

قياس أثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير/دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصرف الراجحي

المدرس المساعد أfnان عبد علي الاسدي
جامعة الكوفة /كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

المستخلص

تهدف الدراسة الحالية إلى اختبار العلاقة وقياس الأثر بين متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي المتمثلة (التعلم التنظيمي، والقيادة التحويلية، وتمكين العاملين، وإدارة الجودة الشاملة، والإدارة الالكترونية، وهندرة نظم العمل) لتحقيق عملية التغيير. ومن خلال تبني أنموذج افتراضي واعتمادها استمارة الاستبيان، اعتمدت الدراسة على مجموعة من المؤشرات و الاختبارات الإحصائية بهدف وضع منهج علمي يمكن للمصرف قيد الدراسة من تبني متطلبات التطوير تمهيداً لتقديم أطر ورؤى تنظيمية جديدة. وأخيراً توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والميدانية والتي تم الاستناد عليها لتقديم مجموعة من التوصيات المنسجمة مع هذه الاستنتاجات.

Abstract:

The present study aims to test and measure the impact of the relationship between the requirements of the application of organizational development (organizational learning and transformational leadership, empowerment of employees, and total quality management, e-governance, and re-engineering business systems) to achieve change. And adopting a model of default and adoption of the questionnaire, the study adopted a set of indicators and statistical tests with a view to a scientific approach can bank in the study of the adoption of development requirements in preparation for regulatory frameworks and new visions. Finally, the study found a set of conclusions and field theory, which was drawn on to provide a set of recommendations consistent with these conclusions.

المبحث الأول منهجية الدراسة

أولاً- مشكلة الدراسة:

برزت أهمية التطوير التنظيمي في وقتنا الحاضر نتيجة للتطور السريع الذي تشهده جميع مجالات الخدمة المصرفية والمعلوماتية والتقنية لتحقيق قدر من التكيف اللازم لضمان بقائها وتحسين أدائها، وضمن هذا السياق تبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي: هل لمتطلبات تطبيق التطوير التنظيمي اثر في إحداث عملية التغيير لمصرف الرافدين؟

ثانياً- أهمية الدراسة:

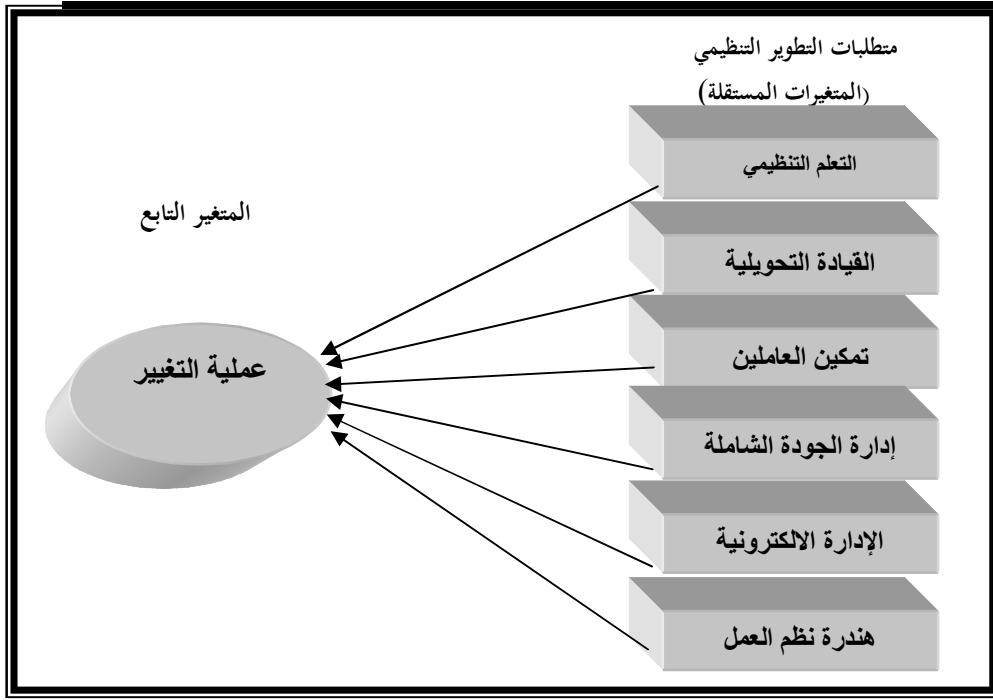
تتجسد أهمية الدراسة في تناولها لمتطلبات التطوير التنظيمي والتغيير وذلك من خلال توافر القدرات والإمكانيات المتاحة لإدارة المصرف على الانتقال من مصارف تقليدية إلى مصارف حديثة متعلمة ومتطورة ومن خلال إتباع أساليب وآليات مستجدة لإحداث عملية التغيير، واستكشاف الوضع القائم عن مدى استخدامها لبعض لمتطلبات التطوير بتوفير قاعدة معلوماتية عن اتجاهات العاملين نحوها ومدى تحقيقها للكفاءة والفعالية لما يعود من مزايا معنوية واكتساب مهارات جديدة تحقق لهم التفوق في الأداء.

ثالثاً- أهداف الدراسة:

تنبع أهداف الدراسة الحالية من خلال النقاط الآتية:

- ١) تقديم إطار مفاهيمي حول متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي والآليات المساعدة في إحداث عملية التغيير.
- ٢) تشخيص وتحديد متطلبات التطوير التنظيمي الممكنة التطبيق في مصرف الرافدين.
- ٣) توضيح المضامين والدلالات النظرية والعملية للتغيير بالنسبة لعينة الدراسة بهدف تفعيل عملية التطوير التنظيمي على مستوى مصرف الرافدين.

رابعاً- النموذج الافتراضي لقيد الدراسة The default model under study



الشكل (١) أنموذج الدراسة الفرضي

خامسا - فرضيات الدراسة

لقد تم صياغة فرضيتين رئيسيتين والفرضيات الفرعية وفقاً لأنموذج الدراسة الافتراضي، وكما يأتي:

اولاً: الفرضية الرئيسة الأولى: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي (التعلم التنظيمي، والقيادة التحويلية، وتمكين العاملين، وإدارة الجودة الشاملة، والإدارة الالكترونية، وهندرة نظم العمل)، في إحداث عملية التغيير، وتنبثق عن تلك الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :

- ١- توجد علاقة ارتباط معنوية بين التعلم التنظيمي وعملية التغيير.
- ٢- توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التحويلية وعملية التغيير.
- ٣- توجد علاقة ارتباط معنوية بين تمكين العاملين وعملية التغيير.
- ٤- توجد علاقة ارتباط معنوية بين إدارة الجودة الشاملة وعملية التغيير.
- ٥- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الإدارة الالكترونية وعملية التغيير.

٦- توجد علاقة ارتباط معنوية بين هندرة نظم العمل وعملية التغيير.

ويتم اختبار صحة الفرضيات الفرعية أو عدم صحتها من خلال:

- فرضية العدم (H0): لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي مجتمعة وعملية التغيير.

- الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ارتباط معنوية بين متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي مجتمعة وعملية التغيير.

ثانيا: فرضية الرئيسة الثانية : هناك تأثير معنوي لمتطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في احدث التغيير، وتنبثق عن تلك الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :

- وجود اثر معنوي للتعلم التنظيمي في عملية التغيير.

- وجود اثر معنوي للقيادة التحويلية في عملية التغيير.

- وجود اثر معنوي لتمكين العاملين في عملية التغيير.

- وجود اثر معنوي لإدارة الجودة الشاملة في عملية التغيير.

- وجود اثر معنوي للإدارة الالكترونية في عملية التغيير.

- وجود اثر معنوي لهندرة نظم العمل في عملية التغيير.

سادساً: حدود الدراسة

تقع حدود الدراسة الزمنية ضمن المدة (من ١/٦/ ٢٠٠٩ لغاية ٣/١/ للعام ٢٠١٠)،

أما الحدود المكانية للدراسة فقد اقتصر على مصرف الرافدين في محافظة النجف.

سابعاً- مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة مصرف الرافدين في محافظة النجف، أما عينة الدراسة فقد كانت قصدية شملت مدير المصرف ومعاونيه ورؤساء الأقسام الإدارية وبعض العاملين في الإدارات التنفيذية مخولين بالتوقيع (أ،ب،ج). وقد جاء اختيار مصرف الرافدين لكونه احد المصارف التجارية الحكومية الذي يستحوذ على الحصة الأكبر من السوق العراقية، ولما يمثله من دعامة أساسية في تشكيلة الجهاز المصرفي العراقي ودوره الأساسي في الاقتصاد العراقي، هدف الدراسة في اختيار مصرف الرافدين لمعرفة متطلبات واتجاهات ومسارات تشكيلة هذا المصرف فيما إذا تم إجراء بعض التطويرات التنظيمية في الجوانب الرئيسة تغييرات التنظيمية المتمثلة بالهيكل التنظيمية بالخدمات والأساليب التقنية، وإعادة هندسة

العمليات المصرفية ، وفق التعديلات بالقوانين والتشريعات المصرفية .. الخ . وفيما يأتي نبذة مختصرة عن المصرف قيد الدراسة هو (مصرف الرافدين):

تأسس مصرف الرافدين في عام ١٩٤١ كأول مصرف تجاري وطني برأسمال قدره (٥٠٠٠٠٠) دينار عراقي مدفوع بالكامل من خزانة الدولة، وأصبح شركة عامةً استناداً إلى قانون الشركات العامة المرقم (٢٢) لسنة ١٩٩٧ (التقرير السنوي لمصرف الرافدين، ٢٠٠٦ ، ٤٢) .، وقد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة حوالي 372. وقد جرى اختيار عينة من العاملين في مصرف الرافدين بالاسترشاد بالقواعد الإحصائية في اختيار العينات، حيث بلغ عدد أفراد العينة ٤٠، وبلغ عدد الاستثمارات المسترجعة ٣٥ استثماراً، أما الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي فقد بلغ عددها ٣٣ استثماراً. ويوضح الجدول (١) خصائص هذه العينة.

جدول (١): خصائص عينة الدراسة (N=٣٣)

المتغير	الفئة	التكرار	%
المركز الوظيفي	مدير	١	٣,٠٣
	نائب/ مساعد مدير	٢	٦,١
	رئيس قسم	٥	١٥,٢
	مسؤول شعبة	٨	٢٤,٢
	موظف (تنفيذيين مخولين بالتوقيع أ، ب، ج)	١٧	٥١,٥
العمر	أقل من ٢٥ سنة	٣	٩,٠
	٢٥ - أقل من ٣٥ سنة	٨	٢٤,٢
	٣٥ - أقل من ٤٥ سنة	١٣	٣٩,٣
	٤٥ - أقل من ٥٥ سنة	٧	٢١,٢
	٥٥ - أقل من ٦٥ سنة	٢	٦,١
	٦٥ سنة فأكثر	٠	٠
	ذكر	١٣	٣٩,٣
الجنس	أنثى	٢٠	٦٠,٦
	دبلوم عالي	١	٣,٠٣
التحصيل الدراسي	بكالوريوس	١٠	٣٠,٣
	دبلوم فني	١٣	٣٩,٣
	إعدادية	٩	٢٧,٣
	أقل من سنة	٠	٠

عدد سنوات الخدمة الوظيفية	سنة - اقل من ٥	٢	٦,١
	٥ - اقل من ١٠	٨	٢٤,٢
	١٠ - اقل من ١٥	١٠	٣٠,٣
	١٥ سنة فأكثر	١٣	٣٩,٣

ثامنا- أداة الدراسة

استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتتكون من (٤٠) فقرة، وقد جرى تصميم هذه الاستبانة في ضوء مراجعة الأدبيات ذات العلاقة. استخدم مقياس ليكرت الخماسي في الاستبانة بحيث قسمت إلى خمس درجات تتدرج من (اتفق تماماً، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماماً) وقد أعطيت علامات للإجابات الخمس السابقة الذكر على التوالي (٥، ٤، ٣، ٢، ١).

تاسعا: الأساليب والمؤشرات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

١- قياس ثبات مقاييس الدراسة

لغرض التحقق من ثبات مقاييس الدراسة والاتساق الداخلي لإبعادها ، فقد تم اختبار معامل ارتباط سبيرمان (rs) ومعامل ارتباط ألفا (rt) الذي يطلق عليه معامل كرونباخ (Cronbach Alpha)، و معامل ارتباط التجزئة النصفية (Guttman Split-Half Coefficient). تعد قيم معامل الارتباط للتجزئة النصفية البالغة (0.60)، فأكثر مقبولة إحصائياً ، كما تعد قيم معامل كرونباخ مقبولة إحصائياً وما تكون هذه القيم مساوية أو أكبر من 0.57 ، في البحوث الإدارية والسلوكية والتربوية (الجلي، ٢٠٠٧: ١٢٢)

٢- الأساليب الإحصائية

استناداً على ما تم جمعه من بيانات تمثلت بإجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان، قامت الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. Ver.15) وذلك لحساب ما يلي:

أ- الأساليب الإحصائية الوصفية : متمثلة بجداول التوزيع التكراري (FDT) والوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري ومعامل ارتباط الرتب لسبيرمان (rs) ومعامل ارتباط بيرسون.
ب- الأساليب الإحصائية الاستدلالية: متمثلة باختبار t واختبار F واختبار الارتباط الخطي البسيط والارتباط الخطي المتعدد.

