



أثر التغيير التنظيمي في التميز المؤسسي: تحليل الدور الوسيط لاستراتيجية التدريب والتنمية دراسة تطبيقية مقارنة على البنوك التجارية

إعداد

د. ياسر السيد علي محمد شحاتة

مدرس إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد والإدارة – جامعة ٦ أكتوبر
yasser_shehata_2008@yahoo.com

المجلة العلمية للدراسات والبحوث الطالبة والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الثاني - العدد الثاني - الجزء الثالث - يوليو ٢٠٢١

التوثيق المقترح وفقا لنظام APA:

شحاتة، ياسر السيد علي محمد (٢٠٢١). أثر التغيير التنظيمي في التميز المؤسسي: تحليل الدور الوسيط
لاستراتيجية التدريب والتنمية: دراسة تطبيقية مقارنة على البنوك التجارية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث
المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، (٢)٢، ج٣، ١٠١-١٤٧.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

أثر التغيير التنظيمي في التميز المؤسسي: تحليل الدور الوسيط لاستراتيجية التدريب والتنمية دراسة تطبيقية مقارنة على البنوك التجارية

د. ياسر السيد علي محمد شحاتة

ملخص البحث

استهدف البحث التعرف على مدى توافر التغيير التنظيمي وواقع التميز المؤسسي وكذلك أبعاد استراتيجية التدريب والتنمية في البنوك التجارية العامة محل البحث، ويمثلها أفرع بنك القاهرة، والبنوك التجارية الخاصة ويمثلها أفرع بنك الإسكندرية، بمنطقة الإسكندرية، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يتضمن وصف الظاهرة محل البحث، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وبلغ إجمالي القوائم المستردة (١٠٧) قائمة من أصل (١٣٢)، وبلغ عدد القوائم الصحيحة للتحليل (٩٢) قائمة، وتوصل البحث إلي عدة نتائج أهمها: وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للتغيير التنظيمي على استراتيجية التدريب والتنمية جزئياً. ووجود أثر إيجابي دال إحصائياً للتدريب والتنمية على التميز المؤسسي جزئياً، وكذلك وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للتغيير التنظيمي على التميز المؤسسي جزئياً، وأشارت النتائج أيضاً أن إستراتيجية التدريب والتنمية تلعب دور الوساطة الجزئية في العلاقة بين التغيير التنظيمي والتميز المؤسسي. وتبين وجود إختلافات معنوية في درجة تأثير التغيير التنظيمي على استراتيجية التدريب والتنمية باختلاف طبيعة الملكية (عامة - خاصة) جزئياً، وأن تأثير التغيير في الثقافة التنظيمية على التدريب والتنمية بالبنوك الخاصة يفوق ذلك التأثير بالبنوك العامة، وكذلك وجود إختلافات معنوية في درجة تأثير التدريب والتنمية على التميز المؤسسي باختلاف طبيعة الملكية (عامة - خاصة)، جزئياً، حيث أن تأثير التدريب والتنمية على كل من التميز القيادي والتميز في المعرفة بالبنوك الخاصة يفوق ذلك التأثير بالبنوك العامة، وأخيراً، وجود إختلافات معنوية في درجة تأثير التغيير التنظيمي في التميز المؤسسي وفقاً لشكل الملكية جزئياً حيث أن تأثير إدارة التغيير على التميز في تقديم الخدمة بالبنوك الخاصة يفوق ذلك التأثير بالبنوك العامة.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي- إدارة التغيير، استراتيجية التدريب والتنمية،

التميز المؤسسي.

١/ مقدمة:

تواجه المنظمات الكثير من التحديات والتي تتمثل في الضغوطات المتزايدة من أجل التغيير لأن هذه المنظمات تعمل في ظل متطلبات السوق من التنافسية والجودة والكفاءة، فعلى الرغم من التسارع الكبير من المنظمات المختلفة في التعامل مع إدارة التغيير إلا أن غايات ذلك ما زالت تنحصر في المنظور الضيق المتمثل الذي يؤثر في فاعليتها وأدائها وتميزها، غير أن التعامل مع التغيير من منظوره الواسع قد يساهم في توظيف الاستراتيجيات الفعالة للتميز، والمحافظة على استمراريتها في بيئة تنافسية. ولقد ساهم ظهور منهجية إدارة التغيير ونظرياتها المتطورة في ظل المنافسة والتغير التكنولوجي والمؤسسي بتقديم تطبيقات إدارية متقدمة لها

أسس علمية وتطبيقية تسترشد بها المنظمات لحل مشكلاتها التنظيمية، فتكامل منهجية التغيير يلعب دوراً حاسماً في تحديد استراتيجيات التعامل مع التميز. إن إيجاد ثقافة التغيير لدى المنظمات يتطلب إجراء تغييرات جوهرية في كل الأنظمة الإدارية التي تؤثر في المصادر البشرية من حيث المهارات الفنية للعاملين، وأساسيات تنفيذ العمل، والسياسات التنظيمية، وسلوك القائد الذي يؤدي الدور الأهم في النجاح بغض النظر عن صعوبة العمل التي يواجهها العاملون.

فالتغيير هو إجراء تعديلات في عناصر العمل التنظيمي، كالأهداف الإدارية أو أساليبها في محاولة لحل مشاكل التنظيم أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة، وهذا التغيير والتطوير الذي قد يشمل كل أو بعض عناصر العمل التنظيمي في أغلب الأحيان يُقاوم من العاملين لفهمهم من التعرض لمستجدات يضرهم تطبيقها، ومن الصعب التوصل إلى تحديد أسباب واضحة لمقاومة التغيير، لأن الأفراد يرفضون عادة العمل بطرق تختلف عن الطرق التي اعتادوا على ممارستها أو العمل تحت شروط وظروف جديدة، ونجد في ظل هذه التحديات، أن المؤسسات تحتاج حالة من التميز في تقديم خدماتها بكفاءة وفعالية عبر آليات تضمن التقدم المستمر والعمل على الحفاظ على هذا التميز عبر مواكبة التطور، فلا بد من تبني أبعاد التميز التي تحقق المكانة القوية بين المنافسين في بيئة العمل، وهذه المكانة تتحقق عندما تصل المؤسسة إلى التفوق قيادياً، معرفياً، وتقديم خدمات بشكل متميز، إن التميز حالة من الإبداع تنظيمياً وإدارياً والوصول لمستويات أداء غير عادية، بما ينتج عنه تحقيق التفرد في الأداء. حيث يُبنى التميز على المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجري داخل المنظمة وخارجها، والتعامل الواعي مع تلك المعلومات والحقائق لاستخراج المؤشرات الدالة على تقدم الأداء في مختلف مجالات النشاط، وتوقع المشكلات والتنبؤ بالفرص التهديدات (السلمي، ٢٠٠٢).

ويركز التميز على التطوير والتحسين بصفة مستمرة وليس فقط عند مواجهة العقبات. ويعتبر التطوير المستمر من مقومات التميز إذ يتيح للمنظمة أن تكون دائماً في موقف أفضل من المنافسين، وأن يكون لها السبق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم الأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول الأسرع إلى الأسواق وتوفير منافع ومميزات للعملاء لاجبارها المنافسون، كما يؤسس إلى بناء وتنمية العلاقات مع مختلف الأطراف الذين ترتبط بهم المنظمة. ويكون من سمات التميز القدرة على استثمار تلك العلاقات في سبيل تعظيم فرص المنظمة للوصول إلى أهدافها. فالتغيير يدعم قوة أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى، وبعد عنصراً بارزاً في رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل. وهو وسيلة فعالة لعلاج الكثير من المشكلات التي تعاني منها المنظمات في شتى المجالات. ذلك إن قرار التغيير في العادة يبدأ من أعلى سلطة في المنظمة وروغبة الإدارة العليا في تغيير النهج الحالي نحو التحديث الذي يتمشى مع التغييرات التنافسية (الخرشة، وآخرون، ٢٠١٣).

وتشير الأدبيات إلى أن الدور الاستراتيجي للموارد البشرية عبر استراتيجيتها بات سلاح تنافسي لا غنى عنه في عملية التغيير، ولعل أهم هذه الاستراتيجيات هي استراتيجية التدريب والتنمية، حيث تؤثر على عملية التغيير في كثير من المتغيرات مثل: الإنتاجية، الميزة التنافسية، وأداة تستخدمها المؤسسات كوسيلة لتحقيق التميز، وإن قيام إدارة الموارد البشرية بمزج أنواع التغيير ضمن إستراتيجياتها، سيكون لهذا المزج تأثير إيجابي على سلوك الفرد تجاه التميز. (Musa Pinar, 2016).

في ضوء ما تقدم بات لزاماً على المؤسسات الاهتمام بالتغيير التنظيمي والتدريب والتنمية، لما لهما من نتائج إيجابية لتحقيق تميز مؤسسي. لذلك سعي البحث الحالي للتعرف على مدى توافر التغيير التنظيمي وواقع التميز المؤسسي في البنوك التجارية العامة، ويمثلها أفرع بنك القاهرة، والبنوك التجارية الخاصة ويمثلها أفرع بنك الإسكندرية، بمنطقة الإسكندرية، والعلاقة بينهما، وتحليل الدور الوسيط لاستراتيجية التدريب والتنمية تلك العلاقة من وجهة نظر المديرين.

٢/ الإطار النظري واستنتاج فروض البحث:

١/٢ التغيير التنظيمي

١/١/٢ التغيير التنظيمي واستراتيجية التدريب والتنمية

يشير (Ahmad, & Huvila, 2019) إلى التغيير التنظيمي على أنه التحسينات في إجراءات العمل بصورة عامة، يُعرفه (Zehra, & Siddiqui, 2019) بالتعديلات التي يتم إجراؤها على الأنظمة الرئيسية كطرق العمل والهيكل والاستراتيجية، ويعرفه (Çetinkaya.,2019). بأنه التغييرات التي تحدث في الأنشطة كالعلاقات والتكنولوجيا والثقافة، ويؤكد (Zehra, & Siddiqui, 2019) على أنه جزء لا يتجزأ من حياة العمل، سواء على مستوى المنظمة أو الفرد، ويسمح للمنظمة بالاستجابة للمتغيرات عبر تقديم طرق للعمل أكثر كفاءة. وأشار (Okemba, 2018) بأنه العملية التي يغير من خلالها كيان هيكله وأسلوب عمله والتكنولوجيا والثقافة، وحدد (Muia., 2015) أنه حدث مهم للمؤسسات سواء خاصة أو عامة، وذلك لمواجهة المهمة الثقيلة وهي الإستجابة مع التغييرات. ويشير (AI Haddad., 2014) أنه من المتوقع أن يستمر التطور في الحياة التنظيمية بمعدل متزايد شريطة إدراك صناع القرار العوامل التي تؤدي إلى مواكبة هذا التطور، ويعرفه (Spector., 2013) أنه ما تنفذه المؤسسات لتحقيق التميز، وأخيراً ينظر (أبو قحف، ٢٠٠٤) إلى التغيير التنظيمي على أنه ضرورة وليست وسيلة في سبيل التقدم.

وفي ضوء التعريفات السابقة نجد أنه تعددت وجهات نظر الأدبيات في تعريف التغيير التنظيمي بناء على أنواع التغيير التي استخدمها، وبناء عليه اعتمد البحث الحالي على تعريف التغيير التنظيمي بأنه " انتقال مخطط عن طريق التغييرات التي تحدث في الأنشطة التنظيمية مثل: إدارة التغيير (الخطوات والإجراءات) والتغيير في الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمية والتكنولوجيا، تنفذه للخروج من واقع يعاني إلى آخر مأمول بهدف الوصول لحالة من التفرد التميز مستقبلاً".

وفي ضوء الكتابات والأدبيات البحثية التي تناولت عوامل التغيير مثل Fok-Yew et Habyarimana. & Waal, 2020 and Çetinkaya. 2019, Zehra, 2019, al.,(2013) Tran and Tian., ،Okemba., 2018, Sofat et al.,2015, Muia2015, & 2013،الدوسري، (٢٠١١) ،أوضحت أن هذه العوامل تتمثل في: (إدارة التغيير، التغيير في الهياكل التنظيمية، التغيير في الثقافة التنظيمية، التغيير في تكنولوجيا المعلومات) ،منفردة أو مجمعة، واستناداً لذلك تم اختيار الأنواع الأكثر شيوعاً في الدراسات وتتمثل فيما يلي:

■ إدارة التغيير: التغيير يهدف إلى الانتقال من حالة إلى أخرى بشكل مخطط من أجل التغيير، يشير إلى التعامل مع التغييرات بشكل فعال مثل أن يعمل المديرين وموظفي الخطوط الأمامية

- بشكل صحيح لتنفيذ التغييرات التنظيمية المطلوبة بنجاح. تؤثر إدارة التغيير على أداء الموظفين أثناء التغيير وبعده. (Muia., 2015). ونجد أيضاً أنها أسلوب ينتقل من خلاله الفرد أو المنظمة من حالة حالية إلى مستقبلية بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية، أو عملية تنظيمية تعمل على إجراء تغييرات تهدف لتحقيق النتائج بفاعلية، بمعنى أنها الإجراءات والخطوات الإدارية التي يتم اتخاذها لتنفيذ التغيير. (Okemba, 2018)
- **التغيير في الثقافة التنظيمية:** وتُعرف بأنها "الأفكار والإجراءات التي تبرز التوجه المستقبلي، بالإضافة إلى معايير ومعتقدات المؤسسة، (Habyarimana., & Waal, 2020). " كما تشير الثقافة التنظيمية إلى معايير السلوك المتعارف عليها داخل المؤسسة، والقيم، والعادات والتقاليد، والاتجاهات النفسية السائدة في المؤسسة، وحينما تستقر ثقافة المؤسسة في وجدان العاملين، ويصبح لها جذور تظهر سمات هذه الثقافة مثل حساسية العاملين لمشاعر الآخرين، واهتمام العاملين بالعملاء، ودرجة الابتكار، والالتزام والانضباط، والانفتاح في الاتصال، وتقبل الاختلاف في الآراء، والمبادرات الفردية" (ماهر، ٢٠١١).
- **التغيير في الهيكل التنظيمي:** يُعرف بأنه إطار يوضح مكونات المنظمة، ويحدد المستويات الإدارية والاتصالات والأنشطة التي تساعد على تقدم المؤسسة، يشار إلى الهيكل التنظيمي على أنه "نظام رسمي للعلاقات والمهام والسلطة. يتضمن بناء الفريق، ويؤثر الهيكل التنظيمي على علاقات الموظفين، ويقود المؤسسات إلى الحداثة من خلال نظام اتصالات فعال. بالإضافة إلى ذلك، وصف (Tran and Tian 2013) الهيكل بأنه بنية الكفاءة والقيادة والعلاقات الوظيفية". لذلك، تعتمد المؤسسات المختلفة هيكلًا مختلفًا كجهاز تحكم للتأكد من تنفيذها بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف التنظيمية. (Çetinkaya. 2019).
- **التغيير في التكنولوجيا:** يأتي التغيير في التكنولوجيا من خلال استخدام تقنيات متطورة تربط العاملين في المنظمة بكافة مواقع العمل، وتساهم في تطوير الأداء، ومن ثم تحقيق التميز، ويعتبر تطبيق تقنيات المعلومات من العوامل الأساسية في تحقيق القدرة التنافسية. تعد تقنيات الحاسب الآلي أداة أساسية لهيكل معلومات المؤسسة في الجوانب المختلفة لتطبيقها (Stoyamov.,2013) ويؤكد (أبوخشيبة، ٢٠١٧) أن المنظمات تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا بهدف تحقيق التكامل، وأن الاتصالات الجيدة لبناء العلاقات تعتمد أساساً على وجود تكنولوجيا تسمح ببناء العلاقات بين جميع الأطراف.
- ونجد أيضاً أن هناك استراتيجية تستطيع المساهمة في تحقيق ونجاح عملية التغيير التنظيمي وتتمثل في استراتيجية التدريب والتنمية، وفقاً لـ (Dessler.2011) التدريب يُعني إعطاء الموظفين المهارة التي يحتاجونها لأداء وظائفهم. ويرى (Fisher.,2011) التدريب جهد مخطط لتسهيل تعلم الموظفين المعرفة أو المهارات أو الإتجاهات الهامة لأداء ناجح. ويشير (Armstrong.,2003) بأنه تعديل رسمي للإتجاهات. (Saidu, & Ali, 2019)، ويرى (Mozael.,2015) أنه عملية مستمرة تهدف إلى تحسين إتجاهات الموظف، ويرى (Nischithaa & Rao, 2014) إنه إجراء لرفع مستوى المهارات. مؤكداً على أن التدريب الجيد سيعمل على كفاءة وفعالية الأداء، بينما تُعرف التنمية بأنها إطار يساعد على تطوير المهارات، وزيادة النمو، وتوفير المعرفة للمنظمة حول بيئة الأعمال (Karim., & Latif, 2019) ويؤكد على أن التدريب والتنمية كلاهما نشاط مخطط. ونجد أن للتدريب والتنمية تأثير

مباشر لتطوير المنظمة، وقد أكدت دراسة (Abba, 2018)، ودراسة (Khan et al, 2017) على وجود علاقة إيجابية بين التدريب ورضا الموظفين والإنتاجية.

أجريت دراسة (Alnawfleh, 2020). للتعرف على تأثير التدريب على جودة الخدمة، وأكدت أن جودة الخدمة ستتحسن من خلال التدريب. وأخيراً التدريب يعمل على تعزيز الثقة، ويساعد المنظمة بالاحتفاظ بالكفاءات.

