



جامعة أحمد دراية أدرار



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان

دور القابليات التنظيمية والمقدرات الجوهرية في إدارة
التغيير التنظيمي
دراسة حالة/ مؤسسات بنكية بولاية أدرار

إشراف الدكتور:

أ.د تيقاوي العربي

إعداد الطالبات

-سباعي يمينة

-مدكن ربيعة

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ التعليم العالي	فودوا محمد
مشرفا	أستاذ التعليم العالي	تيقاوي العربي
ممتحنا	أستاذ التعليم العالي	بن الدين امحمد

الموسم الجامعي: 2022/2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education and Scientific Research
University Ahmed Draia of Adrar
The central library



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة احمد دراية- ادرار
المكتبة المركزية
مصلحة البحث الجيولوجرافي

شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذ(ة): تيقاوي العربي

المشرف على مذكرة الماستر الموسومة بـ : دور القابليات التنظيمية والمقدرات الجوهرية في إدارة التغيير التنظيمي - دراسة
حالة مؤسسات بنكية بولاية أدرار

من إنجاز :

الطالبة (ة) سباعي يمينة

الطالبة (ة) مدكن ربيعة

كلية : العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم : علوم التسيير

التخصص : إدارة الأعمال

تاريخ تقييم / مناقشة : 2022/06/01

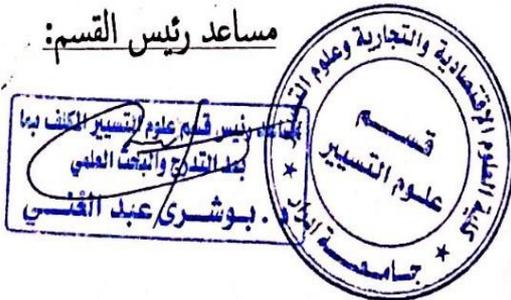
أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين
النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها. وبإمكانهم إيداع النسخ الورقية (02) والالكترونية (PDF).

امضاء المشرف:

08 JUN 2022

ادرار في :

مساعد رئيس القسم:



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه غير مكفي ولا مكفور ولا منهي عنه وبعد: الحمد لله الذي وفق أهل الخير للخير وأعانهم عليه أهدي ثمرة عملي هذا بعد شكر الله إلى روح أمي التي ربنتي رحمها الله إلى والدي الغالي الحبيب الذي رباني بارك الله في عمره، إلى من كانا سببا في وجودي والديا الكريمين، إلى خالاتي الأعمام على قلبي، إلى سندي خالي العزيز وعائلته، إلى أخواتي وإخوة الأشقاء و عائلاتهم الصغيرة، إلى أخواتي وإخوتي الذين لم تلدهم لي امي، إلى صديقاتي وأصدقائي في العمل، إلى كل أهل الفضل عليا وإلى من غمرني بالحب والتقدير والنصيحة والتوجيه والارشاد.

إلى فلذة كبدي ولدي أسامة عبد الباري

إلى استاذنا الفاضل الكريم ومشرفنا على هذا العمل الدكتور

تيقاوي العربي

إلى كل طلبة تخصص إدارة أعمال دفعة: 2021/2022 مع تمنياتي لهم بالتوفيق والسداد إلى كل هؤلاء أهديهم هذا العمل المتواضع سائلنا الله العلي القدير أن ينفعنا به ويمدنا بالتوفيق.

بِسْمِ

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ وَالصَّلَاةِ وَالسَّلَامِ عَلٰی اَشْرَفِ الْخَلْقِ وَسَيِّدِ الْمُرْسَلِیْنَ، بَعْدَ اِنْتِهَاءِ مَرِحَلَةِ مِنْ مَرَاكِلِ الْجَامِعَةِ مَعَ اَسَاتِذَتِنَا الْكِرَامِ نَتَوَجَّهُ لَهُمْ بِفَائِقِ التَّقْدِیْرِ وَالاحْتِرَامِ، نَخْصُ بِالذِّكْرِ اَسَاتِذَنَا الْفَاضِلِ الْمَشْرُوفِ عَلٰی هَذِهِ الدِّرَاسَةِ الْدَكْتُور: "تِقَاوِي الْعَرَبِي" الَّذِي تَمَّ بِفَضْلِهِ تَوْجِيهِنَا اِلَى الْخَطَوَاتِ الْمَعْتَمَدَةِ فِي بَحْثِنَا هَذَا وَالاسْتِفَادَةَ مِنْ الْخِبْرَةِ الْعِلْمِيَةِ الَّتِي يَحْظِي بِهَا.

كُلُّ الشُّكْرِ وَالْاِمْتِنَانِ لَوَالِدَتِي الْعَزِيزَةِ اَطَالَ اللهُ فِي عَمْرِهَا الَّتِي طَالَمَا كَانَتْ سِنْدِي فِي هَذِهِ الْحَيَاةِ وَبَدْعَاتِهَا الْمُسْتَمِرَّ حَفْظَهَا اللهُ وَرِعَاةَا، وَالرَّحْمَةَ اِلَى رُوحِ اَبِي الْعَزِيزِ الَّذِي كَانَ الْقُدْوَةَ وَالظَّهْرَ الَّذِي نَسْتَنْدُ عَلَيْهِ اَللّٰهُمَّ اغْفِرْ لَهُ وَاَرْحَمْهُ، اِلَى كُلِّ اَفْرَادِ عَائِلَتِي الصَّغِيرَةِ وَالْكَبِيرَةِ وَفِي الْاٰخِرِ الشُّكْرَ اِلَى كَافَةِ الْاَصْدِقَاءِ وَالزَّمَلَاءِ.

فهرس المحتويات

رقم	العنوان
II-I	الاهداء
IV-III	فهرس المحتويات
VI-V	فهرس الجداول
VII	فهرس الاشكال
VIII	فهرس الملاحق
أ-د	مقدمة
الجزء النظري	
الفصل الأول: الادبيات النظرية للقابليات التنظيمية والمقدرات الجوهرية وإدارة التغيير التنظيمي	
06	تمهيد
06	المبحث الأول: مفاهيم حول المتغيرين المستقلين القابليات التنظيمية والمقدرات الجوهرية
06	أولا/القابليات التنظيمية
06	1-تعريف القابليات التنظيمية
07	2-خصائص القابليات التنظيمية
08	3-أنواع القابليات التنظيمية
08	4-ابعاد القابليات التنظيمية
09	ثانيا/المقدرات الجوهرية
09	1-تعريف المقدرات الجوهرية
10	2-أهمية المقدرات الجوهرية
11	3-خصائص المقدرات الجوهرية
12	4-ابعاد المقدرات الجوهرية
14	المبحث الثاني: مفاهيم حول إدارة التغيير التنظيمي
14	1-تعريف إدارة التغيير التنظيمي
15	2-أهمية إدارة التغيير التنظيمي
16	3-خصائص إدارة التغيير التنظيمي
17	4-مقاومة التغيير
18	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
20	تمهيد
20	المبحث الأول: الدراسات السابقة
20	أولا/الدراسات السابقة للمتغير القابليات التنظيمية
22	ثانيا/الدراسات السابقة للمتغير المقدرات الجوهرية
24	ثالثا/الدراسات السابقة للمتغير إدارة التغيير التنظيمي
26	رابعا/تحليل موقع دراستنا من الدراسات السابقة
27	المبحث الثاني: الطريقة و الأدوات

27	أولاً/اختبار مجتمع الدراسة والعينة
29	ثانياً/عرض مختلف الأدوات الإحصائية/القياسية المستخدمة في جمع المعطيات، مختلف البرامج المستخدمة في معالجة البيانات
34	المبحث الثالث: النتائج والمناقشة
34	أولاً/التحليل الوصفي لمتغيرات الاسنبة
41	ثانياً/اختبار الفرضيات
51	خلاصة الفصل الثاني
	الخاتمة
53	الخاتمة
53	أولاً/الاستنتاجات
55	ثانياً/التوصيات
	الملاحق
	الملخص

فهرس الجداول
والاشكال والملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
28	توزيع الاستبيانات حسب المؤسسات البنكية محل الدراسة	01
30	جدول ليكارت الخماسي	02
31	جدول ألفا كرونباخ لأثبات صدق الاستبانة	03
31	معامل سبيرمان لقياس اتساق فقرات المحور الثاني	04
32	معامل سبيرمان لقياس اتساق فقرات المحور الثالث	05
33	معامل سبيرمان لقياس اتساق فقرات المحور الرابع	06
34	توزيع عينات الدراسة وفق متغيرات الجنس	07
35	توزيع عينات الدراسة وفق متغيرات العمر	08
36	توزيع عينات الدراسة وفق متغيرات المؤهل العلمي	09
37	توزيع عينات الدراسة وفق متغيرات الخبرة المهنية	10
38	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني	11
39	جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثالث	12
40	جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الرابع	13
41	معامل ارتباط المحور الثاني والثالث والرابع	14
42	معامل ارتباط ابعاد المحور الثاني والرابع	15
43	معامل ارتباط ابعاد المحور الثالث والرابع	16
44	نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر القابليات التنظيمية والمقدرات الجوهرية على إدارة التغيير التنظيمي	17
45	نتائج تحليل معادلة الانحدار الخطي لأثر القابليات التنظيمية والمقدرات الجوهرية على إدارة التغيير التنظيمي	18
46	نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر القابليات التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي	19
46	نتائج تحليل معادلة الانحدار الخطي لأثر القابليات التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي	20
46	نتائج تحليل معادلة الانحدار الخطي لأثر لأبعاد القابليات التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي	21
48	نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر المقدرات الجوهرية على إدارة التغيير التنظيمي	22

48	نتائج تحليل معادلة الانحدار الخطي لأثر المقدرات الجوهرية على إدارة التغيير التنظيمي	23
49	نتائج تحليل معادلة الانحدار الخطي لأثر ابعاد المقدرات الجوهرية على إدارة التغيير التنظيمي	24

الصفحة	الشكل	الرقم
29	نموذج فرضية الدراسة	01
34	توزيع عينة الدراسة وفق الجنس	02
35	توزيع عينة الدراسة وفق العمر	03
36	توزيع عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي	04
37	توزيع عينة الدراسة وفق الخبرة المهنية	05

الصفحة	الملاحق	الرقم
	نموذج الاستبانة	01

مقدمة

ان التغييرات والتطورات التي يشهدها العالم المعاصر في جميع المجالات ونخص بالذكر جانب المال والاعمال، واشتداد المنافسة بين المنظمات في بيئة تتميز بعدم الاستقرار، يتطلب على المنظمة إعادة بناء خططها الاستراتيجية ووضع استراتيجيات واضحة تنمي الإبداع والابتكار، ولصعوبة التنبؤ بمستقبل المنظمات لتحقيق النمو والتطور لابد من توفر الرؤية الواضحة والاعتماد على هيكل تنظيمي ناجح ومرن يتماشى مع التطورات التي تتعرض لها المنظمة، بامتلاك المنظمة للمعارف العلمية والثقافة التنظيمية تسعى إلى تنفيذ استراتيجياتها وأهدافها بنجاح.

إن مراعاة المنظمة لهذه القابليات وتنظيمها واستغلالها لتلك الموارد التي تمتلكها من خبرات ومهارات وقدرات متراكمة يمتاز بها العاملين، وبوجود مواردها القيمة والنادرة لمقدراتها الجوهرية وتنظيمها إدارياً بما يتماشى مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية تحقق الميزة التنافسية لمختلف المنظمات.

تحتاج المنظمات الى الاعتماد أو التركيز على نقاط قوتها الداخلية المتميزة لتوفير المزيد من القيمة المضافة للعملاء، والتميز القوي والقابلية للتوسع في الأسواق الحالية والأسواق الجديدة، ومن هذا المنطلق تم تسليط الضوء على تأثير ودور كل من القابليات التنظيمية والمقدرات الجوهرية في إحداث تغيير تنظيمي للبنوك محل الدراسة

إشكالية البحث:

عند النزول الميداني إلى المؤسسات البنكية المدروسة تم الوقوف على مجموعة فرص غير مستغلة من قبل هذه البنوك متمحورة حول ما تملكه من مقدرات جوهرية للتنافس وتحسين وضعيتها المالية وما هو موجود كقابليات تنظيمية بنكية للرفع من مستوى الخدمات المقدمة لذلك يرى البحث ضرورة الوقوف على حتمية التأقلم مع الوضع الحالي للسوق مع تحدياته من خلال طرح الإشكالية التالية:

- ما هو دور القابليات التنظيمية والمقدرات الجوهرية في إدارة التغيير التنظيمي لدى المؤسسات البنكية المدروسة؟

الإشكاليات الفرعية

وتتفرع منها التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما هو مدى مساهمة القابليات التنظيمية والمقدرات الجوهرية في إدارة التغيير لدى المؤسسات البنكية محل الدراسة؟

2- ما مستوى اهتمام المؤسسات البنكية محل الدراسة بأبعاد كل من القابليات التنظيمية والمقدرات الجوهرية؟

3- ما مستوى اهتمام المؤسسات البنكية محل الدراسة بإدارة التغيير التنظيمي؟

فرضيات البحث:

على ضوء الإشكالية الرئيسية المطروحة لدراسة البحث والأسئلة المتفرعة منها ارتأينا طرح فرضيات بمثابة إجابة أولية نحاول إثبات صحتها من عدمه بأساليب إحصائية، وقسمت الى فرضيات علاقة وفرضيات أثر كالتالي:

أولا/فرضيات العلاقة:

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% بين القابليات التنظيمية والمقدرات الجوهرية مع إدارة التغيير لدى المؤسسات البنكية محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% بين القابليات التنظيمية وإدارة التغيير لدى المؤسسات البنكية محل الدراسة عند درجة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% بين المقدرات الجوهرية وإدارة التغيير لدى المؤسسات البنكية محل الدراسة.

ثانيا/فرضيات الأثر:

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% للقابليات التنظيمية والمقدرات الجوهرية على إدارة التغيير لدى المؤسسات البنكية محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% للقابليات التنظيمية على إدارة التغيير لدى المؤسسات البنكية محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% للمقدرات الجوهرية وإدارة التغيير لدى المؤسسات البنكية محل الدراسة.

أهمية البحث:

تكمن أهمية دراسة البحث في:

-ان موضوع القابليات التنظيمية والمقدرات الجوهرية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي ذو أهمية بالغة في تحقيق الأهداف التي تسعى لها المنظمات.

-تمكين البنوك محل الدراسة من التركيز على امكانياتها التنظيمية ومقدراتها الجوهرية لمواجهة تحدي المنافسة الشديدة.

-التصدي للتعقد البيئي وسرعة التغيير والذي ينعكس على إدارة التغيير التنظيمي بشكل كبير لهذا نتأج هذه الدراسة يمكن الاستفادة منها في منظمات مختلفة.

-تعتبر القابليات التنظيمية والمقدرات الجوهرية عاملين أساسيين في تطور المنظمات وضرورة لإحداث التغيير بما يتماشى والوضع الراهن أدى الى دراستهما بشكل مفصل.

أهداف البحث:

- تهدف دراسة البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:
- ✓ تقديم تعاريف للقابليات التنظيمية والمقدرات الجوهرية وإدارة التغيير التنظيمي.
- ✓ قياس ارتباط القابليات التنظيمية بكل أبعادها بإدارة التغيير التنظيمي.
- ✓ قياس ارتباط المقدرات الجوهرية بكل أبعادها بإدارة التغيير التنظيمي.
- ✓ تحليل أثر القابليات التنظيمية في إدارة التغيير التنظيمي.
- ✓ تحليل أثر المقدرات الجوهرية في إدارة التغيير التنظيمي.
- ✓ تبين ما هو البعد الأكثر مساهمة في إدارة التغيير من بين المقدرات الجوهرية.
- ✓ تقديم توصيات انطلاقاً من نتائج واستنتاجات دراستنا للمؤسسات البنكية محل الدراسة.

دوافع اختيار موضوع البحث:

- من بين دوافع اختيارنا لهذا الموضوع دوافع شخصية وأخرى موضوعية نذكر منها:
- ✓ الإعجاب بالموضوع والتشوق للبحث فيه.
- ✓ موضوع جديد لم يسبق التطرق له فالمذكرات السابقة.
- ✓ تقديم بحث أكاديمي في مجال التخصص.

حدود البحث:

شملت دراسة البحث الحدود التالية:

الحدود الموضوعية: عالجتنا في دراسة البحث دور القابليات التنظيمية والمقدرات الجوهرية في إدارة التغيير التنظيمي لدى المؤسسات البنكية في ولاية أدرار وحددنا متغيرين مستقلين هما القابليات التنظيمية بأبعادها (القصد الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي، المعرفة الفردية) والمقدرات الجوهرية بأبعادها (التعلم التنظيمي، راس المال البشري، المرونة الاستراتيجية)، ومتغير تابع واحد هو إدارة التغيير التنظيمي.

الحدود المكانية: اخترنا في دراسة البحث كل من بنك السلام فرع ولاية أدرار، بنك التنمية الريفية وكالة أدرار (BADR) والبنك الوطني الجزائري بأدرار (BNA).

الحدود الزمنية: تمت الدراسة في الموسم الجامعي: 2022/2021 وامتدت من تاريخ: 2022/03/06

إلى: 2022/04/16

الحدود البشرية: الافراد العاملين في المؤسسات البنكية محل الدراسة.