٣- قياس الصدق والثبات لأداة الاستبانة

- قياس الصدق : تم استخراج الصدق من معامل الثبات لوجود ارتباط قوي بين صدق الأداة وثباتها (الخرابشة، ٢٠٠١: ٩٢)، واستخدم لهذا الغرض معامل ارتباط بيرسون. وتم التحقق من ذلك كما في الجدول التالي:

الجدول (٢) معاملات ارتباط الفقرات بمحاورها ضمن محاور الدراسة

المحور	الفقرة	معامل الارتباط	المحور	الفقرة	معامل الارتباط
التعلم التنظيمي	١	**٠,٩٠٩	الإدارة الإلكترونية	١	**٠,٦٨٠
	٢	**٠,٨٣٩		٢	**٠,٨٨٥
	٣	**٠,٨٩٠		٣	**٠,٩٤٤
	٤	**٠,٨٩٠		٤	**٠,٨٤٦
	٥	**٠,٩٣٧		٥	**٠,٩٤٠
القيادة التحولية	١	**٠,٩٦٦	هندسة نظم العمل	١	**٠,٨٧٨
	٢	**٠,٩٤٢		٢	**٠,٨٣٩
	٣	**٠,٩٢٠		٣	**٠,٩٥٨
	٤	**٠,٩٦٠		٤	**٠,٨٧٠
	٥	**٠,٩٣٦		٥	**٠,٩٦٤
تمكين العاملين	١	**٠,٩٠٤	التغير	١	**٠,٩٦٩
	٢	**٠,٩٠٨		٢	**٠,٩١٠
	٣	**٠,٩٤٢		٣	**٠,٨٩٦
	٤	**٠,٨٥١		٤	**٠,٨٩٤
	٥	**٠,٨٩٤		٥	**٠,٩٢٦
إدارة الجودة الشاملة	١	**٠,٩٦٤			
	٢	**٠,٤١٣			
	٣	**٠,٩١٦			
	٤	**٠,٩٥٠			
	٥	**٠,٩٦٣			

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمحاور التي تنتمي إليها دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يؤكد تمتع جميع المحاور بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي

-قياس الثبات : تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتأكد من توفر الاتساق في أداء أفراد العينة وكذلك حساب

معاملات الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية Split – Half Method باستخدام معادلتَي سبيرمان برون Brown – Spearman ، وجتمان Guttman. وفيما يلي جدول يبين القيم المستحصلة لاستمارة الاستبيان:

الجدول (٣) يبين القيم المستحصلة لاستمارة الاستبيان:

المحور	الفكرونياخ	معامل سبيرمان	معامل جتمان
التعلم التنظيمي	٠.٩٣٤	٠.٨٩٩	٠.٨٨٩
القيادة التحويلية	٠.٩٦٦	٠.٩٦٤	٠.٩٢٧
تمكين العاملين	٠.٩٢٩	٠.٨٧٠	٠.٨٤٤
إدارة الجودة الشاملة	٠.٩٦٤	٠.٩٦٤	٠.٩٤٦
الإدارة الالكترونية	٠.٩٠٨	٠.٩٤٣	٠.٩٤٠
هندسة نظم العمل	٠.٩٤٤	٠.٩٥٧	٠.٩٢٨
التغيير	٠.٩٥٥	٠.٩٧٣	٠.٨٩٦

المبحث الثاني

التطوير التنظيمي (المفاهيم، والاستراتيجيات، والمتطلبات)

أولاً: مفهوم التطوير التنظيمي organizational Development concept

يعد التطوير التنظيمي سمة من سمات العصر ينطلق من مقومات تتمثل في تطوير المنظمات والنظم والملاكات البشرية (القيادية والتنفيذية) بإحداث تغييرات تراكمية شاملة انطلاقاً من افتراض وجود أساس إداري يمكن البناء عليه. فنجاح التغيير مرتبط ارتباط وثيق بقبول الملاكات الإدارية وتعاونهم على تطبيق متطلبات التطوير التنظيمي. ويمكن توضيح مفهوم التطوير التنظيمي كما ورد في بعض الأدبيات وكما يلي:

١ - التطوير: Development

يعني التطوير في اللغة العربية " هو التجديد والتحديث والتعديل، ويقال جد يجد فهو جديد واستجد أي صيره جديداً، ويقصد به الاجتهاد في الأمر وتحسينه"، (الفيروزي آبادي، ١٩٨٧: ٣٤٦).

أما في الاصطلاح العام ، يعني " تغيير عام لأساليب تطوير كفاءة وأداء العاملين في الجهاز الإداري ويشمل التدريب أثناء العمل وخارجه (التويري، ٢٠٠٤: ٥) .

٢- التطوير التنظيمي organizational Development

تعددت مفاهيم التطوير التنظيمي وتباينت الرؤى حول مفهومه وفيما يلي بعض تلك المفاهيم كما وردت في بعض أدبيات الإدارة وفقاً للمؤشرات التالية:

- التطوير التنظيمي وفقاً للتنمية الإدارية: هو تحديد وإيجاد درجة من التناسب والتوافق بين الأبعاد النوعية والكمية (Quantitv & Qualitative Dimensions) للأنماط والصواب السلوكية التي يتصف بها الجهاز الإداري من جهة وبين الأبعاد النوعية والكمية للسلع والخدمات العامة المطلوب إنتاجها ضمن متطلبات بيئة العمل. (اللوزي، ١٩٩٣: ١٤)

- التطوير التنظيمي وفقاً للتحسين: يعني التحسين في الجهاز الإداري بالمعنى الميكانيكي أو الهيكلي ويركز اهتمامه على البعد التقني والفني. (cooper,2002:11)

- التطوير التنظيمي وفقاً للخطة: عملية متعددة الجوانب تشمل الموارد البشرية والوسائل والأساليب ولها أبعاد إنسانية وفنية وتنظيمية واجتماعية وفنية (عبد الوهاب، ١٩٨٣: ٢٠٠)

- التطوير التنظيمي وفقاً للعمليات: هو التجديد للوظائف التي تتوافق مع درجة تحديد المهام وشمولية قواعد العمل وهيمنة اعتبارات الانجاز. (Gerald,2003: 9)

- التطوير التنظيمي وفقاً للتغيير: هو مجموعة من أساليب العلوم الاجتماعية التي تستخدم لتطبيق التغيير في مكان العمل بهدف تحسين مستوى تنمية أفراد المنظمة وأدائها. (رفاعي، وبسيوني، ٢٠٠٩: ٨٠٣)

ويتم ذلك عن طريق تحسين جودة بيئة العمل واتجاهات العاملين، ورضائهم عن وظائفهم. ولذلك فإنه يتضمن تغيير المنظمة كلها، وفقاً لما ورد أعلاه لا يوجد اتفاق عام حول مفهوم التطوير التنظيمي مما قادنا في هذه الدراسة إلى اعتباره " الجهد المخطط والشامل الذي يهدف إلى رفع كفاءة وفاعلية الجهاز الحكومي بشقيه الإداري والمعرفي من خلال تطبيق المفاهيم والنظريات السلوكية والآليات والتقنيات المعاصرة لإحداث التغيير الجذري والشامل في إدارة المؤسسات المصرفية وتعزيز دورها الاستراتيجي.

ثانياً- استراتيجيات التطوير التنظيمي Organizational Strategies Development

يعتمد التطوير التنظيمي على البعد الاستراتيجي في تعامله مع البيئة الخارجية وبالنظر لما يحرص عليه رجال التطوير التنظيمي هو التغيير المستمر وصولاً إلى منظمات تستطيع أن تتعامل مع المستقبل بعقلية علمية احترافية تعتمد على البعد الاستراتيجي، ويمكننا أن نميز بين أربعة بدائل إستراتيجية لنطاق التطوير التنظيمي وكما يلي:

١ - إستراتيجية التطوير الجزئي: تركز على جهود التطوير التنظيمي التي تنصب على عدد قليل من العناصر ويختار عدد محدود من المنظمات وعلى ضوءها يتم (إعادة تصميم الهياكل التنظيمية، أو تدريب الإدارة العليا، أو تطوير نظم المعلومات)، فهي محدودة النطاق وأثرها على مستوى الإدارة محدود. (التويجري، ٢٠٠٤: ٨)

٢ - إستراتيجية التطوير الأفقي: تركز على جهود التطوير التنظيمي التي تنصب على عدد محدود من العناصر لكن التطوير يؤثر على كل أو اغلب المنظمات مما يضع حدود على الفعالية النهائية لجهود التطوير ومنها (وصف وتوصيف للوظائف، تطوير الهياكل التنظيمية للمنظمة) وعليه يعاني النظام الإداري من قصور شديد يقتضي علاجاً أفضلاً يشمل معظم جوانب المنظمة (Boyd,2006:113).

٣ - إستراتيجية التطوير القطاعي: تركز على جهود التطوير التنظيمي التي تختار عدداً محدوداً من المنظمات وتركز على (متطلبات التطوير، رفع مستوى أدائها)، وتحتوي هذه الاستراتيجيات على اغلب أو معظم العناصر الحرجة المكونة للأداء للمنظمي من خلال تشخيص مواطن الضعف في الأداء. عليه تعتبر نموذجاً للتطوير المتكامل في النظام الإداري، ويشمل (تشخيص ودراسة احتياجات التطوير للهياكل التنظيمية والوظيفية، وأنظمة التخطيط، ونظم معايير الرقابة، وتقييم الأداء، وهياكل الأجور، والحوافز، ومعايير اختيار القيادات). (التويجري، ٢٠٠٤: ١٠)

٤ - إستراتيجية التطوير الشامل: تركز على جهود التطوير التنظيمي لمختلف العناصر الحرجة للأنظمة والممارسات الإدارية كل أو اغلب مجالات المنظمة ويعتمد في نجاحها على (الإدارة السياسية، المقومات المجتمعية الكلية التي تدعم التطوير، فعالية الدور الرقابي، تطوير وتغيير النظم). (Graham,2003: 9)

ثالثاً- متطلبات التطوير التنظيمي Organizational Development

يتعامل التطوير التنظيمي مع التحديات التي تواجه المنظمات وعملها الإداري من خلال متطلبات أو (تقنيات) جديدة تعمل على تغيير اتجاهات وثقافة المنظمة والعاملين فيها حتى تستطيع من خلالها أن تتعامل مع المستجدات وتواكب التغييرات العالمية (الشرييني، ٢٠٠٠ :٢٨)، وتبرز هذه الدراسة أهم متطلبات التطوير التنظيمي كما أشير إليها في بعض الأدبيات وكما يلي: (Nekolas,2001)، (Marquardt,2002: 23)

١- التعلم التنظيمي: Learning Organizations

يعد التعلم التنظيمي عاملاً مهماً يحفز العاملين على اكتساب المهارات والمعارف وتزويدهم بالخبرات الضرورية لإعادة تشكيل أطهرهم الفكرية ، وإعادة صياغة المشاكل التنظيمية على وفق رؤية مستندة إلى معرفة جديدة تسهم في زيادة بصيرتهم وامتلاكهم القدرة على الاستجابة المرنة للمتغيرات البيئية. وربط (Charlottetown,200) بين التعلم التنظيمي وعملية التغيير التنظيمي السريع التي تشهدها بيئة الأعمال، إذ إن المنظمات (المصارف) اليوم تتعامل مع مناخ عام يسوده التغيير السريع والديناميكية التنافسية العالية مما يكتسب أهمية إستراتيجية كونه مورد ضروري للمنافسة، والتي تركز على متطلبات الربون، وعرف التعلم التنظيمي: هو عملية ربط المعرفة الشخصية الجديدة بالقاعدة المعرفية للمنظمة، لتحقيق إسهام ايجابي، تعيد المنظمة (المصرف) من خلاله صياغة أطرها الفكرية وهياكلها واستراتيجياتها وإجراءات عملها، بهدف امتلاك مقدرات تكيفية تمنحها المرونة اللازمة لمواكبة المتغيرات البيئية المستجدة (الساعدي، ٢٠٠٦ : ٦١)، وذلك من خلال مجموعة من العمليات منها،(تمكين العاملين بالمصرف واستثمار التجارب والخبرات السابقة، إدارة واستخدام التقنيات الالكترونية لجميع عملياته بشكل فعال وتحسين الأداء من خلال ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة للقيادات والعاملين بالمصرف من امتلاك ميزة سرعة التعلم بكفاءة وفعالية. ومن المعتقد إن قدرة أي منظمة (المصرف) على التعلم التنظيمي بصورة أفضل من منافسيها يعد شرطاً أساسياً لزيادة قدراتها التنافسية والاستجابة بصورة فعالة ومبتكرة للتغيرات البيئية. وللتعلم التنظيمي ثلاثة أبعاد أساسية: (أيوب، ٢٠٠٤ : ٧٣ - ٧٥)

أ- البعد الاستراتيجي: إيجاد إستراتيجية للتعلم التنظيمي المخطط، ومن متطلباته:

- الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم ومن خلال (توحيد جهود مشتركة في وضع الخطة، تزويد الأفراد العاملين بطاقة التعلم).

-متابعة التغييرات البيئية والاستعداد والتكيف من خلال (وضع بدائل مناسبة للتخفيف من حدة العوامل البيئية وجعلها تعمل لمصلحة المنظمة (المصرف).
- إستراتيجية التعلم : وضع خطة محددة تساند التدريب والتعلم والابتكار ومن مصادرها بناء مزايا تنافسية.

ب-البعد التنظيمي: من متطلباته (العمل من خلال الفريق- اعتماد الهيكل التنظيمي المرن- إيجاد المعرفة ونقلها إلى أنحاء التنظيم).

ج-البعد الثقافي: ومن متطلباته:

- التركيز على الفشل والتعلم من الأعضاء السابقين وهذه تعتبر فرصة ووسيلة للتطوير .
- البيئة المساندة للتعلم من خلال إدخال التحسينات في أساليب العمل.
- الجودة الكلية للتعلم، الاهتمام بجودة التدريب والتعلم التنظيمي.