وتأسيساً على ما تقدم، وفي ضوء التعريفات السابقة نجد تعدد وجهات نظر في تعريف التدريب والتنمية، يري الباحث أن التدريب آلية إدارية هدفها تزويد الفرد بمهارات بغرض تحسين الأداء. وإحداث تغييرات سلوكية وذهنية وفنية للقدرة على مقابلة الاحتياجات حاضراً ومستقبلاً. أما التنمية فتتجاوز ما هو أبعد ليتم توسيع المهارات والجدارات المتعلقة بالمستقبل.

وعند مراجعة الأدبيات البحثية التي تناولت العلاقة بين التغيير والتدريب والتنمية نجد أن دراسة (عبدالفتاح، ٢٠١٣) كان هدفها التعرف على أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة "سونلغاز" - وحدة الأغواط، وقد استخدم الباحث الاستقصاء لجمع البيانات، تم اختيار عينة من العاملين قوامها (٢٥٤) مفردة، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة إيجابية للتغيير على أداء الموارد البشرية، وأن للتدريب والتنمية دور ايجابي نحو المعلومات والمعارف والمهارات المرتبطة في عملية التغيير، وحاولت دراسة (الفانز، ٢٠٠٨) التعرف على دور القيادة العليا في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته على قطاعات وزارة الداخلية في السعودية، والتعرف على أهم أسباب مقاومة العاملين للتغيرات التنظيمية وأساليب تلك المقاومة والنتائج المترتبة عنها، كما حاول الباحث التعرف بأهم الاستراتيجيات التي تساعد على النجاح في إدارة التغيير، وحسن التعامل مع مقاومته والحد منها. وقد توصلت إلى أن إدارة التغيير الفعالة ترتبط بإدراك القادة لأهمية التدريب كمهارة عصرية لا بد من اتقانها وفق أسسها العلمية في ظل عصر ستمته الأساسية التغير السريع.

وبناء عليه، تم صياغة الفرض الأول: يوجد أثر إيجابي دال إحصائياً للتغيير التنظيمي على استراتيجية التدريب والتنمية

٢/١/٢ التغيير التنظيمي واستراتيجية التدريب والتنمية والتميز المؤسسي

وفقاً لـ (Harrington, 2005) فإن التميز المؤسسي يُعد استثمار في استغلال الفرص التي تناسب المؤسسات عبر التخطيط الاستراتيجي الناجح والرؤية التي تعتمد على وضوح الهدف لتحقيق مستويات أداء مرتفعة. يعتمد التميز على بعض الاتجاهات بشكل رئيسي لعل أهمها التنافسية الاستراتيجية والعلاقة مع العملاء. تعتمد المنظمة التي تحقق تميزاً بشكل أساسي على أفضل الممارسات في أداء وظائفها. كما أنها مرتبطة بشكل داعم وفعال بعلاقاتها مع عملائها، وتعترف بإمكانيات منافسيها من خلال تحليل بيئي شامل لهم. إن التنسيق والتكامل بين العمل والفلسفة الإدارية بهدف تحقيق الأهداف يُعد تميزاً مؤسسياً يمنح القدرة على تحقيق النجاح. أثبت التميز أنه يمنح المؤسسات القدرة على التطوير، وخلق الظروف من شأنها تصحيح المشكلات التي تواجه الأداء بشكل فعال. حيث أن الأداء أحد أهم المؤشرات لنجاح المؤسسة ومنحها القدرة على التطور. ويعتبر أيضاً منهجاً يطور الأداء. يعتبر التميز هدفاً، وهو نتيجة للعديد من الأفكار كتطبيق استراتيجية مبتكرة بالإضافة إلى أنه نتيجة لجهود مخططة هدفها

تحقيق التنافسية، وتركيز العنصر البشري على أبعاد الفكر الريادي ومن أهمها الابتكار (Salih, 2020).

وتأسيساً على ما تقدم، وفي ضوء التعريفات السابقة يري الباحث أن التميز المؤسسي عبارة عن حالة من التفرد في تقديم كافة الخدمات بكفاءة وفعالية، وذلك بإتباع اجراءات وآليات للتنفيذ تضمن التحسين المستمر ومن ثم التقدم الدائم، وبذل الجهد في سبيل المحافظة على هذه الحالة من التفوق الذي يضع المنظمة في الصدارة والتميز عبر التميز القيادي، والتميز في تقديم الخدمة واستحداثها، بالإضافة إلى التميز المعرفي من خلال مواكبة التطورات في بيئة الأعمال بشكل دائم.

نجد أن (Hadi, & Falih, 2019) (Salih, 2020, (Hadi, & Falih, 2019) and, Alhefti, & Bjaumik, 2019, Stoyanova, & AbuNaser, and, Al Shobaki, 2017. حددوا (التميز القيادي، التميز بتقديم الخدمة، التميز في المعرفة) كأبعاد للتميز، وأكد (المليجي، ٢٠١٠) على أن التميز المؤسسي يتوقف على عدة أبعاد، وقد أشار إلي اتفاق الباحثين على مجموعة من الأبعاد تمثلت في: (القيادة، الثقافة، الموارد البشرية، المعرفة، الهيكل التنظيمي)، وتناول (حسن، ٢٠١٠) (التميز في القيادة، التميز بتقديم الخدمة، والتميز في المعرفة)، وتناول (قواسمة، البوريني، ٢٠١٦)، القيادة، التخطيط، التركيز على العملاء، المعرفة، تميز العمليات)، واستناداً لذلك، ونظراً لطبيعة مجال التطبيق تم اختيار الأبعاد الأكثر شيوعاً في الأدبيات البحثية وتمثل في:

- **التميز القيادي** : هو ركيزة أساسية تقوم على أسلوب تنمية الأداء لتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة المستقبلية، حيث أن الإدارة الحديثة تتطلب قدرات تتمتع بالتفوق لتكون قادرة على مواكبة التحديات التي يفرضها التطور، ويؤكد ذلك على أهمية القادة باعتبارهم القدوة الذي يتبعونه العاملون، ولتحقيق التميز القيادي لابد من التطوير الدائم لرؤية ورسالة المؤسسة، وتبني القادة وتدعيمهم لسياسة التغيير، وذلك لقدراتهم العالية للتعرف على المشاكل وطرق الحلول، وأخيراً التميز القيادي هو أحد أدوات التميز، وأن تميز القائد يُمكن من توقع التغيير والتعامل مع المتغيرات (AbuNaser and Al Shobaki, 2017).
- **التميز في تقديم الخدمة**: تُعرف بأنها قدرات مُنظمة تقدم المشورة بشكل دائم للعملاء المميزين. ترتبط هذه القدرات بجميع الأنشطة داخل المنظمة ولا تشمل فقط قسم خدمة العملاء، ولكن الموظفين الآخرين الذين يساهمون في تحقيق تميز الخدمة. إن تميز الخدمة هو أحد التحديات التي تواجه المنظمة ويعكس أبعاد تنظيمية رئيسية هي: الاستراتيجية والثقافية والإبداعية والتشغيلية. تتميز الخدمة بتقديم خدمات مميزة تعبر عن الرضا الناتج عن الأداء الجيد. وبالتالي، فإن المؤسسة يتطلب منها ليس فقط إرضاء العملاء، بل يجب إستحداث خدمات وأساليب جديدة في تقديم الخدمة (Hadi, et al, 2019).
- **التميز في المعرفة**: أصبحت المعرفة من الأمور المهمة في المؤسسات التي تحفز القدرة على جمع البيانات وتحويلها لمعرفة، أصبحت المعرفة مورداً استراتيجياً ضرورياً للقدرة التنافسية. حيث تكمن المعرفة في الابتكار والإبداع وهما يمثلان العناصر الرئيسية للتنافسية. إن استخدام المعرفة سيؤدي إلى تحقيق فوائد مهمة لتطوير الخدمات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي.. لقد أصبحت المعرفة حلاً استراتيجياً لأنها تشارك بفعالية وتستخدم الكفاءة البشرية والخبرات والمهارات والمواهب والأفكار ثم دمجها كمصادر للمعلومات التي

تستخدمها المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية والوصول إلى التميز (Hadi, et al, 2019).

وفي هذا السياق، وبمراجعة الأدبيات المتعلقة بالتغيير تم التأكيد على وجود علاقات إيجابية بين التغيير التنظيمي والتميز وقد أكدت دراسات على أن التوجه نحو التغيير يأتي ثماره الإيجابية. وأن الذي يساعد على التغيير داخل المؤسسات هو ارتفاع درجة التوافق بين العاملين والمنظمة، وعند مراجعة الأدبيات التي تناولت العلاقة بين إستراتيجية التدريب والتميز هدفت دراسة (Salih, 2020) معرفة أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية على التميز في مؤسسات التعليم العالي في محافظة دهوك، تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات تم توزيعه على موظفي الجامعة. خلصت إلى: وجود علاقة إيجابية بين الممارسات ضمنها التدريب الأخضر والتميز. كما هدف بحث (المطيري، ٢٠٢٠) التعرف على أثر البرامج التدريبية في تحقيق الميزة التنافسية، تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات، وبلغت العينة (١٧٣) من العاملين بمختلف الوظائف في مستشفى الرفيعة العام بالمنطقة الشرقية. وتوصلت إلى: وجود درجة متوسطة للبرامج التدريبية لتحقيق الميزة التنافسية.

وهدفت دراسة (Davis, 2019) إلى شرح الدور الهام للمهنيين في مجال التدريب في مساعدة المؤسسات على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وتم مراجعة الأدبيات السابقة لصياغة دليل الممارس للتدريب. وتوصلت إلى أن الموظفين يمكن أن يكونوا مصدرًا مباشرًا للميزة التنافسية المستدامة لمنظمتهم عبر مبادرات وبرامج تدريب، وكان الغرض من دراسة (Manresa, & Simon, 2019) التعرف على أثر التدريب والتطوير على الابتكار والأداء المالي وإلى أي مدى. تم استخدام عينة فرعية إسبانية من مسح التصنيع الأوروبي من ١٦٢ منظمة في مجال التصنيع. وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين التدريب والتطوير والأداء المبتكر الذي يحقق التفرد جزئيًا، في حين استهدف بحث (شحاتة، ٢٠١٩) التعرف على مدى تأثير تطبيق نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية على الأبعاد المختلفة للتنمية المستدامة: مشاركة المعرفة متغير وسيط بالتطبيق على الأكاديمية العربية، واستخدم الباحث الاستقصاء لجمع البيانات، وبلغ حجم العينة (٢٩٢) مفردة، وخلص إلى أن تطبيق نظم العمل عالية الأداء يؤثر تأثيراً إيجابياً على التنمية المستدامة" جزئياً، ولاستراتيجية التدريب تأثير إيجابي على أبعاد التنمية المستدامة ومشاركة المعرفة.

بينما استهدف بحث (شحاتة، ٢٠١٧)، التعرف على تأثير الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية على الالتزام التنظيمي بالتطبيق على كليات الإدارة ببعض الجامعات الخاصة بمحافظتي القاهرة الكبرى والإسكندرية، وبلغ حجم عينة البحث (٣٨٤) مفردة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، وتوصل إلى وجود علاقة تأثير معنوية للممارسات على الالتزام التنظيمي، جزئياً، وقد أوضح التأثير الإيجابي لاستراتيجية التدريب والتنمية على الالتزام، وهدفت دراسة (حسن، ٢٠١٠) التعرف على أثر ممارسات الموارد البشرية في تحقيق التميز في شركة زين الكويتية للاتصالات، وكانت الأداة المستخدمة الاستقصاء لجمع البيانات وبلغ حجم العينة (٢٥٣) مفردة، وتوصل لوجود أثر معنوي للتدريب على التميز المؤسسي، وقامت دراسة (Wirtz et al., 2008) بالتعرف على طبيعة ممارسات الموارد البشرية التي تمكن الشركة من تحقيق التميز. طبقت على عينة من موظفي الخطوط الجوية السنغافورية. وتوصلت إلى أن التدريب له تأثير إيجابي على التميز، وبناء عليه، تم صياغة الفرض الرئيس الثاني: يوجد أثر

إيجابي دال إحصائياً لاستراتيجية التدريب والتنمية على التميز المؤسسي، وينقسم الفرض الرئيس الثاني إلى ثلاثة فروض فرعية هي:

- الفرضي الأول: يوجد أثر إيجابي دال إحصائياً لاستراتيجية التدريب والتنمية على التميز القيادي.
- الفرضي الثاني: يوجد أثر إيجابي دال إحصائياً لاستراتيجية التدريب والتنمية على التميز في تقديم الخدمة.
- الفرضي الثالث: يوجد أثر إيجابي دال إحصائياً لاستراتيجية التدريب والتنمية على التميز في المعرفة.

وفى سياق متصل، وبمراجعة الأدبيات البحثية التي تناولت العلاقة بين التغيير التنظيمي والتميز المؤسسي، هدفت دراسة العمري (٢٠١٧) إلى التعرف على أثر التغيير على التميز بالتطبيق على عينة من الموظفين في القطاع الخاص بمدينة الرياض والبالغ عددهم (٣٦٨) موظفاً. وخلصت إلي: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل التغيير على التميز المؤسسي باستثناء الهيكل التنظيمي، بينما هدفت دراسة (Fok-Yew et al., 2013) معرفة تأثير كل من التغيير والانتماء العاطفي على التميز المؤسسي، بالتطبيق على عينة من المصانع الكهربائية والإلكترونية في ماليزيا. وتوصلت إلي: وجود علاقة إيجابية بين التغيير والتميز. وكان هدفت دراسة (الخرشة، وآخرون، ٢٠١٣) معرفة أثر التغيير في تحقيق التميز في شركة البوتاس العربية، تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات وبلغ حجم العينة (١٢٠) مبحوثاً، وتوصلت إلي: وجود أثر إيجابي لعوامل التغيير في التميز. في حين هدفت دراسة (الدوسري، ٢٠١١)، التعرف على أثر عوامل التغيير على التميز في عدد من الوزارات الحكومية في السعودية، وتوصلت إلي: وجود أثر للتغيير على التميز، وبناء عليه، تم صياغة الفرض الرئيس الثالث: يوجد أثر إيجابي دال إحصائياً للتغيير التنظيمي على التميز المؤسسي، وينقسم الفرض الرئيس الثالث إلى ثلاثة فروض فرعية هي:

- الفرضي الأول: يوجد أثر إيجابي دال إحصائياً للتغيير التنظيمي على التميز القيادي
- الفرضي الثاني: يوجد أثر إيجابي دال إحصائياً للتغيير التنظيمي على التميز في تقديم الخدمة
- الفرضي الثالث: يوجد أثر إيجابي دال إحصائياً للتغيير التنظيمي على التميز في المعرفة

يعتبر التدريب ضرورة يساعد في اكتساب المهارات، ونشاطاً يعمل على التوسع في أداء الفرد من خلال تجهيزه بالمعرفة والمهارات والتعامل مع المواقف. وتقدم المؤسسات مجموعة متنوعة من برامج التدريب لتلبية احتياجاتها (Sareen, 2018). يوجد بعض الدراسات تنظر له كأداة لتحسين الأداء، وتؤكد دراسة (Sareen, 2018). على ذلك، كما تذكر دراسات أخرى أنه ممارسة تساعد في تنمية القدرات والمعارف للوصول لأداء أفضل، وأخيراً أوضحت بعض الدراسات وجود علاقة إيجابية بين التدريب والرضا (شحاتة، ٢٠١٩). ويلاحظ أنه على الرغم من الأدبيات البحثية التي تناولت العلاقة بين التغيير والتدريب والتنمية والتميز، بأشكالها المختلفة، لم تظهر دراسة تربط بين التغيير والتميز وتحليل الدور الوسيط للتدريب، وبناء عليه يظهر التساؤل التالي: هل يوجد أثر للتدريب والتنمية كمتغير وسيط في العلاقة بين التغيير والتميز، وللإجابة على هذا التساؤل، تم صياغة الفرض الرئيس الرابع: يوجد أثر إيجابي دال

إحصائياً لاستراتيجية التدريب والتنمية كمتغير وسيط في العلاقة بين التغيير التنظيمي والتميز المؤسسي: وينقسم الفرض الرئيس الرابع إلى ثلاثة فروض فرعية هي:

- الفرعي الأول: يوجد أثر إيجابي دال إحصائياً للتدريب والتنمية كمتغير وسيط في العلاقة بين التغيير والتميز القيادي
- الفرعي الثاني: يوجد أثر إيجابي دال إحصائياً للتدريب كمتغير وسيط في العلاقة بين التغيير والتميز في تقديم الخدمة
- الفرعي الثالث: يوجد أثر إيجابي دال إحصائياً للتدريب والتنمية كمتغير وسيط في العلاقة بين التغيير والتميز في المعرفة

ومن ناحية أخرى لم تظهر دراسة تربط بين متغيرات البحث الحالي كدراسة مقارنة من خلال اختلاف طبيعة الملكية (عامة- خاصة)، لذا يتبادر في الذهن بعض التساؤلات يحاول البحث الحالي الإجابة عليها منها: هل يختلف أثر التغيير على التدريب والتنمية من ناحية، والتدريب والتنمية على التميز من ناحية أخرى باختلاف الملكية؟، وأخيراً هل يختلف أثر التغيير على التميز باختلاف الملكية؟ وللإجابة على هذه التساؤلات تم صياغة الفروض التالية:

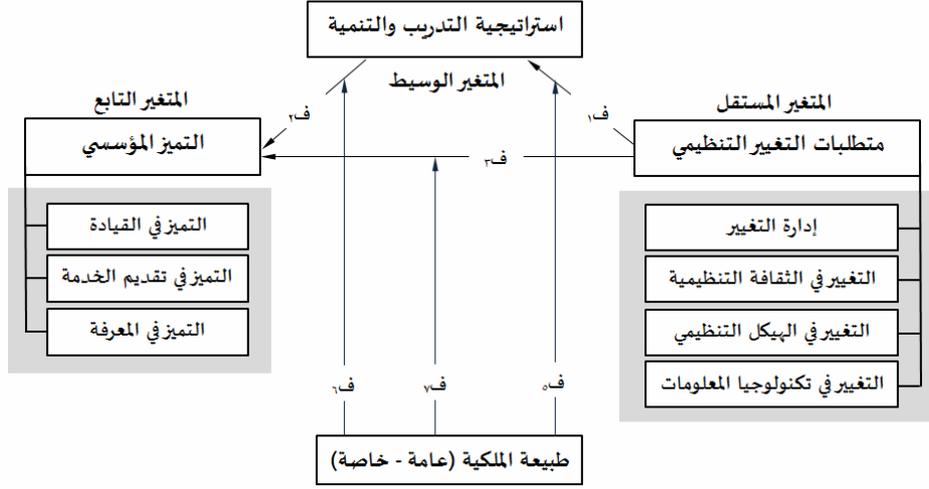
الفرض الرئيس الخامس: يختلف أثر التغيير التنظيمي على التدريب والتنمية باختلاف طبيعة الملكية (عامة - خاصة).

