



جامعة العقيد احمد دراية - ادرار -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي
تخصص : إدارة أعمال

بعنوان

دور إدارة التغيير في تعزيز الميزة التنافسية
دراسة حالة : بنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R
وكالتي ولاية ادرار ودائرة أولف
الفترة ما بين : 27 فيفري 2019 - 15 أفريل 2019

من اعداد الطالبين :

- جريفيلى منصور
- رقاني سليمان

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
بوشري عبد الغني	أستاذ محاضر أ	رئيساً
فودوا محمد	أستاذ محاضر أ	مشرفاً
تيقاوي العربي	أستاذ محاضر أ	مناقشاً

الموسم الجامعي

2019/2018

الإهداء

الحمد لله حمدا كثيرا مباركا وأشكره أن أكرمني بنعمته لإتمام هذا العمل

- أهدي ثمرة جهدي إلى من أنارا لي دربي وعلماني كيف تكون الحياة، فتحية إجلال وتقدير ووفاء وعرقان إليكما، أدامكما الله نبراسا وضياء ساطعا في حياتي.....

والديّ العزيزين

- إلى من أرى السعادة في أعينهم و أشاركهم كل لحظات حياتي، وكانوا سندا لي طيلة مساري الدراسي أدامكم الله لي سندا وعونا.....أخوالي طقان (رمضان، عبد المجيد،

محمد، عبد القادر، عبد الله)

وخالاتي العزيزات طقان (فاطمة، عائشة، خديجة)

- إلى أغلى و أعز من عرفتهم على وجه الأرض و الذين أكرموني بحبهم وحنانهم.....
جدتي العزيزة وجدتي رحمة الله عليه.

- إلى كل من شاركني أفراحي و أحزاني و كانوا لي رافدا في مشواري الدراسي من

أفراد العائلة الكريمة من كبيرهم إلى صغيرهم حفظهم الله جميعا من كل مكروه .

- إلى من أكرموني و أخذوا بيدي إلى نور العلم لأرفع شعار التحدي أساتذتي الكرام

لجامعة احمد دراية أدرار ، جزاهم الله كل خير.

- وإلى كل من ساندني من قريب أو بعيد من أصدقاء وزملاء وأقارب حتى ولو

بالدعاء أو بالكلمة الطيبة، جزاهم الله جميعا عنّي خير الجزاء.

سليمان رقاني

الإهداء

الحمد لله حمدا كثيرا مباركا وأشكره أن أكرمني بنعمته لإتمام هذا العمل

- أهدي ثمرة جهدي إلى من أنارا لي دربي وعلماني كيف تكون الحياة، فتحية إجلال وتقدير ووفاء وعرقان إليكما، أدامكما الله نبراسا وضياء ساطعا في حياتي.....

والديّ العزيزين

- إلى من أرى السعادة في أعينهم و أشاركهم كل لحظات حياتي، وكانوا سندا لي طيلة مساري الدراسي أدامكم الله لي سندا وعونا -إخواني وأخواتي الأعزاء.

- إلى أغلى و أعز من عرفتهم على وجه الأرض و الذين أكرموني بحبهم وحنانهم..... جداي وجدتاي رحمهم الله وأسكنهم فسيح جناته.

- إلى كل من شاركني أفراحي و أحزاني و كانوا لي رافدا في مشواري الدراسي من أفراد العائلة الكريمة من كبيرهم إلى صغيرهم حفظهم الله جميعا من كل مكروه .

- إلى من أكرموني و أخذوا بيدي إلى نور العلم لأرفع شعار التحدي أساتذتي الكرام لجامعة احمد دراية أدرار ، جزاهم الله كل خير.

- وإلى كل من ساندني من قريب أو بعيد من أصدقاء وزملاء وأقارب حتى ولو بالدعاء أو بالكلمة الطيبة، جزاهم الله جميعا عني خير الجزاء.

جريفيلي منصور

كلمة شكر

قال الله تعالى: ".... وقال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والديّ وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين " الآية 19 من سورة النمل.

بداية نسجد لله رب العالمين شكرا وحمدا على توفيقه ورعايته و إلهامه لنا الصبر وسهل لنا الطريق وآتانا من العلم والمعرفة لإنجاز هذا العمل فالحمد والشكر لله والصلاة والسلام على رسول الله.

نتقدم بالشكر الخالص للأستاذ المشرف *فودو محمد* الذي لم يبخل علينا بنصائحه وتحفيزاته التي تبث الثقة والاستمرار فكان خير عون بعون الله تعالى في هذا العمل، كما نتقدم بالشكر مسبقا لأعضاء لجنة المناقشة بقبولها مناقشة وإثراء هذا البحث.

كما أشكر جميع موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالتي ولاية أدرار ودائرة أولف

على تعاونهم ودعمهم لبحثنا العلمي.

الشكر موصول إلى كل من ساندنا ووقف إلى جانبنا ومد لنا يد العون من قريب أو من بعيد ولو بالكلمة الطيبة.

وفي مجمل القول نحمد الله الحي القيوم ونرجوه أن يزيدنا الدرجات ويرزقنا علما نافعا ونسأله أن يهدينا سبل السداد ويلهمنا التوفيق والإرشاد.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	كلمة شكر
I	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
VII	قائمة الاختصارات والرموز
أ-د	المقدمة العامة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة التغيير والميزة التنافسية	
6	تمهيد
7	المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة التغيير والميزة التنافسية
7	المطلب الأول: عموميات حول إدارة التغيير والميزة التنافسية
7	الفرع الأول: مدخل عام حول إدارة التغيير
7	أولاً/ تعريف إدارة التغيير
8	ثانياً/ خصائص إدارة التغيير
8	ثالثاً/ أسباب عملية التغيير ومجالاته
9	رابعاً/ أهداف إدارة التغيير وعوامل نجاحها
10	الفرع الثاني/ مدخل عام حول الميزة التنافسية
10	أولاً/ تعريف الميزة التنافسية
11	ثانياً/ خصائص الميزة التنافسية

قائمة المحتويات

11	ثالثا/ معايير الحكم على الميزة التنافسية
11	1- مصدر الميزة التنافسية
11	2- تعدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة
12	3- درجة التحسين والتجديد المستمر في الميزة
12	رابعا/ محددات الميزة التنافسية
12	أولا/ حجم الميزة التنافسية
13	ثانيا/ نطاق التنافس
14	المطلب الثاني: إدارة التغيير والميزة التنافسية
14	أولا/ التفريق بين المصطلحات المتلازمة
14	ثانيا/ العلاقة بين إدارة التغيير والميزة التنافسية في المؤسسة
15	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
15	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
15	1- دراسة سملاي يحضية
15	2- دراسة حجاج عبد الرؤوف
16	3- دراسة بلحسين دلندة
16	4- دراسة يوسف صالح الحمد العنزي
17	5- دراسة بن جدو بن علية
17	6- دراسة عفاف بن سماحة
18	7- دراسة كمال رزيق و عبد سلام عقون
18	8- دراسة محمد شتوح
19	9- دراسة Eric Lamarque
20	المطلب الثاني: ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة

21	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالتي ولاية أدرار و دائرة أولف
23	تمهيد
24	المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية وخطوات إجرائها
24	المطلب الأول: كيفية انجاز الدراسة
24	أولا/مجتمع الدراسة
24	ثانيا/ عينة البحث وكيفية اختيارها
25	ثالثا/ نموذج الدراسة
25	المطلب الثاني: أدوات البحث وجمع البيانات
25	1- الاستبيان
26	2- الملاحظة
26	3-المقابلة
27	3- برنامج Spss
27	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
27	المطلب الأول: نتائج الدراسة الميدانية
40	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة وربطها بالفرضيات
40	الفرع الأول: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية
40	أولا/ من جانب إدارة التغيير (المتغير المستقل)
41	ثانيا/ من جانب تعزيز الميزة التنافسية للبنك (المتغير التابع)
42	الفرع الثاني: ربط النتائج بالفرضيات
51	خلاصة الفصل الثاني

قائمة المحتويات

53	الخاتمة العامة
53	أولاً/ النتائج
56	ثانياً/ التوصيات
56	ثالثاً/ آفاق الدراسة
58	قائمة المراجع
62	الملاحق
-	الملخص

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	دورة حياة الميزة التنافسية	12
(1-2)	مجموع الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والخاضعة لتحليل	24
(2-2)	يوضح درجات مقياس ليكارت الخماسي	26
(3-2)	توزيع أفراد العينة حسب النوع	27
(4-2)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	28
(5-2)	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	28
(6-2)	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	29
(7-2)	إجراءات اختبار الثبات للاستبيان	30
(8-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول مدى التزام الإدارة بالتغيير في البنك	31
(9-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الثاني التغيير في الأفراد (الثقافة)	33
(10-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الثالث التغيير في الهيكل التنظيمي	34
(11-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرابع التغيير في التكنولوجيا	36
(12-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الخامس تعزيز الميزة التنافسية	38
(13-2)	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لجميع محاور الاستبيان	42
(14-2)	نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين لجميع المحاور بالنسبة للنوع	43
(15-2)	نتائج تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة حسب المستوى الدراسي لكل محاور الدراسة	44
(16-2)	نتائج تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة حسب الفئة العمرية لكل المحاور الدراسة	45

46	نتائج تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة حسب الأقدمية لكل المحاور الدراسة	(17-2)
48	أثر متغيرات إدارة التغيير (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة، التغيير في التكنولوجيا) على تعزيز الميزة التنافسية للبنك	(18-2)
49	يوضح أثر التغيير في الأفراد (الثقافة) على تعزيز الميزة التنافسية للبنك	(19-2)
49	أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على تعزيز الميزة التنافسية للبنك	(20-2)
50	يوضح أثر التغيير في التكنولوجيا على تعزيز الميزة التنافسية للبنك	(21-2)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
25	يوضح متغيرات الدراسة	(1-2)
27	نسبة أفراد العينة حسب النوع	(2-2)
28	نسبة أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	(3-2)
29	نسبة أفراد العينة حسب الفئة العمرية	(4-2)
30	نسبة أفراد العينة حسب الأقدمية	(5-2)

قائمة الرموز و الاختصارات

الاختصار	الدلالة باللغة العربية	الدلالة باللغة الأجنبية
Spss	برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية	Statistical Package for Social Sciences
Sig	مستوى الدلالة الإحصائية	Statistical significance level
T-TEST	اختبار ت لعينتين مستقلتين	Two Independent test

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
1	الاستبيان	62
2	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	66

المقدمة العامة

- توطئة

تعد التطورات المتلاحقة والتغيرات السريعة سمة رئيسية من سمات عصرنا الراهن، مما خلق ضغوطا متزايدة على المؤسسات الاقتصادية واجبرها على مواكبة التغيرات الخارجية الحديثة بإجراء تغييرات داخلية حتمية في الهيكل والتنظيم وأساليب العمل والتي تستهدف حماية التنظيم من الجمود والتخلف، والبحث المستمر عن كل ما من شأنه تحقيق المزيد من الكفاءة والفاعلية. لذلك نجد أن الإحاطة بمفهوم التغيير وإدارته ودوره في إحداث التحسينات والتطورات التي يتطلع إليها الأفراد، المجتمعات، المؤسسات، أمر محتوم لا يمكن تجاهله، إذ لم يعد هناك مجال للخوف من التغيير على انه يهدد الاستقرار، بل أصبح من الضرورة التعامل والتكيف معه فهو الثابت الوحيد في الحياة، وهو أكثر ما يعبر عن التطور بمختلف أشكاله.

غير أن طبيعة التغيير في المنظمات تميزت بين نوعين، التغيير المادي (التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي)، وتغيير معنوي (التغيير الثقافي)، هذه الطبيعة المتنوعة لعملية التغيير استوجبت إدارة خاصة بها داخل المنظمات، تهتم بمختلف العمليات المتعلقة بالتغيير داخل المنظمة، مما يمكنها من تحقيق أهدافها التي تعتبر تعزيز الميزة التنافسية أهم سبيل لها.

-الإشكالية:

انطلاقا من هذا نسعى في هذه الدراسة من خلال الدراسة الميدانية في بعض بنوك الفلاحة والتنمية الريفية **BADR** (وكالتي ولاية أدرار ودائرة أولف) إلى البحث عن دور إدارة التغيير في تعزيز الميزة التنافسية. ومن خلال من ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

- ما هو الدور الذي تلعبه إدارة التغيير في تعزيز الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية **BADR** (وكالتي أدرار و أولف)؟

ويمكن تحقيق هذا الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة

حول دور إدارة التغيير تعزى للمعلومات الشخصية؟

وينبثق عن هذا السؤال عدد من الأسئلة الفرعية:

✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة

حول دور إدارة التغيير تعزى للنوع؛

✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة التغيير تعزى للمستوى الدراسي؟

✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة التغيير تعزى للفئة العمرية؟

✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة التغيير تعزى للأقدمية؟

2. هل يوجد تأثير لمتغيرات إدارة التغيير (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة، التغيير في التكنولوجيا) على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة؟
وينبثق عن هذا السؤال عدد من الأسئلة الفرعية:

✓ هل يوجد تأثير لمتغير التغيير في الهيكل التنظيمي على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة؟

✓ هل يوجد تأثير لمتغير التغيير في الأفراد (الثقافة) على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة؟

✓ هل يوجد تأثير لمتغير التغيير في التكنولوجيا على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة؟

فرضيات الدراسة:

بصدد إعدادنا لهذه الدراسة وللإجابة عن إشكالية بحثنا وما لها من أسئلة فرعية ارتأينا بعض الفرضيات التي نسعى لاختبارها وهي كالتالي:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة التغيير تعزى للمعلومات الشخصية، وينبثق عن هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية:

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة التغيير تعزى للنوع؛

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة التغيير تعزى للمستوى الدراسي؛

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة التغيير تعزى للفئة العمرية؛

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة التغيير تعزى للأقدمية.

الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغيرات إدارة التغيير (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة، التغيير في التكنولوجيا) على تعزيز الميزة التنافسية للبنك. وينبثق عن هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية:

✓ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير التغيير في الهيكل التنظيمي على تعزيز الميزة التنافسية للبنك؛

✓ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير التغيير في الأفراد (الثقافة) على تعزيز الميزة التنافسية للبنك؛

✓ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير التغيير في التكنولوجيا على تعزيز الميزة التنافسية للبنك.

- أهمية الدراسة:

- إدراج المفاهيم المتعلقة بكل من إدارة التغيير والميزة التنافسية؛
- دراسة الموضوع تساعد في دعم متخذي القرار في المؤسسة؛
- مساهمة هذه الدراسة في جعل المؤسسة محل الدراسة تتبنى التغيير الهادف والتشجيع على إحداثه باستمرار، لتحقيق التميز فيما تقدمه من خدمات ومنتجات؛
- إثراء الرصيد المكتبي بمرجع جديد حول موضوع إدارة التغيير وعلاقته بالميزة التنافسية؛
- تقديم بعض الحلول في مجال إدارة التغيير وتوظيفها في تعزيز الميزة التنافسية.

أهداف الدراسة:

- التعريف بإدارة التغيير و الميزة التنافسية و إبراز مدى اهتمام المؤسسات بهما.
- التأكيد على ضرورة اعتماد التغيير لأهميته البالغة في مواجهة التحديات بالنسبة للمؤسسة وتعزيز الميزة تنافسية.
- التعرف على مدى مساهمة إدارة التغيير في تعزيز الميزة التنافسية؛
- الاطلاع على مستوى تنافسية المؤسسات المدروسة؛
- محاولة تطبيق الدراسة النظرية وإسقاط ما يمكن إسقاطه من جوانبها على أرض الواقع لتتبع النتائج عن قرب؛
- محاولة تقديم مجموعة من التوصيات التي تقوي مستوى المعرفة والتطبيق لدى عينة الدراسة.

أسباب اختيار الموضوع:

- أن الموضوع منصب في مجال تخصصنا ودراسته تساعدنا على التوسع في فهمه؛
- أن الموضوع يعتبر حديث العصر سواء ما تعلق الأمر بالتغيير أو الميزة التنافسية؛
- الرغبة الذاتية في تناول موضوع إدارة التغيير والميزة التنافسية.

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالتي ولاية أدرار و دائرة أولف؛
- الحدود الزمنية: تم تزويدنا بالمعلومات الخاصة بالفترة الممتدة بين 27 فيفري 2019 إلى 15 أبريل 2019، واقتصر توزيع استمارة الدراسة على عينة مكونة من 47 مفردة تضم فئة الموظفين لدى الوكالتين.

منهج البحث والأدوات المستخدمة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الإحصائي، بهدف التعبير على الظاهرة كما وكيفا. فالمنهج الأول استخدم لوصف الإطار النظري للبحث بالاستعانة في ذلك على: الكتب، الأطروحات والمذكرات... الخ.

أما الدراسة الميدانية فقد تم الاعتماد في جمع بياناتها الأولية على: الملاحظة العلمية، إجراء المقابلات مع بعض المسؤولين في المؤسسة، إضافة إلى استمارة الاستبيان التي تم تحليل معطياتها من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية (Spss).