٢ - القيادة التحويلية: Transformational Leadership

تعرف بأنها " تلك التي تركز الاهتمام على التغيير والتطوير الدائم في المنظمة لمواجهة التطورات في البيئتين الداخلية والخارجية وينمي التغيير والتطوير في الثقافة التنظيمية ودورها في حياة المنظمة وانتشارها، ويرتكز مفهوم القيادة التحويلية على القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات وتشكيل وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية وتطلعات أخلاقية، يقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغير مقصود. كما تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في الوقت نفسه على تغيير وتحويل الأنظمة القائمة مع الآخذ بالاعتبار تدريب المرؤوسين على تحمل أكبر قدر من المسؤولية في تنمية وتطوير أنفسهم والأخرين. (كنان، محمد، ٢٠٠٩ : ١)

ومن هذا المنطلق فإن القائد التحويلي يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم وتحويل هذا الوعي إلى آمال وتوقعات المنظمة، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية. وفي تغيرات العولمة وتقنية المعلومات كان لابد أن يكون هناك قادرون على قيادة منظماتهم إلى بر الأمان وهؤلاء القادة هم من يسمون بالقادة التحويليين. وبالتالي فإن الحاجة إلى قيادات واعية تدرك أهمية التغيير وتنفيذه في ظل

القيادات الكفوءة. وعليه فان توفير الخصائص البشرية، والمادية، والثقافة التنظيمية تعد من متطلبات القيادة التحويلية (Wendell,2003: 211)

٣- تمكين العاملين Empowerment

يطلق عليه في مجال الفكر الإداري المعاصر بالمنظمة المتمكنة، ويعد من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية منذ بداية التسعينات، وأكدت العديد من الدراسات والبحوث: إن تمكين العاملين " هو منح العاملين وتزويدهم بالمهارات والتقنيات والمعلومات والسلطة والمسؤولية المتعلقة بعملهم ويسمح لهم بان تكون فرق العمل قادرة على مواجهة التحديات واقتناص الفرص والاستمرار في التحسين المستمر من اجل تحقيق الكفاءة والفعالية (الهواري، ٢٠٠٥ : ٢٢٤)، كما التمكين يؤدي إلى تحسين الأداء، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والفعالية التنظيمية، وإدارة الأزمات بفعالية. وقد حدد متطلبات اللجوء إلى التمكين بالاتي: (Tumer,2006:202)

- حاجة المنظمة إلى الاستجابة للظروف والمتغيرات الطارئة.
- تقليل عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر التقليدي وتركيزها على القضايا الإستراتيجية.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلقة.
- تقوية جوانب الرضاء، والانتماء، والتحفيز الوظيفي.
- إعطاء الأفراد المسؤولية اكبر وإحساسا أكثر بالانجاز في عملهم.

٤ - إدارة الجودة الشاملة: Total Quality Management

تمثل (TQM) تقنية منهجية لتحقيق وضع تنافسي أفضل وبما إن مفهوم الجودة باعتباره هدفا يمكن قياسه، فالجودة دور في إحداث تغييرات متعددة في العلاقات الإنسانية، وأساليب الاتصال، وطرق تقويم الأداء، وأساليب اتخاذ القرارات، وتحرص على تقييم فرص النجاح لزيادة الإنتاجية وتحسين نوعيتها. (Bon,2002: 112)

وتقوم (TQM) على أسس يلزم توفرها لحسن تطبيقها وحصد نتائج ايجابية منها الانتقال من الإدارة التقليدية بما تحمله من قيم ومفاهيم ترسخت عبر سنين إلى قيم ومفاهيم عمل حديثة. (الخلف، ٢٠٠١: ١٢٣)

كما تعني المشاركة من خلال فرق العمل (حلقات الجودة) والسعي الدائم إلى كسب رضا المستفيدين من الجودة التي تقدمها المنظمة واتخاذ القرارات بناء على بيانات ومعلومات تم جمعها وتحليلها بشكل دوري، وهذه التقنية تتعامل مع المشكلات باعتبارها فرصا للتطوير أكثر من كونها عائقا للأداء. (Daft,2001:142)

مما سبق يمكن الاستنتاج بأن إدارة الجودة الشاملة تركز على أن رضا العميل عنصر أساسي في إدارة الجودة ، وتوسيع قاعدة المشاركة لكافة المستويات الإدارية في المنظمة بحيث يشارك الجميع في تحقيق أعلى مستويات الأداء، وعليه فهي عملية مستمرة لا تتوقف ولا تنتهي، و يعد التطور المستمر من خلالها سمة من سمات TQM ، إن تشكيل فرق العمل داخل المنظمة، المشاركة بين الجميع وعلى مختلف المستويات لتحقيق أهداف المنظمة، أن الخدمات هي أحد أهم الأمور التي يركز عليها مفهوم الجودة

٥- الإدارة الالكترونية: E-Management

تعرف بأنها عملية تقنية وتنظيمية يتم تبادل الأعمال وإنهاء المعاملات بين مجموعة من المستفيدين من خلال استخدام أساليب وأنظمة تكنولوجية في معالجة المعلومات ونقلها عبر أنظمة اتصالية أو رقمية (Deitel,2004: 221)،

كما تعني إنها بمثابة مجموعة من الشركات أو الكيانات تتعامل بكفاءة وفعالية من استخدام مجموعة أنظمة وآليات تقنية المعلومات والاتصالات فائقة ومتقدمة لأداء الأعمال بشكل منظم ودقيق (Jacobs, 2003:11)، أما في مجال الخدمة المصرفية ، فإنها تعني القيام بأداء الوظائف الإدارية وانجاز كافة أنشطتها المصرفية الفاكس والانترنت والشبكات الرقمية الأخرى بقصد تسهيل عملية اتخاذ القرارات ورفع كفاءة الأداء وفعاليتها مروراً بجميع العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة. ومن المتطلبات التنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المصرف عينة الدراسة: (إعادة البناء التنظيمي، والتغير بإجراءات العمل، المركزية واللامركزية، الأنظمة واللوائح، والهياكل الوظيفية). (Deitel,2004: 221)

٦ - هندرة نظم العمل : Reengineering work systems

وهي احد مداخل الإدارة الحديثة لتحسين وتطوير الخدمة في الجهاز الحكومي ، وأشار مايكل هامر ١٩٩٣ ، بأنها التفكير الجوهري والأساسي لإعادة تصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات فائقة في معايير الإدارة المعاصرة من التكلفة، والخدمة، والجودة، والسرعة. (Boyd,2005:1-٣). وعرفها Ross " بأنها الوسيلة التي تستخدم عدداً من المعارف لإحداث تغييرات جوهرية داخل التنظيم بهدف إحداث تغييرات جذرية في تطوير الأداء. (Ross, 1993: 17-18)

و تعد الهندرة ضمن عمليات التطوير والأسباب وراء وجود المنظمة، والتوقعات الأساسية للعمليات، والنظم الإجراءات المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة والخبرة والعمالية المطلوبة للتنفيذ، وبذلك تتضمن تغيير بأساليب وهياكل العمل من اجل تحسين الأداء بكل المعايير القياسية المختلفة، ويتطلب تطبيق مفهوم الهندرة مجموعة من العوامل و هي: (Ross, 1993: 25)

١. أن تكون المنظمات (المصارف) قد طبقت مفهوم إدارة الجودة الشاملة و سلسلة المواصفات العالمية (iso 9000) على السلع والخدمات التي تقوم بإنتاجها.
 ٢. أن تكون هناك حاجة ملحة و قناعة تامة من قبل إدارة المنظمة (المصرف) بالعمل على تطبيق إعادة الهندسة الإدارية.
 ٣. ضرورة دعم الإدارة العليا حيث يتم البدء في تطبيقها من الإدارة العليا ومن ثم الوصول إلى الإدارة الوسطى و الدنيا.
 ٤. ضرورة التركيز على عمليات و ليس الإدارات لغايات إرضاء الجمهور من خلال نوع الخدمة و السلعة المقدمة وليس الإدارات أو تغييرها.
 ٥. التركيز على نوعية و تركيبة فرق العمل التي تقوم بأداء العمل.
 ٦. التركيز على الابتكار و الإبداع في العمليات التنظيمية بشكل يؤدي إلى تقديم خدمات ذات مواصفات جيد تعكس رضا العميل.
 ٧. محاولة التقليل من مقاومة العاملين للتغيير في مفهوم الهندرة من خلال توعية الأفراد و الفوائد التي من الممكن أن تعود عليهم عند نجاحها في تطبيق هذا المفهوم.
- و يشير البعض إلى إن تطبيق الهندرة الإدارية يمد التنظيمات الإدارية بمزايا متعددة تساعد على تحقيق التطوير التنظيمي تتمثل في : (Boyd,2005:5)

- إعطاء التنظيمات مرونة عالية من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة وممارسة اتخاذ قرارات بدرجة عالية من الاستقلالية.
- اعتماد فرق العمل على منهجية الإبداع و الابتكار لغاية المحافظة على التنظيمات في حالة جبدو ووضع تنافسي جيد ومن ثم زيادة قدرات التنظيمات على مواجهة التحديات .
- طبيعة فرق العمل التي تقوم على أساس التنظيم الحيوي و التي يعتبر من التنظيمات التي يتم تصميمها من اجل مواجهة المتغيرات البيئية المعقدة.

المبحث الثالث

التغيير (المفاهيم، والمداخل، والاستراتيجيات)

أولاً- التغيير

١- مفهوم التغيير change concept

التغيير مشتق من الفعل غير، وغيره، حوله وبدله كأنه جعله غير ما كان، وفي معناه بالذكر الحكيم، ذلك بان الله لم يك مغيراً نعمة أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم، ويقال تغايرت الأشياء يعني اختلفت. (ابن منظور، ص ٣٣٥) . أما التغيير بالمعنى الإداري في منظمات الأعمال يرتبط بشكل أساسي بالإصلاح والتطوير التنظيمي للمنظمات والأفراد والجماعات ومواقفهم نحو ذلك، ويلعب السلوك التنظيمي دوراً بارزاً في هذا الخصوص، فنجاح التغيير مرتبط ارتباط وثيق بقبول الكوادر الإدارية وتعاونهم على تطبيق آلياته. ولتوضيح مفهوم التغيير بالمصطلح العام كما ورد في بعض الأدبيات هو:

- التغيير: هو عملية إعادة هيكلة المصادر والقابليات من اجل زيادة قدرة المنظمة على خلق القيمة وتحسين أدائها. (الحميري، عباس، والياسري، ٢٠٠٦: ١٧)
- التغيير: هو عملية إعادة تحديد أو تصحيح لطرق العمل أو التغيير باختصاصات بعض الإدارات أو إعادة بناء هيكلية التنظيم. (كنعان، ٢٠٠٨: ٣٥٤).

٢- مفهوم التغيير التنظيمي Organizational change concept

يعد مفهوم التغيير التنظيمي موضع اهتمام كتاب وباحثي المنظمة بصورة عامة والمتخصصين بالتغيير التنظيمي بصورة خاصة ، وسيتم التركيز على المفاهيم التي تناولها عينة من الكتاب والباحثين المعاصرين وفق ما يلي:

- التغيير التنظيمي: هو جهد ونشاط مخطط وطويل الأمد يهدف إلى تغيير ثقافة المنظمة في سبيل التحسين المستمر لقدرتها على تطوير رؤيتها وزيادة جودة أدائها وإنتاجيتها وتجديد نفسها من خلال مشاركة وتعاون العاملين لتحقيق رسالتها وأهدافها. (العديلي، ١٩٩٨: ٣)
- التغيير التنظيمي: هو التغيير الخطي المستمر والتغيير الشامل في سلوك المنظمة وأهدافها وعملياتها ومواردها البشرية استجابة للتغيرات في بيئة المنظمة. (Robbins, 1998: 542)
- التغيير التنظيمي: هو مجموعة التعديلات أو الإضافات التي تجريها المنظمة (التغيير الجذري والتراكمي والمخطط وغير المخطط). (Schermerhorn, 2000: 395)
- ويعد مفهوم التغيير التنظيمي من وجهة نظر قيد الدراسة " هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة لأي عنصر من عناصر العمل التنظيمي للقطاع المصرفي وذلك لتحقيق احد أمرين مهمين أولهما: ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب العمل الإداري المصرفي مع التقنيات الجديدة المحيطة بالتنظيم ليصبح هناك توافق مع متطلبات التطوير. وثانيهما: استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية جديدة ليصبح التنظيم أكثر كفاءة وفاعلية.

٣- إدارة التغيير change Management

- هناك من تناول مفهوم التغيير التنظيمي من خلال عملية إدارة التغيير:
- إدارة التغيير: بأنها مجموعة نشاطات التغيير التي تشمل جميع نشاطات المنظمة (التركيب والعمليات واتجاهات الموارد البشرية) التي تخطط لها وتديرها الإدارة العليا في المنظمة. (Dale, et al., 1997: 170)
- إدارة التغيير: هي مجموعة الوسائل والأساليب والتقنيات التي تستخدمها المنظمة بشكل فعال لإدارة التغيير في مجال فرق العمل، والموارد البشرية والمنظمة. (Ivancevich, 1997: 485)
- إدارة التغيير: هي معياراً لقدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في محيطها باستمرار بحيث تحقق أفضل مواءمة وأسرع استجابة له. (Daft, 2001: 352)

ثانيا- مداخل التغيير ومجالاته Entrances and the fields of change

- حظيت مجالات التغيير الكثير من المهتمين في مجال التغيير وذلك لأهميتها وتنطوي على عدة مجالات مختلفة في نشاط منظمات الأعمال وفيما يلي أهمها وفق المداخل الآتية:
- ١- المدخل الوظيفي: يتهم بفلسفة ورسالة وأهداف المنظمة أو أي تغيير في فلسفتها يعد ضرورياً أما نتيجة تغيير الرسالة والأهداف والاستراتيجيات أو بشكل مستقل هو إعادة تطبيع

الموارد وترشيد استخدامها بما يساهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة وتخفيض التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة إنتاجيتها. (مصطفى، ٢٠٠٠: ٤٧٢)

٢- المدخل السلوكي: يلعب السلوك الإنساني في المنظمة دورا بارزا في عملية التغيير التنظيمي، وعليه يركز المدخل على أحداث التغيير من خلال المجالات التالية: (عطية، ٢٠٠٣: ٣٤٩)

- الإحلال: (استغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بالأفراد الأكثر كفاءة) وهذا يصعب تطبيقه في عينة الدراسة.