الفرض الرئيس السادس: يختلف أثر استراتيجية التدريب والتنمية على التميز المؤسسي باختلاف طبيعة الملكية (عامة - خاصة): وينقسم الفرض الرئيس السابع إلى ثلاثة فروض فرعية هي:

- الفرعي الأول: يختلف أثر التدريب والتنمية على التميز القيادي باختلاف طبيعة الملكية (عامة - خاصة).
 - الفرعي الثاني: يختلف أثر التدريب والتنمية على التميز في تقديم الخدمة باختلاف طبيعة الملكية (عامة - خاصة).
 - الفرعي الثالث: يختلف أثر التدريب والتنمية على التميز في المعرفة باختلاف طبيعة الملكية (عامة - خاصة).
- الفرض الرئيس السابع: يختلف أثر التغيير على التميز باختلاف الملكية (عامة - خاصة) وينقسم إلى ثلاثة فروض فرعية:
- الفرعي الأول: يختلف أثر التغيير التنظيمي على التميز القيادي باختلاف طبيعة الملكية (عامة - خاصة).
 - الفرعي الثاني: يختلف أثر التغيير التنظيمي على التميز في تقديم الخدمة باختلاف طبيعة الملكية (عامة - خاصة).
 - الفرعي الثالث: يختلف أثر التغيير التنظيمي على التميز في المعرفة باختلاف طبيعة الملكية (عامة - خاصة).

٣/ النموذج المقترح للبحث:

بناء على مراجعة الأدبيات البحثية السابقة، وما تم استنباطه من فروض، ويوضح الشكل التالي الإطار المفاهيمي المقترح للبحث متضمناً المتغيرات قيد البحث بالإضافة إلى الفروض التي تمثل العلاقات:



شكل رقم (١): الإطار المفاهيمي المقترح للبحث
المصدر: من إعداد الباحث إستناداً للدراسات السابقة

١٤ مشكلة البحث:

أصبحت حاجة المنظمات لتحقيق التميز مطلباً مهماً مما أحدث قدراً كبيراً من التنافس الشديد والصراع بين الكثير من البنوك التجارية العامة منها أو الخاصة في محاولتها إجراء تغييرات جوهرية وتوجهات حديثة والسعي لمواكبة هذه التغيرات عبر وضع سياسات وبرامج تنموية شاملة ومن ضمنها برامج التغيير، والجدير بالذكر أن سياسات وخطط وبرامج البنك المركزي تمكنت في السنوات الأخيرة من تحقيق قدر كبير من التقدم على مستوى الاقتصاد القومي، وأن الإصلاح الاقتصادي هو مرحلة أولى من مراحل الديناميكية في الأسواق، ورفع معدلات النمو بصورة تتناسب مع إمكانيات الاقتصاد المصري، وأن تقديم وإتاحة الخدمات فرصة كبيرة لتحقيق النمو، ومما لاشك فيه أن الاقتصادات تنمو بصورة أفضل وأسرع مع إتاحة الخدمات الرقمية، لذلك فلا بد من وضع خطة للقطاع المصرفي تركز على التطوير من خلال توسيع وتنويع في تقديم الخدمات المصرفية، وإدخال عناصر التحول في منظومة العمل المصرفي، كل ذلك يتطلب ضرورة تبني أهدافاً محددة تتماشى مع هذه السياسات والخطط الأمر الذي يحتم على مؤسسات القطاع المصرفي الإسراع في عملية التغيير التنظيمي لتحقيق التميز.

ومن جانب آخر تشير عملية مسح الأدبيات السابقة إلى التأكيد على حتمية إجراء التغيير لإيجاد الأدوات التي تعمل على جودة العمل، وخلق التعاون بين الأفراد وتنميتهم، وأن التميز دليلاً على جودة عملية التغيير، فإن التغيير الفعال لديه القدرة على خلق بيئة عمل أفضل،

فضلاً على إيجاد الثقة بين العاملين والإدارة العليا من أهم الأدوات التي تساعد لنجاح عملية التغيير، وتساعد في فهم مدى القدرات التي تحقق المنافسة، بالإضافة إلى ذلك تأتي استراتيجية التدريب والتنمية. لذلك يحاول البحث الحالي أن يستكشف التعرف على مدى توافر التغيير وواقع التميز في البنوك التجارية محل البحث، كما يتطرق البحث إلى رصد التأثير المقارن لكل من التغيير المتمثل في (إدارة التغيير، التغيير في الهياكل، التغيير في الثقافة، التغيير في التكنولوجيا)، على أبعاد التميز (التميز القيادي، التميز في تقديم الخدمة، التميز في المعرفة)، واستراتيجية التدريب والتنمية والتي تُعد أداة أساسية في التغيير وصولاً إلى التميز. وأخيراً أود الإشارة إلى ان البحث الحالي تم تحديد المشكلة معتمداً على دراسات سابقة والتي ساعدت على تحديد الأبعاد والمتغيرات بدقة، وبناء على ما سبق يمكن أن تلخص مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

١. هل هناك علاقة بين التغيير التنظيمي واستراتيجية التدريب والتنمية، وهل هناك علاقة بين دور استراتيجية التدريب والتنمية والتميز المؤسسي؟ وهل يوجد علاقة بين التغيير التنظيمي التميز المؤسسي؟
٢. هل تلعب استراتيجية التدريب والتنمية دور الوسيط في العلاقة بين التغيير التنظيمي والتميز؟
٣. هل يختلف أثر التغيير التنظيمي على استراتيجية التدريب والتنمية باختلاف نوع الملكية (عامة - خاصة)؟
٤. هل يختلف أثر استراتيجية التدريب والتنمية على التميز المؤسسي باختلاف نوع الملكية (عامة - خاصة)؟
٥. هل يختلف أثر التغيير التنظيمي على التميز المؤسسي باختلاف نوع الملكية (عامة - خاصة)؟

٥/ أهداف البحث:

يمكن صياغة مجموعة من الأهداف، وتلخيص تلك الأهداف في الآتي:

- التعرف على مدى توافر التغيير التنظيمي وواقع التميز المؤسسي وكذلك التدريب والتنمية في البنوك محل البحث.
- قياس أثر التغيير التنظيمي في التميز المؤسسي للبنوك محل البحث.
- التعرف على دور إستراتيجية التدريب والتنمية في التميز المؤسسي في البنوك محل البحث.
- قياس أثر التغيير التنظيمي في إستراتيجية التدريب والتنمية.
- قياس التأثير غير المباشر للتغيير التنظيمي في التميز المؤسسي من خلال إستراتيجية التدريب والتنمية.
- التعرف على مدى وجود إختلافات معنوية في درجة تأثير التغيير في التميز وفقاً لشكل ملكية البنوك محل البحث.

٦ أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في أهمية الأهداف التي يسعى الباحث لتحقيقها، وذلك من خلال جانبين رئيسيين هما:

أ - الجانب الأول: الجانب الأكاديمي والنظري:

- يساهم نتائجه في تكوين تصور واضح لأثر التغيير التنظيمي على التميز من خلال التدريب والتنمية لدى البنوك العامة/ الخاصة محل البحث، ومن ثم يمكن الاستفادة من النتائج لتقديم توصيات من شأنها تحقيق الأهداف.
- التوصل لنتائج تفيد في تعظيم إداء الموارد البشرية على المستوى الاستراتيجي بالمؤسسات المصرية وذلك من خلال تناول دور استراتيجية التدريب والتنمية وربطها بالتغيير والتي قد تتصف بالندرة خاصة في أدبيات البيئة العربية.
- أهمية الدور الذي تلعبه استراتيجية التدريب والتنمية ومدى قدرتها على إحداث تغيير شامل داخل المؤسسات لما تمتلكه من تنمية الفرد من خلال دراسة أهمية التغيير وربطها بالدور الذي تلعبه هذه الاستراتيجية. والمساعدة العاملين التخلي عن ثقافة معينة وتبني ثقافة أخرى مصاحبة للتغيير وهذا ما يبرر قيام الباحث بإجراء هذا البحث.

ب - الجانب الثاني: الجانب العملي والتطبيقي:

ساهم القطاع المصرفي بدور كبير في إنجاح برنامج الإصلاح الإقتصادي وتحقيق مؤشرات لنتائج أعمال إيجابية خلال ٢٠٢٠ وفقاً لتقرير البنك المركزي، وأشار التقرير إلي صعود المركز المالي للقطاع إلى ٦,١٦ تريليون جنيه بنهاية مارس ٢٠٢٠ حيث ارتفع المركز المالي الإجمالي للبنوك بخلاف البنك المركزي بمقدار ٦٤٨,٩ مليار جنيه بمعدل ١١,٨%، وارتفع صافي الأصول المحلية لدي الجهاز المصرفي بمقدار ٥٨٤,٦ مليار جنيه بمعدل ١٦,٤% بنهاية الربع الأول من العام، وسجلت إجمالي ودائع الجهاز المصرفي بما فيها الحكومية زيادة قدرها ٤١٨,٣ مليار جنيه ونسبتها ١٠,٤% لتصل إلى ٤,٤٢٦ تريليون جنيه. وبلغت الودائع الحكومية نحو ٦٧٥,٧ مليار جنيه، حيث زادت الودائع الحكومية بالعملة المحلية بمقدار لتصل إلى ٥٨٢,٧ مليار جنيه، كما ارتفعت الودائع الحكومية بالعملة الأجنبية لتسجل ٩٣,١ مليار جنيه. وسجلت الودائع غير الحكومية نحو ٣,٧٥ تريليون جنيه، حيث زادت الودائع غير الحكومية بالعملة المحلية لتصل إلى ٣,١٠٤ تريليون جنيه، كما ارتفعت الودائع بالعملة الأجنبية لتعادل ٦٤٦,٧ مليار جنيه، وسجلت استثمارات بنوك القطاع العام بأذون الخزانة نحو ٤٢٧,٥,٤ مليار جنيه، وحققت أكبر ٥ بنوك مصرية صافي أرباح بقيمة ٣٥,٦١٠ مليار جنيه بنهاية يونيو ٢٠٢٠.

وحقق القطاع المصرفي صافي أرباح بلغت ٥٠,٠٤٩ مليار جنيه وبلغ إجمالي المركز المالي للبنوك الـ ٥ ٤,٣٠٣ تريليون جنيه، يضم الجهاز المصرفي (٣٨) بنكاً بين حكومية وخاصة وأجنبية، وصل أعداد العاملين إلى ١٢٢,٩ ألف، وأن أكبر ١٠ بنوك يستحوذون على ٦٠% من إجمالي العاملين ليصل عددهم ٧٢,٦٤٠ ألف موظف، وتعد بنوك الأهلي ومصر والقاهرة والتجاري الدولي والأهلي قطر الوطني من أكبر بنوك من حيث حجم الأصول (موقع البنك المركزي المصري، ٢٠٢٠).

من خلال هذه المؤشرات والتي توضح نتائج الأعمال الإيجابية والتي توضح أهمية دور القطاع المصرفي في نجاح برنامج الإصلاح الاقتصادي، مما دعي اهتمام الباحث إلى أن يكون هذا القطاع محل للتطبيق، ويأمل في أن تساهم نتائج البحث في تقديم مزيد من الأدلة العلمية حول عوامل التغيير للبنوك التجارية بهدف تحقيق التميز، فضلاً عن رصد الدور الوسيط لمتغير استراتيجية التدريب والتنمية لمتغيرات التغيير التنظيمي والتميز المؤسسي.

٧/ **منهج البحث:** لتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يتضمن وصف ظاهرة البحث.

٨/ **متغيرات البحث:** بناء على النموذج المقترح للبحث يمكن تصنيف متغيرات البحث ثلاث أنواع من المتغيرات هم: **المتغير المستقل:** ويتمثل في التغيير التنظيمي، ويتمثل في (إدارة التغيير، التغيير في الثقافة التنظيمية، التغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيير في التكنولوجيا). **والمتغير الوسيط:** يتمثل في استراتيجية التدريب والتنمية. بينما **المتغير التابع:** يتمثل في التميز المؤسسي في عدة أبعاد هي: (التميز القيادي، التميز في تقديم الخدمة، والتميز في المعرفة).

٩/ **منهجية البحث:** يتناول هذا الجزء المنهجية التي اعتمد عليها البحث لتحقيق أهدافه، وذلك بتحديد الطريقة الإحصائية المستخدمة، أداة البحث، مجتمع وعينة البحث وجمع البيانات، تحليل البيانات والنتائج.

١٠/٩ الطريقة الإحصائية المستخدمة

لغرض تقييم ثبات وصدق نماذج القياس فضلاً عن اختبار فروض البحث، قام الباحث باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية لنمذجة المعادلة الهيكلية، وذلك بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي SmartPLS 2.0 (Ringle et al., 2005)، ويمكن القول بأن تلك الطريقة تقوم بتقدير المعاملات (علاقات نموذج المسار) بالشكل الذي يؤدي إلى تعظيم قيم معامل التحديد للمتغيرات التابعة (Hair et al., 2014). إن طريقة المربعات الصغرى الجزئية لنمذجة المعادلة الهيكلية تعمل بكفاءة مع العينات صغيرة الحجم والنماذج المعقدة، فضلاً عن أنها عملياً لا تضع أية قيود أو افتراضات حول البيانات المستخدمة (خاصة فيما يتعلق بنمط توزيع البيانات). بالإضافة إلى سهولة تعاملها مع نماذج القياس العاكسة والتكوينية على حد سواء فضلاً عن المتغيرات التي يتم قياسها بفقرة وحيدة وذلك دونما أية مشاكل، وبالتالي إمكانية تطبيق تلك الطريقة على نطاق واسع من المواقف البحثية (Hair et al., 2011).

١١/٩ قياس متغيرات البحث

لغرض قياس المتغيرات، قام الباحث باستخدام قائمة استقصاء تم توجيهها إلى عينة من المديرين بالبنوك التجارية العامة والخاصة بمنطقة الإسكندرية، ولقد تم الإتصال بالمشاركين المحتملين عن طريق المقابلة الشخصية، وذلك دون اتفاق مسبق مع أي منهم، وتتمثل المتغيرات المستقلة في متغير التغيير التنظيمي، وقد تم قياسه وفقاً لـ Muia, (2015) أما المتغير الوسيط والمتمثل في استراتيجية التدريب والتنمية، قد تم قياسه وفقاً لـ Njenga(2018)، في حين تم قياس المتغير التابع والمتمثل في التميز المؤسسي وفقاً لـ AbuNaser, and, Al Shobaki, (2017). ولقد قام المستقصى منهم بتحديد مدي اتفاقهم أو

اختلافهم مع العبارات الممثلة لبند نماذج القياس من خلال (مقياس ليكرت الخماسي) (ملحق ١).

٣/٩/ مجتمع وعينة البحث وجمع البيانات

يتمثل المجتمع البحث الحالي من كافة أفرع بنك القاهرة، وبنك الإسكندرية كعينة ممثلة للبنوك التجارية العامة والخاصة - بمنطقة الإسكندرية - والبالغ عددهم (٢٣) فرعاً لبنك القاهرة ممثلة للبنوك العامة، (21) فرعاً بنك الإسكندرية ممثلة للبنوك الخاصة، ويرجع سبب اختيار لتلك الأفرع، نظراً لسهولة الحصول على البيانات اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية، وتكونت وحدة المعاينة التي استهدفها البحث من (١٣٢) مديراً مقسمين لأفرع بنك القاهرة و عددهم (٦٩) مدير ويمثلهم مدير (فرع - خدمة العملاء - الخدمات)، وأفرع بنك الإسكندرية و عددهم (٦٣) مدير ويمثلهم مدير (فرع - خدمة العملاء - العمليات النقدية وغير النقدية). ولقد بلغ إجمالي عدد المشاركين (١٠٧) مفردة، من أصل (١٣٢) مفردة، ولقد قام الباحث باستبعاد أربعة قوائم استقصاء بسبب تجاوز حجم البيانات المفقودة في تلك القوائم نسبة الـ ١٥% من إجمالي العبارات والتي تبلغ ٤٩ عبارة. تنقية البيانات من أنماط الاستجابة المرببة أو المشكوك فيها، والتي تمثل قيام المستقصى منه بالرد بنفس الإجابة على نسبة عالية من أسئلة قائمة الاستقصاء بالفعل أدت إلى تخفيض عدد المشاهدات إلى ٩٢ مشاهدة (Hair et al., 2014). ونظراً لكون أقصى عدد من المتغيرات المستقلة بالنموذج الهيكلي للبحث يبلغ ٥ متغيرات، والحد الأدنى لمتطلبات حجم العينة اللازم لتحقيق قوة إحصائية تبلغ ٨٠%، وقيم معاملات تحديد R^2 لا تقل عن ٢٥% بإحتمال خطأ ٥% هو ٧٠ مفردة. لذلك فإن عدد المشاهدات والبالغ ٩٢ مفردة يعتبر كافي لتقدير نموذج المسار للبحث الحالي باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية (Cohen, 1992). الخصائص الديموجرافية للمشاركين بالبحث يمكن استعراضها فيما يلي: ٥٦,٥% من المشاركين من المديرين بأفرع بنك القاهرة، مقابل ٤٣,٥% من المديرين بأفرع بنك الإسكندرية، جميع المشاركين بالبحث من الذكور. وأخيراً، جميع فئات المستوى التعليمي وسنوات الخبرة قد تم تمثيلها.