صعوبات البحث:

- تحفظ بعض المسؤولين في الكشف على المعلومات التي تخص المصالح التي يعملون بها وذلك لأسباب متباينة؛
- اكتفاء عينة من الموظفين بتقديم معلومات تقريبية حول أنشطة المؤسسة.

هيكل البحث:

تمت معالجة هذا الموضوع من خلال فصلين:

- الفصل الأول: يتضمن الأدبيات النظرية لإدارة التغيير والميزة التنافسية والعلاقة بينهما بالإضافة إلى الدراسات السابقة.
- الفصل الثاني: الدراسة الميدانية و يتضمن الربط النظري والتطبيقي لمتغيرات الدراسة من خلال المبحث الأول الطريقة والإجراءات، أما المبحث الثاني تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.

الفصل الأول:
الأدبيات النظرية
لإدارة التغيير
والميزة التنافسية

تمهيد:

انطلاقاً من ما يعيشه العالم من تغييرات في جميع المجالات خاصة مجال الأعمال الاقتصادية، جعل المؤسسات تسعى لمواكبة هذه التغييرات من خلال قيامها بعمليات التغيير وتبني المؤسسة لما يسمى بإدارة التغيير المختصة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المؤسسة، واستغلال نقاط القوة والفرص من أجل تجنب التهديدات لخلق ما يسمى بالميزة التنافسية، والعمل على تحسينها وتمييزها تجنباً لمخاطر المنافسة الشديدة من طرف المؤسسات الناشطة في نفس المجال، معتمدة على برامج وعمليات إدارة التغيير لتحقيق أهدافها. وهذا ما نستعرضه في هذا الفصل وفقاً ما يلي:

- المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة التغيير والميزة التنافسية.
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة التغيير و الميزة التنافسية

يعتبر كل من التغيير والميزة التنافسية عاملين مهمين بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، فالمؤسسة تسعى للاستفادة منهما من خلال مواكبتها ومعرفة دواعيها والمبادئ المستخدمة في إحداثها، بحيث يعمد رواد التغيير والقائمين عليه في المؤسسة على التركيز على نشاط المنظمة ونقله من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل، مع العمل على كسب ميزة تنافسية تمكنها من البقاء و الريادة في مجال بيئة الأعمال الاقتصادية.

المطلب الأول: عموميات حول إدارة التغيير و الميزة التنافسية

الفرع الأول: مدخل عام حول إدارة التغيير

على اعتبار أن لكل مؤسسة أنشطة وعمليات تحتاج إلى تنظيم وتنسيق من أجل الوصول إلى أرقى مستويات تحقيق الأهداف، أصبح من الضروري على المؤسسة تبني إدارة التغيير والتي تزداد أهميتها تبعاً لزيادة الأنشطة الاقتصادية والتطورات التكنولوجية، هذا ما دفعنا للإحاطة ببعض جوانب إدارة التغيير.

أولاً/ تعريف إدارة التغيير

تعدد واختلف الباحثون والمفكرون في مجال إدارة التغيير في وضع تعريف موحد لها، وهذا راجع لسبب الاختلاف في المدارس الفكرية التي ينتمون إليها، كذلك الاختلاف في وجهة النظر لدراسة هذه الظاهرة، بحيث تطرقنا إلى ما يلي:

قبل تعريف إدارة التغيير نعرف التغيير والذي هو "عبارة عن فلسفة إدارية تعمل على استحداث شيء جديد اعتماداً على تقجير إمكانات المنظمة...حتى ينتهي لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية المنظمة"¹.

عرف ثروت مشهور إدارة التغيير بأنها " العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم، والمعارف والتقنيات، مقابل التخلي عن قيم، ومعارف أو تقنيات أخرى"².

أيضاً عرفها علي السلمي على أنها: "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين: ملاءمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها"³.

إذن إدارة التغيير هي عمل إداري مخطط يطرأ على المنظمة من خلال تبني قيم ومعارف وتقنيات أخرى بغية تحسين وتطوير فعالية المنظمة وضمان مقدرتها على مواجهة تحديات المحيط وتحقيق أهدافها.

¹-حسن محمد أحمد محمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي المصادر والإستراتيجيات، ط1، الشركة العربية للتسويق والتوريد، القاهرة، 2010، ص49.

²- ثروت عباس مشهور، إستراتيجيات التطوير الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص78.

³- زكريا الدوري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص24.

ثانياً/ خصائص إدارة التغيير

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة ومن أهم هذه الخصائص ما يلي⁴:

1. الاستهداف: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً وارتجالياً، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة، ومن هنا فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف، وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير؛
2. الواقعية والتوافقية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها من خلال التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير؛
3. الفاعلية والمشاركة: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوة الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها من خلال المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير؛
4. القدرة على التطوير والابتكار والتكيف السريع مع الأحداث: يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه ويكون من خلال التفاعل والتوافق مع الأحداث.

ثالثاً/ أسباب عملية التغيير ومجالاته:

تتوقف عملية التغيير التنظيمي في المنظمات على عدة أسباب نذكر منها⁵:

- 1) زيادة مستوى الأداء: وذلك بتحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، فيساعد هذا الأمر على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في المنظمة؛
- 2) تنمية القدرة على الابتكار: يعمل التغيير والتطوير التنظيمي على القدرة والابتكار في الأساليب والإجراءات في المنظمة بشكل مضمون؛
- 3) المحافظة على الحيوية الفاعلة: يعمل التغيير والتطوير التنظيمي على تجديد الحيوية داخل المنظمة، وسيادة روح التفاؤل والتعاون بين العاملين في المنظمة؛
- 4) تغيير إدارة المنظمة: قد تتغير الإدارة بسبب تغير الملاك أو بسبب تقاعد الإدارة السابقة وتولي إدارة جديدة بفكر جديد؛

⁴ - ثروت عباس مشهور، مرجع سابق، ص ص80-81.

⁵ - أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص ص28-29.

5) تغيير احتياجات العملاء: إن احتياجات العملاء تختلف من آن لآخر... ولذلك فإن المنظمات يجب أن تقوم بتغييرات لكي توائم هذا التغيير في احتياجات العملاء وإلا فإنها قد تخسر هؤلاء العملاء؛

6) القوانين والأنظمة: التغيير قد يحدث نتيجة لتغيير القوانين والأنظمة، وعلى سبيل المثال فإن تغييرات عديدة حدثت في الشركات العربية حديثاً نتيجة لقوانين البيئة، فتم إضافة بعض معدات معالجة المخلفات، وتم استحداث إدارات للبيئة، وتم تغيير ثقافة العاملين تجاه شؤون البيئة.

كما يمكن للقائمين على إدارة التغيير إحداث تغييرات في مختلف العناصر الداخلية للمؤسسة، والتي يمكن حصرها في المجالات التالية⁶:

1. التغيير التكنولوجي: يشمل تقنيات المعلومات، التجهيزات، إجراءات العمل، تتابع العمل وأنظمة الرقابة؛
2. التغيير في تركيب المنظمة وتصميمها (الهيكلية): ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمنظمة وإدارتها وأقسامها ووحداتها؛
3. التغيير في الأفراد (الثقافي): يتعلق بتغيير أفكار الأفراد من خلال اتجاهاتهم، قدراتهم ومهارات أدائهم، عاداتهم، قيمهم، دوافعهم وطموحاتهم.

رابعاً/ أهداف إدارة التغيير وعوامل نجاحها

إن عملية التغيير لا تأتي بطريقة عفوية أو ارتجالية مع كونها تحتاج إلى تكاليف مادية وبشرية، فلا بد أن تكون لها أهداف مدروسة ومخططة تبرر هذه التكاليف. ومن بين هذه الأهداف نذكر ما يلي⁷:

1. إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف مستويات التنظيم؛
2. إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات، وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق، مما يزيد من فعالية الجماعات؛
3. إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة المشاكل التي يعاني منها التنظيم، وعدم التكتم عليها أو تحاشي مناقشتها.

ولكي يتم تحقيق هذه الأهداف ينبغي توافر عوامل معينة تتيح للقائمين على برامج التغيير في المنظمات فرص النجاح في جهودهم، من أهم هذه العوامل ما يلي⁸:

1. دعم وتأييد القادة الإداريين لجهود التغيير مما يضمن له الاستمرارية وتحقيق النتائج؛
2. توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه؛

⁶ - عبد الكريم حسين، التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 28- العدد الأول 2012، ص 274.

⁷ - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 325.

⁸ - زيد منير عبودي، إدارة التغيير والتطوير، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 45.

3. وجود خبراء أو وكلاء تغيير **change agents** يمتلكون مهارات فكرية وإنسانية وفنية ترتبط بالتغيير، وقد يكون خبراء التغيير من داخل المنظمة أو من خارجها؛
4. إشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهدافه والتخطيط له وتنفيذه؛
5. شرح وتوضيح دوافع وأسباب التغيير للأفراد العاملين.

الفرع الثاني: مدخل عام حول الميزة التنافسية

إن التطور والانفتاح الواسع التي تشهده الأسواق في مجال التكنولوجيا أدى إلى احتدام المنافسة بين المؤسسات، من أجل الحصول على ميزة تنافسية تمكنها من الاستمرار والريادة في مجال الأعمال. فامتلاك ميزة تنافسية يعد هدف استراتيجي وصمام أمان بالنسبة للمؤسسة لمواجهة المنافسين وتوسيع كل مؤسسة للوصول إليه. وفي هذا الفرع نستعرض أهم العموميات حول الميزة التنافسية.

أولاً/ تعريف الميزة التنافسية

تعددت التعاريف والأطر النظرية للميزة التنافسية بين الكتاب والباحثين، ومن بينها ما يلي:

عرفها القطب بأنها "الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطورت المنظمة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال، واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمة فائقة لزيائنها لا يستطيع منافسوها تقديمها"⁹.

وكما عرفها **David** على أنها " العملية التي يكافح فيها كيان ما، للتفوق على آخر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصاً أو منظمة أو دولة، والهدف هو الفوز، ولكي تكون المنظمة منافسة ينبغي عليها أن توفر عدة عوامل مثل القدرة والرغبة في الفوز و الولاء أو الالتزام وتوفر الموارد المحددة"¹⁰.

أيضا يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى "قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط"¹¹.

كذلك أعطى بورتر تعريف لها أنها: "تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة"¹².

⁹ - زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص205.

¹⁰ - عز دين علي السويسي، نعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص70-71.

¹¹ - مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 13.

¹² - Michael Porter, *L' Avantage Concurrentiel*. Paris, Dunod, 2000, P08.

نستخلص من هذه التعاريف أن الميزة التنافسية هي عبارة عن استغلال المؤسسة لنقاط قوتها وصياغتها على شكل استراتيجيات تتمكن من خلال من خلق أي شي يميزها أو يميز منتجاتها بشكل إيجابي على منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي.

ثانياً/ خصائص الميزة التنافسية

تتميز الميزة التنافسية بعدة خصائص أهمها ما يلي¹³:

1. أنها نسبية، بمعنى أنها تتحقق بالمقارنة وليس بالطلق؛
2. تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
3. تتعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه إلى المشتريين؛
4. أنها تؤثر في سلوك المشتريين وتفضيلاتهم فيما تقدمه إليهم المنظمة؛
5. تتحقق لمدة بعيدة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

ثالثاً/ معايير الحكم على الميزة التنافسية

إن درجة جودة الميزة التنافسية ونوعيتها تتحدد بثلاث عوامل:

1- مصدر الميزة التنافسية¹⁴:

حيث يمكن أن يتم ترتيب الميزة التنافسية تبعاً لدرجتين هما:

1. مزايا تنافسية من الدرجة المنخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الأولية، حيث يسهل نسبيًا تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين.
2. مزايا تنافسية من الدرجة المرتفعة مثل المستوى التكنولوجي، وتميز المنتج، والصورة الحسنة للعلامة، وتتميز هذه المزايا التنافسية بعدد من الخصائص أهمها:
 - ✓ تحقيق هذه المزايا يتطلب ضرورة توافر مهارات وقدرات فنية من مستوى مرتفع؛
 - ✓ يعتمد تحقيق هذه المزايا على زمن طويل من الاستثمار المستمر والتراكم في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطور، والتسويق؛
- 2- تعدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة¹⁵:

إن اعتماد المؤسسة على مصدر وحيد لتحقيق ميزة تنافسية مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام بأسعار منخفضة خطر كبير بحيث يمكن للمنافسين التقليل من آثار هذه الميزة أو إلغائها

¹³ - محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009، ص155.

¹⁴ - هاللي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة ماجستير، قسم علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2008/2009، ص31-32.

¹⁵ - حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصدرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التسيير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة، 2006/2007، ص5.

تماماً، وبالتالي فإنه يتعين على المؤسسة الاعتماد على مصادر متنوعة وعديدة لتحقيق التفرد، الأمر الذي من شأنه أن يعقد من مهمة المنافسين في تقليد أو محاكاة هذه الميزة كما يضمن استمرارية أطول في التميز.

3- درجة التحسين والتجديد المستمر في الميزة¹⁶:

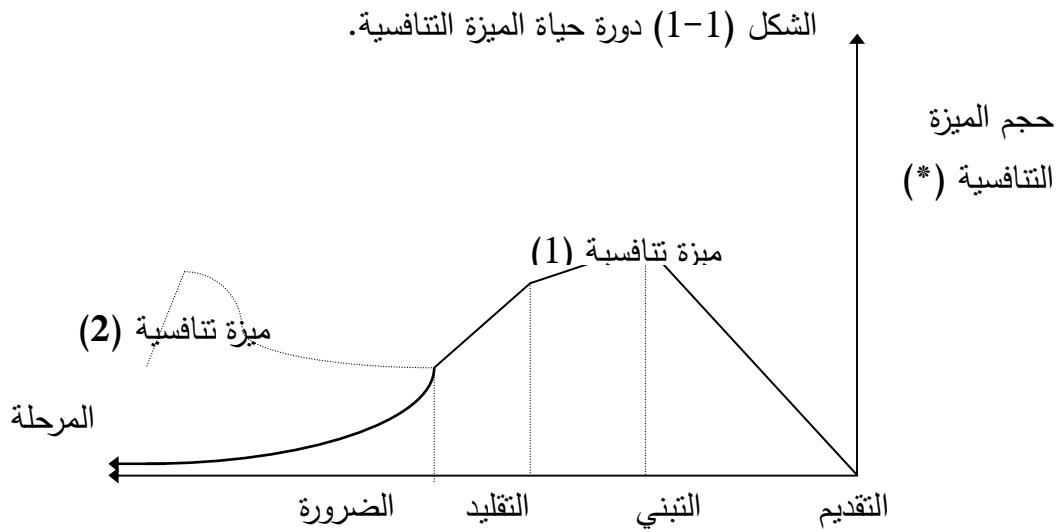
إن المؤسسات مطالبة بالتحرك بشكل سريع نحو بناء مزايا جديدة وذلك قبل تمكن المنافسين من تقليد أو محاكاة المزايا القائمة، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بإحداث تغييرات على المنتج أو العملية الإنتاجية، وفي طرق ومناهج التسويق... بغية تطوير مزايا أخرى، ويتحقق ذلك عن طريق التعلم التنظيمي وتقديم دعم جدي لوظيفة البحث والتطوير.

رابعاً/ محددات الميزة التنافسية

تتحد الميزة التنافسية للمؤسسة انطلاقاً من بعدين هامين هما:

أولاً/ حجم الميزة التنافسية¹⁷:

تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات، ويتم تمثيل ذلك من خلال الشكل الآتي:



المصدر: بتصريف من د.مرسي خليل، ص86

1) مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي. وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر، حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تحض به من عدد متزايد من الزبائن.

¹⁶ -حجاج عبد الرؤوف، نفس المرجع، ص6.

¹⁷ - عبد الحكيم جربي، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية،

مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، سنة 2012/2013، ص89.

(2) مرحلة التنبؤ: تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسون بدأوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

(3) مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم. ومن ثم انخفاض الوفورات.

(4) مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما، عن أسس الميزة الحالية. وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية للأبد، وبالتالي فهي مطالبة بمتابعة دورة حياة الميزة، وتعرف في ذلك الوقت الزمن المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة. فللميزة التنافسية طبيعة ديناميكية، يجعل أمر مراجعتها شيئا عاديا يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة.

ثانيا/ نطاق التنافس¹⁸:

يتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي:

(1) القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم. وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

(2) درجة التكامل الأمامي: يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية. فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

(3) البعد الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة. ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة. وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي. حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها عبر كل أنحاء العالم.

(4) قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة. فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

¹⁸ -عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصدرها، تنميتها وتطويرها، مذكرة ماجستير، قسم علوم

التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالخروبة، جامعة الجزائر، سنة 2002، ص 27-28.

المطلب الثاني: إدارة التغيير والميزة التنافسية

أولاً/ التفريق بين المصطلحات المتلازمة

1) التغيير والتطوير: إن كلا المصطلحين يضمنان نفس الهدف ألا وهو زيادة كفاءة وفعالية المنظمة، وتحسين قدرة المنظمة على حل و مواجهة المشاكل التي تعترضها، أما الفرق بينهما أن التغيير يشمل الانتقال من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل، أما التطوير فهو الإبقاء على الوضع مع القيام بمجموعة من التعديلات حيث يعد التطوير التنظيمي أحد المناهج المتخصصة في إحداث التغيير التنظيمي.