المنهج المتبع

لمعالجة موضوع البحث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي على مرحلتين:

1- المرحلة الوصفية:

اعتمدنا فيها على مسح مكتبي للكتب والمراجع العلمية والبحوث السابقة وشبكة الانترنت بهدف جمع كل المفاهيم المتصلة بالقابليات التنظيمية والمقدرات الجوهرية وإدارة التغيير التنظيمي، وكان الاعتماد بشكل كبير

على شبكة الانترنت (مواقع و تحميل مقالاتالخ) خاصة في ما يخص المتغيرين المستقلين (القابليات التنظيمية والمقدرات الجوهرية) لعدم وجود كتب وقلة مذكرات سابقة.

2- المرحلة التحليلية:

اعتمدنا على تجميع البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية لفهم الخصائص المميزة لعناصر المشكلة والمتغيرات المؤثرة فيها، واختبرنا صحة الفروض المطروحة للوصول إلى نتائج وتحقيق أهداف البحث وفق الأساليب التالية:

- أساليب تجميع البيانات وتصميم قائمة الاستقصاء.
- استخدام برنامج spss لتحليل البيانات.
- دراسة نتائج تحليل البيانات.

صعوبات البحث:

خلال معالجة موضوع البحث صادفتنا الصعوبات التالية:

- ✓ قلة الكتب والمراجع خاصة في المتغيرين المستقلين (القابليات التنظيمية والمقدرات الجوهرية).
- ✓ صعوبة إيجاد مفردات واضحة لأسئلة الاستبيان (لتسهيل فهمها للموظفين باختلاف مستوياتهم).
- ✓ عملية جمع الاستمارات استغلت وقت طويل نظرا للانشغال الموظفين بمهامهم واستفادة بعضهم من عطل.

تقسيمات البحث:

لقد عالجتنا موضوع دراستنا من خلال فصلين:

- ✓ الفصل الأول: تضمن الأدبيات النظرية للقابليات التنظيمية والمقدرات الجوهرية وإدارة التغيير التنظيمي والعلاقة بينهما.

✓ الفصل الثاني تضمن الدراسة الميدانية للمؤسسات البنكية محل الدراسة في ثلاثة مباحث:

-المبحث الأول: الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة وموقع دراستنا الحالية منها.

-المبحث الثاني: الطريقة والأدوات

-المبحث الثالث: النتائج والمناقشة

الفصل الأول

تمهيد:

تسعى كل منظمة الى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالريادة في تقديم أجود الخدمات للزبائن، فنجدها تحرص على النمو والتطور لتحسين الأداء والتأقلم مع التغيرات البيئية سواء الداخلية او الخارجية لها من خلال تبنيها لأسلوب التغيير والتجديد المستمر او ما يسمى بإدارة التغيير التنظيمي، حيث يعتبر موضوع إدارة التغيير التنظيمي من أهم المواضيع التي تهتم بها الإدارات في الوضع الراهن بما يشهده عالم الاقتصاد من تغير مستمر، ولمواكبة هذا التغير والتطور لأبد من وجود قابليات تنظيمية تُوَطر أو تسيّر ما تمتلكه المنظمة من مقدرات جوهرية من أجل التصدي للمشكلات والتحوّلات التي تتعرض لها باستمرار، فهذا الاهتمام ناتج عن أهمية كل من القابليات التنظيمية والمقدرات الجوهرية في إحداث عملية التغيير التنظيمي. ويكون نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها ناجم عن حسن تسييرها وتمكن ادارتها من احداث التغيير المنظم وذلك بكفاءتها الفعالة ومواردها النادرة للحصول على ميزة تمكنها من الاستمرار والتقدم. لدى يتناول هذا الفصل الجانب النظري لتغيرات الدراسة.

المبحث الأول: مفاهيم حول المتغيرات المستقلة (القابليات التنظيمية والمقدرات الجوهرية) أولاً/ مفاهيم حول القابليات التنظيمية

1- تعريف القابليات التنظيمية The Concept of Organizational Capabilities

هناك تعاريف القابليات التنظيمية سوف نعرض منها ما يلي:

تستمد القابليات التنظيمية أسسها الفكرية من النظرية المستندة الى الموارد باعتبارها مصدرا رئيسيا لتوليد وتطوير مزايا تنافسية مستدامة، والقابلية وحدها تعني النية والقدرة على فعل الشيء أما طبيعة القابلية فتعني مقدرات وقيم متميزة يصعب نقلها واستبدالها من قبل المنافسين الحاليين والجدد.¹

أطلق (Barney,1995:50;Barney,1991:101) على السمات الداخلية للمنظمات تسمية الموارد والقدرات والتي عدها مصدرا للميزة التنافسية، ووفقا لرؤيته هذه فان الموارد تتضمن جميع الجوانب المالية والمادية والبشرية والموجودات التنظيمية والمعرفة والمعلومات التي تستخدمها المنظمة لتطوير وتصنيع وتسليم منتوجاتها أو خدماتها إلى زبائنها ، فضلا عن تطوير استراتيجياتها وتحقيق الكفاءة والفاعلية.²

¹ رافد حميد عباس الحدراوي، عدنان رحيم حمود، القابليات التنظيمية ودورها في إدارة التغيير دراسة تحليلية لعينة من الملاكات الإدارية في جامعة الكوفة، مجلة آداب الكوفة، العدد:46، بتاريخ: كانون الأول 2020، ص:307.

² ميرة خضير كاظم العنزلي ومهند حميد ياسر العطوي وزينب هادي معيوف الشريفي، القابليات التنظيمية ودورها في الحد من الجمود التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة موظفي الإدارة الوسطى في معمل باتا الكوفة، جامعة الكوفة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 1، ص:153.

بين (Gusberti et Al;2013;131) أن القابليات التنظيمية هي عمليات تنظيمية عالية المستوى تتضمن القدرة على وضع معايير متكررة للأنشطة وتدعى أيضا الإجراءات الروتينية، ويتم تطوير القابليات من خلال التفاعل المعقد بين الموارد المادية وغير المادية والتي تستغرق وقتا طويلا.¹

يشير (Hass,2000,1) على انها الروتين الاجتماعي المعقد الذي يخلق الكفاءة والتكيف مع المكونات المادية المنقولة مع المدخلات لتحويلها إلى مخرجات.²

في المنظمة، تعكس القدرة الفردية التي تحدها معرفة الفرد ومهارته وتأثيره القدرة على التعامل مع العمل المكلف به وفي المقابل يمكن تعريف القدرة التنظيمية بأنها القدرة التي تظهرها المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال العمل الصحيح وإنجازه.³

وانطلاقا من التعاريف السابقة يمكننا ان نسيق التعريف التالي:

القابليات التنظيمية هي قدرة المنظمة على استثمار مواردها المتفرقة الملموسة وغير الملموسة بطريقة مثلى، تمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية والحظو بميزة تنافسية وخدمات منفردة أمام المنافسين.

2- خصائص القابليات التنظيمية:

توجد مجموعة من الخصائص تتمثل في:⁴

- ✓ ان القابليات التنظيمية تشكل القدرات الرئيسية التي يجب على المنظمة تطويرها وتقييمها للحصول على ميزة تنافسية وتحديد نقاط القوة والضعف فيها.
- ✓ إنها انبثقت من التعاون بين الموارد التنظيمية، التي تتطور باستمرار بفضل اكتساب المعارف والكفاءات وبالتالي فهي مرتبطة بالتعلم التنظيمي واكتساب المعرفة.
- ✓ يمكن التعبير عنها من خلال تدفق القيمة، وهذا يعني أن استخدام القابليات التنظيمية يجب أن يولد تحسين الأداء في أنشطة المنظمة.
- ✓ تشارك الموارد التنظيمية في تحقيق أهداف المنظمة.

¹ مصطفى توفيق زكي علي، دور القابليات التنظيمية في تعزيز جودة الخدمة من خلال القابليات الاستراتيجية -دراسة استطلاعية في مكتب المفش العام بوزارة المالية، جامعة الكوفة، 2018، ص:22.

² فاضل راضي غياش وسناء جواد كاظم، دور القابليات التنظيمية في تعزيز المرونة الاستراتيجية دراسة تحليلية لآراء مدراء المصارف الاهلية في الديوانية، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد 2، العدد1/2016، ص:325.

³ X.Wang and Y. Zeng. / Organizational Capability Model: Toward Improving Organizational Performanc, Journal of Integrated Design and Process Science, 21 (1), 2017, 5-24.

⁴ رافد حميد عباس الحدراوي، مرجع سابق، ص:308.

3-أنواع القابليات التنظيمية

يميز الباحثون بين مختلف القابليات التنظيمية كما يلي:¹

❖ يقترح وينتر (2003) أن هناك قدرات على مستوى الصفر، وتسمى أيضا القدرات التشغيلية أو العادية والتي يعرفها بأنها تلك التي تسمح للشركة بكسب لقمة العيش في الوقت الحاضر. ثم يشرح أن هناك قدرات من المستوى الأول تقوم بتعديل وتغيير قدرات المستوى الصفر. ويقترح أيضا على غرار Collis (1994) أن هناك قدرات أعلى مرتبة تعمل على قدرات المستوى الأول.

❖ اقترح كوليس (1994) أربع فئات من القدرات التنظيمية الأول "هو تلك التي تعكس القدرة على أداء الأنشطة الوظيفية الأساسية للشركة"، وتتعلق الفئة الثانية بالتحسينات الديناميكية لأنشطة الشركة مثل أنشطة التحسين المستمر، الفئة الثالثة هي "الاعتراف بالقيمة الجوهرية للموارد الأخرى أو تطوير استراتيجيات جديدة قبل المنافسين"، الفئة الرابعة تسمى "أعلى مرتبة" أو "قدرات فوقية"، وتتعلق بقدرات التعلم من أجل التعلم.

4-أبعاد القابليات التنظيمية The Concept of Organizational Capabilities

اكتشفنا خلال رحلة بحثنا وجود عدة أبعاد للقابليات التنظيمية حسب آراء عدة باحثين نعرض بعضها كالتالي:

1- حدد الباحثين (Lee et al;2007) بعدين أساسيين للقابليات التنظيمية وهما (قابليات التعلم التنظيمي وقابليات إدارة المعرفة).2

2- بينما قسمها (Scott,2011) إلى أربع أبعاد وهي (قابلية الميزة، قابليات داعمة للاستراتيجية، القابليات الأساسية، القابليات الضرورية للأعمال).3

3- أما الباحثين (Gill et Delahay 2004;Ticha;2004) فقد حددوا ثلاثة أبعاد للقابليات التنظيمية والمتمثلة في (القصد الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي، والمعرفة الفردية) وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على هذه الأبعاد وسنتطرق لشرحها كما يلي:

❖ بعد القصد الاستراتيجي Strategic intent

- يقصد بالقصد الاستراتيجي السماح للأفراد العاملين في المنظمة باستخدام طاقاتهم بشكل إيجابي وفعال وكذا تطلعات المدراء المستقبلية التي تحدد طبيعة الأعمال المستقبلية للمنظمة وهذا كله من أجل تحقيق أهداف المنظمة المستقبلية.⁴

¹ G. Gurkan Inan and Umit S. Bititci / *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 210 (2015) 310 – 319 ,p:312

² مصطفى توفيق زكي علي، مرجع سابق، ص:25.

³ فاضل راضي غياش وسناء جواد كاظم، مرجع سابق، ص:326.

⁴ موقع alamerja.net/reading.ph، شوهد في: 2022/01/10، ص: 23 و45.

- كما عرفاه الباحثان (Pralhad et Hamel ,1990) بأنه " التعبير عن وضع قيادي معين ترغب المنظمة في الوصول إليه وتأسيس معيار واضح لكيفية قياس التطور المبذول للوصول إلى هذا المعيار".¹
- ويمكن القول بان القصد الاستراتيجي وهو خلق المنظمة تناسب بين مواردها وطموحاتها المستقبلية.

❖ بعد الهيكل التنظيمي Organizational Structure:

- عرفه القريوتي (سنة 2010، ص:50) بأنه " الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها".²

- ومنه نخلص أن الهيكل التنظيمي هو تقسيم الوظائف والعاملين في وحدات تنظيمية (بتحديد المهام والواجبات والأدوار بين العاملين في المنظمة) بناء على التغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة، ويحدد طبيعة التعامل وتبادل المعلومات بينهم بشكل يضمن تحقيق أهداف المنظمة وضمان استقرارها، بشرط اتسامه بالمرونة والاستقلالية حتى لا تضيق قنوات الاتصال داخل المنظمة.

❖ بعد المعرفة الفردية Individual Knowledge:

ان الرصيد المعرفي الفردي لموظفي المنظمة (سواء مكتسب من التعلم أو الخبرة العملية والمهارات او التدريبات والتكوينات.....إلخ) يجعلهم قوى عاملة مثلى ذات كفاءة تستطيع التعامل من الزبائن وحل العديد من المشاكل بشكل أسرع دون اللجوء الى التدرج الهرمي للمنظمة، إضافة إلى أنه يكسب المنظمة شبكات معرفية تساعدها في تحقيق خطط العمل الحالية المستقبلية (الابتكارات والتطورات)، هذا كله يعتبر ثروة تحقق للمنظمة الاستقرار وتظفي طابع المرونة للاستجابة للتغيرات المستقبلية.³

ثانيا/ المقدرات الجوهرية

1-تعريف المقدرات الجوهرية

تناول العديد من الكتاب والباحثين مفهوم المقدرات الجوهرية في الكثير من العلوم منها الإدارة والاقتصاد واللغة والفلسفة والدين وغيرها باتجاهات وأفكار متعددة ومن بين التعاريف نأخذ ما يلي:

ولعل أول من تناول مفهوم المقدرات الجوهرية في علم إدارة الأعمال كانا الباحثان (Prahalad & Hamel) في سلسلة مقالات نشرت في جامعة (Harvard) الأمريكية سنة 1990، إذ أشارا إلى مفهوم المقدرات الجوهرية "على أنها الموارد الحقيقية للميزة التنافسية التي تتجسد في قدرة الإدارة على تحقيق التوافق بين المهارات التنظيمية ومساراتها التكنولوجية بما يعزز مقدرات المنظمة في الدخول إلى الأسواق الجديدة

¹ صبرينة ترغيني، دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، سنة 2014-2015، ص:108.

² صفاء حسن محمد رضوان، أثر الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة دراسة حالة: وزارة الشؤون الاجتماعية، غزة، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، 2015، ص:6.

³ رافد حميد عباس الحدراوي، مرجع سابق، ص:310.

والاستجابة السريعة لحاجات ورغبات الزبائن وتحقيق أعظم قيمة مكنة للزبون من خلال تمايز منتجاتها عن المنافسين وصعوبة تقليدها".¹ (Parahalad & Hamel, 1990 :82).

وتعرف أيضا "كقدرة مركزية لأنشطة توليد القيمة للمؤسسة بدلا من ملكية الموارد، فهي أصول ومهارات قائمة على المعرفة، مميزة، محددة، ومن الصعب تقليدها، ويمكن أن تتشكل من خلال استخدام الأصول والموارد المادية الملموسة وغير الملموسة (Ozbag, 2013 :10).²

"مجموعة من المهارات المكتسبة من قبل الفريق والتي ينتج عنها تمكن الفريق من التنفيذ لوحدة أو أكثر من العمليات الحرجة التي تمكن المنظمة من الوصول الى المواصفات المعتمدة" (Coyne & Stephen, 2004 :3).³

بالنسبة لأي منظمة تشير كفاءتها الأساسية إلى المقدرات والمعرفة والمهارات والموارد التي تشكل قوتها المحددة" الكفاءات الأساسية للشركة متميزة والتالي لا يمكن تكرارها بسهولة من قبل المؤسسات الأخرى، سواء كانوا من المنافسين الحاليين أو الداخلين الجدد في سوقها.⁴

في الأخير ان القدرات الجوهرية على أنها "الخبرات والمهارات والقدرات المتراكمة لدى العاملين والتي تميز المنظمة عن منافسيها بحيث تزودها بالقواعد والأساسيات لتطوير خدمات ومنتجات جديدة وهي عامل مهم وأساسي في تحقيق المزايا التنافسية على المدى البعيد للمنظمة (Meredith & Shafer, 2016 :107).⁵

من كل ما سبق نقول إن المقدرات الجوهرية هي تلك الموارد التي تمتلكها المنظمة او تكتسبها والتي من الصعب تقليدها حيث تعطىها قيمة تميزها عن باقي المنظمات المنافسة.

¹ ميهفان كوللي شريف وجوتيان كوجر حسن، دور أبعاد المقدرات الجوهرية في التوجه نحو الأعمال الدولية دراسة تحليلية في عينة من الشركات العاملة في مجال خدمات السفر والطيران في محافظة دهوك، قسم العلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الإنسانية لجامعة زاخو العراق، 2020، مجلد 8، العدد 3، ص 501.

² أمينة عبد الكريم مهدي المشهداني، الدور الوسيط لرأس المال الاجتماعي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمقدرات الجوهرية دراسة ميدانية لعينة من الكليات الأهلية في العراق، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه، 2019، ص 86.

³ وسام علي الحسن، التفكير الاستراتيجي وانعكاسه على المقدرات الجوهرية لتحقيق الميزة التنافسية دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الفلوجة، 2018، ص 9.

⁴ Rahul Awati, Mary K. Pratt, core competency, copyright 2001-2022 , Tech Target, computer weedy.com.12 :38 , 10-05-2022.

⁵ علي جاسم عبيد، صادق جبار كاظم، المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي العلاقة والاثر دراسة تطبيقية لآراء عينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 10، العدد 33، 2015، ص

2- أهمية واهداف المقدرات الجوهرية:

أهمية المقدرات الجوهرية للمؤسسة تتمثل فيما يلي:(عليوي، 2011: 48)¹

1- تمكين المؤسسة من التفوق على منافسيها من خلال أدائها المميز لتطوير منتجات جديدة ومبتكرة أو تحسين منتجات قائمة لتلبي احتياجات الزبائن.