١٠ / تحليل البيانات والنتائج:

١٠/١٠ / تقييم نموذج القياس

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية – كلية التجارة – جامعة دمياط

جدول رقم (١)

نتائج تقييم ثبات الاتساق الداخلي وصدق التقارب لنماذج القياس

متغيرات البحث	رقم الفقرة بقائمة الاستقصاء	صدق التقارب	
		معاملات التحميل الخارجية (التشبع)	متوسط التباين المستخلص
إدارة التغيير	١	٠,٨٤١	٠,٦٨٤
	٢	٠,٨٢٤	
	٦	٠,٨١٥	
التغيير في الثقافة التنظيمية	٧	٠,٧١٨	٠,٦٨٨
	٩	٠,٩٢٨	
التغيير في الهيكل التنظيمي	١١	٠,٨٨١	٠,٧٦٨
	١٢	٠,٨٨٤	
	١٤	٠,٨٦٤	
	١٥	٠,٩١٨	
التغيير في التكنولوجيا	١٦	٠,٩٢٦	٠,٨٤٠
	١٧	٠,٩٢٧	
	١٨	٠,٨٩٤	
	١٩	٠,٨٣٣	
استراتيجية التدريب والتنمية	٢٠	٠,٧٩٤	٠,٦٨٦
	٢١	٠,٨١٢	
	٢٣	٠,٨٥١	
	٢٤	٠,٨٨٦	
	٢٥	٠,٧٧٧	
	٢٦	٠,٨٤١	
	٢٧	٠,٨٤٠	
التميز القيادي	٢٨	٠,٨٠٦	٠,٦٥٥
	٢٩	٠,٧٥٤	
	٣٢	٠,٨٣٥	
	٣٧	٠,٧٨١	
التميز في تقديم الخدمة	٣٩	٠,٨٠٤	٠,٦٢٠
	٤٠	٠,٧٩٣	
	٤٣	٠,٧٤٢	
	٤٤	٠,٨١٥	
التميز في المعرفة	٤٦	٠,٨٥٤	٠,٦٧١
	٤٧	٠,٨٢٥	
	٤٩	٠,٧٧٧	

إن الهدف من تقييم نموذج القياس إنما يتمثل في تخفيض خطأ القياس إلى أدنى مستوى ممكن وذلك بشقبة العشوائي والذي يمثل تهديداً للثبات والمنظم، والذي يمثل تهديداً للصدق. ويعرض جدول رقم (١) النتائج الإحصائية لطريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS المتعلقة بنموذج القياس.

يتضح من الجدول (١)، وفقاً للقاعدة الشائعة التي تنص على وجوب بلوغ معامل التحميل ٠,٧٠٨، كحد أدنى، قام الباحث بإسقاط الفقرات بقائمة الاستقصاء غير المدرجه بالجدول، نظراً لأن معاملات التحميل ذات الدلالة الإحصائية قد تكون ضعيفة إلى حد ما، وأن هذا الإسقاط أدى إلى زيادة قيمة متوسط التباين المستخلص و/أو قيمة مؤشر الثبات المركب لتلك المقاييس، وأن النتائج الموضحة تدعم ثبات الاتساق الداخلي لجميع المقاييس، حيث جاءت قيم مؤشر الثبات المركب أعلى من ٠,٧٠ لجميع المتغيرات (Nunally & Bernstein, 1994). كما تشير النتائج أيضاً إلى أن جميع معاملات التحميل الخارجية جاءت أعلى من الحد الأدنى المقبول والبالغ ٠,٧٠٨. كما يتضح أيضاً أن قيم متوسط التباين المستخلص لجميع المتغيرات هي أعلى من الحد الأدنى المطلوب والبالغ ٠,٥٠. هذه النتائج تعتبر دليلاً حاسماً على تحقق صدق التقارب لجميع متغيرات النموذج (Hair et al., 2014). وأخيراً، قام الباحث بتقييم صدق التمايز ومعاملات الارتباط بين المتغيرات مستعيناً بمعيار "فورنيل-لاركر"، حيث تشير النتائج جدول (٢) إلى أن قيم الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص لمتغيرات البحث (القيم القطرية) جاءت جميعها أعلى من معاملات الارتباط بين تلك المتغيرات وباقي المتغيرات الكامنة لنموذج المسار (القيم غير القطرية)، مما يعد دليلاً على صدق تمايز جميع المتغيرات (Fornell & Larcker, 1981).

وبناء على معاملات الارتباط الموضحة بجدول (٢)، رصد الباحث وجود علاقات ارتباط طردية قوية بين التغيير من ناحية والتدريب والتنمية من ناحية أخرى، وبين التدريب والتنمية من ناحية، وكل من التميز في تقديم الخدمة والتميز في المعرفة من ناحية أخرى، وبين إدارة التغيير والتميز في المعرفة وبين التغيير في الهيكل والتميز في تقديم الخدمة، حيث جاءت قيم معاملات الارتباط أكبر من ٠,٤٩، ووجود علاقات ارتباط طردية متوسطة القوة بين أنواع التغيير من ناحية والتميز في القيادة من ناحية أخرى، وبين كل من إدارة التغيير، التغيير في الثقافة، والتغيير في التكنولوجيا من ناحية والتميز في تقديم الخدمة من ناحية أخرى، وبين كل من التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل، والتغيير في التكنولوجيا من ناحية والتميز في المعرفة من ناحية أخرى حيث جاءت معاملات الارتباط أعلى من ٠,٣٠ ولكنها أقل من ٠,٤٩. كما يُعد التغيير في الهيكل يُعد صاحب أعلى ارتباط بالتدريب، الأمر الذي يعد مؤشراً لكون التغيير في الهيكل كأحد أنواع التغيير هو الأعلى تأثيراً على التدريب. كما يلاحظ أن استراتيجية التدريب تعد صاحبة أعلى ارتباط بأبعاد التميز، الأمر الذي يعد مؤشراً لكون تلك الاستراتيجية هي الأعلى تأثيراً على التميز المؤسسي.

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية – كلية التجارة – جامعة دمياط

جدول رقم (٢)

نتائج معيار "فورنيل-لازكر" لتقييم صدق التمايز لنماذج القياس ومعاملات الارتباط بين المتغيرات

متغيرات البحث	إدارة التغيير	التغيير في الثقافة التنظيمية	التغيير في الهيكل التنظيمي	التغيير في التكنولوجيا	استراتيجية التدريب والتنمية	التميز في تقديم الخدمة	التميز في المعرفة	متوسط التباين المستخلص
إدارة التغيير	٠,٨٢٧							٠,٦٨٤
التغيير في الثقافة التنظيمية	***,٠٦٦	٠,٨٣٠						٠,٦٨٨
التغيير في الهيكل التنظيمي	***,٠٤٥٢	***,٠٥٨٨	٠,٨٧٦					٠,٧٦٨
التغيير في التكنولوجيا	***,٠٤٨٤	***,٠٦٩٥	***,٠٦٩٩	٠,٩١٧				٠,٨٤٠
استراتيجية التدريب والتنمية	***,٠٦١٤	***,٠٦٤٤	***,٠٧٥٨	***,٠٧٠٧	٠,٨٢٨			٠,٦٨٦
التميز القيادي	***,٠٤٥٣	***,٠٤٦٤	***,٠٤٣٧	***,٠٤٧٧	***,٠٤٨٤	٠,٨٠٩		٠,٦٥٥
التميز في تقديم الخدمة	***,٠٤٢٢	***,٠٣١٨	***,٠٥٠٦	***,٠٤٨٧	***,٠٦٢٧	***,٠٣٩٥	٠,٧٨٧	٠,٦٢٠
التميز في المعرفة	***,٠٥١٤	***,٠٤٠٣	***,٠٤٤٨	***,٠٤٧٧	***,٠٥٩٣	***,٠٣٩٤	***,٠٤١٥	٠,٦٧١

***معاملات الارتباط معنوية عند $p < ٠,٠١$ (طرفين)

ملاحظة: القيم القطرية تمثل الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص، القيم غير القطرية تمثل معاملات الارتباط بين متغيرات البحث

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج برامج التحليل الإحصائي SPSS 24 ، SmartPLS 2.0

جدول رقم (٣)

اتجاهات العينة نحو المتغيرات محل البحث

المتغير	الوسط الحسابي	اختبار t لعينة واحدة (قيمة الاختبار = ٣)		
		فرق الوسط	الخطأ المعياري	قيم t
المتغيرات المستقلة: التغيير التنظيمي				
إدارة التغيير	٤,٠١٢	٠,٠٧١	١٤,٢٨	٠,٠٠٠
التغيير في الثقافة التنظيمية	٤,٠٤٨	٠,٠٨٠	١٣,٠٦	٠,٠٠٠
التغيير في الهيكل التنظيمي	٣,٩٨٢	٠,٠٦٩	١٤,١٩	٠,٠٠٠
التغيير في التكنولوجيا	٤,٠٥٨	٠,١٠١	١٠,٤٤	٠,٠٠٠
المتغير الوسيط المحتمل: استراتيجية التدريب والتنمية	٣,٧٩٦	٠,٧٩٦	٩,٠٤	٠,٠٠٠
المتغيرات التابعة: التميز المؤسسي				
التميز القيادي	٣,٩٨٤	٠,٠٧٣	١٣,٤٧	٠,٠٠٠
التميز في تقديم الخدمة	٣,٩٤١	٠,٠٧٨	١٢,٠٦	٠,٠٠٠
التميز في المعرفة	٣,٩٧٠	٠,٠٨٠	١٢,١٢	٠,٠٠٠

***فرق الوسط عن نقطة المنتصف لمقياس ليكرت الخماسي دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS 24

٢/١٠ / نتائج الإحصاء الوصفي

يعرض جدول رقم (٣) نتائج الإحصاء الوصفي فيما يتعلق باتجاهات عينة البحث نحو المتغيرات محل البحث (إدارة التغيير، التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل، التغيير في التكنولوجيا، التدريب والتنمية، التميز في القيادة، التميز في تقديم الخدمة، والتميز في المعرفة). يتضح من جدول رقم (٣) الاتجاه الإيجابي للعينة المختاره من المديرين بالبنوك العامة والخاصة بمنطقة الاسكندرية نحو كافة المتغيرات محل البحث حيث جاءت قيم الوسط الحسابي لتلك المتغيرات أعلى من نقطة المنتصف لمقياس ليكرت الخماسي (٣) والتي تمثل الإجابة المحايدة وذلك بشكل دال إحصائياً عند مستوى معنويه ٠،٠١.

٣/١٠ / تقييم النموذج الهيكلي Structural Model

إن ثبات وصدق نماذج القياس المستخدمة بالبحث تسمح بتقييم تقديرات النموذج الهيكلي، ووفقاً للمنهج المقترح من قبل كل من (Hair et al. (2014)، (Henseler et al. (2009) لتقييم النموذج الهيكلي، قام الباحث في البداية بتقييم علاقات التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة عن طريق إجراء تحليل إنحدار المربعات الصغرى الاعتيادي لكل جزء من النموذج وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS 24 وطلب تشخيص علاقات التعدد الخطي.

جدول رقم (٤)

نتائج تشخيص علاقات التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة

معامل تضخم التباين	المجموعة الثانية	معامل تضخم التباين	المجموعة الأولى
٢,٠٦٥	إدارة التغيير	١,٨١٦	إدارة التغيير
٢,٧٠٨	التغيير في الثقافة التنظيمية	٢,٧٠٥	التغيير في الثقافة التنظيمية
٢,٧٢١	التغيير في الهيكل التنظيمي	٢,٠٥٥	التغيير في الهيكل التنظيمي
٢,٧٦٥	التغيير في التكنولوجيا	٢,٥٧٧	التغيير في التكنولوجيا
٣,٣٠٧	استراتيجية التدريب والتنمية		

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS 24

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية – كلية التجارة – جامعة دمياط

جدول رقم (٥)

النتائج الإحصائية لطريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS لتقييم النموذج الهيكلي

الفرض	المسار	معاملات المسار	الخطأ المعياري	قيم t	قيم p	R ²	Q ²	f ²	q ²	الترتيب	نتيجة اختبار الفرض
ف ^١	M ← X1	***,٢٧٥	,,٠٩٤	٢,٩٣٥	,,٠٠٤			,,١٤	,,٠٥	٢	قبول الفرض
	M ← X2	,,٠٣٢	,,١٠٢	,,٣١١	,,٧٥٧						قبول الفرض
	M ← X3	***,٤٤٩	,,٠٩٨	٤,٥٩٧	,,٠٠٠			,,٣١	,,١١	١	بشكل جزئي
	M ← X4	,,٢٣٨	,,١١٤	٢,٠٩٤	,,٠٣٩						
						,,٦٩٨	,,٤٤٩				
ف ^٢	Y1 ← M	,,١١٦	,,٢٢٤	,,٥١٩	,,٦٠٥						رفض الفرض
	Y1 ← X1	,,٢٠٤	,,١٥٨	١,٢٩٤	,,١٩٩						رفض الفرض
	Y1 ← X2	,,٠٧٦	,,٢١٩	,,٣٤٧	,,٧٢٩						رفض الفرض
	Y1 ← X3	,,٠٨٣	,,١٨٢	,,٤٥٣	,,٦٥١						بشكل كلي
	Y1 ← X4	,,١٨٥	,,١٨١	١,٠٢٠	,,٣١٠						
						,,٣٠٨	,,٢٠١				
ف ^٣	Y2 ← M	***,٥٢٢	,,١٥٦	٣,٣٣٨	,,٠٠١			,,١٤	,,٠٧	١	قبول الفرض
	Y2 ← X1	,,١٨٧	,,١٢١	١,٥٤٤	,,١٢٦						قبول الفرض
	Y2 ← X2	**-,٣٢٩-	,,١٦١	٢,٠٤١	,,٠٤٤			,,٠٧	,,٠٩	٢	قبول الفرض
	Y2 ← X3	,,٠٧٧	,,١٢٥	,,٢٢٠	,,٥٣٧						بشكل جزئي
	Y2 ← X4	,,٢٠٢	,,٢٠١	١,٠٠٣	,,٣١٨						
						,,٤٣٩	,,٢٧١				
ف ^٤	Y3 ← M	**-,٤١١	,,١٦٢	٢,٥٣٣	,,٠١٣			,,٠٨	,,٠٣	١	قبول الفرض
	Y3 ← X1	*-,٣٠٠	,,١٥١	١,٩٨٠	,,٠٥١			,,٠٦	,,٠٧٠	٢	قبول الفرض
	Y3 ← X2	,,١٧٠-	,,١٣١	١,٢٩٥	,,١٩٩						قبول الفرض
	Y3 ← X3	,,٠٢٢-	,,١٤١	,,١٥٨	,,٨٧٥						بشكل جزئي
	Y3 ← X4	,,١٧٥	,,١٤٠	١,٢٤٩	,,٢١٥						
						,,٤٠٣	,,١٨٦				

***معاملات المسار معنوية عند $p < ٠,٠١$, **معاملات المسار معنوية عند $p < ٠,٠٥$, *معاملات المسار معنوية عند $p < ٠,١٠$

ملاحظة: في الجدول الموضح أعلاه، X1 تشير إلى إدارة التغيير، X2 تشير إلى التغيير في الثقافة التنظيمية، X3 تشير إلى التغيير في الهيكل التنظيمي، X4 تشير إلى التغيير في التكنولوجيا، M تشير إلى استراتيجية التدريب والتنمية، Y1 تشير إلى التميز القيادي، Y2 تشير إلى التميز في تقديم الخدمة، وأخيراً، Y3 تشير إلى التميز في المعرفة.