2) التغيير والميزة التنافسية: إن كل من مصطلحي التغيير والمنافسة تولدا نتيجة الصراع المحتدم بين المؤسسات في مجال الأعمال الاقتصادية وسعيها للحصول على أكبر حصة سوقية وتحقيق أفضل المبيعات، لذا وجب علينا التفريق بين المصطلحين.

- فالتغيير هو إيجاد بديل للوضع الراهن عن طريق محوه وتثبيت آخر جديد، أو عن طريق تطويره فقط.
- أما الميزة التنافسية فهي عبارة عن خلق المؤسسة لأي شيء يميزها أو يميز منتجاتها على منتجات المنافسين.

ثانيا/ العلاقة بين إدارة التغيير والميزة التنافسية في المؤسسة

باعتبار أن المؤسسة تعمل في بيئة تمتاز بالتعقيد والديناميكية، وهو ما يتطلب منها القيام بالتغيير المستمر والتحليل الدائم للبيئة التي تنشط فيها، ورصد الفرص واستغلالها، وتجنب التهديدات ومواجهتها. هذا التغيير المستمر يتضح من خلال الإجراءات والتعديلات المستمرة على نشاط المؤسسة التي تقوم بها إدارة التغيير، حيث أن هذا الأخير يكسب للمؤسسة ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرارية في مجال نشاطها، بالإضافة إلى كسب ولاء الزبائن والذي يتأتى عن طريق تلبية احتياجاتهم ورغباتهم، أو عن طريق تخفيض السعر وتحقيق أكبر حصة سوقية وأكبر المبيعات.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

يقدم هذا المبحث بعض البحوث والدراسات السابقة التي تطرقت إلى موضوع إدارة التغيير والميزة التنافسية في المؤسسة.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

لقد تعددت الدراسات حول موضوع إدارة التغيير والميزة التنافسية، ومن بينها:

1) الدراسة الأولى: دراسة من إعداد الطالبة سملاي يحضية، وهي بعنوان: "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وتسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003. وجاءت بالإشكالية التالية: "هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة، أن يؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟".

✓ الهدف من الدراسة: محاولة المساهمة في صياغة النموذج الفكري الحديث المبني على التحليل الاستراتيجي للموارد الداخلية والكفاءات الإستراتيجية، باعتبارها مدخلا متميزا لامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية.

✓ النتيجة:

1- أن الميزة التنافسية تعتبر هدفا استراتيجيا، يعكس وضعنا تنافسيا جيدا ومستمر للمؤسسة الاقتصادية اتجاه منافسيها، حيث تسعى إلى تحقيقها من خلال التميز في الجودة، والكفاءة، والمعرفة؛

2- تعتبر الموارد البشرية والكفاءات موردا استراتيجيا ومصدرا أساسيا للميزة التنافسية المستدامة، بالنظر إلى مساهمتها في خلق القيمة وكونها نادرة وغير قابلة للتقليد أو للتبديل؛

3- يهدف التسيير الاستراتيجي إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات، والمهارات البشرية من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وتطبيق أنظمة، وتنفيذ خطط وبرامج تعمل على تحسي أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية على المدى الطويل.

2) الدراسة الثانية: دراسة من إعداد الطالب حجاج عبد الرؤوف، تحت عنوان: "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها(دراسة ميدانية في شركة روائح الورد لصناعة العطور بالوادي)"، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وتسيير، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة، سنة 2007/2006. حيث طرح الإشكالية كالتالي: "كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية الحصول على ميزة تنافسية؟ وما هو دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها؟".

✓ الهدف من الدراسة: تحديد الميزة التنافسية وأنواعها، كذا محاولة تحديد والكشف عن مصادرها الداخلية والخارجية، محاولة إبراز دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

✓ النتيجة:

1- تمثل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصدرا حاسما لتفوق المؤسسة عن بقية المنافسين في مجال الصناعة، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال إنتاج منتجات متميزة، أو ذات تكلفة أقل؛

2- لا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقديم منتج متميز أو بتكلفة أقل فقط، إنما يتعدى الأمر إلى ضرورة الاستغلال الأمثل لمواردها (الملموسة، غير الملموسة والكفاءات)، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية؛

3- يؤدي الإبداع التكنولوجي إلى تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك حسب نوع الميزة التنافسية لها، فإذا كانت هذه الأخيرة من نمط منتجات متميزة، فالإبداع التكنولوجي في المنتج هو الأنسب. أما إذا كانت المؤسسة تتمتع بميزة تنافسية من نمط المنتجات ذات التكلفة الأقل، فإن الإبداع التكنولوجي في طرق أو أساليب الإنتاج هو الأنسب لها من أجل تنمية ميزتها التنافسية.

(3) الدراسة الثالثة: دراسة من إعداد الطالبة بلحسين دلندة، كانت بعنوان: "دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية (دراسة حالة للمدرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة)"، مذكرة ماجستير، فرع إدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، سنة 2012/2013. حيث طرحت الإشكالية التالية: "ما هو دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر؟".

✓ الهدف من الدراسة: توضيح الإطار النظري لإدارة التغيير وتحديد التأثير الناتج من تطبيق عملياتها على الميزة التنافسية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة، من خلال التأكيد على ضرورة اعتماد التغيير لأهميته البالغة في مواجهة التحولات التي تفرضها البيئة الاقتصادية الوطنية والدولية اليوم.

✓ النتيجة:

1- أن التغيير داخل المؤسسة يكون في مجالات، التكنولوجيا، الأفراد، الهيكل التنظيمي؛ والتي لها إيجابيات هامة انعكست في تسهيل الأداء نتيجة التغيير في التكنولوجيا، وتحسين القدرات الوظيفية من خلال تخصيص أنظمة تحفيزية وتشجيعية لهم، فانعكس ذلك على الاستجابة السريعة لرغبات الزبائن؛

2- تبين أن إدارة عملية التغيير التي حدثت في المؤسسة كانت لها انعكاسات هامة وإيجابية تمثلت أهمها في زيادة قدرة المؤسسة على تحليل البيئة التنافسية؛

3- هناك تأثير إيجابي لعمليات إدارة التغيير على الميزة التنافسية للمؤسسة.

(4) الدراسة الرابعة: دراسة من إعداد الطالب يوسف صالح الحمد العززي، بعنوان: "أثر إدارة التغيير في

تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت"، مذكرة ماجستير، قسم الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2013. بحيث طرح الإشكالية التالية: "هل يوجد تأثير لإدارة التغيير بأبعاده (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت؟".

✓ الهدف من الدراسة: معرفة أثر التغيير في الثقافة، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، ومعرفة آراء المديرين في الإدارات العليا لهذه الشركات حول أثر إدارة التغيير في تعزيز فعاليتها.

✓ النتيجة:

1- أن هناك وجود تأثير لإدارة التغيير بأبعاده في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت؛
2- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير في الثقافة في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في الكويت؛
3- عدم وجود فروق في إجابات عينة الدراسة (المديرين)؛ حول تأثير إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في الكويت تعزى لكل من العمر، الجنس، المؤهل العلمي ولسنوات الخبرة.
5) الدراسة الخامسة: دراسة من إعداد الطالب بن جدو بن علي، بعنوان: "الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي)"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، وتجارية، وتسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، سنة 2014/2015. حيث طرح إشكالية دراسته كالتالي: "ما هو دور الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟".

✓ الهدف من الدراسة: إلقاء الضوء على مفهوم الإستراتيجية والإستراتيجيات التنافسية وكذا الميزة التنافسية، ودراسة الترابط بين هذه المفاهيم، بالإضافة إلى الاطلاع على واقع اعتماد الإستراتيجيات التنافسية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وأثر ذلك على تحقيق ميزة تنافسية لها.

✓ النتيجة:

1- إن اكتساب ميزة تنافسية ضرورة ملحة للمؤسسة الاقتصادية تفرضها تحديات وعوامل البيئة التنافسية؛
2- تسعى المؤسسة للتكيف مع مختلف العوامل الخارجية وتغييراتها، ومجابهة كل الضغوطات التي تفرضها؛
3- تساهم ميزة تدنية التكاليف من الحصول على هوامش ربحية تفوق ما يحصل عليه المنافسون.
6) الدراسة السادسة: دراسة من إعداد الطالبة عفاف بن ساحة، بعنوان: "أثر إدارة التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية غرداية)"، مذكرة ماستر، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وتسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2012/2013. حيث طرحت إشكالية دراستها كالتالي: "ما مدى تأثير إدارة التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟".

✓ الهدف من الدراسة: تسليط الضوء على الأساليب الإدارية الحديثة والفعالة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والنهوض بالاقتصاد الجزائري، إبراز مدى أهمية إدارة التغيير التنظيمي داخل المنظمة لتحسين مستوى المؤسسات، إيضاح أهم ركائز الابتكار في هاته المؤسسات.

✓ النتيجة:

- 1- إدارة التغيير التنظيمي يمكن تحقيقها من خلال بعض المتطلبات، بالتركيز على التقرب من المورد البشري والاهتمام به، كما تلعب قيادة المؤسسة دورا فعالا في تحفيز وتشجيع جو الابتكار؛
- 2- تحسين وضعية العمال ماديا ومعنويا مما يزيد في الحس بالولاء والقيام بالعمل بشكل جيد و اتقان، مما يؤدي إلى زيادة وتحسين في الإنتاجية في كل المجالات؛
- 3- مواكبة كل التغيرات التكنولوجية الحديثة والمتطورة والقيام بدورات تدريبية للعمال حتى يتعلموا الطريقة الصحيحة لاستعمالها مما يمنح للمؤسسة ميزة.

(7) الدراسة السابعة: دراسة من إعداد أ.د كمال رزيق و أ عبد سلام عقون، جاءت بعنوان: "مكانة التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية"، ملتقى دولي، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وتسيير، جامعة سعد دحلب البليدة يومي 18 و 19 ماي 2011. بحيث طرحا إشكالية مداخلتها بالشكل التالي : "كيف يمكن للتغيير التنظيمي أن يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل المنافسة الكبيرة في السوق؟".

✓ الهدف من الدراسة: إبراز أهمية التغيير التنظيمي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .

✓ النتيجة:

- 1- إن نجاح المؤسسة في المستقبل سوف يكون بإيجاد الطريقة المناسبة لتطوير و استخدام الكفاءات البشرية بها، ودمج الموظفين وتكييفهم مع التغيرات الداخلية بالمؤسسة، وذلك من خلال نشر المعرفة والمعلومات المدعمة للتغيير من أجل تحسين قدرتها التنافسية؛
- 2- يجب على المؤسسة لمسايرة التغيير العمل الجاد على أن يكون في صالحها، وذلك بحشد الموارد المتنوعة، وترشيد نقاط القوة وتحسين تسييرها بأسلوب حديث، وهذا للوصول إلى تحقيق قدرة تنافسية والعمل على تحسينها؛
- 3- إن إتباع إستراتيجية جيدة لتسيير الكفاءات البشرية باستخدام مختلف الطرق والوسائل لتطوير وتخطيط استقطاب الكفاءات البشرية، يساهم في بناء وتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة.

(8) الدراسة الثامنة: مقال من إعداد أ.محمد شتوح، كان بعنوان: "الإدارة الإستراتيجية وقيادة التغيير ودورها في تحقيق وبناء الميزة التنافسية في بيئة الأعمال"، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وتسيير، جامعة الجلفة، المجلد 7- رقم 2- ص 102-117. إذ كانت إشكالية هذا المقال متمثلة في التساؤلات التالية:

- 1- ما هي الإدارة الإستراتيجية؟ وكيف تؤثر على الميزة التنافسية؟
 - 2- وكيف تساعد قيادة التغيير الإستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية؟
- ✓ الهدف الدراسة: بيان المرتكزات المعرفية للإدارة الإستراتيجية وقيادة التغيير ودورها في تحقيق وبناء الميزة التنافسية من خلال تحقيق إستراتيجية المنظمة وهي التكلفة الأقل أو التميز.
- ✓ النتيجة:

- 1- تعد الإدارة الإستراتيجية المرشد العملي في واقع المؤسسة ومستقبلها؛ لتعرف محيطها والأحداث المتوقعة، وتمكنها من تحسين وضعيتها وقدرتها على التنبؤ والتغيير؛
- 2- تعد قيادة التغيير النمط القيادي الضروري للانتقال بالمؤسسة إلى وضع أفضل؛
- 3- حدة المنافسة دفعت المؤسسات إلى تطبيق أحدث الأساليب الإدارية لمواجهة هذه التنافسية والتي تعتبر الإدارة الإستراتيجية أهمها من خلال قيادة التغيير.

(9) الدراسة التاسعة: دراسة: **Eric Lamarque** بعنوان:

, Finance stratégique, "Avantage concurrentiel et compétences de base"
1.0 4, N 1, Mars 20 volume

أجريت الدراسة بغرض مناقشة إشكالية علاقة تحديد الكفاءات بالقدرة على تحقيق الميزة التنافسية على القطاع البنكي بفرنسا.

- ✓ الهدف من الدراسة: تحديد الكفاءات التي تعتبر مصدر للميزة التنافسية الدائمة للبنوك، إثارة النقاش حول قدرة نظرية الموارد والكفاءات والمنهجية المتبعة على إعطاء تصور دقيق للميزة التنافسية.
- ✓ النتيجة:

- 1- صعوبة في تحديد وإيجاد الكفاءات التي تعتبر مصدر للميزة التنافسية؛
- 2- بالنسبة للموارد الملموسة فالأمر بسيط ويمكن تحديدها بسهولة من خلال القيام بعملية التدقيق؛
- 3- بالنسبة للموارد الغير ملموسة والتي تتمثل في كفاءات المؤسسة فإن الباحثين غالبا ما يركزون على الخصائص العامة للكفاءة، وبشكل عام لا تسمح بتفسير الميزة التنافسية.

المطلب الثاني: ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية فقد تم عرض الدراسات التي تناولت موضوع إدارة التغيير والميزة التنافسية، وجل هذه الدراسات بمضامين متقاربة وتم الاستفادة من هذه الدراسات في صياغة الإطار النظري للدراسة الحالية، ويمكن التمييز بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة على النحو التالي:

- أن الدراسة الحالية تبحث عن تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة من خلال الدور الذي تلعبه إدارة التغيير على عكس الدراسات السابقة التي تبحث في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ؛
- أن محل تطبيق دراستنا تمثل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية **BADR**؛
- أهم ما ميز دراستنا عن الدراسات السابقة هو اعتمادنا في تحرير موضوعنا وفق طريقة **IMRAD**.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تطرقنا إليه نستخلص أن التغيير حتمي ولا مفر منه في بيئة أعمال تزداد فيها الضغوط التنافسية على المؤسسات الاقتصادية، وهذا ما يدفعها إلى تبني إدارة التغيير، والتي تقوم على تحليل أسباب التغيير بغية التكيف معه من خلال إحداث تغييرات مستمرة على نشاط المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

كما تطرقنا إلى عموميات حول الميزة التنافسية، والتي تعتبر هدفا استراتيجيا تسعى كل مؤسسة إلى تحقيقه من خلال خلق أي شيء يميز منتجاتها على منتجات منافسيها، والعمل على كسب ولاء الزبائن عن طريق تلبية رغباتهم أو تخفيض التكلفة لتحقيق أفضل المبيعات.

أيضا قمنا بتوضيح المصطلحات المتلازمة، كل من التغيير والتطوير، التغيير والميزة التنافسية، من أجل تحديد كل مفهوم، و ربط العلاقة بين إدارة التغيير و الميزة التنافسية.

وفي الأخير عرضنا أهم البحوث والدراسات التي تناولت موضوع إدارة التغيير والميزة التنافسية، ومقارنتها معا موضوع دراستنا.

الفصل الثاني:
الدراسة الميدانية
لبنك الفلاحة
والتنمية الريفية

BADR

تمهيد:

تضمن الفصل الأول الأدبيات النظرية لكل من إدارة التغيير والميزة التنافسية والعلاقة بينهما، أما هذا الفصل فسنحاول أن نطبق دراستنا على أرض الواقع من خلال إجراء دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالتي ولاية أدرار و دائرة أولف ومحاولة جمع معلومات عن كل بنك ومدى قيامه بالتغيير وإدارته بالشكل المطلوب من أجل تعزيز ميزته التنافسية. وهذا ما سيتم تناوله من خلال هذا الجانب الميداني من الدراسة، والذي ينقسم إلى مبحثين وهما:

- المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية وخطوات إجرائها.
- المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية وخطوات إجرائها

يقدم هذا المبحث عرضا مفصلا للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية وتشمل وصف لمجتمع الدراسة، إضافة إلى تبيان أدوات جمع وتحليل المعلومات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة نتائج الدراسة.