2- قيام المؤسسة بتطوير كفاءة العاملين لديها باستمرار من خلال التعليم والتدريب لغرض تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، وإن ذلك يتطلب برنامجاً منتظماً لتحديث المهارات القديمة واستحداث أخرى جديدة.

3- تمكين المؤسسة من تطوير استراتيجياتها للمحافظة على أفضل موقع سوقي لها، فضلاً عن تمكينها للاستفادة من صياغة استراتيجياتها المستقبلية، ووضع خطط منهجية للاستفادة ولتطوير المقدرات الجوهرية غير المستغلة في المؤسسة.

3- خصائص المقدرات الجوهرية

✓ هناك عدد من الخصائص التي يجب أن تتسم بها المقدرات الجوهرية (العزاوي والطائي، 2014: 165) نقلاً عن كل من (محمد، 2013: 439)، (الطائي، 2007: 117)، (Srivastava، 2005: 51).

1- علاقتها بالهدف: تهتم المؤسسة بالموارد أو المهارات التي لها علاقة بالهدف التي تحاول الوصول إليه.
2- التميز في المهارات: وهي التي تمتلكها المؤسسة ومدى وجودها لدى المنافسين، فقد تمتلك المؤسسة مجموعة من المهارات اعتيادية، أو قد تكون تمتلك مهارات قليلة ولكنها متميزة.

3- ادامة التميز: من خلال الدعم والمساندة وتعزيز التعليم والتدريب في المؤسسة ومدى قدرتها على بلورة هذه المقدرات وجعلها جوهرية.

4- صعوبة التقليد: أي أن المؤسسات المنافسة لا تستطيع تقليدها أو أنها تستطيع تقليدها لكن بصعوبة أو بكلفة عالية.

5- غير قابلة للتحويل: المؤسسات التي تريد أن تستفيد من ميزات التنافسية دون تحويلها للمنافسين فعليها تبني قدرات غير قابلة للتحويل.

6- ليس لها بديل: عندما ييأس المنافسون من عدم قدرتهم تحويل القدرات فيقومون بالدراسة عن توفير بديل لها.

7- هيكل القوة: اذ يجب أن يستند هيكل القوة في المؤسسة على أساس المقدرات الجوهرية التي تقود القرارات الأساسية في المؤسسة.²

✓ كما يمكن تحديد خصائص أخرى للمقدرات الجوهرية فقد ذكر (Mazzarol & Soutar، 1999: 296) عن (Cool، 1989) قد حدد خصائص ثلاث للمقدرات الجوهرية الأولى: التوقيت تطوير المنظمة لمنتجاتها

¹أمنة عبد الكريم مهدي المشهداني، مرجع سابق، ص94.

² نفس المرجع، ص103.

بمدة زمنية لا يستطيع المنافسون محاكاتها، الثانية: الموارد وكفاءة المهارات أي الطاقة الاستيعابية للمنظمة باكتساب المهارات الجديدة والتي تفوق الطاقة الاستيعابية للمنافسين، والثالثة الربط بين المهارات والموارد بطريقة يصعب تقليدها.¹

4- أبعاد المقدرات الجوهرية

نجد هناك عدة أبعاد مختلفة للمقدرات الجوهرية من مصدر لآخر:

- 1- تتكون أبعاد المقدرات الجوهرية لدى (Agha, & al, 2012) من (الرؤية المشتركة، التعاون، التمكين).²
- 2- اختار (الشيخلي، 2009: 7) الأبعاد التالية (العمل الجماعي والقيادة، تمكين العاملين، مدى الفاعلية الشخصية، الاتصال والتأثير، حل المشكلات وصنع القرار، تسليم النتائج).³
- 3- ذكر (Kak, 2004) أن المقدرات الجوهرية ثلاثة أبعاد تم اعتمادها في هذه الدراسة هي كالتالي:⁴

❖ بعد التعلم التنظيمي:

إن التعلم التنظيمي هو عملية رسمية تستمد من التجارب والخبرات المتراكمة والمهارات فضلا عن القابليات والمقدرات المختلفة التي يمكن أن تساعد في تكوين التعلم التنظيمي من خلال التعلم من مجالات نجاح المنظمة (33: 2005، Daikir)، ويرى (Sudharatna & Li, 2009: 163) أن فكرة التعلم التنظيمي معروفة لرجال الأعمال ومدراء المنظمات لعقود من الزمن، إذ لوحظ تطبيق هذا المصطلح منذ زمن في المنظمات الأمريكية والإنجليزية والكندية لما له من دور كبير في انتقال المعلومات داخل المنظمة. في حين أشار (3: 2011، Doshi & Khokle) إلى أن التعلم التنظيمي هو عملية نفسية اجتماعية على مختلف مستويات المنظمة ينطوي على اكتساب المعرفة والمعلومات وتفسيرها وتخزينها ضمن الذاكرة التنظيمية للمنظمة وهو يأخذ عدة أشكال وهو التعلم المستمر والتحقيق والحوار وتعلم الفريق والتمكين وكل ما يتعلق بتسهيل انتقال المعلومات والمعرفة الداخلية. في حين يعتقد (Khandekar & Sharma, 2006: 683) بأن التعلم التنظيمي يعطي الأولوية لخلق واكتساب معارف جديدة ويشدد على دور العاملين في خلق واستخدام تلك المعرفة، وبهذا يقدم التعلم التنظيمي طرقا هامة لأداء متفوق ونجاح تنظيمي.

¹صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، مهند محمد ياسين، مرجع سابق، ص52.

²عزام عبد الوهاب عبد الكريم، روش إبراهيم محمد، تأثير امتلاك الشركة للمقدرات الجوهرية في تعزيز المرونة التصنيعية دراسة حالة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الانشائية، الجامعة التقنية الوسطى معهد الإدارة التقني، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 11، العدد 24، 2019، ص 10.

³آمنة عبد الكريم مهدي المشهداني، مرجع سابق، ص118.

⁴- صادق جبار كاظم، مرجع سابق، ص298، ص299.

❖ بعد رأس المال البشري:

يشمل رأس المال البشري جميع الأفراد العاملين داخل المنظمة والذين يعتبرون مصدر مهم لكل القابليات التنظيمية، لذا فإن خبرة العاملين وتدريبهم يمثل قوة و طاقة إبداع، لذا يعد العاملون أكثر الأصول ثمنا لأنهم مصدر لتفوق المنظمة إذ يعرضون التزامهم في بيئة عمل ديناميكية مع إمكانية تطوير قدراتهم لتحقيق التفوق التنظيمي (Kak، 2004 :3).

ويرى (Adawo، 2011 :46) أن تراكم رأس المال البشري المدرب والكفؤ يعتبر عامل وحيد لتحقيق الأهداف التنظيمية، لذا لا فائدة من استخدام تكنولوجيا متطورة من غير وجود راس مال بشري قادر على استخدام هذه التكنولوجيا، علما أن أول من أشار إلى أهمية هذا المصطلح بالنسبة للمنظمات الإنتاجية هو (1976، Blaug). في حين يرى (Marimuthu & Al، 2010 :66) أن رأس المال البشري يشير إلى كافة العمليات التي تتصل بالتدريب والتعليم وغيرها من المبادرات المهنية من أجل زيادة المعرفة والمهارات والقدرات والقيم والأصول الاجتماعية للعاملين التي سوف تؤدي بالأساس إلى تحقيق رضا العاملين وتحسين الأداء وصولا إلى أداء المنظمة. بينما أشار (Lero، 2012 :45) إلى أن رأس المال البشري يشير إلى التفاعلات الاجتماعية بين العاملين أو بين العاملين ومدراء المنظمات التي تساهم إلى زيادة التفاهم القائم على الاستفادة بكل ما يساهم في تحسين إنتاجية المنظمات وتحقيق أهدافها.

❖ بعد المرونة الاستراتيجية:

هي قدرة المنظمة على دراسة التغيرات في البيئة الخارجية وتخصيص موارد بسرعة للمسارات الجديدة أو الإجراءات الجديدة في الرد على هذه التغيرات دون التأثير على المنظمة (Shimizu & Hitt، 2004 :44).

ويرى (Radomska، 2015 :19) إن المرونة الاستراتيجية هي خاصية تسمح للمنظمات الحديثة الاستعداد لمواجهة التغيرات الفجائية وغير الفجائية في البيئة الخارجية، وهي تنطوي على تفاعل العديد من العناصر بما في ذلك الإجراءات المستمدة من الدارسات التحليلية ووضع السيناريوهات لمواجهة التغيرات ووضع استراتيجيات لكل سيناريو والحصول على الموارد والمهارات اللازمة لتنفيذ تلك الاستراتيجيات. أما (الجبوري، 2011 :91) فيرى أن المرونة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة على التنقل بين البدائل الاستراتيجية لكي تتمكن من الرد على التغيرات البيئية، والحصول على مركز تنافسي من خلال التوسع في الأسواق أو المناطق الجديدة، وتبني أو تطبيق التقنيات الجديدة لإنتاج منتجات أقل كلفة وأفضل وأسرع من المنافسين في السوق.

المبحث الثاني: مفاهيم حول إدارة التغيير التنظيمي

1- تعريف إدارة التغيير التنظيمي

1-1: مفهوم التغيير:

يعرف التغيير بأنه الانتقال من وضع لآخر أو من حالة لأخرى بغض النظر عن طبيعة هذا الانتقال أو مداه وآثره أو أسبابه، كما أن التغيير قد يكون مقصودا أو عشوائيا أو جزئيا أو سلبيا، سريعا أو تدريجيا، ماديا أو معنويا.¹

تتعدد مفاهيم التغيير وتختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين:²

يعرف بيكارد (Bechard) التغيير بأنه: جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم من خلال إدخال تحسينات وتدخلات مدروسة في عمليات التنظيم وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية.

أما فرنش وبل (French & Bell) فيعرفان التغيير بأنه: جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها وتجديد ذاتها من خلال إدارة تشاركية وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم وتعطي تأكيدا خاصا للعمل الجماعي الشامل.

أما روبنسون (Robonson) يعرف التغيير بأنه: التحرك والانتقال من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية.

يعرف أحمد طاهر التغيير بأنه: خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارستها الإدارية وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين وعلى الأخذ بحسبان البيئة التي تعمل بها المنظمة وعلى التدخل من طرف خارجي وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية وقد فرق محمد حسن بين التغيير التنظيمي والتغيير التنظيمي:

فالتغيير التنظيمي هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق، فالتغيير هو عملية تلقائية وعفوية قد تتجم تحت تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها.

أما التغيير التنظيمي هو تغيير موجه وهادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل.

¹فهد المشيب المطيري، مقترحات تطبيق إدارة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بالكويت، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالغردقة، جامعة جنوب الوادي، المجلد 3، العدد 4، ص55.

²احمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2012، ص18، ص19، ص20.

1-2: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي:

يمكن تعريف إدارة التغيير التنظيمي بأنها فلسفة للإدارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المؤسسة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير.¹

تعرف أيضا: نهج يدعم انتقال المؤسسة باستخدام الأساليب المخططة لإعادة توجيه استخدام الموارد، طرق العمل، ومخصصات الميزانية والأساليب التشغيلية لإعادة تصميم المؤسسات.²

يشير التغيير التنظيمي إلى الإجراءات التي تغير فيها شركة مكونا رئيسيا من مؤسستها، مثل ثقافتها أو التقنيات الأساسية أو البنية التحتية التي تستخدمها للتشغيل أو عملياتها الداخلية. إدارة التغيير التنظيمي هي طريقة الاستفادة من التغيير لتحقيق حل ناجح، وتتضمن عادة ثلاث مراحل رئيسية: الإعداد التنفيذ والمتابعة.³

ومن هذه التعريفات نقول إن إدارة التغيير التنظيمي هي أسلوب من أساليب الإدارة الحديثة يتوجب استخدامه من أجل مواكبة التطورات الحاصلة، في تغيير مخطط له للتصدي للعوائق التي تتعرض لها المنظمة

2-أهمية وأهداف إدارة التغيير التنظيمي

تبرز أهمية إدارة التغيير في تحقيقها لمجموعة من النتائج على النحو التالي:⁴

1. تمكين قيادات المؤسسات المعاصرة من التعامل الإيجابي مع محركات التغيير والمبادرة بالفعل قبل أن يفرض عليها التغيير.
2. تطوير منهجية عملية لإدارة عمليات التغيير التنظيمي.
3. إدماج مفاهيم وتقنيات إدارة التغيير التنظيمي في نسيج الفكر الإداري ومهام المديرين في المؤسسات المعاصرة.
4. تمكين المديرين من تنمية وتطوير نماذج متميزة لإدارة التغيير التنظيمي توافق أوضاع مؤسساتهم وأهدافها وإمكانياتها.

¹ بوبرطخ عبد الكريم، شنشونة محمد، دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات دراسة حالة مجموعة من المؤسسات بولاية قسنطينة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 32، العدد 2، 2021، ص 191.

² سعيدة دوباخ، دورة القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، 2018، ص 86.

³ Tim Stobierski, business insights, harvard business school online, 2020.

⁴ سعيد دوباخ، مرجع سابق، ص 83، ص 90.

3- خصائص إدارة التغيير التنظيمي

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:¹

1- **الإستهداف:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا، بل يتم في إطار حركة منظمة نتيجة 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:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.

3- **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

4- **الفعالية:** 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.

5- **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

6- **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، ولما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير، فإنه يتعين أولا تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير، من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.

7- **الإصلاح:** حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.

8- **الرشد:** هو صفة لازمة لكل عمل إداري وبصفة خاصة إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر.

9- **القدرة على التطوير والابتكار:** وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا، فالتغيير يعمل على الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

10- **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** إن إدارة التغيير تهتم اهتماما قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها، بل وقد تقود وتضع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة.

¹ زيد منير عيوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة ط1، عمان الأردن، 2008، ص22، ص23، ص24.

4-مقاومة التغيير التنظيمي

تعني مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركود إلى المحافظة على الوضع القائم، وفي هذا السياق يقول الأعرابي (1995) إن المقاومة قد تأخذ شكلا آخر وذلك بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير، وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال بل إيجابية، وتتمثل إيجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبيا بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة. أما سلبية المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردودها كبيرا مقارنة بتكاليفها، ولمقاومة التغيير هناك أيضا أبعاد أخرى، فقد تأخذ الصفة الفردية أو الجماعية وقد تكون بشكل سري أو ظاهري.¹

وأیضا هي عدم الرغبة في التكيف مع الظروف المتغيرة يمكن أن تكون سرية أو علنية، منظمة أو فردية، قد يدرك الموظفون أنهم لا يحبون التغيير ويقاومونه علنا، وقد يكون ذلك مدمرا للغاية.² الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير:

- 1-الارتياح للمألوف والخوف من المجهول: يميل الناس عادة إلى حب المحتفظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة.
- 2-العادات: تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكوّن عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للموقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطرا للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتينيا ومبرمجا إلى حد ما.
- 3-سوء الإدراك: إن عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقا كبيرا في وجه التغيير.
- 4-المصالح المكتسبية: ترتبط مصالح الفرد أحيانا ارتباطا وثيقا بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه لأنه يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية به.
- 5-الإلتئامات الخارجية: تنشأ مقاومة التغيير أحيانا عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير جماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ.³

¹ أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص 44.

² Susan M Heathfield, wat is resistance to change, university of california berkeley, 2021.

³ أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص 45.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم التطرق له في هذا الجانب النظري حيث أشار المبحث الأول الى مفهوم القابليات التنظيمية والخصائص والانواع والابعاد، كما تضمن مفهوم المقدرات الجوهرية والأهمية والأهداف والخصائص ثم الابعاد، وتناول المبحث الثالث إدارة التغيير من مفهوم واهمية وخصائص ومقاومة التغيير والأساليب المؤدية له.

حيث تعتبر القابليات التنظيمية من أهم العناصر التي تساعد المنظمة في عملية التغيير، ويتوفر المنظمة لمقدراتها الجوهرية التي تعتبر بمثابة موارد تعطيها ميزة البقاء والاستمرار في بيئة مضطربة وغير مستقرة.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد إتمام الجانب النظري من البحث بدئنا في الجانب التطبيقي عرضنا في المبحث الأول الدراسات السابقة، حيث في مجمل الدراسات السابقة التي صادفتنا لم نجد دراسة واحدة تشمل المتغيرين المستقلين (القابليات التنظيمية _ المقدرات الجوهرية) معا مع المتغير التابع (إدارة التغيير التنظيمي)، بل كل متغير مستقل مع المتغير التابع (إدارة التغيير التنظيمي) على حدى أو بمتغيرات تابعة مختلفة. و في المبحث الثاني قمنا بصب دراسة البحث في الميدان الواقعي للمؤسسات البنكية التي أختزناها ميدان للدراسة، فمن خلال إجابات موظفي المؤسسات البنكية نحقق هدف موضوعنا في إيجاد دور القابليات التنظيمية و المقدرات الجوهرية في إدارة التغيير التنظيمي، ولإثبات صحة فرضيات الدراسة من عدمه، انطلقنا من إعداد الاستبانة وتوزيعها، وبعد جمعها تم تفرغ وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وقمنا بقياس صدق ثبات الاستبانة بمعامل ألفا كرونباخ الذي يعتمد على مدى الثبات الداخلي ودرجة الاعتمادية لأسئلة الاستبانة، وحللنا فقرات الاستبانة، وأخيرا قمنا باختبار صدق فرضيات دراستنا للخروج ببعض الاستنتاجات، وتم التطرق لكل هذا حسب التقسيم التالي:

المبحث الأول: الدراسات السابقة

أولا/ الدراسات السابقة للمتغير القابليات التنظيمية

1-الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة رافد حميد عباس الحدراوي بعنوان " القابليات التنظيمية ودورها في إدارة التغيير دراسة تحليلية لعينة من الملاكات الإدارية في جامعة الكوفة، مقالة نشرت في مجلة آداب الكوفة، العدد46، بتاريخ ديسمبر 2020.