- التحديث التدريجي للعاملين: (وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار مؤهلات وخبرات).

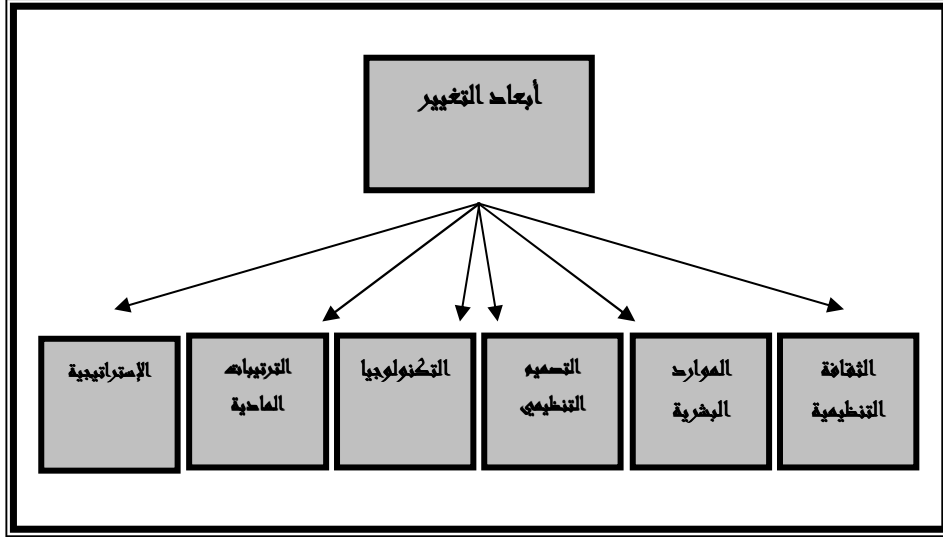
- تحسين العاملين الموجودين على رأس العمل: بهدف تحسين أدائهم وإكسابهم مهارات عمل جديدة.

- الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات: وهذا ينطلق في مجال الدراسات الإدارية باصطلاح(التنمية الإدارية) وتركز التنمية التنظيمية على تغيير اتجاهات ومدرجات وسلوكيات وتوقعات العاملين وأعضاء المنظمة من خلال عملية التطوير واتخاذ القرارات وحل المشاكل بهدف زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة.(عطية، ٢٠٠٣: ٣٤٩).

٣- المدخل الهيكلي: يركز على احداث التغيير من خلال إجراء تعديل في(الهياكل التنظيمية ، ونطاق الإدارة، التنفيذيون والاستشاريون). ومن ثم التغيير في احد هذه المكونات والكشف عن أي خلل موجود في إعادة البناء على أساس أكثر ملائمة للأهداف التطوير والاستجابة لمتطلبات المجتمع. وعليه تلجأ الحكومات إلى التطوير التنظيمي في هذا المدخل بمعنى تطوير إجراء التحسينات والتعديلات ومحاولة الوصول إلى وضع أفضل للمنظمات حيث تعد الإصلاحات الهيكلية كأسلوب تغيير تنظيمي ناجح. (المصري، ١٩٩٨: ١١)

٤- المدخل التكنولوجي: يركز هذا المدخل على إعادة تركيب وتدقيق العمل وعلى أنماطه وأساليبه الفنية والعملية والتطبيقية التي تسهم في توفير وسائل ومعدات والآلات والأجهزة الميكانيكية والالكترونية ذات الكفاءة والفاعلية العالية والأداء الأفضل. (شريف، ١٩٩٨: ٣١)

٥- المدخل عبر تغيير الترتيبات المادية: يشمل تغيير المسافات والترتيبات في موقع العمل أي يأخذ بنظر الاعتبار الترتيب والتصميم الداخلي لموقع العمل. (مصطفى، ٢٠٠٠: ٤٧٢) والشكل التالي يوضح أبعاد التغيير المشار إليها في أعلاه



الشكل (٢) يوضح أبعاد التغيير

المصدر: عطية، أفندي، ٢٠٠٣، "تمكين العاملين مدخل لتحسين والتطوير المستمر"، المنظمة العربية للإدارة، القاهرة. ص ٣٤٩

ثالثاً- استراتيجيات التغيير التنظيمي Organizational change Strategies

بعد أن تطرقنا للمداخل في التغيير التنظيمي باعتبارها تتفق مع أهدافه، لذا فإن التغيير التنظيمي يعتمد على البعد الاستراتيجي في تعامله مع البيئة الخارجية ووفق التطوير التنظيمي وصولاً إلى منظمات تستطيع أن تتفاعل مع المستقبل بعقلية علمية احترافية . وعندما ترغب المنظمات باعتماد إستراتيجية معينة فإنه لا توجد هناك إستراتيجية محددة يمكن تطبيقها في كل الظروف وإنما توجد العديد منها لإغراض تطبيقها وسيتم التركيز بعرض أربعة منها: (العيان، ٢٠٠٥: ٣٥٤)، (Bouder,2007:153).

١) إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: تفترض هذه الإستراتيجية إن الحافز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توفرها، بل هو عدم اقتناع القادة في منظمات الأعمال

لضرورة التغيير وعدم رغبة أو الخوف منه. فقد يكون التغيير تهديد بالمصالح الشخصية أو تضارب بالقيم والمعتقدات التي اعتادت المنظمات عليها ويتم من خلال التغلب على هذه المقاومة عن طريق استخدام أساليب التدريب والتطوير التنظيمي.

٢) إستراتيجية القوة القسرية: تقوم على افتراض إن الكوادر العاملة هم اقل سلطة وسوف يخضعون لمن هم أكثر سلطة وخبرة ويتم التغلب على أشكال ومظاهر المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف التغيير وعليه فان هذه الإستراتيجية أكثر فاعلية.

٣) إستراتيجية المشاركة : تعكس مفهوم العلاقات الإنسانية في نظريات العلوم السلوكية التي تهدف إلى الاهتمام بالموارد البشرية وإتاحة الفرصة بالمشاركة في اتخاذ قرارات التغيير وتأخذ هذه الإستراتيجية احد المجالين:

المجال الأول: تقوم الإدارة بتحديد المشكلة ثم طرح البدائل والطلب بمشاركة العاملين في اختيار البديل الأمثل وفي هذه الحالة يقتصر دور العاملين على اختيار البديل الذي تطرحه الإدارة العليا للمنظمة.

المجال الثاني: تتم المشاركة بصورة أكثر عمقا حيث تقوم الإدارة مع العاملين بتحديد المشكلة وطرح البدائل واختيار الأنسب لهدف التغيير.

٤) إستراتيجية التفويض: تقوم الإدارة وفق هذه الإستراتيجية بإعطاء معلومات كافية عن الحالة المطلوب تغييرها للعاملين ، ثم طرح المجال للمناقشة وتحليل المعلومات لتقديم اقتراحات أو توصيات للحل، وبالتالي فالإدارة مفوضة للأفراد سلطة اتخاذ قرارات التغيير ، وعليه فقد تستخدم احد أساليب التطوير التنظيمي (تدريب بالحاسب أو دراسة الحالة).

المبحث الرابع

الإطار التحليلي للدراسة

أولاً- وصف وتشخيص متغيرات الدراسة واختبار فرضياته:

أ - وصف إجابات عينة الدراسة: حول متطلبات التطوير التنظيمي: تناول هذه الفقرة وصف مؤشرات متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي، وفيما يأتي وصف لهذه المتطلبات على مستوى عينة الدراسة:

١- التعلم التنظيمي: يعرض الجدول (٤) نتائج إستجابات أفراد العينة على فقرات التعلم التنظيمي:

الجدول (٤) الأوساط الحسابية والوزن المئوي والأهمية النسبية لفقرات محور التعلم التنظيمي في عينة الدراسة (N=٣٣)

المحور	الفقرة	إجابات أفراد العينة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي %	ترتيب الأهمية النسبية
		اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا تماماً				
التعلم التنظيمي	X1	١٧	١٢	٤	٠	٠	٤.٣٩٤	٠.٧٠٤	٨٧.٩	١
	X2	٣	٢٢	٧	١	٠	٣.٨١٨	٠.٦٣٥	٧٥.٨	٢
	X٣	٤	١٩	١٠	٠	٠	٣.٨١٨	٠.٦٣٥	٦٩.٧	٣
	X٤	٤	١٠	١٩	٠	٠	٣.٥٤٥	٠.٧١١	٤٢.٤	٥
	X٥	٨	١٠	١٥	٠	٠	٣.٧٨٨	٠.٨١٠	٥٤.٥	٤
الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال ووزنه المئوي							٣,٨٧٣	٠.٧٥٠	٦٦.٠	

ونستخلص من معطيات الجدول أعلاه المؤشرات التحليلية الآتية:-

١- بلغ الوسط الحسابي لإجمالي محور التعلم التنظيمي (٣.٨٧٣) بانحراف معياري قدره (٠.٧٥٠) ووزن مئوي (٦٦.٠%)، وهو أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (٣)، المعول عليه لتفحص مستويات استجابة أفراد العينة المبحوثة، مما يشير إلى إن إدارة المصرف قادر على امتلاك نظرة توسعية وتصور وافي في تبني تطبيق أسلوب التعلم التنظيمي وبكافة أبعاده مما يساعده ذلك على إيجاد مزايا تنافسية يطمح لها مستقبلاً ويكون بمستوى المنظمات المتعلمة.

٢- تراوحت الأوساط الحسابية لفقرات هذا المحور بين حد أعلى قدره (٤.٣٩٤) وانحراف قدره (٠.٧٠٤) بوزن مئوي (٨٧.٩%) للفقرة (X١) والتي تشير إلى (تبني إدارة المصرف من خلال هياكلها التنظيمية رؤية واضحة بتحويل إجراءات عملها من وضعها الهرمي التقليدي إلى

منظمة متعلمة ومعاصرة)، مما يعكس اهتماماً كبيراً توليه عينة الدراسة لتشجيع تبني هياكل تنظيمية وفق منظومة متعلمة ومعاصرة، وبين حد أدنى قدره (٣.٥٤٥) وانحراف بلغ (٠.٧١١) بوزن منوي (٤٢.٤%) للفقرة (X٤) والتي تشير إلى إن (المصرف يمتلك تصور واضح حول مقومات التعلم التنظيمي باعتباره المصدر الأساس لعملية التغيير التنظيمي مما يتيح له تحقيق مزايا تنافسية). وبذلك تشير نتائج التحليل إلى التباين في قيم الفقرات بفارق مقداره (٠.٨٤٩) للوسط الحسابي و (٤٥.٤%) للوزن المنوي. وجميع الفقرات كانت ذات أوساط حسابية أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار.

٢- القيادة التحويلية: يعرض الجدول (٥) نتائج إستجابات أفراد العينة على فقرات محور القيادة التحويلية.

الجدول (٥) الأوساط الحسابية والوزن المنوي والأهمية النسبية لفقرات محور القيادة التحويلية في عينة الدراسة (N = ٣٣)

المحور	الفقرة	إجابات أفراد العينة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي %	ترتيب الأهمية النسبية
		اتفق تماماً	اتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً	لا				
التعلم التنظيمي	X6	٠	١٠	١١	٨	٤	٢.٨١٨	١.٠١٤	٣٠.٣	٢
	X7	٠	٣	١٠	١٥	٥	٢.٣٣٣	٠.٨٥٤	٩.١	٥
	X٨	٠	٤	١٧	١٠	٢	٢.٦٩٧	٠.٧٧٠	١٢.١	٤
	X٩	٠	٥	١١	١٢	٥	٢.٤٨٥	٠.٩٣٩	١٥.٢	٣
	X١٠	٨	١٠	١٥	٠	٠	٣.٧٨٨	٠.٨٢٠	٥٤.٥	١
الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال ووزنه المنوي							٢.٨٢٤	١.٠١٢	٢٤,٢	

ونستخلص من معطيات الجدول أعلاه المؤشرات التحليلية الآتية:-

١- بلغ الوسط الحسابي لإجمالي محور القيادة التحويلية (٢.٨٢٤) بانحراف معياري قدره (١.٠١٢) ووزن منوي (٢٤.٢%)، وهو أقل من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (٣)، المعول عليه لتفحص مستويات استجابة أفراد العينة المبحوثة، مما يشير إلى التصور الضعيف لدى إدارة المصرف اتجاه مساهمة القيادة التبادلية في تبني التطوير التنظيمي وتوظيفه على أرض الواقع.

٢- تراوحت الأوساط الحسابية لفقرات هذا المحور بين حد أعلى قدره (٣.٧٨٨) وانحراف قدره (٠.٨٢٠) بوزن مئوي (٥٤.٥%) للفقرة (X١٠) والتي تشير إلى " سعي إدارة المصرف على إشراك الكوادر الوظيفية في برامج تدريبية بشكل مستمر وفقا لآخر مستجدات التنمية المعرفية لتطوير مهاراتهم الفنية والتقنية"، الأمر الذي يعكس تقدما ايجابيا لدى المبحوثين عينة الدراسة في تحسين بمهارات الكوادر الوظيفية ضمن آليات وبرامج تدريبية لزيادة قابليتهم المعرفية والتقنية والمهنية، وحد أدنى قدره (٢.٣٣٣) وانحراف قدره (٠.٨٥٤) بوزن مئوي (٩.١%) للفقرة (X7) والتي تشير إلى ان " إدارة المصرف تتيح للعاملين لديها فرصة التعبير عن آرائهم وتقبل أفكارهم والتي تساعد على تطوير قدراتهم التفكيرية". وبذلك تظهر من نتائج التحليل إلى التباين في قيم الفقرات بفارق مقداره (١.٥٥٤) للوسط الحسابي و (٤٥.٤%) للوزن المئوي. كما إن جميع الفقرات كانت ذات أوساط حسابية أوطأ من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار ، وهذا مما يشير إلى إن عينة الدراسة لاتمتلك مؤشرات وأولويات القيادة التحويلية مما يفقدها تبني ثقافة طرح الأفكار الجديدة وترجمة الرؤى والتصورات المستجدة لخدماتها وتوظيفها على ارض الواقع.