المطلب الأول: كيفية انجاز الدراسة

حيث سيتم التطرق بالتفصيل إلى مجتمع الدراسة من جميع جوانبه:

أولاً: مجتمع البحث

مجتمع البحث يمثل كل ما يمكن أن تعمم عليه نتائج البحث، وحصر المجتمع يعد ضروريا لتحديد العينة بدقة، ويتمثل مجتمع البحث هنا جميع البنوك التجارية في الجزائر.

ثانياً: عينة البحث وكيفية اختيارها

عينة البحث من خلال اختيار عينة عشوائية تمثلت في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR (وكالتي ولاية أدرار و دائرة أولف)، بحيث تم توزيع 47 استبيان على أفراد عينة الدراسة. بعد فرز وتنظيم الاستبيانات المستلمة قررنا الإبقاء على 41 استبيان من مجموع الاستبيانات المستلمة لتمثل عينة الدراسة، بعد ما قمنا باستبعاد استبيان واحد بسبب نقص المعلومات فيه، والجدول التالي يوضح ذلك:

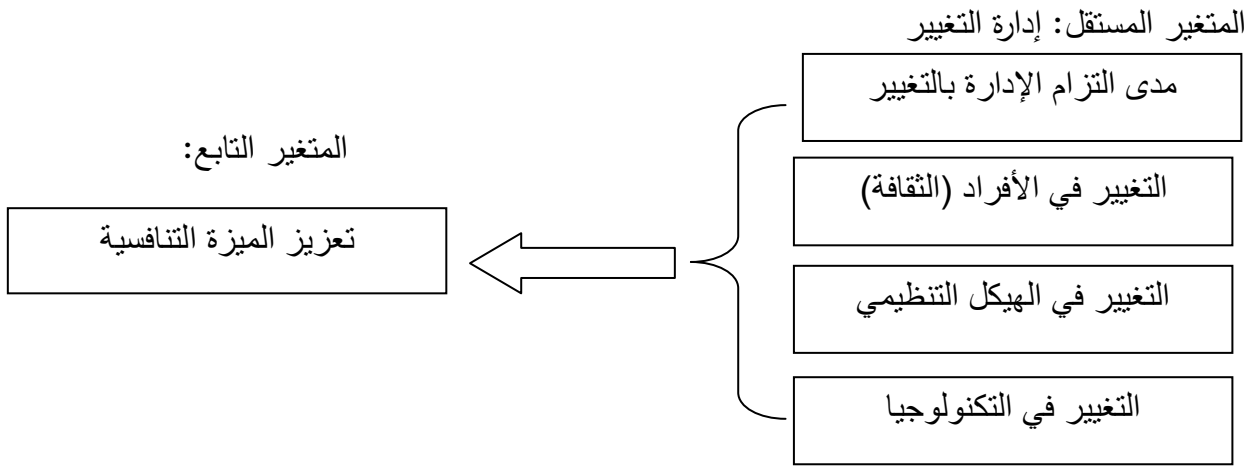
الجدول (1-2) مجموع الاستبيانات الموزعة والمسترجعة و الخاضعة لتحليل

الاستبيانات الخاضعة للتحليل	الاستبيانات الملغاة	الاستبيانات مسترجعة	الاستبيانات الغير المسترجعة	الاستبيانات الموزعة	الوكالة
30	1	31	4	35	وكالة BADR ولاية أدرار
11	0	11	1	12	وكالة BADR لدائرة أولف
41	1	42	5	47	المجموع
%87.23	%2.12	%89.36	%10.64	100	النسبة المئوية %

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على استمارات الاستبيان.

ثالثاً: نموذج الدراسة

الشكل (1-2) يوضح متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على محاور الاستبيان.

المطلب الثاني : أدوات البحث وجمع البيانات

تم اللجوء إلى استخدام مجموعة من الأدوات التي فرضتها طبيعة الموضوع وأيضاً طبيعة المعلومات في حد ذاتها، وقد تم جمع البيانات من المصادر التالية:

1. **الاستبيان:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية لما له من أهمية في توفير الوقت والجهد، ومن أهم الاعتبارات المنهجية التي تدلي باختيار هذه الأداة كوسيلة أساسية في جمع البيانات الميدانية هو أن الاستبيان يعد أداة منظمة ومضبوطة لجمع بيانات الدراسة من خلال صياغة نموذج من الأسئلة التي توجه للأفراد للحصول على بيانات معينة، بالإضافة إلى الاتساق والتكامل بين استخدام هذه الأداة والإطار العام لموضوع البحث وكذا حجم العينة.

وفي إعداد وتصميم الاستبيان تم مراعاة التدرج في الأسئلة والتسلسل المنطقي من أجل إثارة اهتمام أفراد العينة، وأن تكون الأسئلة محددة ودقيقة وواضحة المضمون ليتسنى للمبحوثين فهمها. كما تضمن الاستبيان ثلاثة أجزاء رئيسية وهي كالاتي:

❖ **الجزء الأول:** عبارة عن المعلومات الشخصية عن المستجوبين (النوع، المستوى الدراسي، الفئة العمرية، الأقدمية).

❖ **الجزء الثاني:** عبارة عن **المتغير المستقل (إدارة التغيير)**، يتكون من 21 عبارة موزعة على 4 محاور وهي "مدى التزام الإدارة بالتغيير، التغيير في الأفراد (الثقافة)، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا"، وكل محور يشمل 5 عبارات ما عدا المحور الأول يشمل على 6 عبارات.

❖ **الجزء الثالث:** وهو عبارة عن **المتغير التابع (الميزة التنافسية)**، متكون من 10 عبارات .

ولإجابة على الجزء الثاني والثالث من أجزاء الاستبيان تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي كما هو في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-2): يوضح درجات مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	1	2	3	4	5
الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

والملاحق رقم (01) يبين نموذج هذا الاستبيان. وقد تم إنجاز على عدة مراحل :

1. الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة التابع و المستقل، و الاستفادة منها في بناء الإستبانة وصياغة فقراتها؛
 2. مراجعة الفرضيات و الأسئلة الخاصة بالدراسة؛
 3. تحديد العبارات التي تقع تحت كل محور؛
 4. تم إعداد الاستبيان في صورته الأولية؛
 5. تم مراجعة الاستبيان من قبل الأستاذ المشرف؛
 6. عرض الاستبيان على عدد من المحكمين كما هو موضح في الملحق رقم(02).
- تم تعديل الاستبيان من قبل آراء المحكمين من حيث الحذف أو الإضافة و التعديل، من أجل استقرار الاستبيان في صورته النهائية.

تم فحص عبارات الاستبيان من خلال متغيرين اثنين هما:

أولاً: اختبار الصدق الظاهري: للتعرف على الأسئلة المرتبطة ببعضها للتأكد من مدى اتساق إجابتها حتى تعكس أهداف الدراسة، إذ تم عرضها على هيئة محكمين من الأساتذة للحكم على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات، وتم إجراء التعديلات المقترحة من الأساتذة المختصين قبل توزيعها على عينة الدراسة.

ثانياً: اختبار ثبات الأداة: وللتأكد من مدى صلاحية الاستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة تم اختيار معامل ألفا كروم باخ لاختبار مدى الاعتمادية والتي بلغت 81.5% وهي نسبة جيدة لاعتماد نتائج هذه الدراسة، والجدول رقم(2-7) يوضح معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة.

2. **الملاحظة:** تعتبر وسيلة هامة لجمع المعلومات وفق منهج محدد يستهدف الكشف عن الظاهرة موضوع الدراسة، وذلك من خلال عدة زيارات سمحت بالتعرف على واقع وطبيعة و ظروف العمل، بالإضافة إلى ملاحظة سلوك وعلاقات وتفاعلات المبحوثين.

3. **المقابلة:** تعتبر من الوسائل البحثية لجمع البيانات والمعلومات، حيث كان ذلك بصفة غير رسمية من بعض المسؤولين بغية تجاوز مشكلة عدم تجاوب الأفراد وذلك بتوضيح موضوع البحث حتى يطمئنوا بأن الاستبيان هو فقط لأهداف علمية، تمكنهم من الإجابة على الاستبيان بكل صدق وموضوعية.

4. برنامج Spss: هو المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، تم استعماله لتحليل بيانات الاستبيان وعرضها في شكل جداول ورسوم بيانية. كما تم التوصل من خلاله إلى مقاييس إحصائية مثل التكرارات ونسبها المئوية، مقياس ألفا كروم باخ، معامل الانحدار، اختبار التباين.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة و مناقشتها

المطلب الأول: نتائج الدراسة الميدانية

أولاً/ نتائج المعلومات الشخصية

1. النوع: من خلال عينة الدراسة التي تم توزيعها كما يلي والجدول التالي يوضح ذلك:

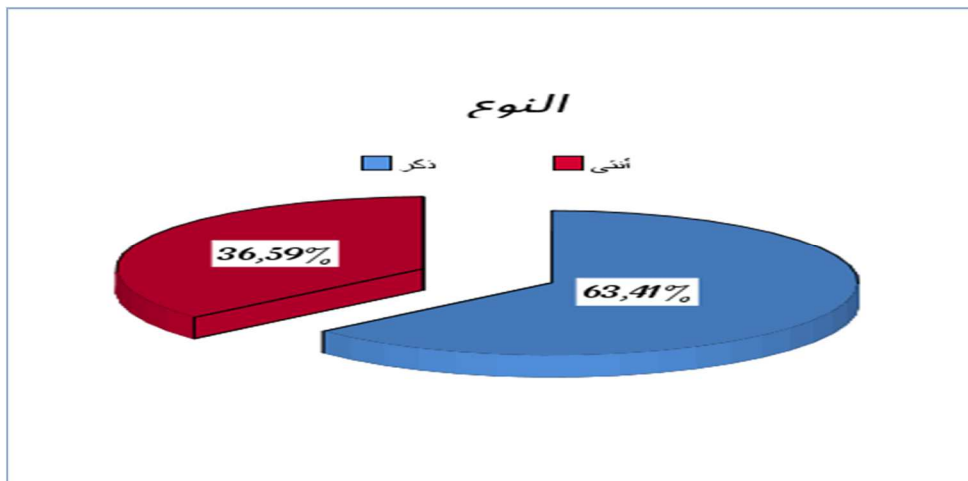
الجدول (2-3): توزيع أفراد العينة حسب النوع

النوع	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	26	63,4%
أنثى	15	36,6%
المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات Spss.v25.

نلاحظ من خلال الجدول (2-3) أن عدد الذكور بلغ (26) بنسبة 63.4% فيما بلغ عدد الإناث (15) بنسبة 36.6% من إجمالي حجم العينة. مما يدل على أن موظفي البنك جلهم ذكور مقارنة بالإناث وذلك راجع لطبيعة العمل في البنك تتطلب جهد كبير وتركيز قوي لانجاز مختلف التعاملات البنكية. كما يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل (2-2) نسبة أفراد العينة حسب النوع



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات Spss.v25.

2. المستوى الدراسي: من خلال عينة الدراسة التي تم توزيعها كما يلي والجدول التالي يوضح ذلك:

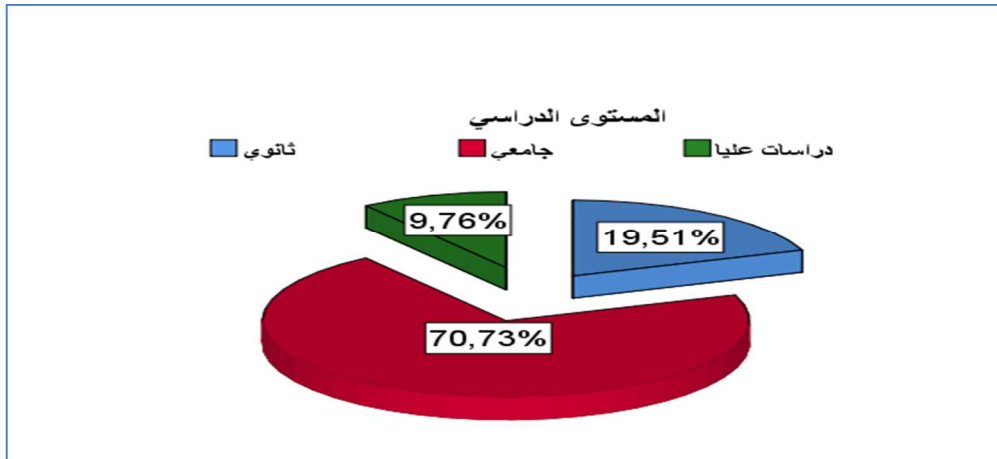
الجدول (2-4): توزيع أفراد العينة حسب للمستوى الدراسي

المستوى الدراسي	التكرارات	النسب المئوية
ثانوي	8	19,5%
جامعي	29	70,7%
دراسات عليا	4	9,8%
المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات Spss.v25.

نرى من خلال الجدول (2-4) أن أعلى نسبة كانت لدى الموظفين الجامعيين حيث بلغت 70.7%، ثم يليها الموظفين ذوي المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 19.5%، وأقل نسبة كانت لأصحاب الدراسات العليا بـ 9.8%. وهذا ما يبين أن المستوى الدراسي للموظفين لدى البنك جيد باعتبار أن البنك يعتمد على توظيف ذوي الشهادات الجامعية بصفة كبيرة بالإضافة إلى وجود أصحاب الدراسات العليا. كما يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل (2-3) نسبة أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات Spss.v25.

3. الفئة العمرية: من خلال عينة الدراسة التي تم توزيعها والموضحة في الجدول التالي:

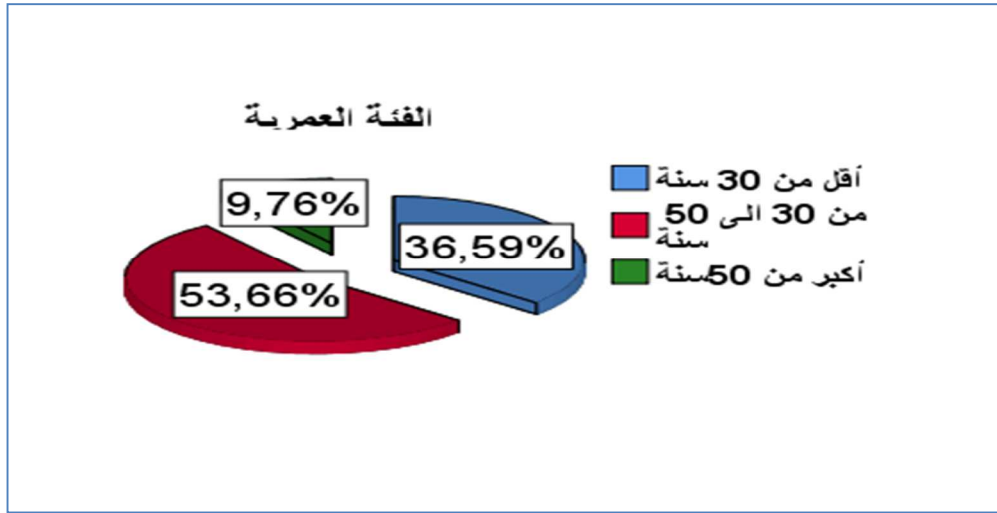
الجدول (2-5): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	15	36,6%
من 30 إلى 50 سنة	22	53,7%
أكبر من 50 سنة	4	9,8%
المجموع	41	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات Spss.v25.

نلاحظ من خلال الجدول (2-5) أن أعلى نسبة لدى الفئة العمرية المحصورة بين 30-50 سنة حيث بلغت 53.7%، تليها الفئة العمرية اقل من 30 سنة بنسبة 36.6%، و أقل نسبة كانت لدى الفئة أكبر من 50 سنة بنسبة 9.8%. ويفسر هذا التوزيع للعينة حسب العمر أن البنك يعتمد على فئة الشباب الذين لهم حماس كبير اتجاه العمل، وكذلك فئة الكهول والذين تكون لديهم خبرة لا بأس بها وقدر كافي من النضوج العمري مما يجعلهم قادرين على تحمل المسؤوليات الكبيرة في الشؤون الإدارية والمالية للبنك. كما يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل (2-4) نسبة أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات Spss.v25.

4. الأقدمية: من خلال عينة الدراسة التي تم توزيعها والموضحة في الجدول التالي:

الجدول (2-6): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

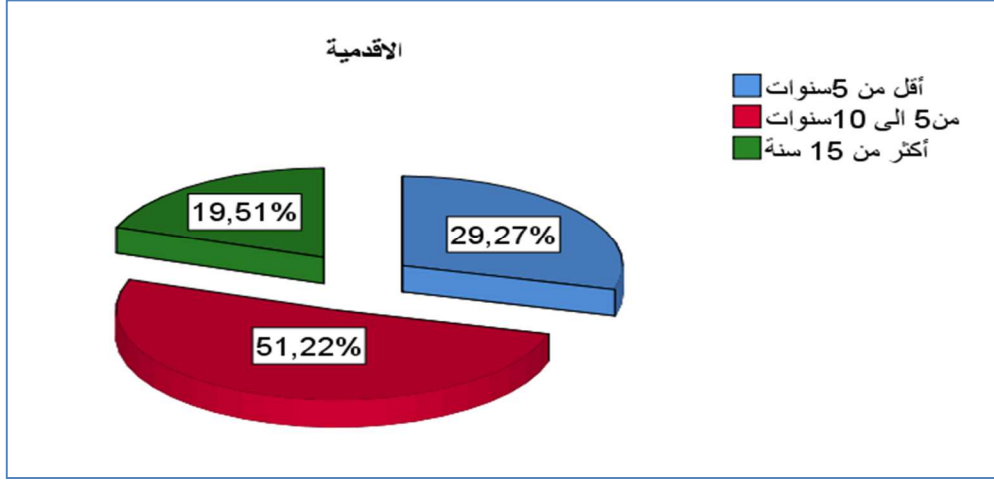
الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	12	29,3%
من 5 إلى 10 سنوات	21	51,2%
أكثر من 15 سنة	8	19,5%
المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات Spss.v25.

