المحور
-------	--------	-------	---------------

أظهرت نتائج تحليل محور أداء العاملين ان ادائهم بالمصرف قيد الدراسة مرتفع ، ذلك حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات البعد منفصلة وللبعد عامة ، حيث بلغ المتوسط العام لبعدهم العاملين (4.077) ، وبلغ الانحراف المعياري (0.4352) ، وتحصلت الفقرتين (26 و36) على متوسطات مرتفعة مما يعني وجود التزام من قبل العاملين باللوائح والأنظمة المعمول بها ، وهذا يؤدي الى جودة الأداء . كما وان المصرف يمنح فرصة اتخاذ القرارات للعاملين به في حدود تخصصاتهم، مما يسمح بإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، و يزيد من ولائهم ويرفع من كفاءة أدائهم لشعورهم بأهمية قراراتهم داخل المصرف ، والذي تؤكد نتاج تحليل الفقرة (37) التي تحصلت على اعلى متوسط حسابي ، مما يدل على ان أداء العاملين بالمصرف متميز ويتسم بالجودة في تأدية الوظائف .

10 - 5 - 2 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية للدراسة:

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير "المتغير المستقل" بأبعادها الأربعة مجتمعة (التغيير التنظيمي - التطوير التنظيمي - الحوافز - التكنولوجيا) وأداء العاملين "المتغير التابع". بمصرف الوحدة درنة وفروعه"

ولغرض اختبار هذه الفرضية تم اختبار الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الأولى:

H0a: "لا توجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات العينة عن علاقة إدارة التغيير "المتغير المستقل" بأبعادها الأربعة مجتمعة (التغيير التنظيمي - التطوير التنظيمي - الحوافز - التكنولوجيا) وأداء العاملين "المتغير التابع". بمصرف الوحدة درنة وفروعه"
H1a: "توجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات العينة عن علاقة إدارة التغيير "المتغير المستقل" بأبعادها الأربعة مجتمعة (التغيير التنظيمي - التطوير التنظيمي - الحوافز - التكنولوجيا) وأداء العاملين "المتغير التابع". بمصرف الوحدة درنة وفروعه"
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار One Samples T-Test لعينة واحدة لمقارنة متوسط إجابات المشاركين بالدراسة مع المتوسط الفرضي (3) لاختبار هذه الفرضية كما في الجدول رقم (15) :

الجدول رقم () اختبار T-test لعينة واحدة

Sig.	المحسوبة قيمة	Std. Deviation	Mean	المحاور
0.995	0.007	0.4085	3.7634	المحور الأول

			3	المقياس
			4.077	المحور الثاني
0.995	0.006	0.4352	3	المقياس

ويوضح الجدول اعلاه أن قيمة t المحسوبة هي (0.007) للمحور الأول و(0.006) للمحور الثاني، أقل من قيمتها الجدولية وهي (2.037) عند درجة حرية (32)، وأن قيمة sig. (0.995) أكبر من مستوى الدلالة (0.025) كونه اختبار ذو طرفين)، وبهذه النتيجة نقبل الفرضية الصفرية مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات العينة وأنهم يتفقون على علاقة إدارة التغيير بأداء العاملين.
الفرضية الفرعية الثانية:

- H0b: "لا توجد علاقة ارتباط جوهرية بين أبعاد إدارة التغيير وأداء العاملين" المتغير التابع. بمصرف الوحدة درنة وفروعه"
 - H1b: "توجد علاقة ارتباط جوهرية بين أبعاد إدارة التغيير وأداء العاملين" المتغير التابع. بمصرف الوحدة درنة وفروعه"
- وتم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون لأبعاد إدارة التغيير "الأبعاد الأربعة الأولى" مع أداء العاملين" المحور الثاني " كما هو مبين بالجدول رقم (16) :

جدول (16) العلاقة بين متغيرات (التغيير التنظيمي و أداء العاملين) باستخدام معامل الارتباط بيرسون

النتيجة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	ابعاد إدارة التغيير
لا توجد علاقة	0.930	-0.160	التغيير التنظيمي
توجد علاقة	0.001	0.540	التطوير التنظيمي
توجد علاقة	0.000	0.635	الحوافز
توجد علاقة	0.000	0.668	التكنولوجيا
توجد علاقة	0.000	0.600	معامل الارتباط العام بين متغيري الدراسة

دالة احصائياً عند مستوى دلالة **0.01**.