- ✓ إشكالية الدراسة: ما هو دور القابليات التنظيمية في إدارة التغيير بنجاح؟
- ✓ منهج الدراسة: تحليلي.
- ✓ عينة الدراسة: اعتمد الباحث على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات قسمت على عينة عشوائية(167) من موظفي جامعة الكوفة.
- ✓ هدف الدراسة: سعت لتحقيق عدة أهداف منها ما يلي:
 - الكشف عن مستوى استثمار المنظمة المبحوثة (جامعة الكوفة) بإدارة التغيير.
 - التعرف على علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة (القابليات التنظيمية وإدارة التغيير).
 - التعرف على البعد الأكثر دعما من بين القابليات التنظيمية بإدارة التغيير.
- ✓ اهم الاستنتاجات: نذكر منها
 - أن المنظمة إذا احسنت استثمار القابليات التنظيمية تضيف لها ميزة تنافسية.
 - وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين القابليات التنظيمية وإدارة التغيير.

- الأساليب المتبعة في جامعة الكوفة لتنمية معارف وقابليات مواردها البشرية تدعم عمل ادارة التغيير.

الدراسة الثانية: دراسة باسم ناصر جعفر وأد.حسين علي عبد الرسول بعنوان "دور القابليات التنظيمية في تعزيز جودة الخدمة من خلال القابليات الاستراتيجية دراسة استطلاعية في مكتب المفتش العام/لوزارة المالية"، دراسة لنيل درجة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الاعمال، 2018.

✓ إشكالية الدراسة: ما هو دور القابليات التنظيمية بأبعادها في تعزيز جودة الخدمة من خلال القابليات الاستراتيجية؟

✓ منهج الدراسة: الوصفي التحليلي.

✓ عينة الدراسة: عينة (44) من المديرين والمسؤولين في مكتب المفتش العام لوزارة المالية.

✓ هدف الدراسة: سعت لتحقيق عدة أهداف منها ما يلي:

- قياس مستوى القابليات التنظيمية في مكتب المفتش العام لوزارة المالية.

- قياس مستوى القابليات الاستراتيجية في مكتب المفتش العام لوزارة المالية.

- التعرف على جودة الخدمة في مكتب المفتش العام لوزارة المالية.

✓ اهم الاستنتاجات: نذكر منها

- القابليات الاستراتيجية هي وسيط بين القابليات التنظيمية وجودة الخدمة.

- عملية التدريب واختيار موظفين أكفاء تزيد من جودة الخدمة.

الدراسة الثالثة: دراسة أ.م.اميرة خضير كاظم العنزي وأ.م.د مهند حميد ياسر العطوي وم.د زينب هادي معيوف الشريفي، بعنوان: "القابليات التنظيمية ودورها في الحد من الجمود التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة موظفي الإدارة الوسطى في معمل باتا الكوفة، مقالة نشرت في المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 58.

✓ إشكالية الدراسة: هل القابليات التنظيمية تقلل من الجمود التنظيمي في معمل باتا؟

✓ منهج الدراسة: الوصفي التحليلي.

✓ عينة الدراسة: عينة (40).

✓ هدف الدراسة: سعت لتحقيق عدة أهداف منها ما يلي:

- تحديد نوع العلاقة بين القابليات التنظيمية والجمود التنظيمي.

- التعرف على ابعاد كل من القابليات التنظيمية والجمود التنظيمي.

- مدى تأثير القابليات التنظيمية في الجمود التنظيمي.

✓ اهم الاستنتاجات: نذكر منها

- وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة عكسية للقابليات التنظيمية على الجمود التنظيمي.

- اكتشاف مستوى عالي من الجمود في معمل باتا في جميع الجوانب.

2-الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى: دراسة "Organisational capabilities:antecedent and implications for

"customer value، القابليات التنظيمية وأثرها على قيمة الزبائن، 2009.

✓ إشكالية الدراسة: هل القابليات التنظيمية تقلل من الجمود التنظيمي في معمل باتا؟

✓ منهج الدراسة: تطبيقي.

✓ عينة الدراسة: عينة (133).

✓ هدف الدراسة: هدفت إلى التعرف على القابليات التنظيمية التي تسهم في توفير قيم متميزة للزبون.

✓ اهم الاستنتاجات: كل من ابعاد القابليات التنظيمية (المتغيرات الثقافية والتوجه السوقي المتكامل

وريادة الاعمال) ترتبط ارتباطا كبيرا وإيجابيا بقيمة الزبون.

الدراسة الثانية: دراسة (2010) Davila بعنوان: "The creation of organozational

"capabilities:evidence from a multinational company، انشاء القابليات التنظيمية: أدلة

من شركة متعددة الجنسيات.

✓ منهج الدراسة: تطبيقي.

✓ عينة الدراسة: عينة (120).

✓ هدف الدراسة: تهدف الى تقديم ادلة تجريبية تتعلق بكيفية قيام العمليات الصغيرة بتطوير ثلاث قابليات

التنظيمية (القابليات التقنية والإنتاجية، والديناميكية).

✓ اهم الاستنتاجات: اشارت الدراسة ان القابليات التقنية تعد عنصر أساسي من القابليات التنظيمية،

يجب تطويره.

ثانيا/ الدراسات السابقة للمتغير المقدرات الجوهرية

1-الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة صادق جبار كاظم، علي جاسم عبيد، بعنوان "المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي

العلاقة والأثر، دراسة تطبيقية لآراء عينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الأشرف"،

مقالة في مجلة العزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 10، العدد 30، 2015.

✓ إشكالية الدراسة: هل توجد علاقة ارتباط وتأثير للمقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي.

✓ منهج الدراسة: وصفي تحليلي.

✓ عينة الدراسة: انحصرت في القطاع المصرفي في محافظة النجف، تم توزيع 40 استمارة من أصل 47

وتم استرجاع 32 استمارة صالحة.

✓ هدف الدراسة: هدفت إلى اختبار العلاقة والأثر بين المقدرات الجوهرية والجديد الاستراتيجي.

✓ أهم الاستنتاجات:

- قوة العلاقة بين المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي على مستوى الدراسة.
- عدم الاقتصار على المستويات العليا عند صياغة الاستراتيجيات بل اشراك المستويات الدنيا عند اتخاذ القرارات وذلك بأنها تعمل على تنفيذ تلك الاستراتيجيات.
- الدراسة الثانية: وسام علي حسين، بعنوان " التفكير الاستراتيجي وانعكاسه على المقدرات الجوهرية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات، العراق"، مقالة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الفلوجة، 2018.
- ✓ إشكالية الدراسة: ان عدم الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية يؤثر سلبا على تفوق وتميز الشركة.
- ✓ منهج الدراسة: تحليلي.
- ✓ عينة الدراسة: تم اختيار عينة عمدية طبقية تمثلت في 80 مدير من العاملين في الشركة وفروعها من المجتمع الكلي.
- ✓ هدف الدراسة: هدفت إلى تبين العلاقة والأثر بين التفكير الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية والميزة التنافسية المستدامة.
- ✓ أهم الاستنتاجات:
- تشخيص حقيقة واقع المتغيرات قيد الدراسة في بيئة أعمال الشركة.
- توظيف المقدرات الجوهرية بشكل صحيح عبر تفكير إبداعي ونظمي لتحديد الرؤيا المستقبلية.
- الدراسة الثالثة: المشهداني، آمنة عبد الكريم مهدي، بعنوان "الدور الوسيط لرأس المال الاجتماعي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمقدرات الجوهرية، دراسة ميدانية لعينة من الكليات الأهلية في العراق"، لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الاعمال، 2019.
- ✓ إشكالية الدراسة: مدى قوة الدور الوسيط لرأس المال الاجتماعي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمقدرات الجوهرية؟
- ✓ منهج الدراسة: الوصفي التحليلي.
- ✓ عينة الدراسة: استهدفت عدد من الكليات الخاصة في العراق حيث شكلت 135 عينة بالاعتماد على الاستبانة.
- ✓ هدف الدراسة: تهدف إلى:
- التعرف على الدور الوسيط لرأس المال الاجتماعي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمقدرات الجوهرية.
- التعرف على مدى معرفة عمادة الكليات بدور الثقافة التنظيمية ورأس مالها الاجتماعي في عملية اظهار المقدرات الجوهرية.

✓ اهم الاستنتاجات:

- ضرورة الاهتمام بالثقافة التنظيمية والى دورها الفاعل في عملية إظهار المقدرات الجوهرية للمدرسين في المؤسسات التعليمية.

- زيادة العوائد من خلال استثمار العلاقات الاجتماعية المتمثلة في راس الال الاجتماعي

2- الدراسات الاجنبية:

الدراسة الأولى: Assamoil, 2015 بعنوان تنمية المقدرات الجوهرية بين طلاب كلية العلوم والتكنولوجيا والخرجيين الجدد.

✓ إشكالية الدراسة: هل يتأثر تطوير المقدرات الجوهرية لطلاب العلوم والتكنولوجيا والخرجيين الجدد بإدراكهم السابق لأهمية هذه المقدرات؟

✓ منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي.

✓ هدفت الدراسة: إلى محاولة الإجابة عن التساؤلات الرئيسية للدراسة أي علاقة التأثير بين المتغيرات، مدى تطوير هذه المقدرات وملائمتها للغرض من الدخول في قوة العمل.

✓ أهم الاستنتاجات: ان الطلاب العلوم والتكنولوجيا وخبرة الخرجيين الجدد قد طوروا جميع المقدرات الجوهرية السبع قيد التحقيق في البحث الحالي أن تطوير المقدرات الجوهرية لا يتأثر دائما بالإدراك المسبق للأهمية.

الدراسة الثانية: Kim, 2019 عنوان التحقق من صحة النموذج التشخيصي للمقدرات الجوهرية في معهد التعليم العالي في كوريا.

✓ عينة الدراسة: بالاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات مكونة من 24 بندا تم تسليمها إلى 226 أستاذا وموظفا إداريا و730 طالبا و134 خريجا وخبيرا صناعيا خارجيا.

✓ منهجية الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

✓ هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تطوير والتحقق من صحة نموذج لتشخيص المقدرات الجوهرية على مستوى التعليم العالي، واقتراح نموذج محتمل للمقدرات الجوهرية في الجامعة.

✓ أهم الاستنتاجات: وجود فروق إحصائية بين مستوى الأهمية ومستوى الأداء في جميع الفئات الفرعية للمقدرات الجوهرية، وأن النموذج النهائي مناسب لقياس المقدرات الجوهرية.

ثالثا/ الدراسات السابقة للمتغير إدارة التغيير التنظيمي

1- الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: ميساء مصطفى، رعبا قاسم البدارين، بعنوان "دور عملية التدريب في التغيير التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية العاملة في محافظة إربد"، مقال من مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات

الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 3، 2016.

✓ إشكالية الدراسة: ما هو الدور الذي تقوم به عملية تدريب العاملين في تفعيل وانجاح عملية التغيير التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية؟

- ✓ منهجية الدراسة: الوصفي التحليلي.
- ✓ عينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من العاملين كافة في فروع شركة الاتصالات الأردنية بلغ عددهم 250 موظفاً، وزعت 152 استبانة واستردت 151 استبانة.
- ✓ هدف الدراسة: هدفت الى:
 - التعرف على مستوى قيام فروع شركات الاتصالات الأردنية العاملة بعملية تدريب العاملين فيها.
 - دور عملية التدريب في التغيير التنظيمي في فروع الشركات الاتصالات الأردنية العامة.
 - أهم الاستنتاجات: خلصت الدراسة الى وجود أثر دو دلالة إحصائية لعملية تدريب العاملين بأبعدها في التغيير التنظيمي في الشركات محل الدراسة.
- الدراسة الثانية: سعيدة دوباخ بعنوان "دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية، دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة"، لنيل شهادة الدكتوراه، 2018.
- ✓ إشكالية الدراسة: ما دور الأنماط القيادية في إدارة التغيير التنظيمي بجامعة محمد خيضر بسكرة؟
- ✓ منهجية الدراسة: الوصفي التحليلي.
- ✓ عينة الدراسة: وزعت 258 استبانة على الأساتذة وتم استرجاع 244 وخضعت 225 استبانة للدراسة.
- ✓ هدف الدراسة: هدفت الدراسة الى:
 - التعرف على دور أنماط القيادة في إدارة التغيير التنظيمي لعمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة.
 - التعرف على مدى وجود فروق بين إجابات الافراد حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية وكذا مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات الى المتغيرات الشخصية والوظيفية.
- ✓ أهم الاستنتاجات: مستوى الأداء لمختلف الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة كان متوسطاً.
- مستوى الأداء لإدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة كان متوسطاً.
- الدراسة الثالثة: بوبرطخ عبد الكريم، شنشونة محمد بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات، دراسة مجموعة من المؤسسات بولاية قسنطينة، مقال بمجلد 32، عدد2، 2021.
- ✓ إشكالية الدراسة: ما دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي؟
- ✓ منهجية الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.
- ✓ عينة الدراسة: تم توزيع 15 استمارة استبيان عل عينة البحث المتمثلة في مؤسسات عامة وخاصة بولاية قسنطينة.
- ✓ هدف الدراسة:
 - ابراز أن إدارة التغيير التنظيمي هو ضرورة ملحة في كل المنظمات وهو عنصر مهم لمواجهة التحديات التي تواجه احداث أو تثبيت أي تغيير تقوم به المنظمات.
 - التعرف على كيفية استجابة إدارة الموارد البشرية وعلى دورها وإدراكها لعملية التغيير.

✓ أهم الاستنتاجات: رغم الجهود المبذولة من طرف إدارة الموارد البشرية بهذه المؤسسات لإدارة التغيير تظل غير مواكبة لهذه الفلسفة الناشئة.

2- الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: دراسة (Buoy, 2002) بعنوان Employees, perceptions as, recipients, of change

في مؤسستين من القطاع العام غرب استراليا.

✓ منهجية الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

✓ عينة الدراسة: 200 موظف.

✓ هدف الدراسة: التعرف على آراء الموظفين نحو التغيير الفعال وليس آراء الإدارة حيث أن معظم الدراسات السابقة كانت تركز على آراء الإدارة.

✓ أهم الاستنتاجات: ان إدراك الموظفين لعملية التغيير من خلال الاتصال الجيد، ومعرفتهم لإجابات وافية حول الأسئلة المتعلقة بما هو التغيير المستهدف وكيفية تحقيقه وكذا ما هي الاحتياجات اللازمة لعمل ذلك، يزيد من تقبل العاملين لعملية التغيير وبالتالي يكون التغيير أكثر فعالية.

الدراسة الثانية: دراسة (Diefenbach, 2007) بعنوان The managerialistic ideology of organizational change management (organizational change management) بجامعة أوروبا الشرقية.

✓ منهج الدراسة: اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي.

✓ هدف الدراسة: تسليط الضوء على الأسباب والظروف التي تؤدي إلى فشل مبادرات التغيير التي تقوم بها الإدارات الجديدة، وكيف يتم إيصال محتوى التغيير للآخرين وكيفية ادراكه وكيفية تطبيقه على السياسات التنظيمية.

✓ أهم الاستنتاجات: ان نجاح أو فشل عملية التغيير يعتمد على الأسلوب الإداري وكيفية إيصال أهداف التغيير للآخرين، كذلك دور السياسات التنظيمية والأيدولوجية في إحداث التغيير. وكذا سلطت الضوء على السلبيات التي يسببها فرض التغيير من الأعلى إلى الأسفل.

رابعا/تحليل موقع دراسة البحث من الدراسات السابقة

إن الدراسات السابقة تعد بمثابة مرجع أساسي ونقطة انطلاق لدراسة البحث حيث استطعنا وضع إطار لمفاهيم متغيرات الدراسة، والتعرف على أساليب الدراسة ومناهج البحث، تصميم نموذجاً للاستبانة بمساعدة ما تم اقتراحه في الدراسات السابقة، وتشابهت دراستنا مع الدراسات السابقة في الاتفاق على ما يلي:

✓ أهمية القابليات التنظيمية والمقدرات الجوهرية بالنسبة للمنظمات.

✓ وجود علاقة ترابط وتأثير بين القابليات التنظيمية والمقدرات الجوهرية وإدارة التغيير التنظيمي.

✓ تلعب القابليات التنظيمية والمقدرات الجوهرية دوراً كبيراً في عملية التغيير.

أما أوجه الاختلاف:

- ✓ فقد جاءت دراستنا اول دراسة تشمل المتغيرين المستقلين (القابليات التنظيمية والمقدرات الجوهرية) معا مع المتغير التابع (إدارة التغيير التنظيمي).
- ✓ تمت الدراسة على مختلف البنوك محل الدراسة في المكان المخصص لها حيث أنه لم تتم الدراسة حول هذه التوليفة من البنوك وبهذا الموضوع.
- ✓ يعتبر موضوع إدارة التغيير التنظيمي من المواضيع التي تم تناولها بشدة في الفترة الأخيرة لما لديه من أهمية كبيرة، فالبحث في هذا الموضوع يزيد من اثراء والاستفادة منه.
- ✓ تمكن هذه الدراسة من إعطاء معلومات عن مدى تأثير القابليات التنظيمية والمقدرات الجوهرية في إدارة التغيير التنظيمي في البنوك محل الدراسة.