٣- تمكين العاملين: يعرض الجدول (٦) نتائج إستجابات أفراد العينة على فقرات محور تمكين العاملين.

الجدول (٦) الأوساط الحسابية والوزن المئوي والأهمية النسبية لفقرات محور تمكين العاملين في عينة الدراسة (N = ٣٣)

المحور	الفقرة	إجابات أفراد العينة					الانحراف المعياري	الوزن المئوي %	ترتيب الأهمية النسبية
		اتفق تماما	اتفق حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما	لا اتفق			
التمكين	X١١	٠	٥	١٠	١٨	٠	٠.٧٤٧	١٥.٢	٤
	X١٢	٠	٠	١٢	١٧	٤	٠.٦٦٣	٠.٠	٥
	X١٣	٠	١٠	١٤	٩	٠	٠.٧٧٠	٣٠.٣	٣
	X١٤	٠	٢١	١٠	٢	٠	٠.٦١٤	٦٣.٦	١
	X١٥	٠	١٨	١٢	٠	٣	٠.٨٩٥	٥٤.٥	٢
الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال ووزنه المئوي							٠.٨٨٣	٣٢.٧	

ونستخلص من معطيات الجدول أعلاه المؤشرات التحليلية الآتية:-

١- بلغ الوسط الحسابي لإجمالي محور تمكين العاملين (٢.٩٦٤) بانحراف معياري قدره (٠.٨٨٣) ووزن مئوي (٣٢.٧%)، وهو أوطأ من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (٣)، المعول عليه لفحص مستويات استجابة أفراد العينة المبحوثة، مما يدل يشير إلى إخفاق إدارة المصرف في منح فرصة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات والآخذ في الافكار والمبادرات المتعلقة بأساليب التمكين تنفيذ متطلبات التطوير.

٢- تراوحت الأوساط الحسابية لفقرات هذا المحور بين حد أعلى قدره (٣.٥٧٦) وانحراف قدره (٠.٦١٤) بوزن مئوي (٦٣.٦%) للفقرة (X14) والتي تشير إلى "استجابة العاملين لاستخدام أساليب حديثة عالية في تقديم الخدمات المصرفية"، مما يعكس ذلك إلى رغبة المبحوثين في عينة الدراسة على استعدادهم في استخدام كل ما هو مستجد وحديث إزاء الخدمة التي يقدمها المصرف قيد الدراسة، وحد أدنى قدره (٢.٢٤٢) وانحراف قدره (٠.٦٦٣) بوزن مئوي (١٠.٠%) للفقرة (X12) والتي تشير إلى "إدارة المصرف تتيح للعاملين بالمشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات حول كيفية أداء أعمالهم وأساليب تنفيذها الخاصة بوحداتهم التنظيمية" مما يشير إلى أن عينة الدراسة لاتأخذ بالاعتبار توصيات الأقسام والوحدات التابعة لها في عملية اتخاذ القرارات بكيفية أداء أعمالهم وأساليب تنفيذها وفق وجهات نظر العاملين في تلك الوحدات التنظيمية. وتظهر من نتائج التحليل إلى التباين في قيم الفقرات بفارق مقداره (١,٣٣٤) للوسط الحسابي و (٦٣.٦%) للوزن المئوي.

٤- إدارة الجودة الشاملة: يعرض الجدول (٧) نتائج إستجابات أفراد العينة على فقرات محور TQM

الجدول (٧) الأوساط الحسابية والوزن المئوي والأهمية النسبية لفقرات محور

TQM في عينة الدراسة (N = 33)

المحور	الفقرة	إجابات أفراد العينة					الانحراف المعياري	الوزن المئوي %	ترتيب الأهمية النسبية
		اتفق تماماً	اتفق إلى حد ما	لا اتفق تماماً	لا اتفق	لا			

٣	٣٩.٤	٠.٩٦٠	٣.٢١٢	٠	٩	١١	١٠	٣	X١٦	إدارة الجودة الشاملة
١	٦٩.٧	٠.٧٨١	٣.٧٨٨	٠	٢	٨	١٨	٥	X١٧	
٢	٥٧.٦	٠.٧٥٤	٣.٥٤٥	٠	٣	١١	١٧	٢	X١٨	
٥	٣٣.٣	٠.٨٤٧	٢.٩٦٩	٠	١٢	١٠	١١	٠	X١٩	
٤	٣٦.٤	١.٠٠٨	٣.٢٧٣	٠	٨	١٣	٧	٥	X٢٠	
الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال ووزنه المئوي										
	٤٧.٣	٠.٩١٠	٣.٣٥٨							

ونستخلص من معطيات الجدول أعلاه المؤشرات التحليلية الآتية:-

١- بلغ الوسط الحسابي لإجمالي محور إدارة الجودة الشاملة (٣.٣٥٨) بانحراف معياري قدره (٠.٩١٠) ووزن مئوي (٤٧.٣%) ، وهو أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (٣) ، المعول عليه لتفحص مستويات استجابة أفراد العينة المبحوثة، مما يشير الاتفاق في مستوى إدراك المبحوثين على تبني وتطبيق TQM وضمان جودة الخدمات المقدمة لعملائهم.

٢- تراوحت الأوساط الحسابية لفقرات هذا المحور بين حد أعلى قدره (٣.٧٨٨) وانحراف قدره (٠.٧٨١) بوزن مئوي (٦٩.٧%) للفقرة (X17) والتي تشير إلى إن " لدى المصرف تصور واضح بان عملية تحسين الجودة مصدرها الأساسي هو الزبون ويمكنه التعديل في خطط الجودة بناء على آراء وتصورات الزبون"، مما يؤكد على فهم عينة الدراسة أهمية تحسين خدمة عملائها وفق معايير ومواصفات الجودة المطلوبة للخدمة المصرفية مما يدل على رغبتهم في صياغة خططها المستقبلية حسب تصورات وآراء عملائها، وحد أدنى قدره (٢.٩٦٩) وانحراف قدره (٠.٨٤٧) بوزن مئوي (٣٣.٣%) للفقرة (X19) والتي تشير إلى إن " إدارة المصرف تعتمد نظم وأساليب متطورة من اجل ضمان جودة منتجاتها" وكانت استجابة المبحوثين هي إخفاق في إدارة المصرف قيد الدراسة بإيجاد نظم وأساليب مستجدة لتحقيق ضمان جودة خدماتها .

كما تظهر من نتائج التحليل إلى التباين في قيم الفقرات بفارق مقداره (٠.٨١٩) للوسط الحسابي و (٣٦.٤%) للوزن المئوي. وان جميع الفقرات كانت ذات أوساط حسابية أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار عدا الفقرة (٤) فقد جاءت بوسط حسابي اوطا من الوسط الفرضي.

٥- الادارة الالكترونية: يعرض الجدول (٨) نتائج إستجابات أفراد العينة على فقرات محور الادارة الالكترونية.

الجدول(٨) الأوساط الحسابية والوزن المنوي والأهمية النسبية لفقرات محور الإدارة

الالكترونية في عينة الدراسة (N= ٣٣)

المحور	الفقرة	اتفق تماماً	اتفق إلى حد ما	لا اتفق تماماً	لا اتفق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي %	ترتيب الأهمية النسبية
الإدارة الالكترونية	X٢٦	٠	٠	١	٢٧	١.٨٧٩	٠.٤١٥	٠	٥
	X٢٧	٠	٠	٨	٢٠	٢.٠٩١	٠.٦٣١	٠	٣
	X٢٨	٠	٠	١٠	٨	٢.٠٦١	٠.٧٤٧	٠	٤
	X٢٩	٠	٢١	١٢	٠	٣.٦٣٦	٤.٨٨٥	٦٣.٦	١
	X٣٠	٠	١٣	١٤	٠	٣.٠٣٠	١.٠٧٥	٣٩.٤	٢
الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال ووزنه المنوي						٢.٥٣٩	٠.٩٧٨	٢٠.٦	

ونستخلص من معطيات الجدول أعلاه المؤشرات التحليلية الآتية:-

١- بلغ الوسط الحسابي لإجمالي محور الإدارة الالكترونية (٢.٥٣٩) بانحراف معياري قدره (٠.٩٧٨) ووزن منوي (٢٠.٦%)، وهو أوطأ من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (٣)، المعول عليه لتفحص مستويات استجابة أفراد العينة المبحوثة.

مما يشير إلى إخفاق العمليات المصرفية القائمة حالياً في تقديم خدماتها وفق تقنيات المنظومة الالكترونية.

٢- تباينت الأوساط الحسابية لفقرات هذا المحور بين حد أعلى قدره (٣.٦٣٦) وانحراف قدره (٤.٨٨٥) بوزن منوي (٦٣.٦%) للفقرة X29 والتي تشير إلى " استخدام إدارة المصرف بعض من عملياتها الالكترونية في مجال البطاقة الذكية لخدمة عملائها" مما يعكس اهتمام المبحوثين على تبني الإجراءات التقنية في خدمة عملائها مما يدل على إن المصرف قيد الدراسة توجه نحو البطاقة الذكية كمتطلب لتغيير عملياته التقليدية والتوجه نحو العمل الالكتروني لتعزيز البنى التحتية للاتصالات القادرة على تحمل ضغوط وأعباء العمل، وحد أدنى قدره (١.٨٧٩) وانحراف قدره (٠.٤١٥) بوزن منوي (٠.٠٠%) للفقرة (X26) والتي

تشير إلى إن إدارة المصرف " تعد بعض العمليات المصرفية التي يمارسها المصرف وفق مكنة العمل الالكتروني " وهنا تشير النتائج إلى إن قيد الدراسة لاتزال جميع عملياتها المصرفية دون الطموح لان غالبية إجراءاتها تعد وفق المكنة التقليدية عدا البطاقة الذكية مما يعزى ذلك إلى افتقار المصرف للكثير من الأساليب الالكترونية لتصل إلى واقع الطموح. مما تشير نتائج التحليل إلى التباين في قيم الفقرات بفارق مقداره (١,٧٥٧) للوسط الحسابي و(٦٣.٦%) للوزن المئوي. وان الفقرات توزعت على فئتين الأولى كانت ذات أوساط حسابية أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار وشملت الفقرتين (٢٩ - ٣٠) و الثانية كانت ذات أوساط حسابية اوطا من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار وشملت الفقرات الباقية.

٦- هندرة نظم العمل: يعرض الجدول (٩) نتائج إستجابات أفراد العينة على فقرات محور هندرة نظم العمل

الجدول(٩) الأوساط الحسابية والوزن المئوي والأهمية النسبية لفقرات محور هندرة العمل في عينة الدراسة (N= ٣٣)

المحور	الفقرة	إجابات أفراد العينة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي %	ترتيب الأهمية النسبية
		اتفق تماماً	اتفق إلى حد ما	لا اتفق تماماً	لا اتفق	لا				
هندرة العمل	X٢١٠	٤	٢٠	٩	٠	٠	٣.٨٤٨	٠.٦١٨	٧٢.٧	١
	X٢٢	٠	٣	٨	٢٢	٠	٢.٤٢٤	٠.٦٦٣	٩.١	٥
	X٢٣	٢	٩	١٢	١٠	٠	٣.١٢١	٠.٨٩٣	٣٣.٤	٤
	X٢٤	٢	١١	٢٠	٠	٠	٣.٤٥٤	٠.٦١٧	٣٩.٤	٣

٢	٦٠.٦	٠.٩٣٦	٣.٧٥٨	٠	٣	١٠	١٢	٨	X٢٥	
	٤٣.٠	٠.٩١١	٣.٣٢١	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال ووزنه المئوي						

ونستخلص من معطيات الجدول أعلاه المؤشرات التحليلية الآتية:-

١- بلغ الوسط الحسابي لإجمالي محور هندرة العمل (٣.٣٢١) بانحراف معياري قدره (٠.٩١١) ووزن مئوي (٤٣.٠%)، وهو أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (٣)، المعول عليه لفحص مستويات استجابة أفراد العينة المبحوثة، مما يشير إلى إن إدارة المصرف تولي اهتمام في إعادة بناء إجراءاتها الخدمية والإدارية وفق متطلبات التغيير.

٢- تراوحت الأوساط الحسابية لفقرات هذا المحور بين حد أعلى قدره (٣.٨٤٨) وانحراف قدره (٠.٦١٨) بوزن مئوي (٧٢.٧%) للفقرتين X21 والتي تشير إلى إن " إدارة المصرف تحاول إعادة النظر بأعمالها الإدارية والهيكلية والخدمية عموماً " وهذا مما يدل على ايجابية الأعمال ذات الطابع المستجد مما توليه عينة الدراسة على تشخيص العمليات التي تحتاج إلى إعادة هندستها وبرمجتها بآليات وأساليب متطورة وفقاً للموقف ورغبتها في عدم البقاء على الوضع الحالي التقليدي بإدخال التغييرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمي، وحد أدنى قدره (٢.٤٢٤) وانحراف قدره (٠.٦٦٣) بوزن مئوي (٩.١%) للفقرة (X22) والتي تشير إلى " تعد إدارة المصرف تصميم عملياتها الإدارية وفقاً لمقتضيات ومستجدات الحاجة الحالية" وهذا يعني إن هناك إخفاق في هذا الجانب لدى إدارة مصرف الرافدين لأنها سوف تحتاج إلى الاطلاع والتعلم من المنظمات الخدمية الأخرى التي طبقت عملية إعادة هندرة نظم أساليب عملها وفق ما هو منسجم مع آلياتها المستخدمة. ومما تشير نتائج التحليل إلى التباين في قيم الفقرات بفارق مقداره (١,٤٢٤) للوسط الحسابي و (٦٣.٦%) للوزن المئوي. وجميع الفقرات كانت ذات أوساط حسابية أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار.