نلاحظ من خلال الجدول (2-6) أن النسبة الأعلى للمستجيبين في عينة الدراسة فيما يخص الأقدمية كانت في الفئة (5 إلى 10 سنوات) وشكلوا ما نسبته 51.2% من إجمالي عينة الدراسة، ثم الفئة أقل من 5 سنوات وشكلوا ما نسبته 29.3%، وأخيرا الفئة أكثر من 15 سنة بنسبة 19.5%. وهذا ما يدل على أن

الأقدمية لدى موظفي البنك موجودة والتي من خلالها يكتسبون الخبرة الميدانية في العمل وتمكنهم من تأدية العمل بكل أريحية وإتقان. كما يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل (2-5) نسبة أفراد العينة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات Spss.v25.

ثانيا/ نتائج الأسئلة الخاصة بالموضوع

الجدول (2-7): يوضح إجراءات اختبار الثبات للاستبيان

الصدق الذاتي	معامل ألفا كروم باخ	عدد العبارات	محاور
0.767	0.588	6	مدى التزام الإدارة بالتغيير في البنك
0.854	0.730	5	محور التغيير في الثقافة
0.614	0.377	5	محور التغيير في الهيكل التنظيمي
0.773	0.597	5	محور التغيير في التكنولوجيا
0.762	0.581	10	تعزيز الميزة التنافسية
0.903	0.815	31	جميع المحاور

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات Spss.v25.

نلاحظ من خلال الجدول (2-7) الذي يوضح إجراءات ثبات الاستبيان أن قيمة معامل الثبات ألفا كروم باخ أخذ قيمة موجبة (81.5%) وهي نسبة جيدة تدل على استقرار الاستبيان وعدم التناقض، حيث بلغ عدد العبارات الإجمالي 31 عبارة، كما أن معامل الصدق في هذه الدراسة يأخذ القيمة $(\sqrt{0.815} = 0.902)$ ، أن ذلك يعني إمكانية اعتماد نتائج الاستبيان والاطمئنان إلى مصداقيتها وثباتها وقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة.

المحور الأول: يبين مدى التزام الإدارة بالتغيير في البنك ويشتمل على ستة فقرات تتمثل فيما يلي:

1. تتواصل الإدارة مع الموظفين لتوضيح رؤيا التغيير؛
2. تتواصل الإدارة مع الموظفين لتوضيح أهداف التغيير؛
3. التخطيط الدائم لعملية التغيير لتحقيق خدمات أفضل؛
4. تشجيع مبادرات الموظفين في تقديم اقتراحات مشاريع جديدة؛
5. تحديد برنامج في المستقبل يحمل في طياته عدة أشكال لتغيير في ما يخص تقديم الخدمات؛
6. يعمل البنك على الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل وزيادة مستوى أداءه لتحقيق الكفاءة والفاعلية.

الجدول (2-8): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول

مدى التزام الإدارة بالتغيير في البنك

المحور الأول	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الانحراف المعياري		الاتجاه
						المتوسط الحسابي	الترتيب	
						التكرارات	النسبة %	
1	17	21	2	1	0	4.3171	0.68699	موافق
	%41.5	%51.2	%4.9	%2.4	%0			
2	17	20	4	0	0	4.3171	0.64958	موافق
	%41.5	%48.8	%9.8	%0	%0			
3	18	13	9	1	0	4.1707	0.86320	موافق بشدة
	%43.9	%31.7	%22	%2.4	%0			
4	8	25	6	2	0	3.9512	0.7399	موافق
	%19.5	%61.0	%14.6	%4.9	%0		7	
5	20	13	5	3	0	4.2195	0.93574	موافق بشدة
	%48.8	%31.7	%12.2	%7.3	%0			
6	21	13	5	2	0	4.2927	0.8730	موافق بشدة
	%51.2	%31.7	%12.2	%4.9	%0		4	
نتيجة المحور الأول	101	105	31	9	0	4.2114	0.45647	موافق
	%41.05	%42.68	%12.60	%3.67	%0			

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات Spss.v25.

نرى من خلال الجدول (2-8) ما يلي:

أن نسبة 51.2% من أفراد عينة الدراسة أقرروا "بالموافقة" على العبارة الأولى، وهي تمثل أعلى نسبة مقارنة بـ "أوافق بشدة" التي بلغت نسبتها 41.5%، أما الفئة "المحايدة" تقدر بـ 4.9% ونسبة 2.4% "عدم الموافقة". أما بالنسبة للعبارة رقم 2 أعلى نسبة شكلتها الخانة "موافق" قدرت بـ 48.8%، تليها "موافق بشدة" حيث شكلت ما نسبته 41.5% ونسبة 9.8% شكلتها خانة "محايد". بالنسبة للعبارة رقم 3 أعلى نسبة شكلتها الخانة "موافق بشدة" قدرت بـ 43.9% مقارنة بـ "موافق" حيث بلغت 31.7%، الخانتين "محايد" 22% و"غير موافق" 2.4%. بالنسبة للعبارة رقم 4 أغلبية عينة الدراسة أقرروا بـ "الموافقة" قدرت بنسبة 61% وهي أعلى نسبة، وشكلت الخانات "موافق بشدة"، "محايد"، "غير موافق" نسبة 19.5%، 14.6%، 4.9% على التوالي. بالنسبة للعبارة رقم 5 غالبية أفراد العينة المدروسة اختاروا الخانة "موافق بشدة" وكانت النسبة 48.8%، يليها الخانة "موافق" بنسبة 31.7%، الخانة "محايد" بنسبة 12.2%، الخانة "غير موافق" بنسبة 7.3%. فيما يخص العبارة الأخيرة من المحور رقم 6 حُقت أعلى نسبة من إجابات العينة في الخانة "موافق بشدة" بنسبة 51.2%، أيضا الخانة "موافق" نسبة 31.7%، يليها الخانة "محايد" بنسبة 12.2%، وفي الأخير الخانة "غير موافق" بنسبة 4.9%.

ونلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور "مدى التزام الإدارة بالتغيير في البنك" كانت بين 3.9512 و 4.3171، وبانحرافات معيارية من 0.64958 إلى 0.93574، وهذا يعني أن معظم الموظفين كانوا موافقين على إجاباتهم على عبارات محور "مدى التزام الإدارة بالتغيير في البنك". ويوضح الجدول أن المتوسط الحسابي العام لهذا المحور بلغ (4.2114)، أما الانحراف المعياري العام قدر بـ (0.45647). ونستخلص أن التغيير تولى اهتمام كبير في من طرف إدارة البنك من خلال التخطيط المستمر للتغيير وتوضيح أهدافه ورؤياه للموظفين.

المحور الثاني: يبين مدى التغيير في الأفراد (الثقافة) داخل البنك ويشتمل على خمسة فقرات تتمثل فيما يلي:

1. تسعى الإدارة إلى تغيير ثقافة الموظفين لدى البنك من أجل بناء ثقافة عالية لدى موظفي البنك؛
2. يعتمد البنك على موظفين ذو خبرة وكفاءة عالية؛
3. يطور البنك من ثقافة الموظفين لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق مع ثقافة العملاء؛
4. يتم تغيير ثقافة موظفي البنك وفقا لأهدافه العامة (خدمة العميل)؛
5. تسعى الإدارة لتشكيل ثقافة مميزة خاصة بالبنك.

الجدول(9-2): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني
(التغيير في الأفراد-الثقافة-)

المحور الثاني	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الانحراف المعياري		الاتجاه	
						المتوسط الحسابي	الترتيب		
						النسبة %	التكرارات		
1	12	27	2	0	0	4.2439	0.53761	1	موافق
	%29.3	%65.9	%4.9	%0	%0				
2	12	23	4	0	2	4.0976	0.76827	2	موافق
	%29.4	%56.1	%9.8	%0	%4.9				
3	9	27	4	0	1	4.0732	0.64770	3	موافق
	%22.0	%65.9	%9.8	%0	%2.4				
4	9	22	9	0	1	3.9512	0.73997	4	موافق
	%22.0	%53.7	%22.0	%0	%2.4				
5	6	28	5	0	2	3.9268	0.68521	5	موافق
	%14.6	%68.3	12.2%	%0	%4.9				
نتيجة المحور الثاني	48	127	24	0	6	4.0585	0.47169		موافق
	%23.41	%61.95	%11.71	%0	%2.93				

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات Spss.v25.

نلاحظ من خلال النتائج المتوصل إليها في الجدول (9-2) بالنسبة لهذا المحور ما يلي:
بالنسبة للعبارة رقم 1 كانت أعلى نسبة من إجابات العينة في الخانة "موافق" بـ65.9%، تليها الخانة "موافق بشدة" بنسبة 29.3%، أقل نسبة من الإجابات كانت في الخانة "محايد" بـ4.9%. بالنسبة للعبارة رقم 2 أعلى نسبة في الخانة "موافق" بـ56.1%، تليها الخانة "موافق بشدة" بنسبة 29.4%، ثم الخانة "محايد" بنسبة 9.8%، وأقل نسبة في الخانة "غير موافق". أيضا العبارة رقم 3 أغلبية الفئة المستوجبة اختاروا "موافق" وشكلت نسبة 65.9% من إجمالي الإجابات، كذلك 29.4% من العينة اختاروا "موافق بشدة"، تليها الخانة "محايد" بنسبة 9.8%، أقل نسبة من الإجابات كانت في الخانة "غير موافق" بنسبة 4.9%. بالنسبة للعبارة رقم 4 نسبة 53.7% من الفئة المدروسة اختاروا الخانة "موافق" والتي شكلت أعلى نسبة، تليها الخانة "موافق بشدة" بنسبة قدرت بـ 22% متساوية مع الخانة "محايد"، وأقل نسبة من الإجابات في الخانة "غير موافق" بـ 2.4%. العبارة الأخيرة في هذا المحور رقم 5 تمثلت نسب إجابات المستجوبين 68.3% في الخانة "موافق"

وهي أعلى نسبة، 14.6% في الخانة "موافق بشدة"، 12.2% في الخانة "محايد"، أقل نسبة في الخانة "غير موافق" ب4.9%.

كما نرى أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور "التغيير في الأفراد (الثقافة)" كانت بين 3.9268 و4.2439، وبانحرافات معيارية من 0.53761 إلى 0.76827، وهذا يعني أن معظم الموظفين كانوا موافقين على إجاباتهم على عبارات محور "التغيير في الأفراد(الثقافة)". ويوضح الجدول أن المتوسط الحسابي العام لهذا المحور بلغ (4.0585)، أما الانحراف المعياري العام قدر بـ (0.47169). ونستخلص أن التغيير في الأفراد أخذ اهتمام بشكل كبير من خلال سعي الإدارة لتوظيف اليد العاملة ذات الكفاءة والخبرة وتبنيهم ثقافة عالية مميزة خاصة بالبنك تخدم الأهداف العامة له.

المحور الثالث: يبين مدى التغيير في الهيكل التنظيمي للبنك ويشتمل على خمس فقرات تتمثل فيما يلي:

1. تقوم الإدارة بتغيير الهيكل التنظيمي للبنك عند استحداث أقسام ووظائف جديدة؛
2. تعمل الإدارة على تطوير الهيكل التنظيمي للبنك وفقا لمتطلبات العمل؛
3. تشمل عملية التغيير جميع الإدارات والأقسام بالبنك وتتم بمشاركة كافة العاملين؛
4. تحدث الإدارة تغييرات في الهيكل التنظيمي للبنك لمواكبة التطورات؛
5. تقوم الإدارة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء.

الجدول(2-10): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثالث

(التغيير في الهيكل التنظيمي)

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					المحور الثالث
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
				النسبة %					
موافق	4	0.67082	4.0000	0	1	6	26	8	1
				%0	%2.4	%14.6	%63.4	%19.5	
موافق بشدة	2	0.75627	4.3171	0	1	4	17	19	2
				%0	%2.4	%9.8	%41.5	%46.3	
محايد	5	0.79403	3.6585	0	1	19	14	7	3
				%0	%2.4	%46.3	%34.1	%17.1	
موافق بشدة	1	0.70278	4.3902	0	0	5	15	21	4
				%0	%0	%12.2	%36.6	%51.2	
موافق	3	0.60788	4.0732	0	1	3	29	8	5
				%0	%2.4	%7.3	%70.7	%19.5	
موافق		0.3496	4.0878	0	4	37	101	63	نتيجة المحور الثالث
				%0	%1.95	%18.05	%49.27	%30.73	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات Spss.v25.

نرى من خلال الجدول (2-10) ما يلي:

بالنسبة للعبارة رقم 1 نلاحظ أن نسبة الموافقة بلغت 63.4% كأعلى نسبة، ثم الخانة "موافق بشدة" مثلت ما نسبته 19.5%، كذلك الخانة "محايد" بنسبة 14.6%، وأقل نسبة شكّلت في الخانة "موافق" بنسبة 2.4%. بالنسبة للعبارة رقم 2 تمثلت أعلى نسبة من إجابات العينة في الخانة "موافق بشدة" بنسبة 46.3%، تليها الخانة "موافق" بنسبة 41.5%، الخانة "محايد" بنسبة 9.8%، وفي الأخير الخانة "غير موافق" بنسبة 2.4%. بالنسبة للعبارة رقم 3 كانت أعلى نسبة من إجابات عينة الدراسة في الخانة "محايد" قدرت بـ 46.3%، تليها الخانة "موافق" بنسبة 34.1%، الخانة "موافق بشدة" شكّلت ما نسبته 17.1%، وكأقل نسبة شكّلتها الخانة "غير موافق" بـ 2.4%. كذلك العبارة رقم 4 غالبية أفراد عينة الدراسة اختاروا الخانة "موافق بشدة" كأعلى نسبة حيث بلغت 51.2%، تليها الخانة "موافق" بنسبة 36.6%، وأقل نسبة الخانة "محايد" بـ 12.2%. العبارة الأخيرة في هذا المحور العبارة رقم 5 كانت اختيارات العينة المدروسة كالتالي: الخانة "موافق" بنسبة 70.7% كأعلى نسبة، الخانة "موافق بشدة" بنسبة 19.5%، الخانة "محايد" بنسبة 7.3%، الخانة "غير موافق" بنسبة 2.4% كأقل نسبة.

وكما نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور "التغيير في الهيكل التنظيمي" كانت بين 3.6585 و 4.3902، وبانحرافات معيارية من 0.60788 و 0.79403، وهذا يعني أن معظم الموظفين كانوا موافقين على إجاباتهم على عبارات محور "التغيير في الهيكل التنظيمي". ويوضح الجدول أن المتوسط الحسابي العام لهذا المحور بلغ (4.0878)، أما الانحراف المعياري العام قدر بـ (0.3496). ونستخلص أن التغيير في الهيكل التنظيمي موجود ويظهر من خلال التحديث والتطوير والتغيير الجوهري في الهيكل التنظيمي لمواكبة التطورات بما يتوافق مع ظروف العمل.

المحور الرابع: يبين مدى التغيير في التكنولوجيا المستخدمة في البنك ويشتمل على خمس فقرات تتمثل في ما يلي :

1. يسعى البنك إلى تغيير الأجهزة المستخدمة وتطويرها لتواكب التغييرات؛
2. تنسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل و تؤدي لتقليل الجهد وتوفير الوقت؛
3. تعمل الإدارة على تغيير البرامج المستخدمة في أجهزة البنك وتحديثها؛
4. تقوم الإدارة بتغيير أساليب تقديم خدمات عملاء البنك باستخدام التكنولوجيا؛
5. يتم إدخال معدات جديدة تناسب أساليب العمل الجديدة.

الجدول(11-2): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الرابع
(التغيير في التكنولوجيا)

المحور الرابع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه	التكرارات	
										النسبة %	
1	21	15	5	0	0	4.3902	0.70278	1	موافق بشدة	51.2%	36.3%
	15	16	9	0	1	4.0976	0.83081	3	موافق	36.6%	39.0%
3	10	23	8	0	0	4.0488	0.66900	4	موافق	24.4%	56.1%
	11	27	3	0	0	4.1951	0.55765	2	موافق	26.8%	65.9%
5	6	20	12	1	2	3.6829	0.87861	5	موافق	14.6%	48.8%
	63	101	37	1	3	4.0829	0.45602		موافق	30.73%	49.27%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات Spss.v25.