المبحث الثاني: الطريقة والادوات

أولا/ اختيار مجتمع الدراسة والعينة:

1. **مجتمع الدراسة:** هو مجموعة العناصر أو الافراد التي ينصب عليهم الاهتمام في دراسة معينة وبمعنى آخر جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة البحث.¹
- لقد اختار دراسة البحث مجموعة من المؤسسات البنكية بولاية أدرار (بنك السلام، بنك التنمية الفلاحية، البنك الوطني الجزائري) كميدان واقعي لإسقاط دراسة البحث، واختبار صدق فرضياته.
2. **عينة الدراسة:** تتمثل في عينة عشوائية من موظفي المؤسسات البنكية محل الدراسة من مختلف المصالح، والبالغ عددهم مجملا 83 موظف، واخترنا معادلة ستيفن ثامبسون الموضحة أسفل لحساب العينة التي تتناسب مع حجم مجتمع الدراسة.
- معادلة ستيفن ثامبسون.²

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{\left[\left[N - 1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1 - p) \right]}$$

N حجم المجتمع

z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.99 وتساوي 2.58

¹نافذ محمود بركات، التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، 2013/2012، ص:3.

² StevenK.Thompson,2012.Sampling,Third Edition,P:59-60

- d نسبة الخطأ وتساوي 0.01
p نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

وبتعويض قيم المتغيرات في المعادلة السابقة حيث حجم المجتمع (83) نجد حجم العينة (82) من حجم المجتمع حيث قمنا بتوزيع (68) استبيان على المؤسسات البنكية محل الدراسة أي ما يعادل نسبة (75%) من حجم عينة الدراسة (82)، وتم استعادة 61 استبيان، وبعد عملية فرزها وترتيبها استبعدنا (9) استبيانات لعدم صلاحيتها للدراسة (نقص المعلومات) وخلصنا في النهاية بـ 52 استبيان قابل للدراسة، والجدول رقم (01) يوضح عملية توزيع الاستبيانات حسب المؤسسات البنكية.

الجدول رقم (01) توزيع الاستبيانات حسب المؤسسات البنكية

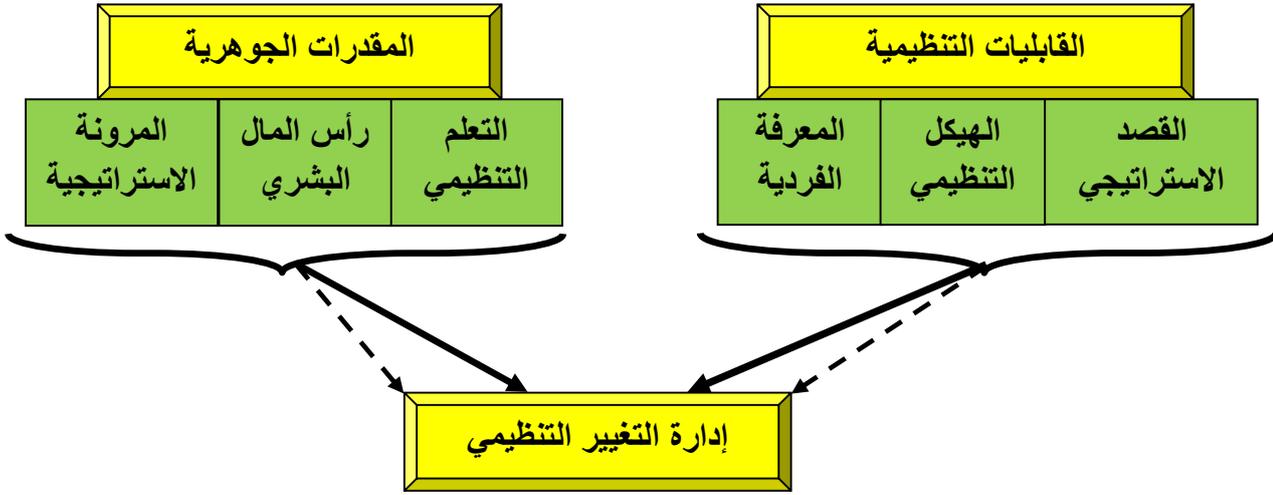
البنك	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المرجعة	عدد الاستبيانات المستبعدة	عدد الاستبيانات القابلة
بنك السلام	8	7	0	7
بنك التنمية الفلاحية	45	41	6	35
البنك الوطني الجزائري	15	13	3	10
المجموع	68	61	9	52
النسبة المئوية %	100	89.70	13.23	76.47

المصدر: من إعداد الطالبان

3. تحديد المتغيرات قياسها وطريقة جمعها:

لدينا في دراسة البحث متغيران مستقلان القابليات التنظيمية بأبعادها الثلاثة (بعد القصد الاستراتيجي، بعد الهيكل التنظيمي، بعد المعرفة الفردية) والمقدرات الجوهرية بأبعادها (التعلم التنظيمي، راس المال البشري، المرونة الاستراتيجية) ومتغير تابع هو إدارة التغيير التنظيمي كما هو موضح في الشكل رقم (01). حيث سوف ندرس علاقة الارتباط والتأثير بين ابعاد القابليات التنظيمية إدارة التغيير التنظيمي، وعلاقة الارتباط والتأثير بين ابعاد المقدرات الجوهرية وإدارة التغيير التنظيمي.

شكل رقم (01) نموذج فرضية الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتان

← علاقة ارتباط

←---- علاقة تأثير

ثانيا/ عرض مختلف الأدوات الإحصائية/القياسية المستخدمة في جمع المعطيات، مختلف البرامج المستخدمة في معالجة البيانات المستخرجة.

1. الاستبيان:

لقد وجدنا أن طريقة الاستبانة أداة مناسبة لجمع البيانات الميدانية المتعلقة بدراسة البحث من المؤسسات البنكية محل الدراسة، فالاستبانة وسيلة لجمع البيانات اللازمة للتحقق من فرضيات المشكلة قيد الدراسة، أو للإجابة عن أسئلة البحث.¹

كما من شأنها تحقيق أهداف دراسة البحث ومعالجة الجانب التحليلي، وكذلك لما لها من أهمية ودقة في جمع المعلومات والإجابة على أسئلة الدراسة، زد على ذلك قصر الجهد والوقت.

واعتمدنا في تصميم استبانة دراسة البحث على نماذج من الدراسات السابقة وتوجيهات مشرفنا، كما عرضناها على بعض الإطارات التي تعمل في المؤسسات البنكية محل الدراسة من أجل التأكد من صدق محتواها ونجاحتها في إعطاء أفضل وأدق النتائج، واتبعنا عدة معايير منها:

- ✓ التسلسل المنطقي للأسئلة من أجل سهولة فهم الموظف لمتغيرات الدراسة بكل سلاسة.
- ✓ بساطة أسئلتها وعدم غموضها لتكون مفهومة من طرف جميع أفراد عينة الدراسة.
- ✓ قصر الأسئلة.

تتكون استبانة دراسة البحث من أربعة محاور حسب الملحق رقم (01):

¹ نافذ محمود بركات، مرجع سابق، ص:7.

الفصل الثاني دور القابليات التنظيمية والمقدرات الجوهرية في إدارة التغيير التنظيمي

المحور الأول: عبارة عن الأسئلة الشخصية والوظيفية للموظفين لعينة محل الدراسة (الجنس-العمر-المؤهل العلمي-الخبرة المهنية).

المحور الثاني: عبارة عن المتغير المستقل الأول القابليات التنظيمية بثلاثة أبعاد:

✓ بعد القصد الاستراتيجي: بخمسة أسئلة.

✓ بعد الهيكل التنظيمي: بأربعة أسئلة.

✓ بعد المعرفة الفردية: بأربعة أسئلة.

المحور الثالث: عبارة عن المتغير المستقل الثاني المقدرات الجوهرية بثلاثة أبعاد:

✓ بعد التعلم التنظيمي: بخمس أسئلة

✓ بعد رأس المال البشري: بثلاثة أسئلة.

✓ بعد المرونة الاستراتيجية: بأربعة أسئلة.

المحور الرابع: عبارة عن المتغير التابع إدارة التغيير التنظيمي وتضمن ثلاثة عشر سؤالاً.

كما اعتمدنا مقياس ليكارت الخماسي حسب الجدول رقم (02) للإجابة على أسئلة المحور الثاني، الثالث والرابع.

الجدول رقم (02) سلم ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على سلم ليكارت

2. برنامج SPSS: برنامج التحليل الاحصائي (SPSS* v25) استخدمناه لمعالجة البيانات المحصل عليها من جمع الاستبيانات.

3. التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري: لتحليل نتائج المعلومات الشخصية والوظيفية للعينة محل الدراسة.

4. معامل ألفا كرونباخ: لاختبار صدق وثبات الاستبانة استخدمنا معامل ألفا كرونباخ كما هو مبين في الجول التالي.

الجدول رقم (03) معامل ألفا كرونباخ لا ثبات صدق الاستبانة

المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الثاني	13	0.89 %
المحور الثالث	12	0.90 %
المحور الرابع	13	0.93 %
الثبات الكلي للاستبانة		0.96 %

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج spss*v25

من خلال نتائج الجدول رقم (03) نستنتج أن استبانة دراسة البحث تتسم بالثبات، حيث أن الثبات الكلي للاستبانة بلغ (0.96 %) وهو معامل مرتفع جدا، إضافة إلى أن معامل الثبات للمحاور تراوحت بين (0.89 % و 0.93 %) وهو معامل مرتفع أيضا وهذا كافي لتأكيد ثبات الاستبانة، ويمكننا القول إنه لو تم توزيع الاستبانة مرة أخرى لأعطت نفس النتائج، أي أنه يمكن اعتماد الاستبانة لتحقيق أهداف دراستنا حسب.

5. معامل سبيرمان: لقياس الاتساق بين فقرات الاستبانة ومحاورها.

5-1: اتساق المحور الثاني:

جدول رقم (04) معامل ارتباط سبيرمان لفقرات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

رمز الفقرة	الفقرات	درجة الارتباط
q1	يوجد توجه مستقبلي واضح للبنك في رؤيته وخطته الاستراتيجية	0.698**
q2	يركز البنك على اختيار موظفين ذو خبرة وفق متطلبات الوظيفة	0.548**
q3	يهتم البنك بتحديث معاملاته التنظيمية والتكنولوجية.	0.335*
q4	يسمح البنك لموظفيه بالمشاركة في المعلومات البنكية لاتخاذ القرارات.	0.662**
q5	يهتم البنك بتطوير مهارات موظفيه	0.407**
q6	يسمح الهيكل التنظيمي للبنك بشارك الموظفين في مختلف المجالات	0.690**
q7	يتمتع الهيكل التنظيمي للبنك بمرونة تنظيمية.	0.647**
q8	يسمح الهيكل التنظيمي للبنك بتقديم تصورات حول خدماته البنكية.	0.670**
q9	يوضح البنك لعماليه جميع المهام الموكلة إليه.	0.552**
q10	يمتلك البنك تصور ورؤية واضحة حول الممتلكات المعرفية للموظفين.	0.671**
q11	يهتم البنك بتنمية معارف الموظفين وتطويرها.	0.665**
q12	تحقق المعرفة أن المهارات الفردية الغايات التي يسعى إليها البنك.	0.638**
q13	يعمل موظفي البنك على طرح أفكار ومعارف جديدة لتحسين جودة	0.718**
المحور الثاني	القابليات التنظيمية	

** عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss*v25

الفصل الثاني دور القابليات التنظيمية والمقدرات الجوهرية في إدارة التغيير التنظيمي

من نتائج الجدول رقم (04) نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط لفقرات المحور الثاني (القابليات التنظيمية) مع المعدل الكلي للمحور موجبة وتراوحت بين (0.33 و 0.71) عند درجة معنوية (0.01) مما يدل على الاتساق الداخلي لفقرات القابليات التنظيمية مع الدرجة الكلية.

5-2: اتساق المحور الثالث:

جدول رقم (05) معامل ارتباط سبيرمان لفقرات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور

رمز الفقرة	الفقرات	درجة الارتباط
q14	يساهم البنك في إتاحة المعرفة المهنية والبنكية للموظفين.	0.442**
q15	يستفيد الموظفون من الخبرات السابقة حسب وظائفهم.	0.601**
q16	يقدم البنك دورات تدريبية.	0.401*
q17	يرجع الموظفون بالبنك إلى الذاكرة التنظيمية لحل المشاكل القائمة.	0.772**
q18	يطرح موظفي البنك المشاكل التي تواجههم للتكيف معها.	0.675**
q19	يملك الموظفون قدرات ابتكارية وإبداعية.	0.449**
q20	يمنح البنك الترقيات على أساس الأداء والكفاءة في العمل.	0.634**
q21	يعتمد البنك على فريق من أصحاب الخبرة والاستشارة العلمية والعملية.	0.725**
q22	يقتنص البنك الفرص المتاحة في بيئته.	0.706**
q23	يملك البنك القدرة على تقديم مزيج مختلف من الخدمات.	0.596**
q24	يعمل البنك على وضع خطط ملائمة لمواجهة التغييرات المحتملة.	0.638**
q25	ينفذ البنك استراتيجيات أكثر احتمالا وسرعة اعتمادا على التنبؤات المستقبلية.	0.713**
المحور الثالث	المقدرات الجوهرية	

** عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss*v25

من نتائج الجدول رقم (05) نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط لفقرات المحور الثالث (المقدرات الجوهرية) مع المعدل الكلي للمحور موجبة وتراوحت بين (0.40 و 0.77) عند درجة معنوية (0.01) مما يدل على الاتساق الداخلي لفقرات المقدرات الجوهرية مع الدرجة الكلية.

3-5: اتساق المحور الرابع:

جدول رقم (06) معامل ارتباط سبيرمان لفقرات المحور الرابع بالدرجة الكلية

درجة	الفقرات	رمز الفقرة
0.650**	يغير البنك ثقافته بما يتماشى ومتطلبات متعامليه.	q26
0.684**	يسعى البنك إلى التغيير في ثقافته حسب البيئة المحيطة به.	q27
0.661*	يمتلك موظفو البنك ثقافة في المعاملات البنكية.	q28
0.582**	يطور البنك من ثقافته الموظفين لتحقيق حالة الانسجام التوافق مع	q29
0.637**	يحدث البنك تغييرات في المهام والأنشطة حسب المستجدات	q30
0.741**	يقوم البنك بتغيير هيكله التنظيمي وفقا لمتطلبات العمل.	q31
0.633**	يعيد البنك تغيير هيكله التنظيمي كلما استحدث وظائف جديدة.	q32
0.756**	تمس عملية التغيير للهيكل التنظيمي جميع أقسام ومصالح البنك.	q33
0.788**	يسعى البنك دائما لإحداث تغييرات في هيكله التنظيمي لتحسين	q34
0.718**	يحرص البنك على استخدام أحدث الأجهزة التكنولوجية المتطورة	q35
0.699**	يهتم البنك بتوفير برمجيات مستحدثة تتناسب مع المعاملات	q36
0.588**	يعمل البنك على استخدام تكنولوجيا توفر الوقت في الداء ونقل من	q37
0.526**	يقوم البنك بتطوير تقديم خدمات عملائه بأحدث التكنولوجيا.	q38
	إدارة التغيير التنظيمي	المحور الرابع

** عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss*v25

من نتائج الجدول رقم (06) نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط لفقرات المحور الرابع (إدارة التغيير التنظيمي) مع المعدل الكلي للمحور موجبة وتراوح بين (0.52 و 0.78) عند درجة معنوية (0.01) مما يدل على الاتساق الداخلي لفقرات إدارة التغيير التنظيمي مع الدرجة الكلية.

6. معامل سبيرمان: لقياس علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

7. الانحدار الخطي البسيط: لقياس درجة تأثير المتغيرات المستقلة (القابليات التنظيمية-المقدرات الجوهرية) في المتغير التابع (إدارة التغيير التنظيمي).

المبحث الثالث: النتائج والمناقشة

أولا/التحليل الوصفي لمتغيرات الاستبانة

1- تحليل نتائج المحور الأول

سوف نقوم بتحليل نتائج البيانات الشخصية والمهنية لعينة الدراسة على حسب متغيرات المحور الأول كما يلي:

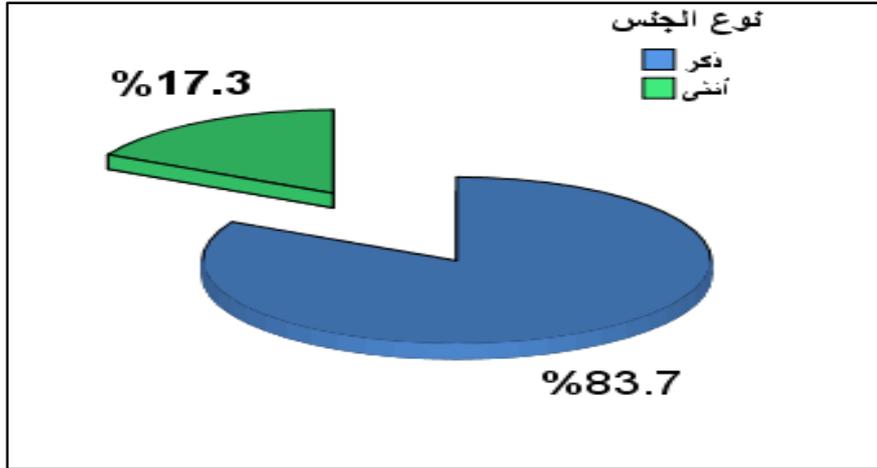
1-1: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس:

الجدول رقم (07) توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
82.7	43	ذكور
17.3	9	أنثى
100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss*v25

الشكل رقم (02) توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss*v25

نلاحظ من نتائج المدونة في الجدول رقم(07) أن عدد الذكور 43 من مجموع 52 موظف بنسبة بلغت 82.7% وهي نسبة أعلى من نسبة الإناث التي وصل عددهم 9 من مجموع 52 موظف بنسبة 17.3% كما هو موضح في الشكل رقم (02)، و منه نستنتج أن المورد البشري للمؤسسات البنكية محل الدراسة يغلب عليه الجنس الذكري.