ب - وصف إجابات عينة الدراسة: حول عملية التغيير: تناول هذه الفقرة وصف مؤشرات أحداث التغيير، وفيما يأتي وصف لهذا المتغير على مستوى عينة الدراسة:

- التغيير: يعرض الجدول (١٠) نتائج إستجابات أفراد العينة على فقرات محور التغيير الجدول (١٠) الأوساط الحسابية والوزن المئوي والأهمية النسبية لفقرات محور التغيير في عينة الدراسة (N= ٣٣)

المحور	الفقرة	إجابات أفراد العينة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي %	ترتيب الأهمية النسبية
		اتفق تماماً	اتفق الى حد ما	اتفق	لا اتفق	لا تماماً				
التغيير	Y31	٤	١٠	١١	٨	٠	٣.٢٧٣	١.٠٠٨	٤٢.٤	٢
	Y32	٠	٨	١٨	٧	٠	٣.٠٣٠	٠.٦٨٤	٢٤.٢	٤
	Y33	٨	١٩	٦	٠	٠	٤.٠٦١	٠.٦٥٩	٨١.٨	١
	Y34	٠	٩	١٩	٥	٠	٣.١٢١	٠.٦٥٠	٢٧.٣	٣
	Y35	٠	٥	١٥	١٣	٠	٢.٧٥٨	٠.٧٠٨	١٥.٢	٥
الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال ووزنه المئوي							٣.٢٤٩	٠.٨٦٥	٣٨.٢	

ونستخلص من معطيات الجدول أعلاه المؤشرات التحليلية الآتية:-

١- بلغ الوسط الحسابي لإجمالي محور التغيير (٣.٢٤٩) بانحراف معياري قدره (٠.٨٦٥) ووزن مئوي (٣٨.٢%)، وهو أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (٣)، المعول عليه لتفحص مستويات استجابة أفراد العينة المبحوثة، مما يشير إلى إن الاستجابة لعملية التغيير يؤدي إلى قياس نجاح عمل التنظيم وسرعة تسليم الخدمات المصرفية في الوقت المحدد والقدرة على التفوق في الأداء.

٢- تراوحت الأوساط الحسابية لفقرات هذا المحور بين حد أعلى قدره (٤.٠٦١) وانحراف قدره (٠.٦٥٩) بوزن مئوي (٨١.٨%) للفقرة (Y33) والتي تشير إلى "إن التغيير في المتطلبات التنظيمية مثل (القيادة، والهندرة، والتمكين... يؤدي إلى تغيير في ثقافة العاملين لديها"، مما تشير النتائج إلى إن عينة الدراسة لها وجهة نظر ايجابية جدا لتبني تلك المتطلبات وهذا يعزى ارتفاع مستوى إدراكهم لتلك المتطلبات كونها من المتغيرات المهمة في تحقيق التطوير البناء للخدمة المصرفية. وحد أدنى قدره (٢.٧٥٨) وانحراف قدره (٠.٧٠٨) بوزن مئوي (١٥.٢%) للفقرة (Y35) والتي تشير إلى "دعم إدارة المصرف للتغييرات الخاصة بقيم الأفراد العاملين لديها وقابلياتهم وقدراتهم الجوهرية" مما يشير ذلك إلى ضعف إدراك قيد الدراسة بجهود عاملها وقابلياتهم وقدراتهم مما يؤدي إلى عدم تبني هكذا تغيير. و تشير نتائج التحليل إلى التباين في قيم الفقرات بفارق مقداره (١,٣٠٣) للوسط الحسابي و (٦٦,٦%) للوزن المئوي. كما الفقرات الأربعة الأولى كانت ذات أوساط حسابية أعلى من الوسط الفرضي على

مساحة ميزان الاختبار، في حين كانت الفقرة الخامسة ذات وسط حسابي منخفض لم يصل إلى عتبة الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة:

- تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة: تحتوي هذه الفقرة على علاقات الارتباط واختبارها بين متغيرات الدراسة التي تضمنتها الفرضية الرئيسة الأولى وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية. استعمل لهذا الغرض معامل ارتباط الرتب لسبيرمان وتم اختبار معاملات الارتباط المحسوبة باستخدام إحصاءات الاختبار (t) لمعرفة معنوية العلاقة بين المتغيرات.

١- اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

من أجل إعطاء إجابة دقيقة بشأن إثبات صحة الفرضية الرئيسة الأولى أو عدم صحتها والقائلة بأنه " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي (التعلم التنظيمي، والقيادة التحويلية، وإدارة الجودة الشاملة، وتمكين العاملين، والإدارة الالكترونية، وهندرة نظم العمل)، في إحداث عملية التغيير ". ينبغي أولاً اختبار صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها أو عدم صحتها وكما يأتي:

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: فرضية العدم (H01): لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين التعلم التنظيمي وعملية التغيير في المصرف.

الفرضية البديلة (H11): توجد علاقة ارتباط معنوية بين التعلم التنظيمي وعملية التغيير في المصرف.

الجدول (١١) نتائج قياس العلاقة واختبارها بين التعلم التنظيمي وعملية التغيير

المتغير التابع	التغيير (Y)	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية (df, 164)
المتغير المستقل			%١
التعلم التنظيمي (X1)	٠.٦٥٠	١٠,٩٢١	٢,٣٢٦
القرار الإحصائي	قبول الفرضية البديلة (H11)		
النتيجة	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$)		

يتضح من النتائج في الجدول (١١) بان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط ($r = 0.650$) بين التعلم التنظيمي (x1) والتغيير (Y) والبالغة ١٠,٩٢١ هي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة ٢,٣٢٦ عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$)، ويدل ذلك على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة وهذا يعني ان علاقة الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية α ($=1\%$)، وهذا يعني إن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعلم التنظيمي وعملية التغيير في المصرف. وبذا يتأكد ثبوت صحة الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

فرضية العدم (H02): لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التحويلية وعملية التغيير في المصرف.
الفرضية البديلة (H12): توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التحويلية وعملية التغيير في المصرف.

الجدول (١٢) نتائج قياس العلاقة واختبارها بين القيادة التحويلية وعملية التغيير

المتغير التابع المتغير المستقل	التغيير (Y)	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية (df, 164) ١ %
القيادة التحويلية (x2)	٠.٥٣١	٧,٩٩٤	٢,٣٢٦
القرار الإحصائي	قبول الفرضية البديلة (H12)		
النتيجة	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$)		

يتضح من النتائج في الجدول (١٢) بان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط ($r = 0.531$) بين القيادة التحويلية (x2) والتغيير (Y) والبالغة ٧,٩٩٤ هي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة ٢,٣٢٦ عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$)، ويدل ذلك على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة وهذا يعني ان علاقة الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$)،

وهذا يعني إن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية وعملية التغيير في المصرف. وبذا يتأكد ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى.

ج - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

فرضية العدم (H03): لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين تمكين العاملين وعملية التغيير في المصرف.

الفرضية البديلة (H13): توجد علاقة ارتباط معنوية بين تمكين العاملين وعملية التغيير في المصرف.

الجدول (١٣) نتائج قياس العلاقة واختبارها بين تمكين العاملين وعملية التغيير

المتغير التابع المتغير المستقل	التغيير (Y)	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية (df, 164) ١%
تمكين العاملين (x3)	٠.٥٣٩	٨,١٦٥	٢,٣٢٦
القرار الإحصائي	قبول الفرضية البديلة (H13)		
النتيجة	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$)		

يتضح من النتائج في الجدول (١٣) بأن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط ($r = 0.539$) بين تمكين العاملين (x3) والتغيير (Y) والبالغة ٨,١٦٥ هي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة ٢,٣٢٦ عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$)، ويدل ذلك على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة وهذا يعني إن علاقة الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 1\%$ ، وهذا يعني إن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تمكين العاملين وعملية التغيير في المصرف. وبذلك يتأكد ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى.

د - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

فرضية العدم (H06): لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين إدارة الجودة الشاملة وعملية التغيير في المصرف.

الفرضية البديلة (H16): توجد علاقة ارتباط معنوية بين إدارة الجودة الشاملة وعملية التغيير في المصرف.

الجدول (١٤) نتائج قياس العلاقة واختبارها بين إدارة الجودة الشاملة وعملية التغيير

المتغير التابع	التغيير (Y)	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية (df, 164) %١
أدارة الجودة الشاملة (x6)	٠.٧٢٨	١٣,٩٦٢	٢,٣٢٦
القرار الإحصائي	قبول الفرضية البديلة (H16)		
النتيجة	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$)		

يتضح من النتائج في الجدول (١٤) بأن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط ($r = 0.728$) بين إدارة الجودة الشاملة (x6) والتغيير (Y) والبالغة ١٣,٩٦٢ هي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة ٢,٣٢٦ عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$)، ويدل ذلك على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة وهذا يعني إن علاقة الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$)، يعني إن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة وعملية التغيير في المصرف. وبذلك يتأكد ثبوت صحة الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى.

هـ - اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

فرضية العدم (H07): لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين الإدارة الالكترونية وعملية التغيير للمصرف.
الفرضية البديلة (H17): توجد علاقة ارتباط معنوية بين الإدارة الالكترونية وعملية التغيير للمصرف.

الجدول (١٥) نتائج قياس العلاقة واختبارها بين الإدارة الالكترونية وعملية التغيير

المتغير التابع	التغيير (Y)	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية (df, 164)
----------------	-------------	-------------------	-----------------------------

المتغير المستقل			١ %
الإدارة الالكترونية (x7)	٠.٢٥٨	٣,٤١٥	٢,٣٢٦
القرار الإحصائي	قبول الفرضية البديلة (H16)		
النتيجة	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$)		

يتضح من النتائج في الجدول (١٥) بان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط (r = 0.258) بين الإدارة الالكترونية (x7) والتغيير (Y) والبالغة ٣,٤١٥ هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة ٢,٣٢٦ عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$)، ويدل ذلك على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة وهذا يعني ان علاقة الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$)، وهذا يعني ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإدارة الالكترونية وعملية التغيير في المصرف. وبذا يتأكد ثبوت صحة الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى.

و - اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

فرضية العدم (H04): لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين هندرة نظم العمل وعملية التغيير في المصرف.

الفرضية البديلة (H14): توجد علاقة ارتباط معنوية بين هندرة نظم العمل وعملية التغيير في المصرف.

الجدول (١٦) نتائج قياس العلاقة واختبارها بين هندرة نظم العمل وعملية التغيير

المتغير التابع المتغير المستقل	التغيير (Y)	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية (df, 164) ١ %
هندرة نظم العمل (x4)	٠.٥١٧	٧,٧١٤	٢,٣٢٦
القرار الإحصائي	قبول الفرضية البديلة (H14)		
النتيجة	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$)		

يتضح من النتائج في الجدول (١٦) بان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط ($r = 0.517$) بين هندرة نظم العمل (x_4) والتغيير (Y) والبالغة ٧,٧١٤ هي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة ٢,٣٢٦ عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$)، وبذلك على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة وهذا يعني إن علاقة الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$) ، وهذا يعني إن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين هندرة نظم العمل وعملية التغيير في المصرف. وبذلك يتأكد ثبوت صحة الفرضية الفرعية السادسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى.

بناءً على ما تقدم، حيث تأكد ثبوت صحة الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الأولى ، لذا ينبغي أن نثبت صحة الفرضية الرئيسة الأولى أو عدم صحتها و كما يلي :

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

فرضية العدم (H_0): لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي مجتمعة وعملية التغيير في المصرف.

الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط معنوية بين متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي مجتمعة وعملية التغيير في المصرف.

الجدول (١٧) نتائج قياس العلاقة واختبارها بين متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي مجتمعة وعملية التغيير

المتغير التابع	التغيير (Y)	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية (df, 164) %١
المتغير المستقل			
متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي مجتمعة (X)	٠.٦٨٥	١١,٩٩٦	٢,٣٢٦
القرار الإحصائي	قبول الفرضية البديلة (H_1)		
النتيجة	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$)		

يتضح من النتائج في الجدول (١٧) بأن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط ($r = 0.685$) بين متطلبات تقنيات التطوير التنظيمي مجتمعة (X) والتغيير (Y) والبالغة ١١,٩٩٦ هي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة ٢,٣٢٦ عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$)، وبذلك على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة وهذا يعني أن علاقة الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي مجتمعة وعملية التغيير في المصرف. وبذلك يتأكد ثبوت صحة الفرضية الرئيسة الأولى.