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي SmartPLS 2.0

(معامل مسار = ٠,٢٧٥، قيمة $t = ٢,٩٣٥$ ، $p < ٠,٠١$). كما أظهرت النتائج عدم معنوية تأثير كل من التغيير في الثقافة، والتغيير في التكنولوجيا على التدريب والتنمية. وبناء عليه، تم قبول الفرض الرئيس الأول (ف١)، والذي ينص على وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لأنواع التغيير التنظيمي (إدارة التغيير، التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل، والتغيير في التكنولوجيا) على التدريب والتنمية جزئياً فيما يتعلق بكل من إدارة التغيير والتغيير في الهيكل، ورفضه فيما يتعلق بكل من التغيير في الثقافة والتغيير في التكنولوجيا. وفيما يتعلق بالفرض الرئيس الثاني (ف٢)، أظهرت النتائج التي يوضحها جدول (٥)، التأثير الإيجابي والمعنوي للتدريب والتنمية على كل من التميز في تقديم الخدمة (معامل مسار = ٠,٥٢٢، قيمة $t = ٣,٣٣٨$ ، $p < ٠,٠١$)، والتميز في المعرفة (معامل مسار = ٠,٤١١، قيمة $t = ٢,٥٣٣$ ، $p < ٠,٠٥$)، تلك النتائج تدعم الفرض الفرعي الثاني (ف٢ب)، والثالث (ف٢ج) على التوالي. كما أظهرت النتائج عدم معنوية تأثير التدريب والتنمية على التميز في القيادة، الأمر الذي قاد الباحث إلى رفض الفرض الفرعي الأول (ف٢د). بناء عليه، تم قبول الفرض الرئيس الثاني (ف٢)، والذي ينص على وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للتدريب والتنمية على التميز المؤسسي (التميز في القيادة، التميز في تقديم الخدمة، والتميز في المعرفة) جزئياً فيما يتعلق بكل من التميز في تقديم الخدمة والتميز في المعرفة، ورفضه فيما يتعلق بالتميز في القيادة.

- فيما يتعلق بالفرض الرئيس الثالث (ف٣)، أظهرت النتائج عدم معنوية تأثير الأنواع الأربعة للتغيير (إدارة التغيير، التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل، والتغيير في التكنولوجيا) على التميز في القيادة، الأمر الذي قاد الباحث إلى رفض الفرض الفرعي الأول (ف٣د) بشكل كلي. كما أظهرت النتائج أيضاً وبشكل مفاجئ وجود تأثير سلبي ومعنوي للتغيير في الثقافة على التميز في تقديم الخدمة (معامل مسار = -٠,٣٢٩، قيمة $t = ٢,٠٤١$ ، $p < ٠,٠٥$)، وقد أعزى الباحث ذلك التأثير العكسي على الرغم من وجود علاقة طردية متوسطة القوة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ تربط التغيير في الثقافة بالتميز في تقديم الخدمة (أنظر جدول ٢) إلى تأثير الأنواع الأخرى للتغيير (إدارة التغيير، التغيير في الهيكل، والتغيير في التكنولوجيا)، فضلاً عن التدريب والتنمية كمتغيرات مُعدّلة. كما أظهرت النتائج عدم معنوية تأثير كل من إدارة التغيير، التغيير في الهيكل، والتغيير في التكنولوجيا على التميز في تقديم الخدمة. تلك النتائج تدعم الفرض الفرعي الثاني (ف٣ب) جزئياً فيما يتعلق بالتغيير في الثقافة، ورفضه فيما يتعلق بكل من إدارة التغيير، التغيير في الهيكل، والتغيير في التكنولوجيا. وأخيراً، أظهرت النتائج التأثير الإيجابي والمعنوي لإدارة التغيير على التميز في المعرفة (معامل مسار = ٠,٣٠٠، قيمة $t = ١,٩٨٠$ ، $p < ٠,١٠$). كما أظهرت النتائج عدم معنوية تأثير كل من التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل، والتغيير في التكنولوجيا على التميز في المعرفة. تلك النتائج تدعم الفرض الفرعي الثالث (ف٣ج) جزئياً فيما يتعلق بإدارة التغيير، ورفضه فيما يتعلق بكل من التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل، والتغيير في التكنولوجيا. وبناء عليه، تم قبول الفرض الرئيس الثالث (ف٣)، والذي ينص على وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لأنواع التغيير التنظيمي على التميز المؤسسي جزئياً فيما يتعلق بتأثير التغيير في الثقافة

د. ياسر السيد علي محمد شحاتة

على التميز في تقديم الخدمة وبتأثير إدارة التغيير على التميز في المعرفة، ورفضة فيما عدا ذلك.

علاوة على ما تقدم من نتائج، اتضح للباحث من تقييم حجم التأثير f^2 والتأثير النسبي للمتغيرات الكامنة أو غير المشاهدة على الملائمة التنبؤية للنموذج q^2 ما يلي:

- التغيير في الهيكل يلعب الدور الرئيسي في التدريب ($f^2 = 0,31$ ، $q^2 = 0,11$) وطبقاً للقاعدة العامة لتقييم أحجام التأثير f^2 ، q^2 يمكن اعتبار تلك الأحجام هي أحجام تأثير متوسطة وصغيرة على التوالي (Cohen, 1988; Henseler et al., 2009).
- التدريب والتنمية يلعب الدور الرئيسي في التميز في تقديم الخدمة ($f^2 = 0,14$ ، $q^2 = 0,07$)، وفي التميز في المعرفة ($f^2 = 0,08$ ، $q^2 = 0,03$)، وطبقاً للقاعدة العامة لتقييم أحجام التأثير f^2 ، q^2 يمكن اعتبار تلك الأحجام هي أحجام تأثير صغيرة.

إختبار أثر التدريب والتنمية كمتغير وسيط في العلاقة بين أنواع التغيير التنظيمي والتميز المؤسسي

يركز الباحث في هذا القسم على اختبار الفرض الرئيس الرابع (ف) والذي يدور حول ما إذا كان التدريب والتنمية يلعب دور الوسيط في العلاقة ما بين أنواع التغيير من ناحية (إدارة التغيير، التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل، والتغيير في التكنولوجيا) والتميز بأبعاده من ناحية أخرى (التميز في القيادة، التميز في تقديم الخدمة، والتميز في المعرفة)؛ وذلك باتباع المنهج المقترح من قبل Preacher & Hayes (2004) كبديل لاختبار Sobel (1982) الذي واجه العديد من الانتقادات (Hair et al., 2014).

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية – كلية التجارة – جامعة دمياط

جدول رقم (٦)

نتائج اختبار أتر استراتيجية التدريب والتنمية كمتغير وسيط في العلاقة بين التغيير التنظيمي والتميز المؤسسي

إختبار معنوية معاملات المسار بدون استراتيجية التدريب والتنمية كمتغير وسيط مُحتمل

المسار	معامل المسار	الخطأ المعياري	قيم t	قيم p	القرار
X1 ← Y1	٠,٢٣١	٠,١٧٣	١,٣٣٨	٠,١٨٤	لا وساطة
X2 ← Y1	٠,٠٨٩	٠,٢٠٩	٠,٤٢٧	٠,٦٧٠	لا وساطة
X3 ← Y1	٠,١٣٩	٠,١٣٠	١,٠٦٢	٠,٢٩١	لا وساطة
X4 ← Y1	٠,٢٠٦	٠,١٧٧	١,١٦١	٠,٢٤٩	لا وساطة
X1 ← Y2	**٠,٣٣٠	٠,١٥٤	٢,١٤٠	٠,٠٣٥	وسيط مُحتمل
X2 ← Y2	*٠,٣١٩-	٠,١٧١	١,٨٧٢	٠,٠٦٤	وسيط مُحتمل
X3 ← Y2	**٠,٣١٨	٠,١٤٤	٢,٢١٧	٠,٠٢٩	وسيط مُحتمل
X4 ← Y2	*٠,٣٣٠	٠,١٨٦	١,٧٦٨	٠,٠٨٠	وسيط مُحتمل
X1 ← Y3	***٠,٤١٤	٠,١٤٨	٢,٧٩٠	٠,٠٠٦	وسيط مُحتمل
X2 ← Y3	٠,١٥٧-	٠,١٤٥	١,٠٨٧	٠,٢٨٠	لا وساطة
X3 ← Y3	٠,١٦٣	٠,١٣٥	١,٢٠٧	٠,٢٣٠	لا وساطة
X4 ← Y3	*٠,٢٧٣	٠,١٥٤	١,٧٧٣	٠,٠٨٠	وسيط مُحتمل

إختبار معنوية التأثير غير المباشر من خلال استراتيجيات التدريب والتنمية كمتغير وسيط مُحتمل

المسار	الأثر غير المباشر	الخطأ المعياري	قيم t	قيم p	القرار
X1 ← Y2 من خلال M	**٠,١٤٣	٠,٠٦٦	٢,١٧٣	٠,٠٣٢	وسيط مُحتمل
X3 ← Y2 من خلال M	***٠,٢٣٤	٠,٠٨٧	٢,٧٠٨	٠,٠٠٨	وسيط مُحتمل
X4 ← Y2 من خلال M	٠,١٢٤	٠,٠٧٦	١,٦٤٢	٠,١٠٤	لا وساطة
X1 ← Y3 من خلال M	*٠,١١٣	٠,٠٦٧	١,٦٩٣	٠,٠٩٤	وسيط مُحتمل
X4 ← Y3 من خلال M	٠,٠٩٨	٠,٠٦٦	١,٤٩٣	٠,١٣٩	لا وساطة

حجم تأثير استراتيجيات التدريب والتنمية كمتغير وسيط

المسار	الأثر المباشر	الأثر غير المباشر	الأثر الكلي	VAF	القرار
X1 ← Y2 من خلال M	٠,١٨٧	٠,١٤٣	٠,٣٣١	%٤٣,٣	وساطة جزئية
X3 ← Y2 من خلال M	٠,٠٧٧	٠,٢٣٤	٠,٣١٢	%٧٥,٢	وساطة جزئية
X1 ← Y3 من خلال M	٠,٣٠٠	٠,١١٣	٠,٤١٢	%٢٧,٣	وساطة جزئية

***معنوي عند $p < ٠,٠١$ ، **معنوي عند $p < ٠,٠٥$ ، *معنوي عند $p < ٠,١٠$ ، VAF هي اختصار لـ Variance Accounted For

والذي يمثل حجم التأثير غير المباشر في علاقته بالتأثير الكلي

ملاحظة: في الجدول الموضح أعلاه، X1 تشير إلى إدارة التغيير، X2 تشير إلى التغيير في الثقافة التنظيمية، X3 تشير إلى التغيير في الهيكل التنظيمي، X4 تشير إلى التغيير في التكنولوجيا، M تشير إلى استراتيجيات التدريب والتنمية، Y1 تشير إلى التميز القيادي، Y2 تشير إلى التميز في تقديم الخدمة، وأخيراً، Y3 تشير إلى التميز في المعرفة.

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي SmartPLS 2.0

خطوة أولى، تم تقدير معاملات المسار بالنموذج الهيكلي وذلك دون إدراج استراتيجية التدريب والتنمية كمتغير وسيط مُحتمل، ويعرض الجزء الأعلى من جدول (٦) نتائج اختبار معنوية تلك المعاملات والتي تم الحصول عليها من خلال إجراء لامعلمي لتوليد العينات المتتالية وذلك بسحب ٥٠٠٠ عينة فرعية. يوضح جدول (٦) وجود تأثير مباشر دال إحصائياً لكل من إدارة التغيير والتغيير في الهيكل (عند مستوى معنوية ٠,٠٠٥)، وكل من التغيير في الثقافة والتغيير في التكنولوجيا (عند مستوى معنوية ٠,٠١٠) على التميز في تقديم الخدمة، بالإضافة إلى وجود تأثير مباشر دال إحصائياً لإدارة التغيير والتغيير في التكنولوجيا على التميز في المعرفة عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، ٠,٠٠١، ومن ثم فإن التدريب والتنمية كمتغير وسيط من المُحتمل أن تستوعب كل أو بعضاً من تلك الآثار المباشرة.

كما يتضح أيضاً بجدول (٦) عدم معنوية الآثار المباشرة للأنواع الأربعة للتغيير على التميز في القيادة، ومن ثم أمكن للباحث استخلاص نتيجة مفادها أن استراتيجية التدريب والتنمية لا تلعب دور الوسيط في العلاقة بين أنواع التغيير والتميز في القيادة، الأمر الذي قاد الباحث إلى رفض الفرض الفرعي الأول بشكل كلي. كما يتضح أيضاً من جدول (٦) عدم معنوية الآثار المباشرة لكل من التغيير في الثقافة والتغيير في الهيكل على التميز في المعرفة، الأمر الذي يعد دليلاً على أن استراتيجية التدريب والتنمية لا تلعب دور الوسيط في العلاقة بين التغيير في الثقافة والتغيير في الهيكل ناحية والتميز في المعرفة من ناحية أخرى.

في الخطوة الثانية، تم إدراج التدريب والتنمية كمتغير وسيط بالنموذج الهيكلي، بحيث سيرتكز التقييم على اختبار مدى معنوية التأثير غير المباشر للأنواع الأربعة للتغيير التنظيمي كمتغيرات مستقلة على التميز في تقديم الخدمة كمتغير تابع وذلك عبر التدريب والتنمية كمتغير وسيط. بالإضافة إلى اختبار مدى معنوية التأثير غير المباشر لكل من إدارة التغيير والتغيير في التكنولوجيا على التميز في المعرفة كمتغير تابع وذلك عبر التدريب والتنمية كمتغير وسيط. ويعرض الجزء الأوسط بجدول (٦) نتائج اختبار معنوية الآثار غير المباشرة التي تم الحصول عليها أيضاً من خلال إجراء لامعلمي لتوليد العينات المتتالية وذلك بسحب ٥٠٠٠ عينة فرعية. وكشرط أساسي لهذا التقييم، ضرورة معنوية العلاقات التالية: العلاقة بين (إدارة التغيير، التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل، والتغيير في التكنولوجيا) من ناحية والتدريب والتنمية من ناحية أخرى. والعلاقة بين التدريب والتنمية من ناحية وكل من التميز في تقديم الخدمة والتميز في المعرفة. ولقد سبق التحقق من معنوية العلاقات السابقة خلال تقييم نتائج النموذج الهيكلي (راجع جدول ٥)، وتبين عدم معنوية العلاقة بين التغيير في الثقافة والتدريب والتنمية، الأمر الذي يعني عدم وجود تأثير دال إحصائياً للتدريب والتنمية كمتغير وسيط في العلاقة بين التغيير في الثقافة والتميز في تقديم الخدمة. بناء على النتائج الموضحة في الجزء الأوسط بجدول (٦)، يتبين معنوية الآثار غير المباشرة لكل من إدارة التغيير والتغيير في الهيكل على التميز في تقديم الخدمة من خلال التدريب والتنمية كمتغير وسيط عند مستوى معنوية ٠,٠٠٥، ٠,٠٠١ على التوالي، ومن ثم استنتج الباحث أن التدريب والتنمية يمكن أن يلعب دور الوسيط في العلاقة بين إدارة التغيير والتغيير في الهيكل من ناحية والتميز في تقديم الخدمة من ناحية أخرى. كما يتبين أيضاً معنوية الأثر غير المباشر (عند مستوى معنوية ٠,٠١٠) لإدارة التغيير على التميز في المعرفة من خلال التدريب والتنمية كمتغير وسيط، ومن ثم استنتج الباحث أن التدريب والتنمية يمكن أن يلعب دور الوسيط في العلاقة بين إدارة التغيير والتميز في المعرفة. كما أظهرت النتائج

الموضحة في الجزء الأوسط بجدول (٦)، عدم معنوية الآثار غير المباشرة للتغيير في التكنولوجيا على كل من التميز في تقديم الخدمة والتميز في المعرفة من خلال التدريب والتنمية كمتغير وسيط، الأمر الذي يعني عدم وجود تأثير دال إحصائياً للتدريب والتنمية كمتغير وسيط في العلاقة بين التغيير في التكنولوجيا من ناحية وكل من التميز في تقديم الخدمة والتميز في المعرفة من ناحية أخرى.

خطوة أخيرة، قام الباحث بتقييم حجم تأثير التدريب والتنمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التغيير والتغيير في الهيكل من ناحية والتميز في تقديم الخدمة من ناحية أخرى، وكذلك في العلاقة بين إدارة التغيير والتميز في المعرفة، وذلك باستخدام معيار Variance Accounted For (VAF) كما هو موضح بالجزء الأدنى بجدول (٦). وفقاً للقاعدة العامة المقترحة من قبل (Hair et al. 2014)، يتضح أن: ٤٣,٣% من تأثير إدارة التغيير على التميز في تقديم الخدمة إنما يرجع إلى التدريب والتنمية كمتغير وسيط، وبالتالي يمكن وصف هذه الحالة بأنها حالة توسط جزئي نظراً لكون قيمة VAF جاءت أعلى من ٢٠% ولكنها أقل من ٨٠%، كما أن ٧٥,٢% من تأثير التغيير في الهيكل على التميز في تقديم الخدمة إنما يرجع إلى التدريب والتنمية كمتغير وسيط، وبالتالي تلك النتائج تدعم الفرض الفرعي الثاني جزئياً. بالإضافة إلى أن ٢٧,٣% من تأثير إدارة التغيير على التميز في المعرفة إنما يرجع إلى التدريب والتنمية كمتغير وسيط، وبالتالي يمكن وصف هذه الحالة بأنها حالة توسط جزئي نظراً لكون قيمة VAF جاءت أعلى من ٢٠% ولكنها أقل من ٨٠%. تلك النتائج تدعم الفرض الفرعي الثالث جزئياً، وبناء عليه، تم قبول الفرض الرابع "وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للتدريب والتنمية كمتغير وسيط في العلاقة بين التغيير والتميز" جزئياً فيما يتعلق بتأثير التدريب والتنمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التغيير والتغيير في الهيكل من ناحية والتميز في تقديم الخدمة من ناحية أخرى، وكذلك فيما يتعلق بتأثير التدريب والتنمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التغيير والتميز في المعرفة، ورفضه فيما عدا ذلك.