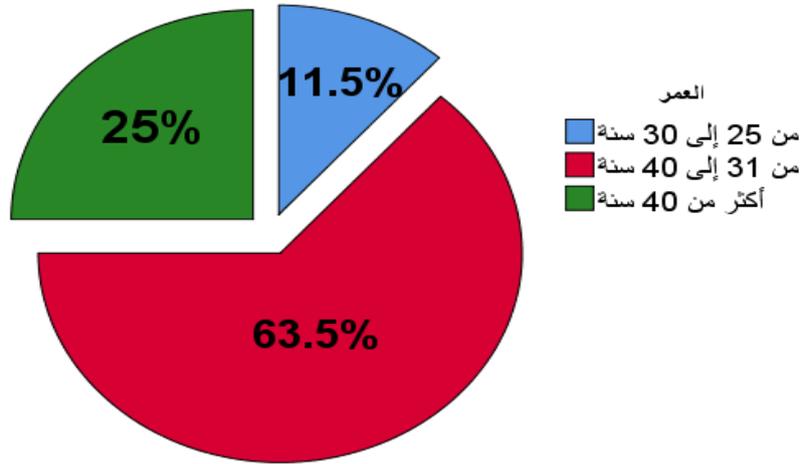
2-1: توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر:

الجدول رقم (08) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة	التكرار	العمر
0	0	أقل من 25 سنة
11.5	6	من 25 إلى 30 سنة
63.5	33	من 31 إلى 40 سنة
25	13	أكثر من 40 سنة
100	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss*v25

الشكل رقم (03) توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss*v25

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (08) نلاحظ أن الفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة) كانت لها أكبر نسبة بـ: 63.5% تليها الفئة (أكثر من 40 سنة) بنسبة 25% ، عدها فئة (25 إلى 30 سنة) بـ: 11.5% حسب الشكل رقم (03)، وهذا التوزيع يفسر أن المؤسسات البنكية محل الدراسة تعتمد على توظيف الفئات الشبابية التي لها القدرة على العطاء بوتيرة وحماس أكثر يمكنها من تحقيق أهدافها وتقديم أجود الخدمات لزيائنها.

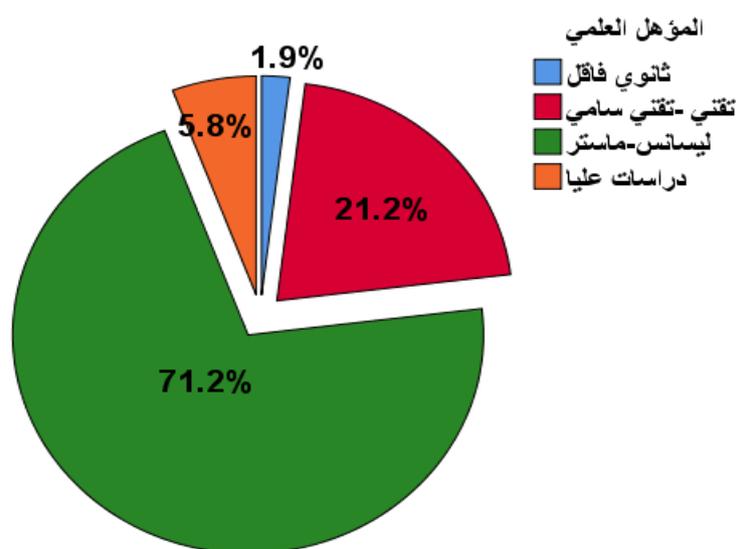
3-1: توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (09) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية%	التكرار	المؤهل العلمي
1.9	1	ثانوي فأقل
21.2	11	تقني - تقني سامي
71.2	37	ليسانس - ماستر
5.8	3	دراسات عليا
100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss*v25

الشكل رقم (04) توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss*v25

من خلال نتائج الجدول رقم (09) يظهر لنا أن فئة الموظفون الحائزون على شهادات جامعية (ماستر - ليسانس) بلغت أكبر نسبة بـ: 71.2%، تليها فئة الموظفون الحائزون على شهادات تقني وتقني سامي نسبة 21.2% في حين بلغت نسبة فئة الموظفين الحائزون على دراسات عليا 5.8%، ثم الفئة ذات مستوى ثانوي فأقل بنسبة 1.9% حسب الشكل رقم (04)، و منه يمكننا القول أن المؤسسات البنكية محل الدراسة تحرص على توظيف كفاءات ذات مستوى تعليمي جامعي.

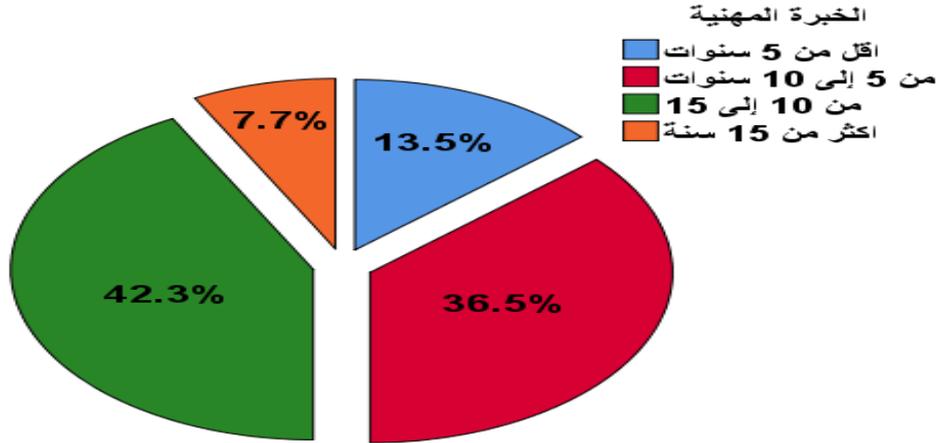
1-4: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية:

جدول رقم (10) توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية%	التكرار	الخبرة المهنية
13.5	7	أقل من 5 سنوات
36.5	19	من 5 إلى 10 سنوات
42.3	22	من 10 إلى 15 سنة
7.7	4	أكثر من 15 سنة
100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss*v25

الشكل رقم (05) توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss*v25

من النتائج المدونة في الجدول رقم (10) نلاحظ أن الفئة ذات الخبرة (من 10 إلى 15 سنة) نسبتها 42.3% وهي أعلى من كل الفئات الأخرى، تليها فئة (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة 36.5%، ثم فئة كل من (أقل من 5 سنوات) بنسبة 13.5% وفئة (أكثر من 15 سنة) بنسبة 7.7% حسب الشكل رقم (05) وهذا يعتبر مكسب كبير ومؤشر جيد للمؤسسات البنكية حيث أن موظفيها يمتلكون خبرة مهنية تساعدهم على تأدية مهامهم على أحسن وجه والتأقلم ومواجهة تغيرات المحيط الخارجي والداخلي.

2-تحليل نتائج المحور الثاني:

جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني

الاستجابة	ترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	3	0.92	4.03	q1
مرتفعة	4	0.67	3.98	q2
مرتفعة	2	0.43	4.07	q3
مرتفعة	5	0.67	3.82	q4
مرتفعة	1	0.64	4.11	q5
مرتفعة	1	0.44	4	القصد الاستراتيجي
مرتفعة	3	0.73	3.76	q6
مرتفعة	3	0.61	3.76	q7
مرتفعة	1	0.365	4.03	q8
مرتفعة	2	0.61	4.01	q9
مرتفعة	3	0.43	3.90	الهيكل التنظيمي
مرتفعة	4	0.73	3.75	q10
مرتفعة	1	0.64	3.98	q11
مرتفعة	2	0.68	3.96	q12
مرتفعة	2	0.79	3.96	q13
مرتفعة	2	0.57	3.93	المعرفة الفردية
مرتفعة		0.44	3.94	النحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss*v25

من النتائج المدونة في الجدول رقم (11) نلاحظ أن الوسط الحسابي للقابليات التنظيمية بلغ (3.94) بانحراف معياري (0.44) محققا درجة استجابة مرتفعة (السلم المستخدم سلم ليكارت الخماسي) مما يدل على أن المؤسسات البنكية محل الدراسة تهتم باستثمار قابلياتها التنظيمية، أما فيما يخص الأبعاد فقد حقق بعد القصد الاستراتيجي المرتبة الأولى بوسط حسابي (4) وانحراف معياري (0.44) واحتل بعد المعرفة الفردية المرتبة الثانية بوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.57)، والمرتبة الثالثة كانت لبعد الهيكل التنظيمي بوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.43).

3- تحليل نتائج المحور الثالث

جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثالث

الاستجابة	ترتيب الفقرات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	1	0.75	4.11	q14
مرتفعة	1	0.76	4.11	q15
مرتفعة	2	0.72	4.09	q16
مرتفعة	3	0.64	3.88	q17
مرتفعة	3	0.98	3.88	q18
مرتفعة	1	0.58	4.02	التعلم التنظيمي
مرتفعة	1	0.98	3.80	q19
مرتفعة	1	0.65	3.80	q20
مرتفعة	2	0.84	3.42	q21
مرتفعة	3	0.64	3.66	رأس المال البشري
مرتفعة	3	0.78	3.69	q22
مرتفعة	2	0.63	3.84	q23
مرتفعة	1	0.74	3.88	q24
مرتفعة	4	0.89	3.59	q25
مرتفعة	2	0.61	3.82	المرونة الاستراتيجية
مرتفعة		0.53	3.87	المحور الثالث

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss*v25

من النتائج المدونة في الجدول رقم (12) نلاحظ أن الوسط الحسابي للمقدرات الجوهرية بلغ (3.87) بانحراف معياري (0.53) محققا درجة استجابة مرتفعة (السلم المستخدم سلم ليكارث الخماسي) مما يدل على أن المؤسسات البنكية محل الدراسة تهتم بمقدراتها الجوهرية، أما فيما يخص الأبعاد فقد حقق بعد التعلم التنظيمي المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.58) واحتل بعد المرونة الاستراتيجية المرتبة الثانية بوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.61)، والمرتبة الثالثة كانت لبعد رأس المال البشري بوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.64).

4- تحليل نتائج المحور الرابع

جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الرابع

الاستجابة	ترتيب الفقرات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	3	08.88	3.92	q26
مرتفعة	7	0.79	3.86	q27
مرتفعة	2	0.79	4	q28
مرتفعة	8	0.75	3.84	q29
مرتفعة	3	0.83	3.92	q30
مرتفعة	5	0.80	3.88	q31
مرتفعة	9	0.90	3.83	q32
مرتفعة	3	0.83	3.92	q33
مرتفعة	10	0.89	3.76	q34
مرتفعة	4	0.84	3.90	q35
مرتفعة	2	0.89	3.94	q36
مرتفعة	6	0.84	3.87	q37
مرتفعة	1	0.88	4.03	q38
مرتفعة		0.62	3.89	المحور الرابع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss*v25

من النتائج المدونة في الجدول رقم (13) نلاحظ أن الوسط الحسابي لإدارة التغيير التنظيمي بلغ (3.89) بانحراف معياري (0.62) محققا درجة استجابة مرتفعة (السلم المستخدم سلم ليكارث الخماسي) مما يدل على أن المؤسسات البنكية محل الدراسة تهتم بثقافة التغيير لتحقيق النمو والتطور، وقد حققت الفقرة (q38) المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.58) واحتلت الفقرة (q36) المرتبة الثانية بوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.89)، والمرتبة الثالثة كانت للفقرة (q33) بوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.89) ليأتي بعدها ترتيب باقي الفقرات.

ثانيا/ اختبار الفرضيات

❖ اختبار فرضيات العلاقة:

1- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

والتي تنص على أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية 1% معنوية بين القابليات التنظيمية والمقدرات الجوهرية وإدارة التغيير التنظيمي.

جدول رقم (14) معامل ارتباط للمحور الثاني والثالث والمحور الرابع

مستوى المعنوية Sig	معامل الارتباط سبيرمان للمحور الرابع	معامل الارتباط سبيرمان للمحور الثالث	معامل الارتباط سبيرمان للمحور الثاني	معامل سبيرمان المتغيرات
0.00	0.733**	0.725**	1.000	القابليات التنظيمية
0.00	0.791**	1.000	0.725**	المقدرات الجوهرية
0.00	1.000	0.791**	0.733**	إدارة التغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss*v25

من خلال الجدول رقم (14) معامل ارتباطات سبيرمان لمتغيرات الدراسة بلغت (0.725 و 0.791) مما يفسر وجود علاقة ارتباط طردية قوية وقيمة $Sig = 0.00 > 0.01$ (اقل) لهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% بين القابليات التنظيمية والمقدرات الجوهرية وإدارة التغيير التنظيمي.

2- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

والتي تنص على أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% بين القابليات التنظيمية وإدارة التغيير التنظيمي لدى المؤسسات البنكية محل الدراسة.

وتتفرع منها ثلاث فرضيات فرعية كالتالي:

1- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% بين بعد القصد الاستراتيجي وإدارة التغيير التنظيمي لدى المؤسسات البنكية محل الدراسة.

2- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% بين بعد الهيكل التنظيمي وإدارة التغيير التنظيمي لدى المؤسسات البنكية محل الدراسة.

3- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% بين بعد المعرفة الفردية وإدارة التغيير التنظيمي لدى المؤسسات البنكية محل الدراسة.

جدول رقم (15) معامل ارتباط ابعاد المحور الثاني والمحور الرابع

إدارة التغيير التنظيمي		القابليات التنظيمية
مستوى المعنوية Sig	معامل الارتباط سبيرمان	
0.00	0.652**	القصد الاستراتيجي
0.00	0.611**	الهيكل التنظيمي
0.00	0.669**	المعرفة الفردية
0.00	0.733**	القابليات التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss*v25

2-1: تحليل نتائج الفرضية الرئيسة الثانية

من الجدول رقم (15) نلاحظ ان معامل سبيرمان بين القابليات التنظيمية وإدارة التغيير التنظيمي بلغت قيمته 0.733 مما يفسر وجود علاقة ارتباط طردية قوية، وقيمة Sig بلغت 0.000 أقل من 0.01 مما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% بين القابليات التنظيمية وإدارة التغيير التنظيمي لدى المؤسسات البنكية محل الدراسة.

2-2: تحليل نتائج الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الثانية

2-2-1- تحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

من خلال نتائج الجدول رقم (15) نلاحظ ان معامل سبيرمان لبعد القصد الاستراتيجي بلغت قيمته (0.652) تفسر علاقة طردية قوية، وقيمة Sig بلغت (0.00) > 0.01 لهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% بين بعد القصد الاستراتيجي وإدارة التغيير التنظيمي لدى المؤسسات البنكية محل الدراسة.

2-2-2- تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال نتائج الجدول رقم (15) نلاحظ ان معامل سبيرمان لبعد الهيكل التنظيمي بلغت قيمته (0.611) تفسر علاقة طردية قوية، وقيمة Sig بلغت (0.00) > 0.01 لهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% بين بعد الهيكل التنظيمي وإدارة التغيير التنظيمي لدى المؤسسات البنكية محل الدراسة.

2-2-3- تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

من خلال نتائج الجدول رقم (15) نلاحظ ان معامل سبيرمان لبعد المعرفة الفردية بلغت قيمته (0.669) تفسر علاقة طردية قوية، وقيمة Sig بلغت (0.00) > 0.01 لهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية

البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% بين بعد المعرفة الفردية وإدارة التغيير التنظيمي لدى المؤسسات البنكية محل الدراسة .

3- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

والتي تنص على أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% بين المقدرات الجوهرية وإدارة التغيير التنظيمي لدى المؤسسات البنكية محل الدراسة. وتتفرع منها ثلاث فرضيات فرعية كالتالي:

1- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% بين بعد التعلم التنظيمي وإدارة التغيير التنظيمي لدى المؤسسات البنكية محل الدراسة.

2- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% بين بعد راس المال البشري وإدارة التغيير التنظيمي لدى المؤسسات البنكية محل الدراسة.

3- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% بين بعد المرونة الاستراتيجية وإدارة التغيير التنظيمي لدى المؤسسات البنكية محل الدراسة.

جدول رقم (16) معامل ارتباط ابعاد المحور الثالث والمحور الرابع

إدارة التغيير التنظيمي		المقدرات الجوهرية
مستوى المعنوية Sig	معامل الارتباط سبيرمان	
0.00	0.649**	التعلم التنظيمي
0.00	0.689**	راس المال البشري
0.00	0.695**	المرونة الاستراتيجية
0.00	0.791**	المقدرات الجوهرية

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss*v25

3-1- تحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة:

من الجدول رقم (16) نلاحظ ان معامل سبيرمان بين للمقدرات الجوهرية وإدارة التغيير التنظيمي بلغت قيمته (0.791) مما يفسر وجود علاقة ارتباط طردية قوية، وقيمة Sig بلغت 0.000 أقل من 0.01 مما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% بين المقدرات الجوهرية وإدارة التغيير التنظيمي لدى المؤسسات البنكية محل الدراسة.