يوضح الجدول (16) معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد إدارة التغيير وأداء العاملين ونجد أن جميع المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 ، إلا في البعد الأول وهو التغيير التنظيمي، بقيمة معامل ارتباط (-0.160) وبدلالة إحصائية (0.930) وعليه نقبل الفرضية الصفرية أنه لا توجد علاقة ارتباط بين البعد الأول " التغيير التنظيمي " وأداء العاملين " بمصرف الوحدة درنة وفروعه".

ولكون قيم معاملات الارتباط في باقي الأبعاد، كلها ذات قيم موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 وأن قيمتها أعلى من 0.5، والتي تدل على ارتباط طردي متوسط للبعد الثاني التطوير التنظيمي وارتباط طردي للبعدين الثالث الحوافز والرابع التكنولوجيا مع المحور الثاني أداء العاملين، مع وجود ارتباط طردي بين محور إدارة التغيير بأبعاده الأربعة مجتمعة، ومحور أداء العاملين، كما يرى (Lehman, Ann, 2005).

عليه نقبل الفرضية البديلة أنه "توجد علاقة ارتباط طردية جوهرية فيما يتعلق بأبعاد إدارة التغيير الأربعة" مجتمعة المتغير المستقل "مع أداء العاملين" المتغير التابع. بمصرف الوحدة درنة وفروعه".

من خلال النتائج نلاحظ ان نتائج دراسة الحالية اقترنت من دراسة بيبي (2018)، حيث بينت نتائج الدراسة الحالية ان هناك علاقة ارتباطية ولكن ضعيفة بين بعض متغير الدراسة التغيير التنظيمي وبين متغير أداء العاملين، حيث بينت النتائج انه لا توجد علاقة بين بعد التغيير التنظيمي وأداء العاملين، بينما بينت النتائج ان هناك علاقة ارتباطية بين الابعاد الثلاثة التطوير والحوافز والتكنولوجيا ومتغير أداء العاملين، وتطابقت نتائج الدراسة الحالية ونتائج دراسة نور(2021).

الاستنتاجات :-

من خلال التحليل الاحصائي اظهرت بيانات الدراسة مايلي :

- أشارت نتائج الدراسة الى أن مستوى تطبيق أبعاد إدارة التغيير (التغيير التنظيمي - التطوير التنظيمي - الحوافز - التكنولوجيا) من وجهة نظر مدراء الفروع و الإدارات ورؤساء الاقسام والوحدات في المصرف قيد الدراسة كان مرتفعاً .
- اوضحت نتائج الدراسة ان أداء العاملين بمصرف الوحدة درنه وفروعه كان مرتفعاً.
- بينت الدراسة ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد إدارة التغيير "المتغير المستقل" مجتمعة، و أداء العاملين "المتغير المستقل" بمصرف الوحدة درنة وفروعه .

التوصيات :

- بناء ثقافة ابداعية تقوم على أسس تنظيمية تستوعب التغييرات التي تفرضها البيئة الخارجية، وذلك لغرض النمو والتقدم والتطوير في تقديم الخدمات المصرفية وإنجاز الاعمال والمهام الخاصة بالمصرف قيد الدراسة .
- اشراك العاملين في عمليات التغيير التطوير التنظيمي التي يحدثها المصرف بين فينة و أخرى لغرض التميز في أدائه .
- اجراء دراسات مستقبلية لاكتشاف مدى توافر وتطبيق ابعاد إدارة التغيير في منظمات تابعة للدولة في مجالات اخرى غير المصارف - كقطاع التربية والتعليم - او قطاع الصحة - او الاجهزة الرقابية في الدولة الليبية - او المشروعات الصغيرة والمتوسطة العاملة بالدولة للتعرف على مدى قدرتها في المساهمة في دفع العجلة الاقتصادية لها واحداث التنمية .