نرى من خلال الجدول (11-2) ما يلي:

بالنسبة للعبارة رقم 1 أن نسبة 51.2% من أفراد العينة الخاضعة لدراسة اختاروا الخانة "موافق بشدة" بحيث مثلت أعلى نسبة، أيضا 36.3% منهم اختاروا الخانة "موافق"، وأقل نسبة في الخانة "محايد" بنسبة 12.2%. أيضا في يخص العبارة رقم 2 مثلت أعلى نسبة في الخانة "موافق" بـ 39% من إجابات العينة المدروسة، تليها الخانة "موافق بشدة" بنسبة 36.6%، ثم الخانة "محايد" بنسبة 22%، وكأقل نسبة في الخانة "غير موافق" بـ 2.4%. كذلك العبارة رقم 3 كانت أغلبية الإجابات في الخانة "موافق" بنسبة 56.1% وهي أعلى نسبة، تليها الخانة "موافق بشدة" بنسبة 24.4%، وأقل نسبة شكّلت في الخانة "محايد" بـ 19.5%. فيما يخص العبارة رقم 4 كانت إجابات العينة الخاضعة لدراسة : 65.9% في الخانة "موافق" وهي تمثل أعلى نسبة، 26.8% في الخانة "موافق بشدة"، 7.3% في الخانة "محايد" كأقل نسبة. العبارة الأخيرة في هذا المحور العبارة رقم 5 نسبة 48.8% من أفراد عينة الدراسة أقرروا "بالموافقة" كأعلى نسبة، في حين 29.3% من العينة أجابوا بـ "محايد"، 14.6% في الخانة "موافق بشدة"، 4.9% شكّلت في الخانة "غير موافق"، وأقل نسبة في الخانة "غير موافق بشدة" كانت 2.4%.

ونلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور "التغيير في التكنولوجيا" كانت بين 3.6829 و4.3902، وبانحرافات معيارية من 0.55765 إلى 0.87861، وهذا يعني أن معظم الموظفين كانوا موافقين على إجاباتهم على عبارات محور "التغيير في التكنولوجيا". ويوضح الجدول أن المتوسط الحسابي العام لهذا المحور بلغ (4.0829)، أما الانحراف المعياري العام قدر بـ (0.45602). ونستخلص أن التغيير في التكنولوجيا المستخدمة قائم وذلك من خلال تطوير البنك للأجهزة والبرامج المستخدمة وتقديم خدمات للعملاء باستخدام التكنولوجيا لتقليل الجهد وتوفير الوقت.

المحور الخامس: يتضمن الجانب التنافسي للبنك ومدى تعزيزه ويشتمل على عشر فقرات تتمثل في ما يلي:

1. يقوم موظفي البنك بتقديم النصائح و الإرشادات للعملاء؛
2. تتمتع مراكز تقديم الخدمات بمظهر جذاب وبيئة مريحة للعملاء؛
3. يهتم البنك بمعرفة التقنيات المستخدمة من طرف البنوك الأخرى والعمل على توفيرها؛
4. يركز البنك على تحقيق رضا العملاء؛
5. تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة مقارنة بالبنوك الأخرى؛
6. يستمر البنك في تحقيق السبق على البنوك الأخرى في ما يخص (الخدمات المقدمة)؛
7. يتميز البنك بالسرعة في انجاز الخدمة؛
8. يقدم البنك عرض خدمات ذات خصائص متميزة؛
9. يقدم موظفو البنك الخدمات بالشكل المطلوب؛
10. يعمل البنك على تطوير الخدمات المقدمة للمتعاملين لتكون أفضل مما تقدمه البنوك الأخرى.

الجدول(12-2): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الخامس
(تعزيز الميزة التنافسية)

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					المحور الخامس
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
				النسبة %					
موافق بشدة	1	0.55216	4.5366	0	0	1	17	23	1
				%0	%0	%2.4	%41.5	%56.1	
موافق	8	0.97217	3.8293	1	4	5	22	9	2
				%2.4	%9.8	12.2 %	%53.7	%22.0	
موافق	9	0.85967	3.7561	0	3	12	18	8	3
				%0	%7.3	%29.3	%43.9	%19.5	
موافق	2	0.61684	4.3415	0	0	3	21	17	4
				%0	%0	%7.3	%51.2	%41.5	
موافق	10	0.96018	3.6829	0	6	9	18	8	5
				%0	14.6 %	22.0 %	%43.9	%19.5	
موافق	7	0.81225	3.8780	0	1	13	17	10	6
				%0	%2.4	31.3 %	41.5%	%24.4	
موافق	6	0.76827	3.9024	0	3	5	26	7	7
				%0	%7.3	12.2 %	%63.4	%17.1	
موافق	5	0.66900	3.9512	0	0	10	23	8	8
				%0	%0	24.4 %	%56.1	%19.5	
موافق	4	0.79018	4.0244	0	2	6	22	11	9
				0%	%4.9	14.6 %	%53.7	%26.8	
موافق	3	0.57488	4.3415	0	0	2	23	16	10
				%0	%0	%4.9	%56.1	%39.0	
موافق		0.35156	3.9878	1	19	66	207	117	نتيجة المحور الخامس
				%0.2	%4.63	%16.1	%50.49	%28.54	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات Spss.v25.

نلاحظ من خلال الجدول (2-12) ما يلي:

بالنسبة للعبارة رقم 1 كانت إجابات العينة المدروسة كالتالي: 56.1% في الخانة "موافق بشدة" مثلت أعلى نسبة، تليها 41.5% من الإجابات في الخانة "موافق"، وبنسبة أقل في الخانة "محايد" بـ 2.4%. أيضا العبارة رقم 2 أعلى نسبة شكلتها الخانة "موافق" بـ 53.7%، تليها الخانة "موافق بشدة" بنسبة 22%، ثم الخانة "محايد" بنسبة 12.2%، وفي الأخير الخانتين "غير موافق" بنسبة 7.3%، و"غير موافق بشدة" بنسبة 2.4%. كذلك العبارة رقم 3 أغلبية الفئة المستجوبة اختارت الخانة "موافق" بنسبة 43.9%، في حين اختار البعض الخانة "محايد" شكّلت ما نسبته 29.3% من الإجابات، تليها الخانة "موافق بشدة" بنسبة 19.5%، الخانة "غير موافق" بنسبة 7.3%. فيما يخص العبارة رقم 4 تمثلت أعلى نسبة من اختيارات المستجوبين في الخانة "موافق" بـ 51.2%، تليها الخانة "موافق بشدة" بنسبة 41.5%، وكأقل نسبة كانت في الخانة "محايد" بـ 7.3%.

بالنسبة للعبارة رقم 5 تخفيض نسب اختيارات العينة كانت: 43.9% في الخانة "موافق"، 19.5% في الخانة "موافق بشدة"، 22% الخانة "محايد"، وبنسبة أقل الخانة "غير موافق" بـ 14.6%. بالنسبة للعبارة رقم 6 أعلى نسبة كانت في الخانة "موافق" بـ 41.5%، تليها الخانة "محايد" بنسبة 22%، ثم الخانة "موافق بشدة" بنسبة 24.4%، أقل نسبة ل الخانة "غير موافق" بـ 2.4%. بالنسبة للعبارة رقم 7 شكّلت أعلى نسبة من إجابات العينة المدروسة في الخانة "موافق" بـ 63.4%، تليها الخانة "موافق بشدة" بنسبة 17.1%، تليها الخانة "محايد" بنسبة 12.2%، وأقل نسبة في الخانة "غير موافق" بنسبة 7.3%. أيضا بالنسبة للعبارة رقم 8 نسبة 56.1% من أفراد عينة الدراسة اختاروا الخانة "موافق" مثلت أعلى نسبة، 24.4% من العينة اختاروا الخانة "محايد"، 19.5% من أفراد العينة اختاروا الخانة "موافق بشدة". فيما يخص العبارة رقم 9 أغلبية المستجوبين أقرروا بـ "الموافقة" بنسبة 53.7%، أيضا 26.8% من أفراد العينة اختاروا الخانة "موافق بشدة"، 14.5% اختاروا الخانة "محايد"، وبنسبة أقل في الخانة "غير موافق" بـ 4.9%. العبارة الأخيرة في هذا المحور العبارة رقم 10 جاءت نسب إجابات المستجوبين كالتالي: 56.1% في الخانة "موافق" ومثلت أعلى نسبة، 39% في الخانة "موافق بشدة"، 4.9% في الخانة "محايد".

كما نرى أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور "تعزيز الميزة التنافسية" كانت بين 3.6829 و4.5366، وبانحرافات معيارية من 0.55216 إلى 0.97217، وهذا يعني أن معظم الموظفين كانوا موافقين على إجاباتهم على عبارات محور "تعزيز الميزة التنافسية". ويوضح الجدول أن المتوسط الحسابي العام لهذا المحور بلغ (3.9878)، أما الانحراف المعياري العام قدر بـ (0.35156). ونستخلص أن تعزيز الجانب التنافسي للبنك لا بد منه و تولى اهتمام بشكل كبير من قبل البنك من خلال توفير كل ما يجذب العميل للتعامل مع هذا البنك (تقديم نصائح وإرشادات للعملاء لكسب رضاهم، السبق بتطوير الخدمات وتقليل تكاليفها بما يتوافق مع متطلبات العملاء، كذلك توفير البيئة الجذابة والمريحة للعميل).

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة وربطها بالفرضيات

• الفرع الأول: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

بعد ما تطرقنا إلى تحليل نتائج الاستبيان سنقوم بسرد التفسيرات والنتائج على الشكل الموالي:

أولاً/ من جانب إدارة التغيير (المتغير المستقل)

لتبيان أن هناك إدارة تغيير في البنك لابد من ربط النتائج بالأسباب التي تستدعي وجود تغيير تنظيمي:

✓ المحور الأول: محور مدى التزام الإدارة بالتغيير في البنك *الجدول السابق(2-8)*

- بما أن الإدارة تتواصل مع الموظفين لتوضيح رؤيا التغيير حققت النسبة الأعلى من الموافقة (52.2%) كذلك الإدارة تتواصل مع الموظفين لتوضيح أهداف التغيير حققت أعلى نسبة من الموافقة (48.8%). وهذا ما يفسر جلياً وجود حرص من الإدارة على القيام بالتغيير في البنك وذلك من خلال تواصلها مع الموظفين وتوضيح لهم آفاق وأهداف التغيير.

- كما أن البنك يعمل على الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل وزيادة مستوى أداءه لتحقيق الكفاءة والفعالية (أعلى نسبة 51.2% في الخانة "موافق بشدة"). وهذا ما يدل على أن الإدارة تتجه نحو تحقيق مستوى أفضل من الأداء من خلال التحسين المستمر في تقديم الخدمات للعملاء.

- تسعى الإدارة إلى التخطيط الدائم لعملية التغيير لتحقيق أفضل الخدمات (أعلى نسبة 43.9% في خانة موافق بشدة)، كما تعمل على تحديد برنامج في المستقبل يحمل في طياته عدة أشكال للتغيير فيما يخص تقديم الخدمات (بنسبة 48.8% في خانة موافق بشدة)، وكذلك يشجع مبادرات الموظفين في تقديم اقتراحات مشاريع جديدة (أعلى نسبة 61% في خانة موافق)، وهذا ما يثبت أن للبنك نظرة مستقبلية يسعى من خلالها إلى التفوق في الخدمات والتحسين في أدائها.

✓ المحور الثاني: محور مجال التغيير في الأفراد (الثقافة) *الجدول السابق(2-9)*

- بما أن الإدارة تسعى إلى تغيير ثقافة الموظفين من اجل بناء ثقافة عالية لديهم، وذلك بأعلى نسبة من الموافقة (65.9%) من طرف العينة الخاضعة للدراسة. وهذا ما يفسر رغبة الإدارة في تجسيد ثقافة مؤسسية موحدة لدى العاملين تخدم الأهداف العامة للبنك.

- كما أن البنك يعتمد على الخبرة والكفاءة العالية في التوظيف (أعلى نسبة 56.1% في الخانة موافق). ويسعى إلى تشكيل ثقافة مميزة خاصة بالبنك (أعلى نسبة 68.3% في خانة موافق)، وهذا ما يفسر أن الإدارة تعتمد إستراتيجية البحث عن اليد العاملة ذات الخبرة والكفاءة؛ وتلقينها ثقافة مميزة تؤهلها لتحقيق التميز في تقديم خدمات للمتعاملين مع البنك تتسم بالجودة العالية.

- كون البنك يطور من ثقافة الموظفين لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق مع ثقافة العميل (أعلى نسبة 65.9% في الخانة موافق)، ويغير من ثقافة الموظفين وفقاً لأهدافه العامة (أعلى نسبة 53.7% في خانة موافق)، مما يدل على حرص البنك على مصلحة العملاء باستمرار، ويتم تغيير ثقافته وفقاً لذلك (خدمة العميل).

✓ المحور الثالث: محور مجال التغيير في الهيكل التنظيمي*الجدول السابق(2-10)*

- بما أن الإدارة تحدث تغييرات في الهيكل التنظيمي لمواكبة التطورات (أعلى نسبة 51.2% في خانة موافق بشدة)، وتعمل على تطويره وفقا لمتطلبات العمل(أعلى نسبة 46.3% في خانة موافق بشدة)، فهذا ما يدل على أن الإدارة تقوم بعملها فيما يخص التغيير في الهيكل التنظيمي للبنك من اجل تحسين أداءها ومواكبة التطورات التي تفرضها عليها طبيعة العمل.

- كون أن الإدارة تقوم بتغيير الهيكل التنظيمي للبنك عند استحداث أقسام ووظائف جديدة (أعلى نسبة 63.4% في خانة موافق)، هو ما يفسر حرص الإدارة على تحقيق تنظيم إداري يتناسب مع الوظائف والأقسام الجديدة من أجل تسهيل العمل.

✓ المحور الرابع: محور مجال التغيير في التكنولوجيا*الجدول السابق(2-11)*

- إن تساؤل سعي البنك إلى التغيير في الأجهزة المستخدمة وتطويرها لمواكبة التغيرات أعطى تجاوبا (بنسبة 51.2% في خانة موافق بشدة)، وتساؤل إدخال معدات جديدة تناسب أساليب العمل الجديدة أعطى تجاوبا (بنسبة 48.8% في خانة موافق)، وهذا ما يدل على أن البنك يسعى إلى استيعاب التقدم التكنولوجي في الأجهزة وتحديثها وفقا للتغيرات الحاصلة في مجال العمل.

- تقوم الإدارة بتغيير أساليب تقديم خدمات عملاء البنك باستخدام التكنولوجيا (أعلى نسبة 65.9% في الخانة موافق)، كما تتسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل وتؤدي لتقليل الجهد وتوفير الوقت (أعلى نسبة 39% في خانة موافق)، وهذا ما يدل على أن الإدارة تسعى إلى تسهيل الخدمات المقدمة للمتعاملين وتوفير الجهد الوقت في ذلك عن طريق استخدام التكنولوجيا.

ثانيا/ من جانب تعزيز الميزة التنافسية للبنك (المتغير التابع)

لتحديد أن هناك جانب من التنافس من طرف البنك كنتيجة لإدارة التغيير لابد من ربط النتائج بالعوامل

التنظيمية المؤثرة على تعزيز الميزة التنافسية نستنتج من *الجدول السابق(2-12)*:

- بما أن موظفي البنك يقومون بتقديم نصائح و إرشادات للعملاء (كانت نسبة الأعلى ب 56.1% في الخانة موافق بشدة)، كما أن موظفي البنك يقدمون الخدمات بالشكل المطلوب (بنسبة أعلى 53.7% في الخانة موافق)، إضافة إلى تركيز البنك على تحقيق رضا العملاء (أعلى نسبة 51.2% في الخانة موافق)، وهذا ما يثبت حرص البنك على استقطاب أكبر عدد ممكن من العملاء من خلال كسب رضاهم بتقديم النصائح والإرشادات وكذلك الخدمات بالشكل المطلوب.

- كون البنك يستمر في تحقيق السبق على البنوك الأخرى فيما يخص الخدمات المقدمة (أعلى نسبة 41.5% في الخانة موافق)، كما يتميز بالسرعة في انجاز الخدمة (أعلى نسبة 63.4% في الخانة موافق)، و يقدم عرض خدمات ذات خصائص متميزة (أعلى نسبة 56.1% في الخانة موافق). مما يدل على سعي البنك على التميز المستمر في تقديم الخدمة على البنوك الأخرى.

- بما أن مراكز تقديم الخدمات تتمتع بمظهر جذاب وبيئة مريحة للعملاء (أعلى نسبة 53.7% في الخانة موافق)، بالإضافة إلى اهتمام البنك بمعرفة التقنيات المستخدمة من طرف البنك الأخرى والعمل على توفيرها (أعلى نسبة 43.9% في الخانة موافق)، وعمل البنك على تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة مقارنة بالبنوك الأخرى (أعلى نسبة 43.9% في الخانة موافق). وهو ما يفسر حرص البنك على توفير الظروف التي تجعل العميل يندفع للتعامل مع البنك على حساب البنوك الأخرى.