إختبار أثر طبيعة الملكية (عامة - خاصة) كمتغير مُعدّل - على علاقات النموذج

الهيكل

يركز هذا القسم على اختبار ما إذا كانت العلاقات فيما بين أنواع التغيير من ناحية وكل من التدريب والتنمية (الفرض الخامس) والتميز بأبعاده الثلاثة (الفرض السادس) من ناحية أخرى، وكذلك العلاقات فيما بين أنواع التغيير من ناحية والتميز المؤسسي بأبعاده الثلاثة من ناحية أخرى (الفرض السابع)، تختلف بشكلٍ معنوي باختلاف ملكية البنوك (عامة - خاصة)، وذلك من خلال مقارنة تقديرات المربعات الصغرى الجزئية لنماذج المسار عبر المجموعتين الممثلتين لطبيعة الملكية كمتغير مُعدّل باستخدام التحليل متعدد المجموعات Multigroup Analysis (MGA) الذي يمثل نسخة مُعدّلة من اختبار "t" لاثنتين من العينات المستقلة، وفي سبيل إجراء هذا التحليل، قام الباحث بتجزئة البيانات إلى مجموعتين فرعيتين طبقاً لطبيعة الملكية، إحداهما للملكية العامة والتي تتضمن ٥٢ مشاهدة، والأخرى للملكية الخاصة والتي تحتوي على ٤٠ مشاهدة، كما تم تقدير معاملات المسار، وذلك بالنسبة لكل مجموعة من المجموعتين الفرعيتين، عن طريق إجراء العمليات الحسابية لطريقة المربعات الصغرى الجزئية، وباللجوء إلى إجراء لامعلمي لتوليد العينات المتتالية لتقدير الأخطاء المعيارية لتلك المعاملات باستخدام عدد ٥٠٠٠ عينة فرعية ومستعيناً في ذلك ببرنامج التحليل الإحصائي كما

قام الباحث بإجراء اختبار "ليفين" Levene's Test لتساوي الأخطاء المعيارية عبر المجموعتين الفرعيتين الممثلتين لطبيعة الملكية (Mooi & Sarstedt, 2014). وفي ضوء النتائج، قام الباحث بحساب قيم (t) للفروق المطلقة لمعاملات المسار وعدد درجات الحرية degrees of freedom (df) بافتراض تساوي الأخطاء المعيارية عبر المجموعتين في المجتمع، وذلك إذا كانت قيمة اختبار "ليفين" تقع فيما بين ٠،٠٠٥، ٠،٠٩٥، وباستخدام المعادلة رقم (١)، (٢) على التوالي. وعلى النقيض، قام الباحث بحساب قيم (t) وعدد درجات الحرية بافتراض عدم تساوي الأخطاء المعيارية، وذلك إذا جاءت قيمة اختبار "ليفين" أقل من ٠،٠٠٥، أو أكبر من ٠،٠٩٥، وباستخدام المعادلة رقم (٣)، (٤) على التوالي (Hair et al., 2014)

$$t = \frac{|pc_1 - pc_2|}{\sqrt{\frac{(n_1 - 1)^2}{(n_1 + n_2 - 2)} \times se_1^2 + \frac{(n_2 - 1)^2}{(n_1 + n_2 - 2)} \times se_2^2} \times \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}} \dots \dots (1)$$

$$df = n_1 + n_2 - 2 \dots \dots \dots (2)$$

$$t = \frac{|pc_1 - pc_2|}{\sqrt{\left(\frac{n_1 - 1}{n_1} \times se_1^2\right) + \left(\frac{n_2 - 1}{n_2} \times se_2^2\right)}} \dots \dots \dots (3)$$

$$df = \left\| \frac{\left(\left(\frac{n_1 - 1}{n_1} \times se_1^2\right) + \left(\frac{n_2 - 1}{n_2} \times se_2^2\right)\right)^2}{\left(\frac{n_1 - 1}{n_1^2} \times se_1^4\right) + \left(\frac{n_2 - 1}{n_2^2} \times se_2^4\right)} - 2 \right\| \dots \dots \dots (4)$$

حيث أن:

pc_1 : هو عبارة عن معامل المسار بالمجموعة الأولى

pc_2 : هو عبارة عن معامل المسار بالمجموعة الثانية

se_1 : هو عبارة عن الخطأ المعياري لمعامل المسار بالمجموعة الأولى

se_2 : هو عبارة عن الخطأ المعياري لمعامل المسار بالمجموعة الثانية

n_1 : هو عبارة عن عدد المشاهدات بالمجموعة الأولى

n_2 : هو عبارة عن عدد المشاهدات بالمجموعة الثانية

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية – كلية التجارة – جامعة دمياط

جدول رقم (٧)

نتائج التحليل متعدد المجموعات (MGA) لاختبار تأثير طبيعة ملكية البنوك (عامة - خاصة) كمتغير مُعَيَّل على علاقات النموذج الهيكلي

الفروض	المسار	ملكية عامة		ملكية خاصة		الملكية العامة مقابل الملكية الخاصة		نتيجة اختبار الفروض
		معاملات الخطأ المسار المعياري	معاملات الخطأ المسار	معاملات الخطأ المعياري	معاملات الخطأ المسار	اختبار "ليفين" لنساي الأخطاء قيم t المعياري	عدد درجات الحرية	
فد	X1 ← M	٠,٢١٣	٠,١٣١	٠,٣٢٠	٠,١٤٧	٠,١٠٧-	٠,٤٣٩	٩٠
	X2 ← M	٠,١١٠-	٠,١٣٨	٠,٢٩٥	٠,١٧٤	٠,٤٠٦*	٠,٧٥٠	٩٠
	X3 ← M	٠,٤٥٦	٠,١٣٠	٠,٣٧٧	٠,١٧٣	٠,٠٧٩	٠,٨٤٤	٩٠
	X4 ← M	٠,٣٩١	٠,١٦٠	٠,٠٢٨	٠,١٩٦	٠,٣٦٣	٠,٦٨٤	٩٠
ف٥	M ← Y1	٠,٣٨٠-	٠,٢٩٦	٠,٦١٨	٠,٣٠٦	٠,٩٩٧**	٠,٢٥٤	٩٠
ف٦	M ← Y2	٠,٣٨٦	٠,٢٠٨	٠,٤١٨	٠,٢٦٦	٠,٠٣٢-	٠,٧٧٠	٩٠
ف٧	M ← Y3	٠,٢٤٢	٠,١٩٩	٠,٧٢٤	٠,١٧٩	٠,٤٨٢*	٠,٠٦٢	٩٠
ف٨	X1 ← Y1	٠,٢٧٣	٠,٢٨٤	٠,٠٧٩	٠,٢٢٢	٠,١٩٤	٠,٠٠٧	٨٧
	X2 ← Y1	٠,٢٧٣-	٠,٣٩٥	٠,١٩٣	٠,٣٢٦	٠,٤٦٧-	٠,٠١٩	٨٨
	X3 ← Y1	٠,٣٢٧	٠,٢٥٤	٠,٢٢٠-	٠,٣٠٥	٠,٥٤٨	٠,٦٣٠	٩٠
	X4 ← Y1	٠,٥٣٩	٠,٢٥٥	٠,١٩١	٠,١٨٤	٠,٣٤٨	٠,٠٠٢	٨٥
ف٩	X1 ← Y2	٠,٠٠٦	٠,١٥٥	٠,٥٥٠	٠,٢٣٥	٠,٥٤٥*	٠,٩٦٩	٦٨
	X2 ← Y2	٠,٤١٦-	٠,٢٣٠	٠,٠٤٥-	٠,٢٢٥	٠,٣٧١-	٠,١٥٨	٩٠
	X3 ← Y2	٠,١٦١	٠,١٧٣	٠,٠٧٦-	٠,٣٦٧	٠,٢٣٧	٠,٩٧٧	٦٨
	X4 ← Y2	٠,٤١٨	٠,٢٩٢	٠,١٠٨	٠,٢٤٠	٠,٣١٠	٠,٠١٧	٨٨
ف١٠	X1 ← Y3	٠,٥٢٣	٠,٢١٠	٠,٠٨٥	٠,٢٠٠	٠,٤٣٨	٠,١٢٣	٩٠
	X2 ← Y3	٠,٤١٤-	٠,١٩١	٠,١٣٦-	٠,٢٥٧	٠,٢٧٨-	٠,٨٦٣	٩٠
	X3 ← Y3	٠,٠١٣-	٠,١٦٧	٠,٠٨٣-	٠,١٧٠	٠,٠٧٠	٠,٢٢٢	٩٠
	X4 ← Y3	٠,٣٠٧	٠,٢٠٩	٠,٣٨٥	٠,١٧٩	٠,٠٧٨-	٠,٠٣٣	٨٨

حجم العينة ٥٢ ٤٠

** الفروق المطلقة لمعاملات المسار معنوية عند $p < ٠,٠٥$ ، * الفروق المطلقة لمعاملات المسار معنوية عند $p < ٠,١$

ملاحظة: في الجدول الموضح أعلاه، X1 تشير إلى إدارة التغيير، X2 تشير إلى التغيير في الثقافة التنظيمية، X3 تشير إلى التغيير في الهيكل التنظيمي، X4 تشير إلى التغيير في التكنولوجيا، M

تشير إلى استراتيجية التدريب والتنمية، Y1 تشير إلى التميز القيادي، Y2 تشير إلى التميز في تقديم الخدمة، وأخيراً، Y3 تشير إلى التميز في المعرفة.

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي SmartPLS 2.0

ويوضح جدول (٧) نتائج التحليل متعدد المجموعات (MGA) لاختبار تأثير طبيعة ملكية البنوك (عامة - خاصة) كمتغير مُعَدَّل على علاقات النموذج الهيكلي. فيما يتعلق بالفرض الرئيس الخامس (ف٥)، أظهرت النتائج التي يوضحها جدول (٧) أن تأثير التغيير في الثقافة على التدريب والتنمية يختلف بشكل معنوي باختلاف طبيعة ملكية البنك (فرق مطلق لمعامل المسار = ٠,٤٠٦، قيمة $t = ١,٨٧٦$ ، $p < ٠,١٠$)، مما يعني أن تأثير التغيير في الثقافة على التدريب والتنمية بالبنوك الخاصة يفوق ذلك التأثير بالعامة، الأمر الذي يُعد دليلاً على تأثير طبيعة الملكية كمتغير مُعَدَّل على العلاقة بين التغيير في الثقافة والتدريب والتنمية. وعلى النقيض، أظهرت النتائج الموضحة بجدول (٧) أن تأثير كل من إدارة التغيير، التغيير في الهيكل، والتغيير في التكنولوجيا من ناحية على التدريب والتنمية من ناحية أخرى لا يختلف بشكل معنوي باختلاف طبيعة ملكية البنك، وأن الفروق المطلقة بين معاملي المسار تعتبر فروق غير جوهرية ترجع للصدفة، ومن ثم لم يجد الباحث دليلاً على تأثير طبيعة الملكية كمتغير مُعَدَّل على العلاقة بين كل من إدارة التغيير، التغيير في الهيكل، والتغيير في التكنولوجيا من ناحية والتدريب والتنمية من ناحية أخرى. وبناء عليه، تم قبول الفرض الرئيس الخامس، والذي ينص على اختلاف أثر التغيير التنظيمي على التدريب والتنمية باختلاف طبيعة الملكية (عامة - خاصة)، جزئياً فيما يتعلق باختلاف أثر التغيير في الثقافة على التدريب والتنمية باختلاف طبيعة الملكية، ورفضه فيما عدا ذلك.

وفما يتعلق بالفرض الرئيس السادس (ف٦)، أظهرت النتائج التي يوضحها جدول (٧) أن تأثير التدريب والتنمية على كل من التميز في القيادة (فرق مطلق لمعامل المسار = ٠,٩٩٧، قيمة $t = ٢,٣٣٨$ ، $p < ٠,٠٥$) والتميز في المعرفة (فرق مطلق لمعامل المسار = ٠,٤٨٢، قيمة $t = ١,٧٦٧$ ، $p < ٠,١٠$) يختلف بشكل معنوي باختلاف طبيعة ملكية البنك، مما يعني أن تأثير التدريب والتنمية على كل من التميز في القيادة والتميز في المعرفة بالبنوك الخاصة يفوق ذلك التأثير بالعامة، الأمر الذي يُعد دليلاً على تأثير طبيعة الملكية كمتغير مُعَدَّل على العلاقة بين التدريب والتنمية وكل من التميز في القيادة والتميز في المعرفة. تلك النتائج تدعم الفرض الفرعي الأول والثالث على التوالي. وعلى النقيض، أظهرت النتائج الموضحة بجدول (٧) أن تأثير التدريب على التميز في تقديم الخدمة لا يختلف بشكل معنوي باختلاف طبيعة ملكية البنك، وأن الفرق المطلق بين معاملي المسار يعتبر فرق غير جوهري يرجع للصدفة، ومن ثم لم يجد الباحث دليلاً على تأثير طبيعة الملكية كمتغير مُعَدَّل على العلاقة بين التدريب والتنمية والتميز في تقديم الخدمة. تلك النتيجة قادت الباحث إلى رفض الفرعي الثاني. وبناء عليه، تم قبول الفرض الرئيس السادس (ف٦)، والذي ينص على اختلاف أثر التدريب والتنمية على التميز المؤسسي بأبعاد الثلاثة (التميز في القيادة، التميز في تقديم الخدمة، والتميز في المعرفة) باختلاف طبيعة الملكية (عامة - خاصة)، جزئياً فيما يتعلق باختلاف أثر التدريب والتنمية على كل من التميز في القيادة والتميز في المعرفة باختلاف الملكية، ورفضه فيما يتعلق باختلاف أثر التدريب والتنمية على التميز في تقديم الخدمة باختلاف الملكية.

وفما يتعلق بالفرض الرئيس السابع (ف٧)، أظهرت النتائج التي يوضحها جدول (٧) أن تأثير أنواع التغيير التنظيمي من ناحية على كل من التميز في القيادة والتميز في المعرفة من ناحية أخرى لا يختلف بشكل معنوي باختلاف طبيعة ملكية البنك، وأن الفروق المطلقة بين

معاملتي المسار تعتبر فروق غير جوهرية ترجع للصدفة، ومن ثم لم يجد الباحث دليلاً على تأثير طبيعة الملكية كمتغير مُعَدِّل على العلاقة بين الأنواع الأربعة للتغيير من ناحية وكل من التميز في القيادة والتميز في المعرفة من ناحية أخرى. تلك النتائج قادت الباحث إلى رفض الفرعي الأول والثالث على التوالي بشكل كلي. كما أظهرت النتائج التي يوضحها جدول (٧) أن تأثير إدارة التغيير على التميز في تقديم الخدمة يختلف بشكل معنوي باختلاف طبيعة ملكية البنك (فرق مطلق لمعامل المسار = ٠,٥٤٥، قيمة $t = ١,٩٥٩$ ، $p < ٠,١٠$)، مما يعني أن تأثير إدارة التغيير على التميز في تقديم الخدمة بالبنوك الخاصة يفوق ذلك التأثير بالعامية، الأمر الذي يُعد دليلاً على تأثير طبيعة الملكية كمتغير مُعَدِّل على العلاقة بين إدارة التغيير والتميز في تقديم الخدمة. وعلى النقيض، أظهرت النتائج الموضحة بجدول (٧) أن تأثير كل من التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل، والتغيير في التكنولوجيا من ناحية على التميز في تقديم الخدمة من ناحية أخرى لا يختلف بشكل معنوي باختلاف طبيعة ملكية البنك، وأن الفروق المطلقة بين معاملتي المسار تعتبر فروق غير جوهرية ترجع للصدفة، ومن ثم لم يجد الباحث دليلاً على تأثير طبيعة الملكية كمتغير مُعَدِّل على العلاقة بين كل من التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل، والتغيير في التكنولوجيا من ناحية والتميز في تقديم الخدمة من ناحية أخرى. تلك النتائج قادت الباحث إلى قبول الفرض الفرعي الثاني جزئياً فيما يتعلق باختلاف أثر إدارة التغيير على التميز في تقديم الخدمة باختلاف طبيعة الملكية، ورفضه فيما عدا ذلك. وبناء عليه، تم قبول الفرض الرئيس السابع (ف٧)، والذي ينص على اختلاف أثر التغيير التنظيمي على التميز بأبعاده (التميز في القيادة، التميز في تقديم الخدمة، والتميز في المعرفة) باختلاف طبيعة الملكية (عامية - خاصة)، جزئياً فيما يتعلق باختلاف أثر إدارة التغيير على التميز في تقديم الخدمة باختلاف طبيعة الملكية، ورفضه فيما عدا ذلك.