3-2: تحليل نتائج الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة

3-2-1- تحليل نتائج الفرضية الفرعية الاولى:

من خلال نتائج الجدول رقم (16) نلاحظ ان معامل سبيرمان لبعء التعلم التنظيمي بلغت قيمته (0.649) تفسر علاقة طردية قوية، وقيمة Sig بلغت (0.00) > 0.01 لهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% بين بعء التعلم التنظيمي وإدارة التغيير التنظيمي لدى المؤسسات البنكية محل الدراسة.

3-2-2- تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال نتائج الجدول رقم (16) نلاحظ ان معامل سبيرمان لبعء الهيكل التنظيمي بلغت قيمته (0.611) تفسر علاقة طردية قوية، وقيمة Sig بلغت (0.00) > 0.01 لهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% بين بعء الهيكل التنظيمي وإدارة التغيير التنظيمي لدى المؤسسات البنكية محل الدراسة.

3-2-3 تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

من خلال نتائج الجدول رقم (16) نلاحظ ان معامل سبيرمان لبعء المرونة الاستراتيجية بلغت قيمته (0.695) تفسر علاقة طردية قوية، وقيمة Sig بلغت (0.00) > 0.01 لهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% بين بعء المعرفة الفردية وإدارة التغيير التنظيمي لدى المؤسسات البنكية محل الدراسة.

❖ اختبار فرضيات الأثر:

1- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الاولى:

والتي تنص على أنه توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% للقابليات التنظيمية والمقدرات الجوهرية على إدارة التغيير التنظيمي لدى المؤسسات البنكية محل الدراسة.

جدول رقم (17) نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر القابليات التنظيمية والمقدرات الجوهرية

على إدارة التغيير التنظيمي

الخطأ المعياري Std Error Of The Estimate	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	معامل التحديد R Square	معامل الارتباط البيسيط R	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.32222	0.731	0.741	0.861	القابليات التنظيمية المقدرات الجوهرية	إدارة التغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss*v25

جدول رقم (18) نتائج تحليل معادلة الانحدار الخطي لأثر القابليات التنظيمية والمقدرات الجوهرية على إدارة التغيير التنظيمي

مستوى الدلالة Sig	t	المعامل المعياري Beta	الخطأ المعياري Std Error	B	المتغيرات
0.00	-0.755		0.405	-0.306	ثابت (عوامل أخرى)
	1.420	0.177	0.175	0.249	القابليات التنظيمية
	5.698	0.711	0.146	0.831	المقدرات الجوهرية

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss*v25

من الجدول رقم (17) نلاحظ أن معامل الارتباط $R = 0.861$ وهو ارتباط قوي ومعامل التحديد $R^2 = 0.741$ ومعامل التحديد المعدل $= 0.731$ ، وقيمة معامل التحديد 74% تفسر العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة (القابليات التنظيمية والمقدرات الجوهرية) والمتغير التابع (إدارة التغيير التنظيمي) والباقي (26%) يعود إلى عوامل أخرى تؤثر على إدارة التغيير التنظيمي.

كما نلاحظ أيضا من الجدول (18) قيمة $\text{Sig} = 0.000$ وهي أصغر من قيمة 0.01 نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة إثر إحصائية عند مستوى 1% بين القابليات التنظيمية والمقدرات الجوهرية وإدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات البنكية محل الدراسة، ويمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{إدارة التغيير التنظيمي} = (0.249 \times \text{القابليات التنظيمية}) + (0.831 \times \text{المقدرات الجوهرية}) - 0.306$$

2- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

والتي تنص على أنه توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% للقابليات التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي لدى المؤسسات البنكية محل الدراسة.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1- توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% لبعدها القصد الاستراتيجي على إدارة التغيير التنظيمي لدى المؤسسات البنكية محل الدراسة.

2- توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% لبعدها الهيكل التنظيمي على إدارة التغيير التنظيمي لدى المؤسسات البنكية محل الدراسة.

3- توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% لبعدها المعرفة الفردية على إدارة التغيير التنظيمي لدى المؤسسات البنكية محل الدراسة.

جدول رقم (19) نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر القابليات التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي

الخطأ المعياري Std Error Of The Estimate	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	معامل التحديد R Square	معامل الارتباط البسيط R	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.29288	0.561	0.570	0.755	القابليات التنظيمية	إدارة التغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss*v25

جدول رقم (20) نتائج تحليل معادلة الانحدار الخطي لأثر القابليات التنظيمية على إدارة

مستوى الدلالة Sig	t	المعامل المعياري Beta	الخطأ المعياري Std Error	B	المتغيرات
0.579	-0.558		0.517	-0.289	ثابت (عوامل أخرى)
0.000	8.137	0.755	0.130	1.060	القابليات التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss*v25

جدول رقم (21) نتائج تحليل معادلة الانحدار الخطي لأثر ابعاد القابليات التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي

مستوى الدلالة Sig	t	المعامل المعياري Beta	الخطأ المعياري Std Error	B	ابعاد القابليات التنظيمية
0.619	-0.500		0.560	-0.280	ثابت (معاملات أخرى)
0.023	2.351	0.334	0.197	0.464	القصد الاستراتيجي SI
0.094	1.711	0.236	0.172	0.294	الهيكل التنظيمي OS
0.081	1.785	0.275	0.167	0.297	المعرفة الفردية IK

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss*v25

2-1 : تحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

من الجدول رقم (19) نلاحظ أن معامل الارتباط $R = 0.755$ وهو ارتباط قوي ومعامل التحديد $R^2 = 0.570$ ومعامل التحديد المعدل $= 0.561$ ، وقيمة معامل التحديد 57% تفسر العلاقة الخطية بين القابليات التنظيمية إدارة التغيير التنظيمي والباقي (43%) يعود إلى عوامل أخرى تأثر على إدارة التغيير التنظيمي.

كما نلاحظ أيضا من الجدول (20) قيمة $\text{Sig} = 0.000$ وهي أصغر من قيمة 0.01 نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة أثر إحصائية عند مستوى 1% للقابليات وإدارة التغيير التنظيمي لدى المؤسسات البنكية محل الدراسة. ويمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{إدارة التغيير التنظيمي} = (1.060 \times \text{القابليات التنظيمية}) - 0.289$$

2-2: تحليل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الخامسة

2-2-1- تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

من الجدول رقم (21) يمكن كتابة معادلة الانحدار إدارة التغيير على بعد القصد الاستراتيجي كما يلي:

$$\text{إدارة التغيير التنظيمي} = (0.464 \times \text{بعد القصد الاستراتيجي}) - 0.280$$

كما نلاحظ أن قيمة $\text{Sig} = 0.023$ أكبر من 0.01 لذا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% لبعد القصد الاستراتيجي على إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات البنكية محل الدراسة.

2-2-2 تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

من الجدول رقم (21) يمكن كتابة معادلة الانحدار إدارة التغيير على بعد الهيكل التنظيمي كما يلي:

$$\text{إدارة التغيير التنظيمي} = (0.294 \times \text{بعد الهيكل التنظيمي}) - 0.280$$

كما نلاحظ أن قيمة $\text{Sig} = 0.094$ أكبر من 0.01 لذا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% لبعد الهيكل التنظيمي على إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات البنكية محل الدراسة.

2-2-3 تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: من الجدول رقم (21) يمكن كتابة معادلة الانحدار

إدارة التغيير على المعرفة الفردية كما يلي:

$$\text{إدارة التغيير التنظيمي} = (0.297 \times \text{بعد المعرفة الفردية}) - 0.280$$

كما نلاحظ أن قيمة Sig = 0.081 أكبر من 0.01 لذا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% لبعده المعرفة الفردية على إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات البنكية محل الدراسة.

3- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

التي تنص على أنه توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% للمقدرات الجوهرية على إدارة التغيير لدى المؤسسات البنكية محل الدراسة. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1- توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% لبعده التعلم التنظيمي على إدارة التغيير التنظيمي لدى المؤسسات البنكية محل الدراسة.

2- توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% لبعده رأس المال البشري على إدارة التغيير التنظيمي لدى المؤسسات البنكية محل الدراسة.

3- توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% لبعده المرونة الاستراتيجية على إدارة التغيير التنظيمي لدى المؤسسات البنكية محل الدراسة.

جدول رقم (22) نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر المقدرات الجوهرية على إدارة

التغيير التنظيمي

الخطأ المعياري Std Error Of The Estimate	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	معامل التحديد R Square	معامل الارتباط البسيط R	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.32547	0.725	0.731	0.855	إدارة التغيير التنظيمي	المقدرات الجوهرية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv25

جدول رقم (23) نتائج تحليل معادلة الانحدار الخطي لأثر المقدرات الجوهرية على

إدارة التغيير

مستوى الدلالة	t	المعامل	الخطأ	B	المتغيرات
0.943	0.071		0.335	0.024	ثابت (عوامل أخرى)
0.000	11.644	0.855	0.086	1.000	المقدرات الجوهرية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss*v25

3-1- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

من الجدول رقم (22) نلاحظ أن معامل الارتباط $R = 0.855$ وهو ارتباط قوي ومعامل التحديد $R^2 = 0.731$ ومعامل التحديد المعدل $= 0.725$ ، وقيمة معامل التحديد 73% تفسر العلاقة الخطية بين المقدرات الجوهرية وإدارة التغيير التنظيمي والباقي (26%) يعود إلى عوامل أخرى تؤثر على إدارة التغيير التنظيمي.

كما نلاحظ أيضاً من الجدول (23) قيمة $\text{Sig} = 0.000$ وهي أصغر من قيمة 0.01 نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% للمقدرات الجوهرية على

جدول رقم (24) نتائج تحليل معادلة الانحدار الخطي لأثر ابعاد المقدرات الجوهرية على إدارة التغيير التنظيمي

مستوى الدلالة Sig	t	المعامل المعياري Beta	الخطأ المعياري Std Error	B	ابعاد المقدرات الجوهرية
0.669	0.430		0.323	0.139	ثابت (عوامل أخرى)
0.045	2.060	0.191	0.099	0.203	التعلم التنظيمي OL
0.000	4.640	0.458	0.095	0.440	راس المال البشري IC
0.002	3.272	0.345	0.106	0.346	المرونة الاستراتيجية SF

المصدر من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss^*v25

المؤسسات البنكية محل الدراسة.

ويمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{إدارة التغيير التنظيمي} = (1.000 \times \text{المقدرات الجوهرية}) + 0.024$$

3-2- نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة:

3-2-1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

من الجدول رقم (24) يمكن كتابة معادلة انحدار إدارة التغيير على بعد التعلم التنظيمي كما يلي:

$$\text{إدارة التغيير التنظيمي} = (0.203 \times \text{بعد التعلم التنظيمي}) + 0.139$$

كما نلاحظ أن قيمة $\text{Sig} = 0.045$ أكبر من 0.01 لذا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% لبعد التعلم التنظيمي على إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات البنكية محل الدراسة.

3-2-2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

من الجدول رقم (24) يمكن كتابة معادلة الانحدار إدارة التغيير على بعد رأس المال البشري كما يلي:

إدارة التغيير التنظيمي = (0.440 × بعد رأس المال البشري) + 0.139

كما نلاحظ أن قيمة Sig = 0.000 أقل من 0.01 لذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% لبعء رأس المال البشري على إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات البنكية محل الدراسة.

3-2-3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

من الجدول رقم (24) يمكن كتابة معادلة الانحدار إدارة التغيير على بعد المرونة الاستراتيجية كما

يلي:

إدارة التغيير التنظيمي = (0.346 × بعد المرونة الاستراتيجية) + 0.139

كما نلاحظ أن قيمة Sig = 0.002 أقل من 0.01 لذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% لبعء المرونة الاستراتيجية على إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات البنكية محل الدراسة.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل عرضنا بعض الدراسات السابقة لموضوع بحثنا ونقاط الاستفادة منها وتطرقنا لأوجه الشبه والاختلاف بينها وبين دراستنا الحالية، كما قمنا بصب الجانب النظري في جانب الواقعي العلمي من خلال دراسة ميدانية لبعض المؤسسات البنكية بولاية ادرار (بنك السلام-بنك التنمية الريفية-البنك الوطني الجزائري)، حيث اعتمدنا الاستبانة كأداة للدراسة واستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS*25) لتحليل نتائج الدراسة لمعرفة دور القابليات التنظيمية والمقدرات الجوهرية في إدارة التغيير التنظيمي، وتم التأكد من صحة الفرضيات من عدمه والإجابة على التساؤلات المطروحة بالتحليل الاحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبيان وخلصنا الى ما يلي:

- ✓ وجود دور هام للقابليات التنظيمية والمقدرات الجوهرية في إدارة التغيير التنظيمي.
- ✓ وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية عند 1% بين القابليات التنظيمية والمقدرات الجوهرية وإدارة التغيير التنظيمي.
- ✓ وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية عند 1% بين ابعاد القابليات التنظيمية وإدارة التغيير التنظيمي.
- ✓ وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية عند 1% بين ابعاد المقدرات الجوهرية وإدارة التغيير التنظيمي.
- ✓ وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند 1% بين القابليات التنظيمية والمقدرات الجوهرية وإدارة التغيير التنظيمي.
- ✓ لا يوجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند 1% بين ابعاد القابليات التنظيمية وإدارة التغيير التنظيمي.
- ✓ لا يوجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند 1% بين بعد التعلم التنظيمي وإدارة التغيير التنظيمي.
- ✓ وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند 1% بين بعدي راس المال البشري والمرونة الاستراتيجية وإدارة التغيير التنظيمي.

الخاتمة

جاءت دراسة البحث بمتغيرات ذات مكسب كبير وهام للمنظمات التي تسعى للبحث عن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة إذا ما تم استثماره بطريقة مثلى تمثلت في متغيرين مستقلين القابليات التنظيمية والمقدرات الجوهرية، ومتغير تابع يضمن لها التكيف والبقاء في ظل التغيرات البيئية المختلفة والمستمرة من خلال التغيير في عملياتها أو هيكلها أو موارد أو التغيير الكلي وهو إدارة التغيير التنظيمي، فلقد تطرقنا لعرض دور القابليات التنظيمية و المقدرات الجوهرية في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات البنكية محل الدراسة كإشكالية عامة تم الإجابة عنها بتصميم استبانة كأداة للدراسة قسمت الى أربعة محاور، جاء في المحور الأول المعلومات الشخصية والمهنية لموظفي المؤسسات البنكية محل الدراسة و المحور الثاني ضم القابليات التنظيمية بأبعادها (القصد الاستراتيجي-الهيكل التنظيمي-المعرفة الفردية) في 13 فقرة، المحور الثالث ضم المقدرات الجوهرية بأبعادها (التعلم التنظيمي-راس المال البشري-المرونة الاستراتيجية) ب12 فقرة، أما المحور الرابع عرضنا فيه إدارة التغيير التنظيمي في 13 فقرة تم توزيعها على المؤسسات البنكية محل الدراسة.

واعتمدنا برنامج SPSS*25 لتحليل بيانات الاستبانة وقمنا باختبار الفرضيات المطروحة التي حددت علاقة وأثر القابليات التنظيمية والمقدرات التنظيمية في إدارة التغيير التنظيمي للإجابة على إشكاليتنا، حيث توصلنا الى ضرورة الاهتمام بالقابليات التنظيمية ودورها الفعال في عملية التغيير التنظيمي والاهتمام أيضا بالمقدرات الجوهرية التي تعتبر اهم الدوافع التي تستطيع من خلالها المنظمة القدرة على التغيير والتطوير حسب ما يتطلبه الوضع البيئي الذي تعيش فيه المنظمة، وتوصلنا الى الاستنتاجات والتوصيات التالية:

أولا/الاستنتاجات:

1-استنتاجات التحليل الوصفي:

- من خلال التحليل الوصفي لمحاور استبانة دراسة البحث توصلنا الى ما يلي:
- ✓ المؤسسات البنكية محل الدراسة يغلب على موردها البشري الجنس الذكري وأغلبهم فئة شبابية تتمتع بروح العطاء والمبادرة والحماس في الأداء ويتميزون بالخبرة المهنية، كما تحرص المؤسسات البنكية على توظيف الإطارات الجامعية.
- ✓ استنتجنا أن المؤسسات البنكية محل الدراسة تهتم باستثمار قابلياتها التنظيمية ومقدراتها الجوهرية بدرجة مرتفعة وهذا ما يثبت وعيها لأهميتهم في تحقيق أهدافها وميزة تنافسية مستدامة.
- ✓ تهتم أيضا بإدارة التغيير التنظيمي خاصة التغيير في المجال التكنولوجي وفي الهيكل التنظيمي وهذا يثبت اهتمامها بالثقافة التغيير.
- ✓ كما أن المؤسسات البنكية تهتم بتطوير مهارات موظفيه وتحديث معاملاتها التنظيمية والتكنولوجية ويوجد توجه مستقبلي واضح لها في رؤيتها وخططها الاستراتيجية المستقبلية.
- ✓ ويسمح الهيكل التنظيمي للمؤسسات البنكية محل الدراسة بتقديم تصورات حول خدماتها البنكية وتوضح لعاملها جميع المهام الموكلة إليها

- ✓ تهتم بتنمية معارف الموظفين وتطويرها وتحقيق المعرفة وأن المهارات الفردية الغايات التي تسعى إليها.
- ✓ يعمل موظفي البنك على طرح أفكار ومعارف جديدة لتحسين جودة الخدمات البنكية.
- ✓ كما تساهم في إتاحة المعرفة المهنية والبنكية للموظفين الذين يستفيدون من الخبرات السابقة حسب وظائفهم.
- ✓ تعمل المؤسسات البنكية محل الدراسة على وضع خطط ملائمة لمواجهة التغيرات المحتملة وتمتلك القدرة على تقديم مزيج مختلف من الخدمات.
- ✓ يقوم البنك بتطوير تقديم خدمات عملائه بأحدث التكنولوجيا بتوفير برمجيات مستحدثة تتناسب مع المعاملات الجديدة.