• الفرع الثاني: ربط النتائج بالفرضيات

قبل البدء في تطبيق اختبار فرضيات الدراسة، فقد تم التأكد من إتباع البيانات التوزيع الطبيعي (normal distribution) باستخدام اختبار (one sampele Kolmogorov)، والجدول الآتي يبين النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (2-13): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لجميع محاور الاستبيان

معامل الالتواء	Kolmogorov-Smirnov		المحاور
	القيمة الاحتمالية Sig	Z	
- 1.00	0.605	0.168	مدى التزام الإدارة بالتغيير في البنك
-0.910	0.553	0.182	محور التغيير في الأفراد (الثقافة)
-0.881	0.339	0.202	محور التغيير في الهيكل التنظيمي
0.003	0.283	0.160	محور التغيير في التكنولوجيا
-0.064	0.400	0.086	محور تعزيز الميزة التنافسية
-0.395	0.235	0.122	جميع محاور الاستبيان معا

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات Spss.v25.

يتضح من خلال النتائج المقدمة من الجدول (2-13) أن القيمة الاحتمالية

لاختبار " Kolmogorov-Smirno " لجميع محاور الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05، حيث كانت قيم معامل الالتواء أقل من (1) و أكبر من (-1) هذا يدل على أن جميع بيانات المتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي و بالتالي يمكننا اختبار فرضيات الدراسة .

وحتى نتمكن من اختبار صحة الفرضيات نعتمد بالنسبة للفرضية الأولى على اختبار تحليل التباين الأحادي وتوزيع T لعينتين مستقلتين، أما بالنسبة لاختبار الفرضية الثانية نعتمد على معامل الانحدار.

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة التغيير تعزى للمعلومات الشخصية.

و لأجل التأكد من اختبار فرضيات الدراسة، سنتطرق إلى استخدام اختبار T لعينتين مستقلتين بالنسبة للنوع و اختبار التباين الأحادي لباقي المعلومات الشخصية. وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية: أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تنص هذه الفرضية على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة التغيير تعزى للنوع.

الجدول رقم(2-14): يوضح نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين لجميع المحاور بالنسبة للنوع

اختبار T-TEST		Levene's Test		المتوسطات		
Sig	T	Sig	F	أنثى	ذكر	
0.486	- 0.703	0.497	0.470	4.27	4.17	مدى التزام الإدارة بالتغيير
0.448	-0.967	0.515	0.432	4.13	4.01	التغيير في الأفراد (الثقافة)
0.346	0.953	0.285	1.175	4.01	4.13	التغيير في الهيكل التنظيمي
9130.	-0.110	0.961	0.002	4.09	4.07	التغيير في التكنولوجيا
7740.	2890.	0.894	0.018	3.96	4.00	تعزيز الميزة التنافسية
0.899	-0.128	0.84	0.041	4.87	4.70	مجموع المحاور

فروق بين المتوسطين ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات Spss.v25.

نلاحظ من خلال الجدول(2-14) أن القيمة الاحتمالية (Sig) لاختبار T لعينتين مستقلتين محصور بين القيمتين (0.346 ؛ 0.913)، وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المحاور، لهذا يمكن القول أنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة التغيير تعزى للنوع. كما أكدت ذلك نتائج اختبار Levene's Test لتجانس التباين الذي يمثل الفرضيات التالية:

H0: تجانس تباين المجتمعين

H1: عدم تجانس تباين المجتمعين

حيث يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة استنادا لجميع القيم الاحتمالية للمحاور أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة التغيير تعزى للمستوى الدراسي.

الجدول رقم(2-15): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة حسب المستوى الدراسي لكل المحاور الدراسة.

الفئة	متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	F الجدولية	Sig
المستوى الدراسي	مدى التزام الإدارة بالتغيير	داخل المجموعات	0.079	2	0.040	0.183	3.2317	0.834
		بين المجموعات	8.255	38	0.217			
		المجموع	8.335	40				
	التغيير في الأفراد (الثقافة)	داخل المجموعات	1.571	2	0.785	4.073	3.2317	0.025
		بين المجموعات	7.329	38	0.193			
		المجموع	8.900	40				
	التغيير في الهيكل التنظيمي	داخل المجموعات	0.167	2	0.084	0.567	3.2317	0.572
		بين المجموعات	5.597	38	0.147			
		المجموع	5.764	40				
	التغيير في التكنولوجيا	داخل المجموعات	0.453	2	0.226	1.094	3.2317	0.345
		بين المجموعات	7.865	38	0.207			
		المجموع	8.318	40				
	تعزيز الميزة التنافسية	داخل المجموعات	0.096	2	0.048	0.377	3.2317	0.688
		بين المجموعات	4.848	38	0.128			
		المجموع	4.944	40				

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات Spss.v25.

تبين نتائج الجدول رقم(2-15) أن جميع القيم الاحتمالية محصورة بين القيمتين (0.025، 0.834)، وهذا يعني وجود قيم أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهي القيمة الاحتمالية لمجال التغيير في الأفراد (0.025)، كما نلاحظ أن قيم F المحسوبة لمحاور الدراسة أقل من قيمة F الجدولية ما عدا محور مجال التغيير في الأفراد فإن قيمة F المحسوبة(4.073) أكبر من قيمة F الجدولية (3.2317). وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة التغيير تعزى للمستوى الدراسي بالنسبة لمحور التغيير في الأفراد، أما باقي محاور الدراسة فإنه يتم قبول الفرض الصفري الذي ينص على لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة تعزى للمستوى الدراسي.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص دور إدارة التغيير تعزى للعمر.

الجدول رقم(2-16): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة حسب الفئة العمرية

لكل المحاور الدراسة

الفئة	متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	F الجدولية	Sig
العمر	مدى التزام الإدارة بالتغيير	داخل المجموعات	0.748	2	0.374	1.872	3.2317	0.168
		بين المجموعات	7.587	38	0.200			
		المجموع	8.335	40				
	التغيير في الأفراد (الثقافة)	داخل المجموعات	0.312	2	0.156	0.69	3.2317	0.508
		بين المجموعات	8.588	38	0.226			
		المجموع	8.900	40				
	التغيير في الهيكل التنظيمي	داخل المجموعات	0.055	2	0.028	0.184	3.2317	0.832
		بين المجموعات	5.709	38	0.150			
		المجموع	5.764	40				

0.199	3.2317	1.686	0.339	2	0.768	داخل المجموعات	التغيير في التكنولوجيا
			0.201	38	7.64	بين المجموعات	
				40	8.318	المجموع	
0.779	3.2317	0.252	0.032	2	0.065	داخل المجموعات	تعزيز الميزة التنافسية
			0.128	38	4.879	بين المجموعات	
				40	4.944	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات **Spss.v25**.

تبين نتائج الجدول (2-16) أن جميع القيم الاحتمالية محصورة بين القيمتين (0.168 ؛ 0.832) فهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، كما تبين أيضا أن جميع قيم **F** المحسوبة أقل من قيمة **F** الجدولية (3.2317)؛ هذا يعني قبول الفرضية الصفرية التي تنص على لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص دور إدارة التغيير تعزى للعمر. رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة التغيير تعزى للأقدمية.

الجدول رقم(2-17): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة حسب الأقدمية لكل المحاور الدراسة

الفئة	متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	F الجدولية	Sig
الأقدمية	مدى التزام الإدارة بالتغيير	داخل المجموعات	1.068	2	0.534	2.794	3.2317	0.074
		بين المجموعات	7.266	38	0.191			
		المجموع	8.335	40				
	التغيير في	داخل	0.520	2	0.260	1.178	3.2317	0.319

						المجموعات	الأفراد (الثقافة)
			0.221	38	8.380	بين المجموعات	
				40	8.900	المجموع	
0.597	3.2317	0.523	0.077	2	0.154	داخل المجموعات	التغيير في الهيكل التنظيمي
			0.148	38	5.610	بين المجموعات	
				40	5.764	المجموع	
0.019	3.2317	4.406	0.783	2	1.566	داخل المجموعات	التغيير في التكنولوجيا
			0.178	38	6.752	بين المجموعات	
				40	8.318	المجموع	
0.318	3.2317	1.180	0.145	2	0.289	داخل المجموعات	تعزيز الميزة التنافسية
			0.122	38	4.655	بين المجموعات	
				40	4.944	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات Spss.v25.

تبين نتائج الجدول (2-17) أن جميع القيم الاحتمالية محصورة بين (0.019 و 0.597)، هذا يعني وجود قيم احتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهي القيمة الاحتمالية لمجال التغيير في التكنولوجيا (0.019)؛ كما لاحظنا من خلال الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة لمجال التغيير في التكنولوجيا (4.406) أكبر من قيمة F الجدولية (3.2317) على عكس باقي محاور الدراسة، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة التغيير تعزى للأقدمية بالنسبة لمحور التغيير في التكنولوجيا، أما باقي محاور الدراسة فإنه يتم قبول الفرض الصفري الذي ينص على لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ذو دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة تعزى للأقدمية.

الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمتغيرات إدارة التغيير (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة، التغيير في التكنولوجيا) على تعزيز الميزة التنافسية للبنك.

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمتغيرات إدارة التغيير (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة، التغيير في التكنولوجيا) في تعزيز الميزة التنافسية للبنك.

H₁: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمتغيرات إدارة التغيير (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة، التغيير في التكنولوجيا) في تعزيز الميزة التنافسية للبنك. الجدول(18-2): أثر متغيرات إدارة التغيير(التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة، التغيير في التكنولوجيا) على تعزيز الميزة التنافسية للبنك.

اختبار (T)			معامل الانحدار Béta	معامل التحديد R ² (التفسير)	معامل الارتباط R	معادل		المتغيرات المستقلة
Sig	T الجدولية	T المحسوبة				الخطأ المعياري	B مقدار الثبات	
.000	2.021	5.37	0.653	0.426	^a 0.653	0.269	0.763	متغيرات إدارة التغيير

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات **Spss.v25**. * الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (18-2) أن قيمة الاختبار T المحسوبة بلغت (5.37)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.021) عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمتغيرات إدارة التغيير(التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة، التغيير في التكنولوجيا) على تعزيز الميزة التنافسية للبنك وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، وهذا ما تؤكدته القيمة الاحتمالية لاختبار T (Sig=0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (5%).

بحيث أن قيمة المعامل B تنص على أن أي تغيير في المتغير المستقل ينجم عن تغير في المتغير التابع بمقدار (0.763) كما تفسر متغيرات إدارة التغيير في هذه الدراسة ما نسبته (0.426)، وهذا يعني أن متغيرات إدارة التغيير تساهم بنسبة 42.6% في تعزيز الميزة التنافسية، كما تظهر النتائج أن قيمة معامل الانحدار ومعامل الارتباط (r) ما بين متغيرات إدارة التغيير و تعزيز الميزة التنافسية بلغت 65.3% وتعد هذه العلاقة متوسطة ذات اتجاه طردي وبهذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغيرات إدارة التغيير(التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة، التغيير في التكنولوجيا) على تعزيز الميزة التنافسية للبنك.

○ الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمتغير التغيير في الثقافة في تعزيز الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الجدول(19-2): يوضح أثر التغيير في الأفراد (الثقافة) على تعزيز الميزة التنافسية للبنك.

اختبار (T)			معامل الانحدار	معامل التحديد R	معامل الارتباط	معادل		المتغير المستقل
Sig	T الجدولية	T المحسوبة	Béta	(التفسير)	R	الخطأ المعياري	B مقدار الثبات	
.000	2.021	4.050	0.406	0.296	^a 0.544	0.298	0.544	التغيير في الأفراد (الثقافة)

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات **Sps.v25**. *الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

أظهرت النتائج من خلال الجدول (19-2) أن قيمة T المحسوبة هي (4.050) فيما بلغت قيمتها الجدولية (2.021)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية يتبين أن القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتغيير في الثقافة في تعزيز الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية"، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig) صفراً وهي أقل من 5%. كما يفسر متغير التغيير في الثقافة في هذه الدراسة بنسبة معامل التحديد المعدل (27.8%) من تباين المتغير التابع تعزيز الميزة التنافسية بينما النسبة المتبقية راجعة إلى العوامل الأخرى المؤثر في تعزيز الميزة التنافسية.

○ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمتغير التغيير في الهيكل التنظيمي في تعزيز الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الجدول(20-2): يوضح أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على تعزيز الميزة التنافسية للبنك.

اختبار (T)			معامل الانحدار	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط	معادل		المتغير المستقل
Sig	T الجدولية	T المحسوبة	Béta	(التفسير)	R	الخطأ المعياري	B مقدار الثبات	
0.011	2.021	2.678	0.394	0.155	^a 0.394	0.327	0.365	التغيير في الهيكل التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات **Sps.v25**. *الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

أظهرت النتائج من خلال الجدول (20-2) أن قيمة T المحسوبة هي (2.678) فيما بلغت قيمتها الجدولية (2.021)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية يتبين أن القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير التغيير في الهيكل التنظيمي في تعزيز الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية"، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig=0.011) وهي أقل من 5%. كما يفسر

متغير التغيير في الهيكل التنظيمي في هذه الدراسة بنسبة معامل التحديد المعدل (13.4%) من تباين المتغير التابع تعزيز الميزة التنافسية بينما النسبة المتبقية راجعة إلى العوامل الأخرى المؤثر في تعزيز الميزة التنافسية.

○ **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ لمتغير التغيير في التكنولوجيا في تعزيز الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.
الجدول(21-2): يوضح أثر التغيير في التكنولوجيا على تعزيز الميزة التنافسية للبنك.

اختبار (T)	معامل الانحدار		معامل التحديد R^2 (التفسير)	معامل الارتباط R	معادل		المتغير المستقل	
	Sig	T			T	الخطأ المعياري		B
	الجدولية	المحسوبة	Béta			مقدار الثبات		
0.01	2.021	2.721	0.399	0.160	^a 0.399	0.3264	0.308	التغيير في الهيكل التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات **Spss.v25**. *الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$
أظهرت النتائج من خلال الجدول (21-2) أن قيمة T المحسوبة هي (2.721) فيما بلغت قيمتها الجدولية (2.021)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية يتبين أن القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$) لمتغير التغيير في التكنولوجيا في تعزيز الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية"، إذ بلغت قيمة الدلالة (**Sig=0.01**) وهي أقل من 5%. كما يفسر متغير التغيير في التكنولوجيا في هذه الدراسة بنسبة معامل التحديد المعدل (13.4%) من تباين المتغير التابع تعزيز الميزة التنافسية بينما النسبة المتبقية راجعة إلى العوامل الأخرى المؤثر في تعزيز الميزة التنافسية.

خلاصة الفصل الثاني

مما سبق تناوله في الفصل النظري وما تم التوصل إليه من نتائج في الفصل التطبيقي اتضح بشكل عملي وواضح أن إدارة البنك تقوم بالتغيير في مختلف المجالات من أجل الرفع من مستوى أداء خدماته وبالتالي تعزيز الجانب التنافسي للبنك، ومن خلال استخدام معامل الانحدار ظهر وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير في مجالات إدارة التغيير (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة، التغيير في التكنولوجيا) على تعزيز الميزة التنافسية للبنك. أما تجانس إجابات عينة الدراسة فقد أظهرت نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة التغيير تعزى للنوع بالنسبة لجميع محاور الدراسة، أما اختبار التباين الأحادي تبين من خلاله وجود بعض الفروق ذات الدلالة الإحصائية في موضعين:

- فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة التغيير تعزى للمستوى الدراسي بالنسبة لمحور التغيير في الأفراد (الثقافة)؛
 - فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة التغيير تعزى للأقدمية بالنسبة لمحور التغيير في التكنولوجيا.
- أما باقي إجابات العينة التي تعزى للعوامل الشخصية فقد أثبت اختبار التباين الأحادي أنها متجانسة.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

من خلال هذه الدراسة تم التعرف على دور إدارة التغيير في تعزيز الميزة التنافسية بالنسبة لمؤسسة الاقتصادية، كما تم التعرف على واقع هذا الدور في بعض بنوك الفلاحة والتنمية الريفية التي كانت محل الدراسة الميدانية، والتي قمنا بها قصد إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وكان الغرض من ذلك هو الإجابة عن الأسئلة المطروحة في إشكالية البحث والتي تتمحور في معرفة نوع العلاقة والتأثير لإدارة التغيير على الميزة التنافسية، لذلك ارتأينا في الفصل توضيح جملة من المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة التغيير وخصائصها، عوامل نجاحها، أسباب التي تستدعي التغيير وكذلك الكشف عن مجالات التغيير وكيف يمكن لها أن تؤثر على الميزة التنافسية، والتي تم التطرق إلى خصائصها ومحدداتها ومعايير الحكم عليها، بالإضافة إلى علاقتها مع إدارة التغيير، وقد تم اختيار بنك الفلاحة والتنمية الريفية كميدان للدراسة باعتبار طبيعة نشاطه يتوافق مع موضوع البحث.