١٠/٤ مناقشة وتفسير النتائج

يمكن مناقشة وتفسير النتائج التي أظهرتها نتائج التحليل الإحصائي السابق على النحو التالي:

- هدف البحث التعرف على مدى توافر التغيير وواقع التميز وكذلك التدريب في البنوك التجارية العامة والخاصة محل البحث، وقد نجح البحث في إثبات أن التغيير يلعب دوراً أكثر تأثيراً في التميز، حيث تبين وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للتغيير على التميز جزئياً، مما يؤكد مقترح البحث نحو الاهتمام بعملية التغيير، وهذا يؤكد أن هناك دوراً إيجابياً لعملية التغيير في الدعم وقدرته على تحقيق التميز إذا ما تم تطبيقه على أسس منهجية وعلمية سليمة.
- أثبتت البحث أن جميع المشاركين من المديرين بالبنوك التجارية محل البحث من الذكور فقط، فقد يكون السبب في ذلك ثقل الأعباء العائلية للمرأة، والتي يعوق من أن تنتقل مناصب قيادية، ولاسيما أن العمل القيادي في هذا القطاع تحديداً يتطلب شكل من أشكال شبه التفرغ، ولكن إذا كان العائق هو الارتباطات العائلية هل تستطيع المرأة إحداث التوازن؟ فعلى عينة البنوك دراسة منح الفرصة للمرأة لمنصب المدير.
- أوضح البحث ومن خلال نموذج العلاقة الانحدارية وجود أثر إيجابي للتغيير على التدريب والتنمية جزئياً حيث تبين التأثير الإيجابي والمعنوي لكل من إدارة التغيير والتغيير في الهيكل التنظيمي على التدريب والتنمية. وبشكل أكثر تحديداً، يعتبر التغيير

في الهيكل صاحب التأثير الإيجابي الأعلى على التدريب والتنمية، يليه إدارة التغيير، كما أظهرت عدم معنوية تأثير كل من التغيير في الثقافة، والتغيير في التكنولوجيا على التدريب والتنمية ولا يمكن القول أن هذا يعني خروج التغيير في الثقافة، والتغيير في التكنولوجيا من النموذج ولكن يمكن القول بأن تأثير كلا منهما متوسط ويجب إعادة النظر بهما مما يساعد على زيادة انتماء الفرد لدى البنك، بالتالي يساعد ذلك على نجاح عملية التغيير، وأن إدارة التغيير الفعالة ترتبط بإدراك أهمية التدريب كمهارة ضرورية.

- أظهرت نتائج وجود أثر إيجابي للتدريب والتنمية على التميز جزئياً، حيث التأثير الإيجابي للتدريب والتنمية على كل من التميز في تقديم الخدمة والتميز في المعرفة، كما أظهرت النتائج عدم معنوية تأثير التدريب والتنمية على التميز القيادي، هذا الأمر يؤكد أن لأنشطة الموارد البشرية ومنها التدريب لها تأثير إيجابي على التميز. هذه النتائج تدعم بشكل كبير الدور الذي يلعبه التدريب والتنمية في الوصول إلى التميز للمنظمات، ولكن بالنسبة لما أشارت إليه النتائج من عدم معنوية تأثير التدريب والتنمية على التميز القيادي هذا يدفع إلى ضرورة وضع برامج للتنمية تحديداً لتطويرهم، فعلى البنوك التجارية النظر في وضع برامج مخططة لتنمية القادة وتحقيق التميز القيادي لا بد من التطوير الدائم لرؤية ورسالة البنوك، وضرورة تبني القادة وتدعيمهم لسياسة التغيير.

- أوضحت نتائج البحث أن إستراتيجية التدريب تلعب دور الوساطة في العلاقة بين التغيير والتميز. وهذه النتيجة نتيجة منطقية حيث يُعد التدريب والتنمية أداة في دعم عملية التغيير وتحقيق التميز، حيث يلعب دور إيجابي نحو المعارف والمهارات المرتبطة بعملية التغيير وتحقيقها، من ثم الوصول إلى التميز وبذلك تجيب هذه النتيجة على التساؤل الذي طرحه البحث وهو: هل يوجد أثر للتدريب والتنمية كمتغير وسيط في العلاقة بين التغيير والتميز؟

- تبين نتائج البحث وجود إختلافات معنوية في درجة تأثير التغيير على التدريب والتنمية باختلاف الملكية (عامة - خاصة)، جزئياً حيث أظهرت أن تأثير التغيير في الثقافة على التدريب والتنمية بالبنوك الخاصة يفوق ذلك التأثير بالبنوك العامة، وعلى ضوء ذلك يجب الاهتمام بتغيير الثقافة عبر دعم ثقافة جديدة تتماشى مع القيم والمعايير لثقافة المؤسسة داخل عينة البنوك العامة التجارية. وبذلك تجيب هذه النتيجة على التساؤل الذي طرحه البحث وهو: وهل يختلف أثر التغيير على التدريب والتنمية باختلاف طبيعة الملكية؟

- تبين النتائج وجود إختلافات معنوية في درجة تأثير التدريب والتنمية على التميز باختلاف الملكية (عامة - خاصة)، جزئياً، وأن تأثير التدريب على كل من التميز القيادي والتميز في المعرفة بالبنوك الخاصة يفوق ذلك التأثير بالعامة، فهذا يُعد توجيهاً للبنوك العامة بالاهتمام بالجانب القيادي والمعرفي بهدف تحقيق التميز. وبذلك تجيب هذه النتيجة على التساؤل الذي طرحه بالبحث: هل يختلف أثر التدريب والتنمية على التميز المؤسسي باختلاف طبيعة الملكية؟

- تبين النتائج وجود إختلافات معنوية في درجة تأثير التغيير في التميز وفقا لشكل الملكية جزئياً فيما يتعلق باختلاف أثر إدارة التغيير على التميز في تقديم الخدمة بالبنوك الخاصة يفوق ذلك التأثير بالعامية. وأن تأثير إدارة التغيير على التميز في تقديم الخدمة يختلف بشكل معنوي باختلاف طبيعة ملكية البنك. فهذا توجيه للبنوك العامة للاهتمام بجانب التميز في تقديم الخدمة، وبذلك تجيب هذه النتيجة على التساؤل الذي طرح بالبحث: هل يختلف أثر التغيير على التميز باختلاف طبيعة الملكية؟
- يمكن أن نستخلص من النتائج السابقة أن التدريب يلعب دور الوساطة في العلاقة بين التغيير والتميز، بالإضافة إلى تأثير التغيير، وتتلخص في (إدارة التغيير، التغيير في الثقافة، التغيير في الهياكل، والتغيير في التكنولوجيا) على التميز، وبناء عليه، وفي ضوء هذه النتائج يتضح أهمية هذه العوامل، وعلى عينة البنوك التجارية محل البحث ضرورة تأسيس بيئة تنظيمية محفزة للتميز، بالإضافة إلى توعية العاملين بأهمية التغيير والنتائج المترتبة على ذلك.

١١/ توصيات البحث

في ضوء ما كشفت عنه نتائج البحث الحالي، وبناء على ما قدمه الباحث من تفسير ومناقشة لنتائج البحث، يمكن أن يتقدم بنوعين من التوصيات وهما: توصيات تتعلق بالجانب التطبيقي، وتوصيات لبحوث مستقبلية.

١/١١: توصيات تتعلق بالجانب التطبيقي

يتضمن هذا الجزء عرضاً لأهم التوصيات التي انتهى إليها الباحث والتي قد تؤدي إلى تحسين عملية تطبيق التغيير التنظيمي في المؤسسات المصرفية التي لها نفس ظروف التماثل، كما أنها قد تساعد في تحقيق التميز لهذه المؤسسات، ومن ثم دعم التنمية الاقتصادية من خطة عمل أو برنامج عمل يجب أن تلتزم بها البنوك لتحقيق تميز الخدمة المصرفية من خلال الاهتمام بالتغيير التدريب والتنمية، والجدول التالي يوضح برنامج العمل المقترح.

د. ياسر السيد علي محمد شحاتة

جدول رقم (٨) برنامج عمل مقترح

النتيجة المستهدفة	آليات وإجراءات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	المجال
(أ) توصيات تتعلق بالتغيير التنظيمي وأنواعه			
١. تطبيق التغيير التنظيمي	- سعي البنوك التجارية العامة/ الخاصة بضرورة دعم التغيير التنظيمي بصورة مجتمعة باعتبارها مكملتها بعضها البعض. - يجب أن تسعى البنوك العامة/ الخاصة ترجمة خطط التغيير إلى خطط واقعية ومسؤوليات واضحة ومن ثم وضوح للهيكل التنظيمي لكافة الوحدات. وأن تهتم بالإجراءات التي تتخذها لتنفيذ التغيير، ووضع الابتكار كأساس للتنفيذ.	- الإدارة العليا - الموارد البشرية - إدارة التغيير - فرق التطوير	
	- سعي البنوك التجارية العامة/ الخاصة بالنظر باهتمام بتصعيد المرأة للمناصب القيادية داخل الأفرع بما يتناسب مع مكانتها ودورها في عملية التنمية المستدامة الشاملة. وضرورة التواجد للبنوك الخاصة في محافظتي مطروح، والبحيرة.		
١. إدارة التغيير	- الاهتمام بالتحديد الواضح لخطوات التنفيذ عبر التشخيص والعلاج والتنفيذ والرقابة للتغيير للبنوك العامة/ الخاصة محل البحث والبنوك العامة بشكل خاص عليها الاهتمام بذلك	- الإدارة العليا - الموارد البشرية - إدارة التغيير	
٢. التغيير في الثقافة التنظيمية	- أثبتت النتائج أن تأثير التغيير في الثقافة على التدريب والتنمية بالبنوك الخاصة يفوق التأثير بالبنوك العامة، وعليه يجب على البنوك العامة الاهتمام بتغيير الثقافة عبر دعم ثقافة جديدة تتماشى مع القيم والمعايير لثقافة المؤسسة. وضرورة اختيار الأفراد القادرين على التكيف مع قيم الثقافة الجديدة والعمل على تبني تشجيع المبادرات والأفكار، ووضع الابتكار أساس التنفيذ.	- الإدارة العليا - الموارد البشرية - إدارة التغيير	
٣. التغيير في الهياكل التنظيمية	- اللجوء إلى الهياكل المرنة، ووضع الهياكل التنظيمية ضرورة وضع في الاعتبار أن طاقات المورد البشري هو المحرك الرئيسي للإدارة - توافر هياكل تنظيمية تساعد على تنفيذ الخطة	- الموارد البشرية - إدارة التغيير	
٤. التغيير في التكنولوجيا	- يجب أن تسعى البنوك العامة/ الخاصة الاهتمام بالاتصالات المؤسسية عبر استخدام تقنيات متطورة تربط العاملين في المنظمة بكافة مواقع العمل، للمساهمة في تطوير الأداء بشكل عام. - ضرورة رفع المهارات التكنولوجية عبر تطبيق خطة استراتيجية مماثلة لخطة الدولة لتنمية المهارات لمواكبة التحول الرقمي.	- الإدارة العليا - الموارد البشرية - إدارة التغيير - مركز المعلومات	
(ج) توصيات تتعلق باستراتيجية التدريب والتنمية			
على عينة البنوك العامة والخاصة محل البحث ضرورة ربط الورش التدريبية بالتميز المؤسسي.			
استراتيجية التدريب والتنمية	- الاهتمام بالتدريب التخصصي، الإداري، السلوكي، والالكتروني - إدخال برامج تدريبية تختص بإدارة المشروعات، اتخاذ القرارات - توعية العاملين بأهداف وأهمية التغيير والنتائج المترتبة عليه من خلال الدورات والمؤتمرات وورش العمل.	- الإدارة العليا - الموارد البشرية - إدارة التدريب	
(د) توصيات تتعلق بالتميز المؤسسي			
على عينة البنوك العامة والخاصة محل البحث ضرورة استحداث إدارة للتميز			
التميز القيادي	- ينبغي على البنوك ضرورة توافر قادة ذات صفات مميزة، تستطيع القيام بتقديم الدعم والتوجيه للعاملين والمشاركة لتبادل الخبرات	- الموارد البشرية - إدارة الابتكار	
التميز الخدمة	- استحداث خدمات مصرفية وأساليب جديدة في تقديم الخدمة	- الموارد البشرية	
التميز في المعرفة	- التطلع لما هو جديد في كافة الخدمات المصرفية والاستفادة من التجارب الدولية لزيادة المعرفة في هذا المجال.	- الموارد البشرية	

٢/١١ / توصيات تتعلق ببحوث مستقبلية

- أظهرت نتائج هذا البحث العديد من المجالات التي تستحق الدراسة والإهتمام من قبل الباحثين بعدد من القضايا. لذلك يوصي الباحث باقتراحات للباحثين للاهتمام بالجوانب التالية:
- ١- ركز البحث الحالي على دراسة أثر التدريب والتنمية كمتغير وسيط في العلاقة بين التغيير والتميز، لذلك يمكن توسيع البحوث المستقبلية عن طريق إضافة بعض المتغيرات الوسيطة الأخرى مثل: التعويضات، أبعاد الفكر الريادي، ورأس المال النفسي لمعرفة تأثيرها على هذه العلاقة.
 - ٢- اقتصر البحث الحالي في اختبار النموذج الذي اقترحه على عينة للبنوك العامة والخاصة بمنطقة الإسكندرية، لذلك يمكن توسيع البحوث المستقبلية عن طريق اختبار ذلك النموذج في عدد من المنظمات الخدمية الأخرى مثل شركات التأمين، ومصلحة الضرائب العامة.
 - ٣- ركز البحث الحالي على دراسة أثر التدريب والتنمية كمتغير وسيط في العلاقة بين التغيير والتميز - دراسة مقارنة، لذلك يمكن توسيع البحوث المستقبلية عن طريق إضافة متغير تابع آخر مثل أبعاد التنمية المستدامة (الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي).
 - ٤- ركز البحث الحالي على دراسة أثر التدريب والتنمية كمتغير وسيط في العلاقة بين التغيير التنظيمي والتميز المؤسسي، لذلك يمكن توسيع البحوث المستقبلية عن طريق إضافة متغير مستقل آخر مع التغيير التنظيمي وليكن إعادة الهيكلية أو حوكمة الشركات أو إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) للتعرف على هل يوجد تفاعل بينهما كمتغيرات مستقلة؟ وما هو تأثيرهما معاً على التميز المؤسسي.
 - ٥- تحدث بعض الكتاب مثل (ماهر، ٢٠١١)، عن حينما يصعب إحداث التغيير والتحسين، قد يضطر الأمر إلى استخدام فكرة " التدمير البناء" حيث يبدأ الأمر بتقليل العمالة، ودراسة احتياجات العميل، والدخول إلى السوق وإغلاقه بعد ذلك أمام المنافسين، لذلك يمكن توسيع البحوث المستقبلية عن طريق دراسة تجيب على التساؤل الذي يتبادر إلى الذهن وهو " هل فكرة التدمير البناء تلائم كل المنظمات أم تختلف باختلاف المنظمات؟"
 - ٦- دراسة تجيب على التساؤل الذي يتبادر إلى الذهن هو " هل من الصعب على المرأة المصرية في القطاع البنكي أن تتقلد مناصب قيادية نظراً لأعباءها العائلية؟ وإذا كان العائق هو الارتباطات العائلية هل تستطيع المرأة إحداث التوازن؟ وما هو الضامن، الذي يترتب عليه تحقيق تميز في قطاع هام مثل القطاع المصرفي؟"

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أبو قحف، عبد السلام، (٢٠٠٤). مقدمة في الأعمال. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر
أبوخشبة، محمد محمود، (٢٠١٧). تأثير قدرات تكنولوجيا المعلومات على أداء المنظمة في ظل
تكامل سلسلة التوريد، بحث منشور، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة
الإسكندرية، العدد الأول، المجلد (٥٤).

البنك المركزي المصري (<https://www.cbe.org.eg>)

الخرشة، ياسين كاسب، الزريقات، خالد خلف، نور محمود (٢٠١٣). أثر عوامل التغيير على
تحقيق التميز التنظيمي: شركة البوتاس العربية نموذجاً، مجلة العلوم الإدارية، الجامعة
الأردنية، المجلد (٤٠)، العدد (٢).

الدوسري، مسفر، (٢٠١١). أثر عوامل التغيير الداخلية والخارجية على التميز المؤسسي في
مراكز الوزارات في السعودية: دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين، دراسة
ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

شحاتة، ياسر السيد علي محمد، (٢٠١٧). الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
وتأثيرها على الالتزام التنظيمي للمؤسسات بالتطبيق على كليات الإدارة والتكنولوجيا
بالجامعات الخاصة في مصر"، بحث منشور مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية،
جامعة الإسكندرية، العدد الثاني، المجلد (٥٤).

شحاتة، ياسر السيد علي محمد، (٢٠١٩). أثر مشاركة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين
نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية والتنمية المستدامة بالتطبيق على الأكاديمية
العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، بحث منشور مجلة كلية التجارة للبحوث
العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد الأول، المجلد (٥٦).

الصباغ، شوقي محمد، (2005)، محددات ثقة العاملين بالإدارة العليا وتأثيرها على الفعالية
التنظيمية المدركة، دراسة تطبيقية على قطاع البنوك، مجلة الاقتصاد والتجارة، كلية
التجارة عين شمس، العدد الثالث.

عبد المحسن حاجي حسن، (٢٠١٠). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز
المؤسسي، دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية، رسالة
ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

عبد الفتاح، علاوي، (٢٠١٣). أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة
شركة "سونلغاز" - وحدة الأغواط، دراسة دكتوراة إدارة الأعمال، كلية العلوم
الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر

العمرى، محمد بن سعيد، (٢٠١٧). أثر متطلبات التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي: دراسة
تطبيقية التطبيق في القطاع الخاص السعودي، بحث منشور المجلة العربية للإدارة،
العدد الرابع، ديسمبر ٢٠١٧.

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية – كلية التجارة – جامعة دمياط

الفائز، صالح بن سليمان، (٢٠٠٨) الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير والتعامل مع مقاومته -دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في السعودية، دراسة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

قواسمة، فريد محمد، البوريني، فيصل، (٢٠١٦). تقييم ممارسات إدارة التميز الجامعي باستخدام النموذج الأوروبي من وجهة نظر الطلبة والعاملين في جامعة جدارا، المجلة العربية للاقتصاد والأعمال، ص: ٩٣-١٠٤.