المراجع العربية

1. ابن منظور ، جمال الدين (1995) ، لسان العرب ، الجزء 23 ، القاهرة ، دار المعارف .
2. أبو علام ، رجاء محمود (2001) : مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو
3. بظاظو ، عزمي (2010) ، اثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للانزوا ، غزة ، الجامعة الإسلامية ، رسالة ماجستير غير منشورة .
4. حسن ، رواية (1999) ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث .
5. الحسنية ، سليم الشرقاوي ، معاذ ، و منصور ، هديل (2014) : واقع إدارة التغيير في في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية " دراسة ميدانية على جامعة دمشق " ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، المجلد 36 ، العدد 6 .
6. حيدر ، بيبي حامد علي : (2018) ، إدارة التغيير واثرها على أداء العاملين في البنوك التجارية بجولة الكويت ، رسالة دكتوراة غير منشورة .
7. الخضمر ، بشير واخرون (2009) ، السلوك التنظيمي ، القاهرة ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات .
8. الخضيري ، محسن (2003) ، دائرة التغيير ، مدخل اقتصادي للسلوكيات الادارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات ، سوريا ، دار الرضا .
9. سلطان ، محمد سعيد أنور (2004) ، السلوك التنظيمي ، الإسكندرية ، الدار الجامعية .
10. السيد ، حسين حبيب (2020) : مفاهيم حول إدارة التغيير ولماذا يحتاجها القادة ، (www.anajah.net) من الانترنت ، موقع النجاح تاريخ الدخول الى الموقع 29-1-2022 .
11. الطيب ، أحمد محمد (1999) : الإحصاء في التربية وعلم النفس ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث .
12. عرفة ، سيد سالم (2012) ، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير ، عمان ، الأردن ، دار الراهية للنشر .
13. علي ، هويده فضل الله (2019) : إدارة التغيير واثرها على أداء العاملين "دراسة ميدانية على هيئة السكك الحديدية بالسودان " ، رسالة دكتوراة غير منشورة .
14. عليان ، ربحي مصطفى (2015) ، إدارة التغيير ، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع .
15. عماد الدين ، منى مؤتمن (2003) : اعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير ، عمان ، مركز الكتاب الاكاديمي .
16. العميان ، محمود سلمان (2002) ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، عمان : دار وائل للنشر .
17. العميان ، محمود (2005) ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، عمان ، الاردن دار وائل للنشر والتوزيع .
18. العنزي ، يوسف صالح الحمد (2013) : اثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة في دولة الكويت "رسالة ماجستير" ، جامعة الشرق الأوسط .
19. عودة ، أحمد (1993) : القياس والتقويم في العملية التدريسية ، عمان ، دار الأمل ، الطبعة الثانية.
20. عوض ، نور عمر (2021) : اثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية في فلسطين ، رسالة ماجستير .
21. فهمي ، أمين (2004) ، المدخل المنظومي وإدارة التغيير ، مجلة مستقبل التربية العربية ، المجلد العاشر ، العدد 35 .

22. فؤاد أبو حطب، وآمال صادق (2005) ، مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية .
23. المحاسنة ، إبراهيم (2013) ، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق ، عمان ، الأردن ، دار جرير للنشر والتوزيع .
24. مصطفى إبراهيم ، واخرون (1989) ، المعجم الوسيط ، إسطنبول ، دار الدعوة .
25. هيجن ، إليزابيث و ثور أندريك ، روبرت ، ترجمة الكيلاني ، عبد الله و علي عبد الله (1986) : القياس والتقييم في علم النفس والتربية ، عمان ، مركز الكتب الأردني .
26. جوارنة ، محمد (2021) ، مفهوم التكنولوجيا وخصائصها ، مقالة من مدونة ويكيبيديا ، تاريخه الدخول 2022/2/20 .

1 – Lehman , Ann(2005) , Jmp For Basic Univariate Statistics , A Step Guide , Cary , NC : SAS Press :
 p : 123 : ISBN 978-1- 59047-8