٢: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة تنطوي معلومات هذا الجزء وحقائقه وتحليلاته وتفسيراته على اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة، من خلال الإجابة عن التساؤل الآتي: - هل لمتطلبات تطبيق التطوير التنظيمي أثر في إحداث عملية التغيير؟ ويتضمن هذا المحور مضامين فلسفية غايتها تفسير أثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي (بدلالة متطلباته) في ترسيخ الأثر من عدمه في عملية التغيير، وعلى وفق نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (الجدول (١٨) الذي يخلص منه إلى معطيات التحليل الآتية: -

١- حقق متطلب التعليم التنظيمي تأثيرات كبيرة ودالة معنوية في عملية التغيير، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من الجدولية (٦,٦٣) عند مستوى ($P \leq 0.01$)، وبلغت قيمة المعلمة (α) لهذا المتطلب (٠,٣٤٥)، في حين كانت قيمة (β) (٠,٧٥٠)، وهذا يعني أن تغييراً مقداره (١) في متطلب التعليم التنظيمي يحدث تغييراً مقداره (٠,٧٥٠) في عملية التغيير.

٢- أظهر متطلب القيادة التحويلية تأثيراً كبيراً وجوهرياً في (عملية التغيير) إذ كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية (٦,٦٣) عند مستوى ($P \leq 0.01$)، وبقية (α) تعادل (١,٩٦٧)، في حين كانت قيمة (β) (٠,٤٥٤)، وهذا يعني أن تغييراً مقداره (١) في متطلب القيادة التحويلية يقود إلى تغيير مقداره (٠,٤٥٤) في عملية التغيير.

٣- حقق متطلب تمكين العاملين تأثيراً كبيراً وجوهرياً في (عملية التغيير)، عبر ما تؤشره قيمة (F) المحسوبة التي تجاوزت قيمتها الجدولية (٦,٦٣) عند مستوى ($P \leq 0.01$)، وقيم المعلمة

(α) التي بلغت (١,٦٨٣)، ثم قيمة المعلمة (β) (٠,٥٢٨)، وهذا يعني أن تغييراً مقداره (١) في متطلب تمكين العاملين يحدث تغييراً مقداره (٠,٥٢٨) في عملية التغيير.

٤- اشر متطلب إدارة الجودة الشاملة أثراً إيجابياً معنوياً وقوياً في عملية التغيير، إذ تجاوزت قيمة (F) المحسوبة قيمتها الجدولية بمستوى دلالة ($P \leq 0.01$)، وبلغت قيمة (α) (٠,٨٩٣) وقيمة (β) (٠,٧٠٢)، وبما يؤكد أن حدوث تغيير بقدر (١) في قوة هذا المتطلب يحدث تغييراً مقداره (٠,٧٠٢) في عملية التغيير.

٥- أظهر متطلب الإدارة الالكترونية تأثيراً وجوهياً في عملية التغيير، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية (٦,٦٣) عند مستوى ($P \leq 0.01$)، وبقية (α) تعادل (٢,٦٦٨)، في حين كانت قيمة (β) (٠,٢٢٩)، وهذا يعني ان تغييراً مقداره (١) في متطلب الإدارة الالكترونية يقود إلى تغيير مقداره (٠,٢٢٩) في عملية التغيير.

٦- اشر متطلب هندرة نظم العمل أثراً إيجابياً معنوياً وقوياً في (عملية التغيير)، إذ تجاوزت قيمة (F) المحسوبة قيمتها الجدولية بمستوى دلالة ($P \leq 0.01$)، وبقية (α) (١,٦١٦) وقيمة (β) (٠,٤٩١)، وبما يؤكد أن حدوث تغيير بقدر (١) في هذا المتطلب يحدث تغييراً مقداره (٠,٤٩١) في عملية التغيير.

٧- بينت النتائج في الجدول (١٨) إن لإجمالي متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي أثراً معنوياً جوهرياً كبيراً في عملية التغيير، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية (٦,٦٣) عند مستوى ($P \leq 0.01$)، وبقية (α) تعادل (٠,٦٠٣)، في حين كانت قيمة (β) (٠,٨٣٥)، وهذا يعني إن تغييراً مقداره (١) في إجمالي متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي يقود إلى تغيير مقداره (٠,٨٣٥) في عملية التغيير. وفيما يلي جدول (١٨) يبين تأثير متطلبات تقنيات التطوير التنظيمي في عملية التغيير

الجدول (١٨) تأثير متطلبات تقنيات التطوير التنظيمي في عملية التغيير $N = (٣٣)$

المتطلبات تطبيق التطوير التنظيمي	المؤشرات	التغيير	الدلالة
	قيمة F	١١٩,٢٧**	دالة على مستوى ١%
	الجدول ١	٦,٦٣	

	١٦٤،١	درجة الحرية					
	٠،٠٠٠	قيمة P					
	٠،٤٢٣	R ²					
	٠،٤١٩	R ² Ad					
	٠،٣٤٥	قيمة α					
	٠،٧٥٠	قيمة β					
دالة على مستوى ١%	**٦٣،٩٠	المحسوبة		قيمة F	القيادة التحولية		
	٦،٦٣	٠،٠١	الجدول ١	ية			
	١٦٤،١	درجة الحرية					
	٠،٠٠٠	قيمة P					
	٠،٢٨٢	R ²					
	٠،٢٧٧	R ² Ad					
	١،٩٦٥	قيمة α					
	٠،٤٥٤	قيمة β					
	دالة على مستوى ١%	**٦٦،٦٦	المحسوبة			قيمة F	تمكين العاملين
		٦،٦٣	٠،٠١	الجدول ١		ية	
١٦٤،١		درجة الحرية					
٠،٠٠٠		قيمة P					
٠،٢٩٠		R ²					
٠،٢٨٦		R ² Ad					
١،٦٨٣		قيمة α					
٠،٥٢٨		قيمة β					
دالة على مستوى ١%	*١٩٤،٩٢٤ *	المحسوبة		قيمة F	إدارة الجودة الشاملة		
	٦،٦٣	٠،٠١	الجدول ١	ية			
	١٦٤،١	درجة الحرية					
	٠،٠٠٠	قيمة P					
	٠،٥٤٥	R ²					

	٠,٥٤٢	R ² Ad		
	٠,٨٩٣	قيمة α		
	٠,٧٠٢	قيمة β		
دالة على مستوى ١%	**١١,٦٦٦	المحسوبة		قيمة F
		٦,٦٣	٠.٠١	الجدول ١
		درجة الحرية		
		١٦٤,١		
		قيمة P		
		٠,٠٠١		
		R ²		
		٠,٠٦٧		
		R ² Ad		
دالة على مستوى ١%	**٥٩,٥١١	المحسوبة		قيمة F
		٦,٦٣	٠.٠١	الجدول ١
		درجة الحرية		
		١٦٤,١		
		قيمة P		
		٠,٠٠٠		
		R ²		
		٠,٢٦٧		
		R ² Ad		
دالة على مستوى ١%	*١٤٣,٨٩٣ *	المحسوبة		قيمة F
		٦,٦٣	٠.٠١	الجدول ١
		درجة الحرية		
		١٦٤,١		
		قيمة P		
		٠,٠٠٠		
		R ²		
		٠,٤٦٩		
		R ² Ad		
دالة على مستوى ١%	٠,٤٦٦	المحسوبة		قيمة α
		٦,٦٣	٠.٠١	الجدول ١
		درجة الحرية		
		١٦٤,١		
		قيمة P		
		٠,٠٠٠		
		R ²		
		٠,٤٦٩		
		R ² Ad		

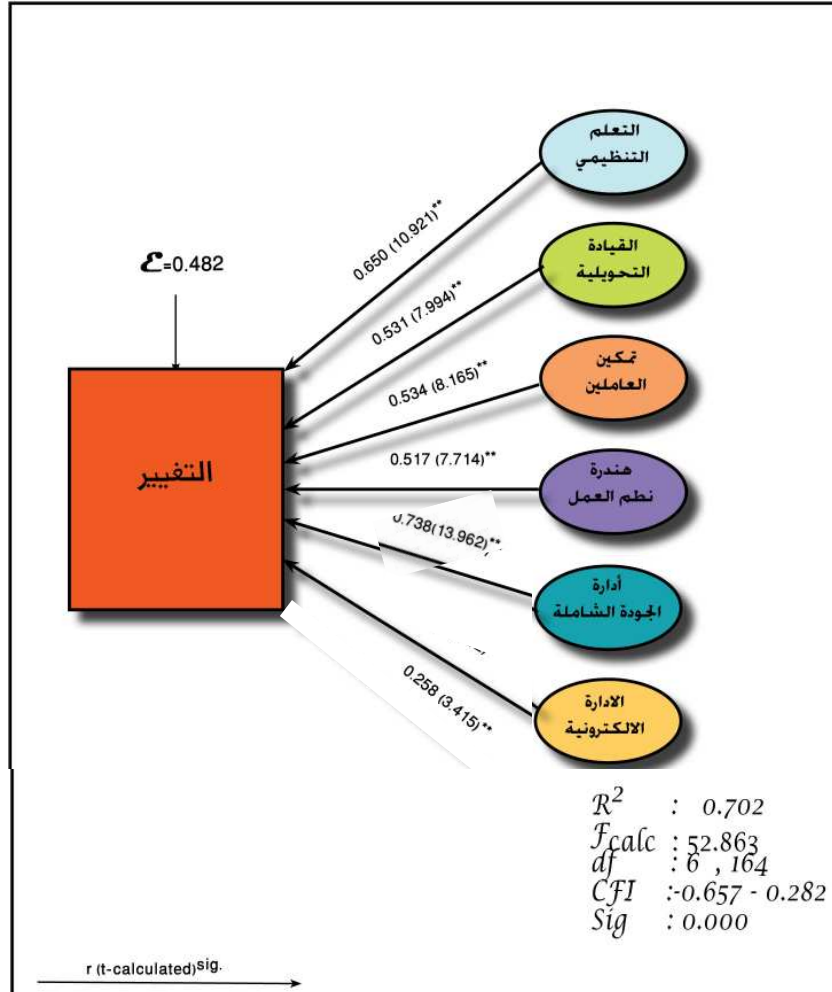
الإدارة الالكترونية

هندسة نظم العمل

أجمالي متطلبات التطوير التنظيمي

	قيمة β	٠,٨٣٥
--	--------------	-------

وعلى ضوء المؤشرات التحليلية انفة الذكر يتضح إن جميع متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي كان لها أثرا معنويا جوهريا في عملية التغيير مما يدل إن المبحوثين لديهم رغبة في تبني وتطبيق تلك المتطلبات المستجدة في العمل المصرفي وبشكل مستمر. ولكن قوة هذا التأثير كانت متفاوتة بين المتطلبات وفق نتائج التحليل .
ولغرض بيان مسار العلاقة بين متغيرات الدراسة تم استخراج أنموذج للعلاقة البنائية وكما موضح في الشكل الآتي :



الشكل (٣) يوضح مسار العلاقة بين متغيرات الدراسة

الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً. الاستنتاجات:

- ١- تسعى المنظمات الخدمية منها الحديثة بصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأداء المتميز، وهذا مما يدفعها إلى العمل باستمرار على تطوير وتحديث بخدماتها باستخدام الأدوات والأساليب والطرائق الفاعلة، وتحقيقاً لذلك فإنها تسعى إلى كسب تقنيات متجددة من العلوم والمعارف التي يجري استحداثها وتطويرها باستمرار.
- ٣- إن توجه المنظمات (المصارف) المتقدمة ذات الأساليب الحديثة نحو تطبيق متطلبات التطوير مما يوفر لها إمكانات جديدة وقدرات تنافسية متميزة، مما يؤثر ذلك على سلوك العاملين لديها وحتى في إمكاناتهم وقدراتهم الجوهرية.
- ٤- هناك إدراك واهتمام لدى عينة الدراسة بخصوص وجوب توفير متطلبات التطوير التي تسود التوجهات التنظيمية في المصارف المتقدمة.
- ٥- تبين هناك بعض الاختلافات النسبية في مستويات تطبيق متطلبات التطوير التنظيمي، ولكن النتائج تتفق في كون أن أعلى المتطلبات في مستوى التطبيق في مصرف الرافدين كان لمتطلب التعلم التنظيمي، وأدنى مستوى للتطبيق كان لمتطلب الإدارة الالكترونية بناء على نتائج التحليل الإحصائي.
- ٦- أن جميع متطلبات التطوير التنظيمي الستة وهي (التعلم التنظيمي، القيادة التحويلية، وتمكين العاملين، وإدارة الجودة الشاملة، والإدارة الالكترونية، وهندرة نظم العمل) كان لها تأثير كبير في عملية التغيير مما يدل على استعداد المصرف تبني وتطبيق المتطلبات التي تناولتها الدراسة الحالية.
- ٧- تؤكد النتائج المتعلقة بالمؤشرات المعتمدة في التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة ثبات صحة الفرضيات الفرعية الستة، وتأسيساً على ذلك تؤكد صحة الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة التي تشير إلى (هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متطلبات التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير).

٨- كشفت نتائج التحليل الإحصائي على وجود اثر معنوي لتلك المتطلبات في عملية التغيير مما يدل على إدراك مصرف الرافدين لمتطلبات التطوير التنظيمي في توثيق وتبني عملية التغيير.

التوصيات

على ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

- ١- اعتماد برنامج تعريف تدريبي للعاملين بالمصارف على المفاهيم النظرية والتطبيقية للتطوير التنظيمي.
- ٢- ضرورة دعم وتعزيز متطلبات التعلم التنظيمي، والقيادة التحويلية، وتمكين العاملين، وإدارة الجودة الشاملة، والإدارة الالكترونية، وهندسة نظم العمل، في المصرف لوجود علاقة ارتباط بينها.
- ٣- ضرورة وضع سياسة متكاملة لعملية التغيير في القطاع المصرفي تأخذ بعين الاعتبار البعد الاستراتيجي والتنظيمي والثقافي لمتطلبات التطوير التنظيمي والمعتمدة للتطبيق.
- ٤- ضرورة العمل على التخطيط للتغيير بصورة مدروسة تنبع من الحاجة التي تفرضها المتغيرات والأوضاع البيئية، والعمل على تطبيق الإدارة الالكترونية باعتبارها التوجه الحديث لمكننة العمل الإداري الالكتروني وتسهيل مهام الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء.
- ٥- بهدف نجاح عملية التغيير وذلك لتشخيص ومعالجة معوقات التطوير علمياً وعملياً وذلك لعلاقته بتحقيق نجاح التطوير التنظيمي.
- ٦- ضرورة اهتمام المصارف العراقية في استخدام التقنيات التكنولوجية بغية تقديمها خدمات توابك المصارف المتقدمة وكذلك استخدام أجهزة الصرف الآلي بهدف تطوير وتسهيل عملها.
- ٧- ضروري تبني مصرف الرافدين عملية التغيير وفق متطلبات التطوير التنظيمي مما يؤدي إلى قياس نجاح عمل التنظيم وسرعة تسليم الخدمات المصرفية في الوقت المحدد والقدرة على التفوق بالأداء.