فإدارة التغيير وحتى الميزة التنافسية يمكن تحقيقهم من خلال توفير بعض المتطلبات التي يمكن لأي بنك أن يوفرها. عن طريق الالتزام بالتغيير من خلال التخطيط الدائم لعملية التغيير والتواصل مع الموظفين لتوضيح آفاق وأهداف التغيير والعمل على زيادة مستوى أداء البنك لتحقيق الكفاءة والفعالية من خلال إجراء عملية التغيير في عدة مجالات كالتغيير في الثقافة من أجل بناء ثقافة عالية ومميزة لدى الموظفين، التغيير في الهيكل التنظيمي وذلك بما يتوافق مع متطلبات العمل، التغيير في التكنولوجيا من أجل مواكبتها وتقديم خدمات للعملاء عن طريقها لتوفير الوقت وتقليل الجهد، وبذلك فأن إدارة التغيير تساهم إيجابيا في تعزيز الجانب التنافسي لبنك وهو ما يظهر في صورة تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة مقارنة بالبنوك الأخرى، تحقيق السبق في عرض خدمات ذات خصائص متميزة، مما يساعد البنك على كسب ولاء العملاء من خلال الاهتمام برغباتهم وأرائهم. وفيما يلي بعض النتائج والتوصيات المقترحة:

أولا/ النتائج: تم التوصل في الدراسة الحالية إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية.

أ. النتائج النظرية: تتمثل في:

- التغيير ضرورة مستمرة ومتجددة في المؤسسة؛
- يكمل دور إدارة التغيير في إحداث تعديلات مستمرة على نشاط المؤسسة لتحقيق مزيد من الكفاءة والفعالية؛
- تهدف إدارة التغيير إلى تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، وضمان بقائها واستمرارها؛

• إن امتلاك وتعزيز الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى كل مؤسسة لتحقيقه، وتعد إدارة التغيير عامل مهم من خلال التعديلات المستمرة التي تقوم بها على نشاط المؤسسة مما يؤدي إلى امتلاك وتعزيز الميزة التنافسية.

ب. النتائج الميدانية: تتمثل في:

من خلال نتائج الدراسة الميدانية اتضح لنا أن معظم موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالاتي (ولاية أدرار و دائرة أولف) لديهم فهم جيد حول أهمية التغيير وإدارته ودوره في تعزيز الميزة التنافسية. كما يشير التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة بدلالة الوسط الحسابي والانحراف المعياري إلى وجود علاقة ايجابية كما هو مبين في الآتي:

- بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور مدى التزام الإدارة بالتغيير في البنك 4.2114 أما الانحراف المعياري العام قدر بـ 0.45647. ونستخلص أن التغيير تولى اهتمام كبير في من طرف إدارة البنك من خلال التخطيط المستمر للتغيير وتوضيح أهدافه ورؤياه للموظفين؛
- بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور التغيير في الثقافة 4.0585، أما الانحراف المعياري العام قدر بـ 0.47169. ونستخلص أن التغيير في الأفراد أخذ اهتمام بشكل كبير من خلال سعي الإدارة لتوظيف اليد العاملة ذات الكفاءة والخبرة وتبنيهم ثقافة عالية مميزة خاصة بالبنك تخدم الأهداف العامة له؛
- بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور التغيير في الهيكل التنظيمي 4.0878، أما الانحراف المعياري العام قدر بـ 0.3496. ونستخلص أن التغيير في الهيكل التنظيمي موجود ويظهر من خلال التحديث والتطوير والتغيير الجوهرية في الهيكل التنظيمي لمواكبة التطورات بما يتوافق مع ظروف العمل؛
- بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور التغيير في التكنولوجيا 4.0829، أما الانحراف المعياري العام قدر بـ 0.45602. ونستخلص أن التغيير في التكنولوجيا المستخدمة قائم وذلك من خلال تطوير البنك للأجهزة والبرامج المستخدمة وتقديم خدمات للعملاء باستخدام التكنولوجيا لتقليل الجهد وتوفير الوقت؛
- بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور تعزيز الميزة التنافسية 3.9878، أما الانحراف المعياري العام قدر بـ 0.35156. ونستخلص أن تعزيز الجانب التنافسي للبنك لابد منه و تولى اهتمام بشكل كبير من قبل البنك من خلال توفير كل ما يجذب العميل للتعامل مع هذا البنك (تقديم نصائح وإرشادات للعملاء لكسب رضاهم، السبق بتطوير الخدمات وتقليل تكاليفها بما يتوافق مع متطلبات العملاء، كذلك توفير البيئة الجذابة والمرحة للعميل)؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمتغيرات إدارة التغيير (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة، التغيير في التكنولوجيا) على تعزيز الميزة التنافسية للبنك؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمتغير التغيير في الأفراد (الثقافة) في تعزيز الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية؛

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ لمتغير التغيير في الهيكل التنظيمي في تعزيز الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ لمتغير التغيير في التكنولوجيا في تعزيز الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة التغيير تعزى للنوع؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة التغيير تعزى للمستوى الدراسي، باستثناء محور التغيير في الأفراد (الثقافة) توجد على مستواه فروق؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة التغيير تعزى للعمر؛
- لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ذو دلالة ($0.05 \leq \alpha$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة التغيير تعزى للأقدمية. باستثناء محور التغيير في التكنولوجيا توجد على مستواه فروق؛

أما بالنسبة لمقارنة النتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة تم التوصل إلى ما يلي:

- دراسة الطالب يوسف صالح الحمد العنزي، بعنوان: أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، استنتجت بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 $\alpha \leq$ لمتغيرات إدارة التغيير (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة، التغيير في التكنولوجيا) في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، وهذا ما توصلنا إليه من خلال دراستنا الحالية؛

كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للخصائص الشخصية بالنسبة لجميع محاور الدراسة؛ وهو ما توصلنا إليه في دراستنا الحالية باستثناء وجود فروق في موضعين:

✓ فروق تعزى للأقدمية بالنسبة لمحور التكنولوجيا؛

✓ فروق تعزى للمستوى الدراسي بالنسبة لمحور التغيير في الثقافة.

- دراسة الطالبة بلحسين دلندة، كانت بعنوان: دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية، استنتجت هناك تأثير ايجابي لعمليات إدارة التغيير على الميزة التنافسية للمؤسسة وهو ما توصلنا إليه من خلال دراسة العلاقة بين إدارة التغيير والميزة التنافسية والتي كانت علاقة طردية ذو تأثير ايجابي.

ثانيا/ التوصيات

انطلاقا من الحقائق الملموسة في الواقع وتحليل المعلومات والمعطيات وحوصلة النتائج يمكن تقديم بعض التوصيات التي يمكن أن تساعد بنوك محل الدراسة في تفعيل دور إدارة التغيير في تعزيز الميزة التنافسية. وهذه التوصيات هي:

- ✓ إدراك مفهوم التغيير بأنه عملية هادفة وليس عملية عشوائية؛
- ✓ تعظيم القيمة التي يحصل عليها العميل من خدمات البنك مقارنة بالمنافسين؛
- ✓ ضرورة وجود نظام معلومات فعال يستطيع تقديم تقارير وبيانات مفصلة على مستوى توافق الخدمات المقدمة مع احتياجات وتطلعات العملاء؛
- ✓ إنشاء مصلحة تضم خبرات وقدرات متخصصة في مجال إدارة التغيير التنظيمي. وتوفير كافة البرامج التدريبية و التأهيلية اللازمة لتنمية مقدرات موظفي البنك؛
- ✓ توفير المتطلبات القانونية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي من شأنها أن تعزز نجاح عملية التغيير، وذلك من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف لدى البنك وما يقابله من فرص وتهديدات بعد عملية التغيير.

ثالثا/ أفاق الدراسة

لمواصلة البحث في هذا المجال نقترح المواضيع التالية:

- معوقات إدارة التغيير في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية؛
- مدى تأثير الميزة التنافسية بإدارة التغيير التنظيمي؛
- أثر التطوير التنظيمي في تحسين الميزة التنافسية؛
- الثقافة التنظيمية ودورها في إنعاش تنافسية البنوك الاقتصادية؛
- التغيير الهيكلي ومساهمته في تحقيق الميزة التنافسية؛
- أثر التغيير التكنولوجي في أداء المنظمات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

- 1- أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 2- ثروت عباس مشهور، إستراتيجيات التطوير الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 3- حسن محمد أحمد محمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي المصادر والإستراتيجيات، ط1، الشركة العربية للتسويق والتوريد، القاهرة، 2010.
- 4- زكريا الدوري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 5- زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 6- زيد منير عبودي، إدارة التغيير والتطوير، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 7- عز دين علي السويسي، نعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 8- محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009.
- 9- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 10- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.

البحوث الجامعية

- 11- بلحسين دلندة، دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية (دراسة حالة للمدرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة)، مذكرة ماجستير، فرع إدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، سنة 2012/2013.
- 12- بن جدو بن علي، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي)، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، وتجارية، وتسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، سنة 2014/2015.
- 13- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها (دراسة ميدانية في شركة روائح الورد لصناعة العطور بالوادي)، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وتسيير، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة، سنة 2006/2007.
- 14- سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وتسيير، جامعة الجزائر، 2003/2004.
- 15- عبد الحكيم جري، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، سنة 2012/2013.
- 16- عفاف بن ساحة، أثر إدارة التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية غرداية)، مذكرة ماستر، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وتسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2012/2013.
- 17- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالخروبة، جامعة الجزائر، سنة 2002.
- 18- هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة ماجستير، قسم علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2008/2009.
- 19- يوسف صالح الحمد العنزي، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، مذكرة ماجستير، قسم الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2013.

المجلات والمقتنيات والمقالات والندوات

- 20- عبد الكريم حسين، التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 28- العدد الأول 2012.
- 21- كمال رزيق و أ عبد سلام عقون، مكانة التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية"، ملتقى دولي، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وتسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 18 و 19 ماي 2011.
- 22- محمد شتوح، الإدارة الإستراتيجية وقيادة التغيير ودورها في تحقيق وبناء الميزة التنافسية في بيئة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وتسيير، جامعة الجلفة، المجلد 7- رقم 2- ص 102-117.
- 23- مدياني محمد، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي **Spss**. ندوة علمية لطلبة كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وتسيير، 13-2-2019.
- المراجع باللغة الأجنبية.

24- Eric Lamarque, **Avantage concurrentiel et compétences de base"**, Finance stratégique, volume 4, N 1, Mars 2011.

25- Michael Porter, **L' Avantage Concurrentiel**. Paris, Dunod, 2000.

الملاحق

الملحق رقم (01)

الاستبيان

أخي الفاضل/أختي الفاضلة:

لنا الشرف العظيم أن نتقدم لسيادتكم المحترمة بطلبنا هذا راجيين منكم إفادتنا ببعض البيانات والتصورات حول مؤسساتكم وذلك من خلال ملئ الاستمارة المرفقة، علما أن هذا العمل يستخدم في إطار إتمام الدراسات العليا في مذكرة الماستر تحت عنوان:

دور إدارة التغيير في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة

دراسة تطبيقية على موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية

- وكالة ولاية أدرار ودائرة أولف-

كما نحيطكم علما بأن البيانات والمعلومات التي ستقدمونها لنا لن تستخدم إلا للإغراض العلمية لهذا البحث. من إعداد الطالبين: جريفيلي منصور/ رقاني سليمان.

الجزء الأول المعلومات الشخصية

1-النوع ذكر أنثى

2-المستوى الدراسي: ثانوي جامعي دراسات عليا

3-الفئة العمرية:

أقل من 30 سنة من 30 إلى 50 سنة أكبر من 50

4-الأقدمية:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: الأسئلة الخاصة بالموضوع

يوجد في هذا الجزء مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة بمدى تطبيق المؤسسة لمفاهيم إدارة التغيير ودورها في

تحقيق الميزة التنافسية، من فضلك ضع علامة (X) أمام الاختيار المناسب.

أولاً/المتغير المستقل: إدارة التغيير

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- محور مدى التزام الإدارة بالتغيير في البنك						
1	تتواصل الإدارة مع الموظفين لتوضيح رؤيا التغيير					
2	تتواصل الإدارة مع الموظفين لتوضيح أهداف التغيير					
3	التخطيط الدائم لعملية التغيير لتحقيق خدمات أفضل					
4	تشجيع مبادرات الموظفين في تقديم اقتراحات مشاريع جديدة					
5	تحديد برنامج في المستقبل يحمل في طياته عدة أشكال لتغيير في ما يخص تقديم الخدمات.					
6	يعمل البنك على الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل وزيادة مستوى أداءه لتحقيق الكفاءة والفاعلية					
2- محاور مجالات التغيير						
أ- التغيير في الأفراد (الثقافة)						
7	تسعى الإدارة إلى تغيير ثقافة الموظفين لدى البنك من أجل بناء ثقافة عالية لدى موظفي البنك					
8	يعتمد البنك على موظفين ذو خبرة وكفاءة عالية					
9	يطور البنك من ثقافة الموظفين لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق مع ثقافة العملاء					
10	يتم تغيير ثقافة موظفي البنك وفقاً لأهدافه العامة(خدمة العميل)					

					11	تسعى الإدارة لتشكيل ثقافة مميزة خاصة بالبنك
ب- التغيير في الهيكل التنظيمي						
					12	تقوم الإدارة بتغيير الهيكل التنظيمي للبنك عند استحداث أقسام ووظائف جديدة
					13	تعمل الإدارة على تطوير الهيكل التنظيمي للبنك وفقا لمتطلبات العمل
					14	تشمل عملية التغيير جميع الإدارات والأقسام بالبنك وتتم بمشاركة كافة العاملين
					15	تحدث الإدارة تغييرات في الهيكل التنظيمي للبنك لمواكبة التطورات
					16	تقوم الإدارة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء
ج- التغيير في التكنولوجيا						
					17	يسعى البنك إلى تغيير الأجهزة المستخدمة وتطويرها لتواكب التغييرات
					18	تتسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل و تؤدي لتقليل الجهد وتوفير الوقت
					19	تعمل الإدارة على تغيير البرامج المستخدمة في أجهزة البنك وتحديثها
					20	تقوم الإدارة بتغيير أساليب تقديم خدمات عملاء البنك باستخدام التكنولوجيا
					21	يتم إدخال معدات جديدة تناسب أساليب العمل الجديدة.

ثانياً/ المتغير التابع الميزة التنافسية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
22	يقوم موظفي البنك بتقديم النصائح و الإرشادات للعملاء					
23	تتمتع مراكز تقديم الخدمات بمظهر جذاب وبيئة مريحة للعملاء					
24	يهتم البنك بمعرفة التقنيات المستخدمة من طرف البنوك الأخرى والعمل على توفيرها					
25	يركز البنك على تحقيق رضا العملاء					
26	تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة مقارنة بالبنوك الأخرى					
27	يستمر البنك في تحقيق السبق على البنوك الأخرى في ما يخص (الخدمات المقدمة)					
28	يتميز البنك بالسرعة في انجاز الخدمة					
29	يقدم البنك عرض خدمات ذات خصائص متميزة					
30	يقدم موظفو البنك الخدمات بالشكل المطلوب					
31	يعمل البنك على تطوير الخدمات المقدمة للمتعاملين لتكون أفضل مما تقدمه البنوك الأخرى					

شكراً لحسن تعاونكم

الملحق رقم (02)

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرتبة	الأستاذ المحكم	
أستاذ محاضر أ	عياد ليلي	1
أستاذ محاضر أ	قالون جيلالي	2
أستاذ محاضر أ	مجاهد سيد أحمد	3
أستاذ محاضر أ	تيقاوي العربي	4

دور إدارة التغيير في تعزيز الميزة التنافسية

Role of change management in promoting competitive advantage

Par: DJERIFILI Mansour ; REGGANI Souleymane

Director : FOU DU Mouhammed

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة التغيير في تعزيز الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية والريفية BADR، والتي من خلالها تم التوصل لعدة نتائج أبرزها: أن هناك علاقة متداخلة بين إدارة التغيير والميزة التنافسية بالإضافة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغيرات إدارة التغيير (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة، التغيير في التكنولوجيا) على تعزيز الميزة التنافسية للبنك.

وقدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها: إدراك مفهوم التغيير بأنه عملية هادفة وليس عملية عشوائية، توفير المتطلبات القانونية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي من شأنها أن تعزز نجاح عملية التغيير، وذلك من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف لدى البنك وما يقابله من فرص وتهديدات بعد عملية التغيير.

الكلمات المفتاحية: التغيير، التطوير، إدارة التغيير، الميزة التنافسية، البنك، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الأفراد (الثقافة)، التغيير في التكنولوجيا.

Abstract

The study aimed at identifying the role played by the management of the change in promoting of the competitive advantage of the bank of Agriculture ,Development and Rural BADR, through which the results of their highlights have been reached: there is a relationship between the management of competitiveness and competitiveness in addition to the extent of statistical significant change of change management change (change in organizational structure, change in cultur, change in technology) to promote the competitive advantage of the bank.

The study provided a number of recommendations the most important of them: the understanding of the concept of change as a precise process and not a random process, providing legal, social, political and economic requirements that would enhance the success of the change process by diagnose the strengths and weaknesses of the Bank and what they were obtained from opportunities and threats after the change process.

Key words: change, Development, the management of change, competitive advantage, the bank, change in organizational structure, change in individuals (culture), change in technology.