✓ يمتلك موظفو البنك ثقافة في المعاملات البنكية.

✓ يغير البنك ثقافته بما يتماشى ومتطلبات متعامليه.

2- انتاجات فرضيات العلاقة:

- ✓ يوجد علاقة ارتباط طردية قوية بين القابليات التنظيمية وإدارة التغيير التنظيمي لدى المؤسسات البنكية محل الدراسة.
- ✓ يوجد علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% بين ابعاد القابليات التنظيمية (القصد الاستراتيجي-الهيكل التنظيمي-المعرفة الفردية) وإدارة التغيير التنظيمي لدى المؤسسات البنكية محل الدراسة.
- ✓ يوجد علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% بين المقدرات الجوهرية وإدارة التغيير التنظيمي لدى المؤسسات البنكية محل الدراسة.
- ✓ يوجد علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% بين ابعاد المقدرات الجوهرية (التعلم التنظيمي-راس المال البشري-المرونة الاستراتيجية) وإدارة التغيير التنظيمي لدى المؤسسات البنكية محل الدراسة.

3- استنتاجات فرضيات الأثر:

- ✓ يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% للقابليات التنظيمية والمقدرات الجوهرية على إدارة التغيير التنظيمي لدى المؤسسات البنكية محل الدراسة.
- ✓ يوجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% للقابليات التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي لدى المؤسسات البنكية محل الدراسة.
- ✓ لا يوجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% لبعدها القصد الاستراتيجي على إدارة التغيير التنظيمي لدى المؤسسات البنكية محل الدراسة.

- ✓ لا يوجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% لبعء الهيكل التنظيمي على إدارة التغيير التنظيمي لدى المؤسسات البنكية محل الدراسة.
- ✓ لا يوجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% لبعء المعرفة الفردية على إدارة التغيير التنظيمي لدى المؤسسات البنكية محل الدراسة.
- ✓ يوجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% للمقدرات الجوهرية على إدارة التغيير التنظيمي لدى المؤسسات البنكية محل الدراسة.
- ✓ لا يوجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% لبعء التعلم التنظيمي على إدارة التغيير التنظيمي لدى المؤسسات البنكية محل الدراسة.
- ✓ يوجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% لبعدي المقدرات الجوهرية (راس المال البشري- المرونة الاستراتيجية) على إدارة التغيير التنظيمي لدى المؤسسات البنكية محل الدراسة.

ثانيا/التوصيات:

- ✓ ضرورة زيادة المؤسسات البنكية محل الدراسة الاهتمام بالاستثمار في قابلياتها التنظيمية ومقدراتها الجوهرية كمكسب أساسي لتحقيق الأهداف المستقبلية.
- ✓ ضرورة أن تقوم القيادات التنظيمية للمؤسسات البنكية محل الدراسة بتغيير هيكلها التنظيمي وإعادة تقسيمه وفق حسب التغيرات البيئية والتطورات الوظيفية ومتطلبات الزبائن.
- ✓ الاهتمام براس المال البشري لأنه يعتبر مورد وثررة نادرة تحقق التميز الذي يصعب تقليده من طرف المنافسين.
- ✓ تعميم ثقافة التغيير لدى موظفيها وحتى المدراء بتنظيم دورات تكوينية او ورشات تحت على التغيير وأهميته للمنظمة.

المراجع

العربية:

الكتب:

- 01- دودين احمد يوسف، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2012.
02- عبوي زيد منير، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة ط1، عمان الأردن، 2008.

مذكرات:

- 01- صفاء حسن محمد رضوان، أثر الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة دراسة حالة: وزارة الشؤون الاجتماعية، غزة، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، دراسة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، 2015.
02- مصطفى توفيق زكي علي، دور القابليات التنظيمية في تعزيز جودة الخدمة من خلال القابليات الاستراتيجية دراسة استطلاعية في مكتب المفش العام بوزارة المالية.

الاطروحات:

- 01- المشهداني آمنة عبد الكريم مهدي، الدور الوسيط لرأس المال الاجتماعي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمقدرات الجوهرية دراسة ميدانية لعينة من الكليات الاهلية في العراق، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه.
02- ترغيني صبرينة، دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، 2015/2014.
03- دوباخ سعيدة، دورة القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه.

مقالات:

- 01- أ.م. العنزي ميرة خضير كاظم و أ.م. د العطوى مهند حميد ياسر وم.د. الشريف زينب هادي معيوف، القابليات التنظيمية ودورها في الحد من الجمود التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة موظفي الإدارة الوسطى في معمل باتا الكوفة، جامعة الكوفة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية. 153.
02- المطيري فهد المشبب، مقترحات تطبيق إدارة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بالكويت، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالگردقة، جامعة جنوب الوادي، المجلد 3، العدد 4، ص55.
02- الكبيسي صلاح الدين عواد كريم، مهند محمد ياسين، دور استراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية، جريدة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2001. ص52.
03- أ.م. د الحدراوي رافد حميد عباس، عدنان رحيم حمود، القابليات التنظيمية ودورها في إدارة التغيير دراسة تحليلية لعينة من الملاكات الإدارية في جامعة الكوفة. مجلة آداب الكوفة، العدد 46، ربيع الثاني 1442، كانون الأول 2020م.
04- بوبرطخ عبد الكريم، شنشونة محمد، دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات دراسة حالة مجموعة من المؤسسات بولاية قسنطينة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 32، العدد 2، 2021.

06-أ.م. د غياش فاضل راضي وأ.م. سناء كاظم جواد، دور القابليات التنظيمية في تعزيز المرونة الاستراتيجية دراسة تحليلية لآراء مدراء المصارف الاهلية في الديوانية، مجلة التنمية البشرية، المجلد (3)، العدد (1)، 2016.

07-كوللي ميهفان شريف وجوتيان حسن كوجر، دور أبعاد المقدرات الجوهرية في التوجه نحو الأعمال الدولية دراسة تحليلية في عينة من الشركات العاملة في مجال خدمات السفر والطيران في محافظة دهوك، قسم العلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الإنسانية لجامعة زاخو العراق، 2020، مجلد 8، العدد 3.

05- وسام علي الحسن، التفكير الاستراتيجي وانعكاسه على المقدرات الجوهرية لتحقيق الميزة التنافسية دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الفلوجة.

موقع:

01-موقع alamerja.net/reading.ph.

الأجنبية:

01- G. Gurkan Inan and Umit S. Bititci / Procedia - Social and Behavioral Sciences 210 (2015) 310 – 319.

02- Rahul Awati, Mary K. Pratt, core competency, copyright 2001-2022 , Tech Target, computer weedy.com.12 :38 ,10-05-2022.

03- StevenK.Thompson, 2012.Sampling, Third Edition.

04- Tim Stobierski, business insights, Harvard business school online, 2020.

05- X.Wang and Y. Zeng. / Organizational Capability Model: Toward Improving Organizational Performance, Journal of Integrated Design and Process Science, 21 (1), 2017, 5-24.

الملاحق



جامعة أحمد دراية أدرار

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

السنة الجامعية: 2022/2021

تخصص: إدارة أعمال

إلى السيد مدير البنك

إلى كل من السادة والسيدات موظفي المؤسسات البنكية محل الدراسة

تحية طيبة منا لكم

الاستبانة التي بين أيديكم تعد بمثابة أداة لإنجاز دراستنا لموضوع: دور القابليات التنظيمية

والمقدرات الجوهرية في إدارة التغيير التنظيمي، لاستكمال مذكرة نيل شهادة الماستر الأكاديمي، الرجاء

الإجابة على جميع الفقرات وعدم ترك أي منها، مع تقديم جزيل الشكر لكم لاستقبالكم ودعمكم لنا.

المحور الأول: البيانات الشخصية والمهنية

1-الجنس

✓ ذكر

✓ أنثى

2-العمر

✓ أقل من 25 سنة

✓ من 25 إلى 30

✓ من 31 إلى 40

✓ أكثر من 40 سنة

3-المؤهل العلمي

✓ ثانوي فأقل

✓ تقني - تقني سامي
✓ ليسانس - ماستر

✓ دراسات عليا (ماجستير-دكتورا)

4-الخبرة المهنية

✓ أقل من 5 سنوات

✓ من 5 إلى 10 سنوات

✓ من 10 إلى 15 سنة

✓ أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: القابليات التنظيمية

في هذا المحور نهدف إلى معرفة مدى تطبيق المؤسسات البنكية لأبعاد القابليات التنظيمية، يرجى وضع (x) امام الإجابة المناسبة.

المتغير المستقل الأول القابليات التنظيمية					
ترقيم	مؤشرات القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
الفصل - د الاستراتيجيات					
1	يوجد توجه مستقبلي واضح للبنك في رؤيته وخطته الاستراتيجية المستقبلية.				
2	يركز البنك على اختيار موظفين ذو خبرة وفق متطلبات الوظيفة				
3	يهتم البنك بتحديث معاملاته التنظيمية والتكنولوجية.				
4	يسمح البنك لموظفيه بالمشاركة في المعلومات البنكية لاتخاذ القرارات.				
5	يهتم البنك بتطوير مهارات موظفيه				
الهيكل التنظيمي					
6	يسمح الهيكل التنظيمي للبنك بتشارك الموظفين في مختلف المجالات والوظائف.				

					7	يتمتع الهيكل التنظيمي للبنك بمرونة تنظيمه.
					8	يسمح الهيكل التنظيمي للبنك بتقديم تصورات حول خدماته البنكية.
					9	يوضح البنك لعامله جميع المهام الموكلة إليه.
المعرفة الفردية						
					10	يمتلك البنك تصور ورؤية واضحة حول الممتلكات المعرفية للموظفين.
					11	يهتم البنك بتنمية معارف الموظفين وتطويرها.
					12	تحقق المعرفة أن المهارات الفردية الغايات التي يسعى إليها البنك.
					13	يعمل موظفي البنك على طرح أفكار ومعارف جديدة لتحسين جودة الخدمات البنكية.

المحور الثالث: المقدرات الجوهرية

في هذا المحور نهدف إلى معرفة مدى تطبيق المؤسسات البنكية لأبعاد المقدرات الجوهرية، يرجى وضع (x) امام الإجابة المناسبة.

المتغير المستقل الثاني المقدرات الجوهرية							
ترقيم	مؤشرات القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
التعلم التنظيمي							
						14	يساهم البنك في إتاحة المعرفة المهنية والبنكية للموظفين.
						15	يستفيد الموظفون من الخبرات السابقة حسب وظائفهم.
						16	يقدم البنك دورات تدريبية.
						17	يرجع الموظفون بالبنك إلى الذاكرة التنظيمية لحل المشاكل القائمة.
						18	يطرح موظفي البنك المشاكل التي تواجههم للتكيف معها.
رأس المال البشري							
						19	يمتلك الموظفون قدرات ابتكارية وإبداعية.
						20	يمنح البنك الترقيات على أساس الأداء والكفاءة في العمل.
						21	يعتمد البنك على فريق من أصحاب الخبرة والاستشارة العلمية والعملية.

المرونة الاستراتيجية

					يقتصر البنك الفرص المتاحة في بيئته.	22
					يملك البنك القدرة على تقديم مزيج مختلف من الخدمات.	23
					يعمل البنك على وضع خطط ملائمة لمواجهة التغيرات المحتملة.	24
					ينفذ البنك استراتيجيات أكثر احتمالا وسرعة اعتمادا على التنبؤات المستقبلية.	25

المحور الرابع: إدارة التغيير التنظيمي

هذا المحور يضم فقرات إدارة التغيير التنظيمي، يرجى وضع (x) امام الإجابة المناسبة.

المتغير التابع إدارة التغيير التنظيمي

ترقيم	مؤشرات القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
26	يغير البنك ثقافته بما يتماشى ومتطلبات متعامليه.					
27	يسعى البنك إلى التغيير في ثقافته حسب البيئة المحيطة به.					
28	يملك موظفو البنك ثقافة في المعاملات البنكية.					
29	يطور البنك من ثقافته الموظفين لتحقيق حالة الانسجام التوافق مع عملاء البنك.					
30	يحدث البنك تغييرات في المهام والأنشطة حسب المستجدات ومجالات النشاط.					
31	يقوم البنك بتغيير هيكله التنظيمي وفقا لمتطلبات العمل.					
32	يعيد البنك تغيير هيكله التنظيمي كلما استحدث وظائف جديدة.					
33	تمس عملية التغيير للهيكل التنظيمي جميع أقسام ومصالح البنك.					
34	يسعى البنك دائما لإحداث تغييرات في هيكله التنظيمي لتحسين الأداء مما يتماشى مع التطورات الجديدة.					

					35	يحرص البنك على استخدام أحدث الأجهزة التكنولوجية المتطورة باستمرار.
					36	يهتم البنك بتوفير برمجيات مستحدثة تتناسب مع المعاملات الجديدة.
					37	يعمل البنك على استخدام تكنولوجيا توفر الوقت في الأداء وتقلل من جهد الموظفين.
					38	يقوم البنك بتطوير تقديم خدمات عملائه بأحدث التكنولوجيا.

المُلخَص

ملخص الدراسة:

دور القابليات التنظيمية والمقدرات الجوهرية في إدارة التغيير التنظيمي

دراسة حالة/ مؤسسات بنكية بولاية أدرار

Summary of the study:

The role of regulatory capabilities and core capabilities in managing
organizational change

Case study/ banking institutions in Adrar state

لقد هدف موضوع دراسة البحث الى معرفة دور المتغيرين المستقلين القابليات التنظيمية من خلال ابعادها (القصد الاستراتيجي-الهيكل التنظيمي-المعرفة الفردية) والمقدرات الجوهرية بأبعادها الثلاثة (التعلم التنظيمي- رأس المال البشري-المرونة الاستراتيجية) في المتغير التابع إدارة التغيير التنظيمي، واعتمدنا مخطط فرضي للدراسة ضم أسئلة جاءت في ستة فرضيات رئيسة تفرعت منها عدة فرضيات فرعية لتحديد علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، واختبرنا مدى صحتها من عدمه معتمدين على الاستبانة كأداة للدراسة، كما اخترنا مجموعة من المؤسسات البنكية بولاية أدرار (بنك السلام، بنك التنمية المحلية الريفية، البنك الوطني الجزائري) مثل مجموع الموظفين العاملين بها مجتمع الدراسة مكون من (83) موظف، وقدرت عينة الدراسة بـ (82) من مجتمع الدراسة وقام البحث بتوزيع 68 استبيان وتم فريغها في برنامج SPSS*25 لإجراء اختبارات التحليل الاحصائي والفرضيات.

وقد توصلت دراسة البحث الى مجموعة من النتائج من أهمها وجود اهتمام من قبل المؤسسات البنكية محل الدراسة بموضوع القابليات التنظيمية والمقدرات الجوهرية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي، كما توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين كل من القابليات التنظيمية والمقدرات الجوهرية وإدارة التغيير التنظيمي فسرت بمعامل ارتباط قوي، كما توصل البحث الى ضرورة اهتمام المؤسسات البنكية محل الدراسة بشكل أكثر بقابلياتها التنظيمية ومقدراتها الجوهرية لدورها المهم في تحقيق الأهداف البنكية والوصول للميزة التنافسية، وغرس ثقافة التغيير التنظيمي في موظفيها.

الكلمات المفتاحية: القابليات التنظيمية، المقدرات الجوهرية، إدارة التغيير التنظيمي.

Summary: The theme of our study was aimed at identifying the role of independent variables, organizational capabilities through their dimensions (strategic intent– organizational structure – individual knowledge) and the core capabilities in their three dimensions (organizational learning – human capital – strategic flexibility) in the variable of the department Organizational change, and we adopted a hypothetical study plan that included questions that came in six main hypotheses, several sub–hypotheses to determine the correlation and impact between the variables of the study, and we tested whether or not they were correct, relying on resolution as a study tool, as we chose A group of banking institutions in The State of Adrar (Peace Bank, Rural Local Development Bank, National Bank of Algeria) such as the total staff employed by the study community consisting of (83) employees, the study sample estimated (82) from the study community and we distributed (68) questionnaires by (82) 75 percent of the study sample and we recovered (61) and after sorting it out, we found (52) studyable questionnaires (76%) of the questionnaires distributed, and we used the SPSS*25 statistical program to analyze the data. The study found the following findings: the interest of the banking institutions under study to a high degree in both regulatory capabilities and core capabilities and the management of organizational change, the existence of a statistically significant impact relationship between both regulatory capabilities and core capabilities and the management of regulatory change explained by a strong correlation factor, and we have found the need for the banking institutions in question to be more concerned with their organizational capabilities and their core capabilities for their important role in achieving the goal and achieving competitive advantage, and instilling a culture of organizational change in their employees.

Keywords: Organizational capabilities, core capabilities, management of organizational change.