المصادر

أولاً- المصادر العربية:

- ١ - ابن منظور، أبي فضل، "لسان العرب"، تحقيق عبد الله بن علي وآخرون، القاهرة، دار المعارف، ص ٣٢٥ (٠).
- ٢ - الفيروزي آبادي، ١٩٨٧، القاموس المحيط، مجلد الثاني، القاهرة، مطبعة البابي الحلبي.
- ٣ - أيوب، ٢٠٠٤، " دور وممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير التنظيمي الاستراتيجي"، مجلد ٢٤، عدد ١، معهد الإدارة العامة.
- ٤ - العديلي، ناصر محمد، ٢٠٠١، " مفهوم التطوير والتغيير التنظيمي وأهميته"، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- ٥ - التويجري، سعد عبد الله، ٢٠٠٨، " قيادة التغيير، تحديات ومتطلبات"، ملتقى التطوير للموارد البشرية، الدمام.
- ٦ - اللوزي، موسى، ٢٠٠٤، " التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل للنشر، عمان.
- ٧ - الهواري، سيد، ٢٠٠٥، " القائد التحويلي والتغيير للمستقبل"، وكبة عين شمس، القاهرة.
- ٨ - الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، ٢٠٠٦، " التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، دراسة تحليلية في عينة من المنظمات الصحية، أطروحة دكتوراه بفلسفة إدارة الأعمال، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
- ٩ - الحميري، عباس والياسري، ٢٠٠٦، "تحديد اثر القوة والإبداع في إحداث التغيير التنظيمي" بحث منشور، المجلة العراقية للعلوم الإدارية. العدد الثالث عشر.
- ١١ - الجلي، سوسن شاكر مجيد، (٢٠٠٧)، " أسس بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية"، ط ١، ديونو للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- ١٢ - الخراشبة، عمر محمد، (٢٠٠١)، "بناء برنامج تدريبي لتطوير عملية الاتصال الإداري للعاملين في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء كفاياتهم الإدارية"، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة بغداد.
- ١٣ - الشرييني، عبد العزيز، ٢٠٠٠، " الأساليب الغير التقليدية للتطوير التنظيمي"، القاهرة، أخبار الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد ١٤.
- ١٤ - كناني، محمد، ٢٠٠٩، " القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري"، <http://www.etsabya.com>

١٥ - عطية، أفندي، ٢٠٠٣، "تمكين العاملين مدخل لتحسين والتطوير المستمر"، المنظمة العربية للإدارة، القاهرة.

١٦ - المصري، عبد الوهاب، ١٩٩٨، "نظريات التنمية"، مجلة أبحاث عربية، بيروت، مج ٣٥، العدد ٩.

١٧ - العميان، محمود سلمان، ٢٠٠٥، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الثالثة، الأردن، دار وائل للنشر.

١٨ - خلف، عبد الرحمن، ٢٠٠٢، "إستراتيجية جديدة لعمل الشرطي"، القاهرة، أكاديمية مبارك للأمن، العدد السادس.

١٩ - روبرت و جيرالد، ٢٠٠٩، "إدارة السلوك في المنظمات"، ترجمة وتعريب، رفاعي، محمد رفاعي، بسيوني، إسماعيل علي، دار المريخ للنشر.

٢٠ - عبد الوهاب، سمير، ٢٠٠٦، "إدارة الموارد البشرية - المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة"، جامعة القاهرة، القاهرة.

٢١ - كنعان، نواف، ٢٠٠٨، "القيادة الإدارية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

ثانياً: المصادر الأجنبية

٢٢- Boyd, john, 2006, when downsizing Isn't enough transformation management Inc(www.transformation mgt/ down sizw.html)

٢٣- Dale , B , et al ., (1997) "Managing Quality and Human Resources: A guide to continuo's improvement' . Blackwell publishers ltd. , U . K.

٢٤- Deitel, Harvey, steinbuhle, 2004, 'the pack presents the future of E-management international journal of commerce& management, in form Global.

٢٥- Daft, R. L. , (2001) , "Organization theory and design " 7th \ed . South – Western college publishing . Ohio

26- Robbins, s.r.& mcoulter, 2001, management, new jersey prentice hall.

27- cooper, 2002 Cooper , D . R . & Schindler , P . S ., (2001) , "Business Research Methods" , 7th /ed ., McGraw – Hill Higher Education , Singapore .

28- Graham, 2003, seeking security and development , Lynn Renner publishers, London.

29- Schrmerhorn , J , R , et al ., (2000) , "Organizational Behavior" 7th/ed , John Wiley & Sons . Inc. , USA.

30- Tumer, jon, 2006, employer empowerment : relationships between location in the hierarchy. span of control, and industry type on perceptions of empowerment. M.S. dissertation, university, of north Texas; united states, ,

31- Wendell, 2003, seaborne, an examination of the relationship between leadership style and empowerment, PhD. dissertation Regent university, ann. arbor, Michigan, U.S.A

- 32- Ross, and Bruss, 1993,"operations,readiness and culture: don't reengineer without considering them", inform, April.
- 33- Marguardt,2002, 'Building the learning organization: mastering the five Elements, for corporate learning Palo alto.U.s.A, Davies black in publish.
- 34- Jacobs,kai, 2003, trying to keep the internets standards setting process in perspective computer science department informatics. IV,technical university of Aachen Germany.
- 35- Organ,D,2000,' organizational citizenship Behavior the Good solder syndrome Lexington, books.
- 36- Ivancevich , J . M., et al ., (1997) , “ Management : Quality and Competitiveness” , 2nded ., McGraw – Hill Co. , USA.
- 37- Johns, M. 2004, maslyn and mary uhe_bien, leader member exchange and sets dimensions; effects of self_ effort and others effort relationship Quality journal of applied psychology.
- 38-Neal, m,2000, ashkanansy and Christine O'Connor, value congruence in leader-member exchange the journal of social psychology.
- 39- Konovsky . M& pugh,2001,citizenship behavior and social exchanges, academy of management journal.

الملحق (١)

م / استمارة استبانة

عزيزي المجيب المحترم

أضع بين أيديكم استبانة التي أعدت لإكمال متطلبات دراستنا الموسوم (قياس أثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير) دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصرف الرافدين، والمتوقع أن تساهم هذه الدراسة في تحديد النقاط الايجابية في التطوير التنظيمي بهدف المساهمة في تحقيق النهوض بعملية التغيير، يرجى المساعدة في الإجابة بدقة وموضوعية ونحن نضمن السرية الشخصية التامة للإجابات.

مع فائق التقدير والاحترام

التدريسية. أفنان عبد علي الأسدي
جامعة الكوفة \ كلية الادارة والاقتصاد

المحور الأول : المعلومات الشخصية

- ١- المركز الوظيفي الحالي :—
- ٢- العمر :—سنة
- ٣- الجنس :—
- ٤- أعلى تحصيل دراسي :—
- ٥- سنوات الخدمة الوظيفة :—

المحور الثاني: متطلبات التطوير التنظيمي
الرجاء وضع إشارة () في المربع المناسب

أولاً: التعلم التنظيمي	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١- تتبنى إدارة المصرف من خلال هيكلها تنظيمية رؤية واضحة بتحويل إجراءات عملها من وضعها الهرمي التقليدي إلى منظمة متعلمة ومعاصرة.					
٢- يحاول المصرف وبكل مستوياته انتهاز أسلوب التعلم التنظيمي ليكون بمستوى المنظمات المتعلمة.					
٣- تتبع إدارة المصرف في أداءها الاستراتيجي إستراتيجيات إمكانية التعلم وإعادة التعلم، بالاستناد إلى أساليبها السابقة.					
٤- يمتلك المصرف تصور واضح للتعلم التنظيمي باعتباره المصدر الأساس للتغيير التنظيمي مما يتيح له إيجاد مزايا تنافسية					
٥- التزام المصرف بالتعلم التنظيمي ناشئ عن حاجته إلى فهم أسباب ونتائج أعماله، مع السماح بتصحيح أخطائه الناتجة عن استعمال طرائق تقليدية في أدائه التشغيلي.					

ثانياً: القيادة التحولية	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١- تبني إدارة المصرف ثقافة طرح الأفكار الجديدة التي تسهم في التطوير التنظيمي.					
٢- تمنح إدارة المصرف العاملين لديها فرصة التعبير عن آرائهم وتقبل أفكارهم التي تساعد على تطوير قدراتهم التفكيرية.					
٣- تسعى إدارة المصرف العمل إلى ترجمة التصورات والرؤى الجديدة لخدماتها وتوظيفها على أرض الواقع.					
٤- تحرص إدارة المصرف على تحديد أولويات التحسين لتطوير الخدمات المصرفية واستمراريتها.					
٥- تسعى إدارة المصرف على إشراك الكوادر الوظيفية في برامج تدريبية بشكل مستمر وفقاً لآخر مستجدات التنمية المعرفية لتطوير مهاراتهم الفنية والتقنية.					

ثالثاً: تمكين العاملين	اتفق	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
------------------------	------	------	-------	---------	----------------

تماما	اتفق	يد	تماما	
				١- تساهم إدارة المصرف في تمكين العاملين من خلال تفويضهم بعض الصلاحيات.
				٢- تتيح إدارة المصرف للعاملين لديها فرصة المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات الخاصة بأداء أعمال وحداتهم التنظيمية وأساليب تنفيذها.
				٣- تشجع إدارة المصرف العاملين لديها على الأخذ بالمبادرات ودعم الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء.
				٤- استجابة العاملين لاستخدام أساليب حديثة عالية في تقديم الخدمات المصرفية.
				٥- يتمتع العاملون بالمصرف بالقدرة على الإبداع في تقديم الخدمة المصرفية لزيائته.

لا اتفق	لا	محا	اتفق	اتفق	رابعا: إدارة الجودة الشاملة
تماما	اتفق	يد	تماما	تماما	
					١- يقدم المصرف خدمة تمتاز بكفاءة عالية وأداء متوازن من فترة إلى أخرى.
					٢- لدى المصرف تصور بان عملية تحسين الجودة مصدرها الأساسي هو الزبون ويمكنه التعديل في خطط الجودة وحسب تصورات وآراء الزبون.
					٣- يسعى المصرف إلى إبهاج الزبون وذلك عن طريق تقديم خدمات بمواصفات الجودة عالية.
					٤- تعتمد إدارة المصرف نظم وأساليب متطورة من اجل ضمان جودة منتجاتها وخدماتها.
					٥- تعد القيم المادية والمعنوية التي يقدمها المصرف للزبون الأساس المهم لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

خامسا: الإدارة الالكترونية	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١- تعد بعض العمليات المصرفية التي تجربها من خلال مكنته العمل الالكتروني .					
٢- تستخدم إدارة المصرف التوقيع الالكتروني (الرقمي) في تعاملاتها المصرفية.					
٣- يلبى المصرف حاجة عملائه لتسديد رسوم الخدمات من خلال موقعه الالكتروني.					
٤- تستخدم إدارة المصرف بعض من عملياتها الالكترونية في مجال الصرف الآلي والبطاقة الذكية لخدمة عملائها.					
٥- تمتلك إدارة المصرف تصور واضح لحاجة عملائها من الخدمات الالكترونية المقدمة لهم. من حيث النوعية والكفاءة					
سادسا: هندرة نظم العمل (إعادة هندسة العمليات الإدارية)	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١- تحاول إدارة المصرف إعادة النظر بأعمالها الإدارية والهيكلية والخدمية عموما.					
٢- يتم تصميم العمليات الإدارية وفقا لمقتضيات ومستجدات الحاجة الحالية.					
٣- توفر هندرة نظم العمل لإدارة المصرف بناء إجراءات الخدمة المصرفية من جديد وفقا للموقف.					
٤- لهندرة نظم العمل في المصارف دور جوهري في تغيير الهياكل التنظيمية وتحسين في الأداء الخدمي					
٥- تحتاج إدارة المصرف للقيام بعملية هندرة نظم العمل إلى تفعيل الاستثمار الأمثل للمعلومات.					

محوّر التغيير	اتفق تماما	اتفق	محا يد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١-تقوم إدارة المصرف بإجراء تغييرات مستمرة لزيادة الخدمة وجعلها أكثر كفاءة.					
٢- تعمل إدارة المصرف بإجراء التغييرات الضرورية الدورية في الهيكل والإستراتيجية للتكيف مع تطبيق متطلبات التطوير التنظيمي.					
٣- يؤدي التغيير في متطلبات التطوير مثل (القيادة، والتمكين، والهندرة...) إلى تغيير في ثقافة العاملين لديها.					
٤- تحرص إدارة المصرف على إجراء التغييرات الإدارية التي تتعلق بسياسات وعلاقات العمل وأنظمة الرقابة ووسائل التنسيق.					
٥- تدعم إدارة المصرف التغييرات التنظيمية الخاصة بقييم الأفراد العاملين لديها وقابلياتهم وقدراتهم الجوهرية.					