الكبيسي، عامر خضير حميد، (٢٠٠٧). الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته، بحث بالملتقى السادس للغرفة التجارية الصناعية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

ماهر، أحمد، (2011). تطوير المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر

المطيري، عبد الله سعود، (٢٠٢٠). أثر البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي: دراسة ميدانية على مستشفى الرفيعة العام، بحث منشور المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الخامس عشر، المملكة العربية السعودية: ISSN: 2263-5798

المليجي، رضا إبراهيم، (٢٠١٠). إدارة المعرفة مدخل الجامعة كمنظمة متعلمة – رؤية مستقبلية. بحث منشور، المؤتمر العلمي الثاني (حال المعرفة التربوية المعاصرة – مصر إنموذجاً)، مجلد ٢، مصر

ثانياً: المراجع الأجنبية:

AbuNaser, S, Al Shobaki, M. (2017). Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the Palestinian Universities from the Perspective of Academic Staff, International Journal of Information Technology and Electrical Engineering, Pakistan

Ahmad, F. & Huvila, I (2019). Organizational Changes, Trust, and Information Sharing: An Empirical Study, Aslib Journal of Information Management

Al Haddad, S. (2014). Successful Organizational Change: Aligning Change Type with Methods, PhD Thesis, Department of Industrial Engineering and Management Systems in the College of Engineering and Computer Science at the University of Central Florida Orlando, Florida

Alhefity, S., & Bjaumik, A. (2019). Impact of Strategy Management and Organizational Culture on Organizational Excellence, Management and Economics Research Journal

- Alnawfleh, S (2020) .Effect of Training and Development on Employee Performance in the Aqaba Special Economic Zone Authority, *Journal of Business & Management*
- Çetinkaya. Ş., Niavand, A., Rashid, M. (2019) .Organizational Change and Competitive Advantage: Business Size Matters, *Business & Management Studies: An International Journal*, Vol 7, Issue 3
- Chin, W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112, 155-159.
- Davis, P. (2019) .Training Employees to Be a Source of Sustained Competitive Advantag, *Journal of Applied Business and Economics*.
- Falk, R., & Miller, N. (1992). A primer for soft modeling. University of Akron Press.
- Fok-Yew, O. and. Baharin S (2013). Operational Excellence and Change Management in Malaysia Context, *Journal of Organizational Management*
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing*
- Habyarimana, B. & Waal, A. (2020). Analyzing an Organizational Change Process Using the HPO Framework: The Case of a Rwandese Bank, *International Journal of Management and Applied Research*, Vol. 7
- Hadi, A., & Falih, B. (2019). Strategic Alignment Role in Achieving the Organizational Excellence Through Organizational Dexterity – Analytical Study of the Opinions of a Sample of Professors at Colleges of Karbala University, Faculty of Business Economics and Entrepreneurship
- Hair, J, Ringle, C., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed, a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19, 139-151.

- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *Sage Publications*.
- Henseler, J., & Sinkovics, R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*.
- Hornstein, H. (2014). The is Management Change Organizational and Management Project of Integration Now a Necessity *International Journal of Project Management*,33:291-298.
- Joseph, B, And Rotich., (2015) .Organizational Change and Resolution Dilemmas Resistance Approaches and Mechanisms, *International Journal of Economics, Commerce and Management* 3(2),1
- Karim, M., Choudhury, M. & Latif, W. (2019). The Impact of Training and Development on Employees' Performance: An Analysis of Quantitative Data, *Noble International Journal of Business and Management Research*
- Kuipers, B, Higgs, W. Kickert, L. Tummers, J. Grandia and. Van, (2014). Managing Change in Public Organizations a Review of Literature between (2000 - 2010) *Public Administration*,92(1):1-20.
- Manresa, A & Simon, A (2019). The impact of training and development practices on innovation and financial performance, *Emerald Publishing Limited*
- Mooi, E. & Sarstedt, M. (2014). A Concise Guide to Market Research: The Process, Data, and Methods Using IBM SPSS Statistics. Berlin: Springer.
- Muia, C. (2015). Change Management Challenges Affecting the Performance of Employees: A Case Study of Kenya Airports Authority, Nairobi, A Research Project Submitted to the School of Management and Leadership in Partial Fulfilment of the Requirement for the Award of the Degree of Executive Masters in Business Administration of the Management University of Africa
- Musa P, (2016). Investigating the impact of organizational excellence and leadership on business performance: an exploratory study of Turkish firms, *Society for the Advancement of Management Advanced Management Journal*.

- Njenga, M (2018). The Influence of strategic human resource management practices on firm performance of insurance firms in Kenya, Master Thesis, Strathmore University, Kenya
- Nunally, & Bernstein, I. (1994). Psychometric theory. New York: McGraw-Hill.
- Okemba, S. (2018). The Impact of Change Management on Organizational Success, Vaasan Ammattikorkeakoulu University of Applied Sciences
- Preacher, K. & Hayes, A (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. Behavior research methods, instruments, & computers, 36(4), 717-731.
- Ringle, C., Wende, S. & Will, A. (2005) SmartPLS 2.0 (Beta), Hamburg, available at :<http://www.smartpls.de>
- Saidu, A., Ilelah, S & Ali, S. (2019). The Impact of Training on Employee's Performance in Public Sector Organization: A Conceptual Paper, *International Journal in Management and Social Science*
- Salih, D. (2020). The Impact of Green Human Resources Management Practices on Organizational Excellence: An Empirical Study, *Management and Economics Research Journal*
- Sobel, M (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. Sociological methodology, 13, 290-312.
- Sofat, K, Kiran and S Kaushik., (2015) .Management of Organizational Change and its Impact on Commitment: A study of Select Indian IT Companies, *Global Business and Management Research*,7(3):69-86
- Spector., B. (2013) .Implementing Organizational Change: Theory into Practice: Pearson
- Stoyamov, I. (2013). Information Technology and Managing Organizational Change, Vol 6, No. 1
- Stoyanova, T. & Iliev, I. (2017). Employee Engagement Factor for Organizational Excellence, *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*

- Wirtz., J., Heracleous and N Pangarkar., (2008). Managing Human Resources for Service Excellent and Cost Effectiveness at Singapore Airlines Managing Serviv Quality.18(1):4-19.
- Zehra, F. & Siddiqui, D. (2019) .Organizational Change and Employees' Psychological Well-Being: The Mediatory Role of Resistance to Change”.

(الملاحق)
ملحق البحث رقم (١)
قائمة الإستقصاء

السادة / المشاركون

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " أثر التغيير التنظيمي في التميز المؤسسي: تحليل الدور الوسيط لاستراتيجية التدريب والتنمية: دراسة تطبيقية مقارنة على البنوك التجارية"، وذلك بهدف التعرف على مدى توافر التغيير التنظيمي وواقع التميز المؤسسي وكذلك استراتيجية التدريب والتنمية كمتغير وسيط في هذه العلاقة في البنوك التجارية العامة / الخاصة - بمنطقة الإسكندرية- محل البحث، ولتحقيق هذا الهدف فإن الباحث يتطلع ويقدر مساهمتكم في إتمام البحث وذلك بالإجابة على مجموعة الأسئلة الواردة بالقائمة، علماً بأن تلك الأسئلة لا تتطلب الإجابة عنها الإدلاء بأية بيانات شخصية أو سرية فضلاً عن عدم إستخدامها إلا في أغراض البحث العلمي.

مع خالص الشكر والتقدير سلفاً

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية – كلية التجارة – جامعة دمياط

أولاً: إلى أي مدى تتفق أو تختلف مع كل عبارة من العبارات التالية؟ يرجى وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
١	التغييرات الجارية تضمن بقاء البنك بالفعل					
٢	يتم إبلاغ وتنفيذ خطة منظمة وواضحة للتغييرات					
٣	بيئة التغيير المستمر تجعل من الصعب الاستمرار في الالتزام للمنظمة					
٤	عندما يتم اقتراح تغيير الإدارة، أشعر أنه يمثل تهديداً لبيئتي					
٥	تغييرات الإدارة تحسن طريقة سير العمل في المنظمة					
٦	النتائج الإيجابية للتغييرات تفوق النتائج السلبية للتغييرات التي حدثت					
٧	للثقافة تأثير إيجابي على التغييرات التي تحدث في البنك					
٨	تتصرف الإدارة بطريقة تخلق مناخ عمل ملائم					
٩	ثقافة البنك تعزز العمل الجاد والسعي للتميز					
١٠	أدت الاختلافات بين فرق العمل إلى ظهور ثقافات فرعية مختلفة في البنك مما يجعل من الصعب تحقيق تغييرات ناجحة					
١١	لدى القادة في البنك توقعات واضحة حول كيفية تعامل الموظفين مع بعضهم البعض وتعاملهم مع عملائنا					
١٢	يوضح وصف وظيفي بوضوح مسؤولياتي عن كيفية التعامل مع الموظفين الآخرين والتعامل مع عملائنا					
١٣	يمنح القادة في البنك الموظفين سلطة صنع القرار واتخاذ الإجراءات لتلبية الاحتياجات والتوقعات					
١٤	رئيسي يشجعني ويسمح لي بالعمل بأفضل ما لدي من قدرات					
١٥	يؤثر التغيير في تكنولوجيا المعلومات على أداء البنك					
١٦	تعتبر تكنولوجيا المعلومات هدفاً مؤسسياً ضمن إطار السياسة					
١٧	سهلت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العمل خاصة في التعامل مع العملاء الخارجيين والداخليين					
١٨	كان للتغييرات في التكنولوجيا والاتصالات تأثير كبير على الطريقة التي تدار بها الأمور في البنك					
١٩	يستخدم البنك برامج تدريبية رسمية					
٢٠	يعتبر المدبرون تعلم الموظف استمنازاً وليس مصروفاً					
٢١	يوفر البنك للموظفين فرص التدريب					
٢٢	يهدف تطوير الإدارة إلى النتائج الإداري					
٢٣	تهدف المنظمة إلى استقطاب المديرين المؤهلين					
٢٤	يتم إجراء تقييمات التدريب على أساس الأداء بشكل متكرر					
٢٥	ترتبط جودة التدريب والتنمية ارتباطاً وثيقاً بأداء المنظمة					
٢٦	يتم إجراء مجموعة واسعة من عمليات التدريب والتنمية					
٢٧	حددت إدارة البنك الأهداف بناءً على احتياجات وطلبات المستفيدين					
٢٨	هناك التزام من إدارة البنك بتحقيق وضع تنافسي جيد					
٢٩	تحرص إدارة البنك على حل المشكلات التي تواجه البنك					

د. ياسر السيد علي محمد شحاتة

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
٣٠	تستفيد إدارة البنك من خبرات الآخرين					
٣١	تحرص إدارة البنك على تحفيز الآخرين نحو أهداف مشتركة					
٣٢	توفر إدارة البنك الموارد اللازمة للإبداع والتميز					
٣٣	تراعى إدارة البنك وجود علاقات عمل فعالة بينها وبين الموظفين					
٣٤	تهتم إدارة البنك بتعزيز التفاعل مع الجمعيات المؤسسية					
٣٥	تجري الإدارة استطلاعات رأي للتعرف على الاحتياجات المختلفة للمجتمع					
٣٦	العمليات التي تقدم خدمات متنوعة تخضع للتحسين المستمر					
٣٧	تتبني إدارة البنك التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات					
٣٨	يتم تنفيذ إجراءات تقديم الخدمات بشكل سريع					
٣٩	تقدم إدارة البنك الخدمات التي تتوافق مع احتياجات المستفيدين					
٤٠	تستفيد إدارة البنك من تقييم مدى رضا منظمات المجتمع					
٤١	تلتزم إدارة البنك بالمسئولية الاجتماعية في تقديم الخدمات					
٤٢	تضع إدارة البنك في الاعتبار الأبعاد الأخلاقية لخدمة المجتمع					
٤٣	تقدم إدارة البنك خدماتها للمؤسسات بإنصاف بدون تمييز					
٤٤	تستجيب إدارة البنك للمقترحات والشكاوى التي تقدم إليها					
٤٥	يتم عقد حلقات نقاش بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم في المجالات الفكرية للمعرفة بشكل دائم					
٤٦	يتم إصدار نشرات شهرية للنشر تطبيقات المعرفة					
٤٧	يملك البنك معرفة عملية بمتطلبات السوق من حيث التخصصات					
٤٨	يتم استخدام التعامل الإلكتروني في دعم برامج العمل بالبنك					
٤٩	تحافظ إدارة البنك على برامجها التدريبية لمواكبة التطورات المعرفية					

ثانياً: معلومات عامة: برجاء التكرم بوضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة

١	الإسم (إختياري)				
٢	النوع	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> انثي		
٣	المستوى التعليقي:	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> ماجستير	<input type="checkbox"/> دكتوراة	<input type="checkbox"/> أخرى
٤	سنوات الخبرة	<input type="checkbox"/> أقل من سنة	<input type="checkbox"/> من سنة إلى أقل من ٥ سنوات	<input type="checkbox"/> من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	<input type="checkbox"/> من ١٠ سنوات فأكثر

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية – كلية التجارة – جامعة دمياط

ملحق البحث رقم (٢)

بيان أعداد مديري أفرع بنك القاهرة بمنطقة الإسكندرية (محل البحث)

المديرين			البيان	المديرين			البيان	
م. للخدمات	م. خدمة العملاء	م. الفرع		م. للخدمات	م. خدمة العملاء	م. الفرع		
١	١	١	فرع العجسي	١	١	١	فرع صلاح سالم	
١	١	١	فرع الدخيلة	١	١	١	فرع سيزوستريس	
١	١	١	مدينة الحمام	١	١	١	فرع باب سدره	
١	١	١	مرسي مطروح	١	١	١	فرع الإبراهيمية	
١	١	١	سيوة	١	١	١	فرع طريق الحرية	
١	١	١	فرع برج العرب	١	١	١	فرع سيورتنج	
١	١	١	دمهور	١	١	١	فرع الإقبال	
١	١	١	الدلنجات	١	١	١	فرع جليم	
١	١	١	ابو المطامير	١	١	١	فرع باكوس	
١	١	١	حوش عيسى	١	١	١	الأكاديمية البحرية	
١	١	١	كفر الدوار	١	١	١	فرع المنتزة	
				١	١	١	فرع الورديان	
							٦٩	إجمالي عدد المديرين

ملحق البحث رقم (٢)

بيان أعداد مديري أفرع بنك الإسكندرية بمنطقة الإسكندرية (محل البحث)

المديرين			البيان	المديرين			البيان	
م. العمليات النقدية وغير النقدية	م. خدمة العملاء	م. الفرع		م. العمليات النقدية	م. خدمة العملاء	م. الفرع		
١	١	١	فرع ميناء البصل	١	١	١	فرع سماد أبوقير	
١	١	١	فرع النوبارية	١	١	١	فرع أبوقير	
١	١	١	فرع برج العرب	١	١	١	فرع سيدي بشر	
١	١	١	فرع كبروسيز	١	١	١	فرع جليم	
١	١	١	فرع الدخيلة	١	١	١	فرع جليم – أبوقير	
١	١	١	فرع القنصلية	١	١	١	فرع سعد زغلول	
١	١	١	فرع وادي النطرون	١	١	١	فرع طلعت حرب	
١	١	١	فرع سيورتنج	١	١	١	فرع صلاح سالم	
١	١	١	هيئة الاستثمار (جاني)	١	١	١	فرع سيزوستريس	
١	١	١	فرع مطروح	١	١	١	فرع لوران – الإقبال	
				١	١	١	فرع نادي القضاة	
							٦٣	إجمالي عدد المديرين

المصدر: إعداد الباحث من خلال المقابلات الشخصية ٢٠٢٠

**The Effect of Organizational Change on Organizational Excellence:
An Analysis of the Mediating Role of Training and Development
Strategy: An Applied Comparative Study on Commercial Banks**

By

Yasser El- Sayed Shehatta

Lecturer of Business Administration

Faculty of Business and Economics – 6th October University

yasser_shehata_2008@yahoo.com

Abstract

The research aimed to identify the availability of organizational change, the reality of organizational excellence as well as the dimensions of training and development strategy in the public commercial banks subject of research, represented by Banque du Caire branches, and private commercial banks, represented by Bank of Alexandria branches in Alexandria. The researcher used the analytical descriptive method, which includes a description of the topic under research, and used the questionnaire as a data collection tool. The total number of retrieved lists was (107) out of (132) lists, and the number of correct lists for analysis was (92) lists.

The research reached several results, the most important of which are: There is a statistically significant positive effect of organizational change on training and development strategy, in part, a statistically significant positive effect of training and development strategy on organizational excellence in part, as well as a statistically significant positive effect of organizational change on organizational excellence, in part. The results also indicated that training and development strategy plays a partial mediation role in the relationship between organizational change and organizational excellence. It was found that there are significant differences in the degree of organizational change's impact on training and development strategy depending on types of ownership (public - private) in part, and that the effect of change in the organizational culture on training and development in the private banks outweighs that of public banks. There are also significant differences in the degree of effect of training and development on organizational excellence depending on different types of ownership (public - private), in part, as the effect of training and development on both the excellence

of leadership and excellence of knowledge in private banks outweighs that of public banks. Finally, there are significant differences in the degree of effect of organizational change on organizational excellence, partly depending on the ownership type, in part, as the effect of change management on service excellence in private banks outweighs that effect on public banks.

Key Words: Organizational Change - Change Management - Training and Development Strategy - Organizational Excellence