



The Impact of Organizational Change Readiness on Enhancing Job Adaptability among Employees: A Case Study of Jumhouria Bank – Souf Al-Jin Branch

Khadija Milad Ali Ali ^{1*}, Manal AlMadani AlAzoumi ²

Master's Researcher, Department of Business Administration, School of Administrative
Sciences, Libyan Academy, Bani Walid, Libya

أثر قابلية التغيير التنظيمي في تعزيز التكيف الوظيفي لدى العاملين
بمصرف الجمهورية – فرع سوف الجين

خديجة ميلاد علي علي ^{1*}، منال المداني موسى ²

^{2,1} باحث ماجستير، قسم إدارة الأعمال، مدرسة العلوم الإدارية، الأكاديمية الليبية، بني وليد، ليبيا

*Corresponding author: dojaaliali01@gmail.com

Received: June 30, 2026

Accepted: September 12, 2026

Published: September 23, 2026

Abstract:

This study aimed to identify the impact of organizational change readiness on enhancing job adaptability among employees at Jumhouria Bank. The study adopted a descriptive-analytical approach and used a questionnaire as the main instrument for data collection. A total of 37 valid questionnaires were analyzed using SPSS V.27. The results showed that the level of organizational change readiness and job adaptability among employees was high. Multiple regression analysis revealed a strong relationship between the dimensions of organizational change readiness collectively and job adaptability. It also showed that flexibility in dealing with change was the dimension with the greatest impact on enhancing job adaptability, while the remaining dimensions did not show statistically significant independent effects. Regarding demographic differences, the results of the T-test and one-way ANOVA indicated that there were no statistically significant differences in respondents' views regarding organizational change readiness and job adaptability. The study recommended the need to enhance organizational flexibility, expand opportunities for participation, support employees' psychological and professional readiness, and promote a culture of positive acceptance of change. It also recommended conducting future studies in other banking institutions to facilitate the generalization of the findings.

Keywords: Organizational Change Readiness, Readiness for Change, Acceptance of Change, Participation in Change, Flexibility, Job Adaptability.

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر قابلية التغيير التنظيمي في تعزيز التكيف الوظيفي لدى العاملين بمصرف الجمهورية، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تحليل (37) استبانة صالحة للتحليل باستخدام برنامج SPSS V.27. وأظهرت النتائج أن مستوى قابلية التغيير التنظيمي والتكيف الوظيفي لدى العاملين جاء مرتفعاً، كما أظهر تحليل الانحدار المتعدد وجود علاقة قوية بين أبعاد قابلية التغيير التنظيمي ومجموعة التكيف الوظيفي. كما أظهر أيضاً أن المرونة في التعامل مع التغيير هي البعد الأكثر تأثيراً في تعزيز التكيف الوظيفي، في حين لم تظهر بقية الأبعاد أثراً مستقلاً ذا دلالة إحصائية. أما بالنسبة للفروق الديموغرافية، فقد بينت نتائج اختبار T-Test وتحليل التباين الأحادي ANOVA عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول قابلية التغيير التنظيمي والتكيف الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز المرونة التنظيمية، وتوسيع فرص المشاركة، ودعم الاستعداد النفسي والمهني للعاملين، ونشر ثقافة التقبل الإيجابي للتغيير، مع إجراء دراسات مستقبلية في مؤسسات مصرفية أخرى لتعميم النتائج.

الكلمات المفتاحية: قابلية التغيير التنظيمي، الاستعداد للتغيير، تقبل التغيير، المشاركة في التغيير، المرونة، التكيف الوظيفي.

المقدمة :

تتميز بيئة العمل في الوقت الحالي بالتقلب والتغير المتسارع، استجابةً للظروف الجديدة التي يصعب تجاهل متطلباتها، ووعياً بمختلف إشكالاتها الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتقنية، (العسكري والحيالي، 2015)، وأشار عبدالله (2014) إلى أن التغيير الواسع في المؤسسة يؤدي بالضرورة إلى حدوث تغير في مهارات العاملين، وأن الوضع الجديد يتطلب معارف ومهارات وقدرات واتجاهات تختلف عن تلك التي كانت مطلوبة في الوضع السابق.

ومن ناحية أخرى، يتضمن التكيف الوظيفي قدرة العامل على التكيف مع المهام والمسؤوليات الوظيفية، والتعرف على ثقافة المؤسسة وقيمها، وبناء علاقات إيجابية مع فريق العمل، كما يتطلب تحقيق التكيف الوظيفي وقتاً وجهداً، وقد يختلف مستواه من شخص إلى آخر تبعاً لطبيعة العمل وخصائص الفرد الشخصية (عادل، 2024). وتبرز أهمية دراسة هذا الموضوع في القطاع المصرفي بصفة خاصة، نظراً لما تشهده المؤسسات المصرفية من تطورات مستمرة في أنظمة العمل والخدمات والإجراءات، وما يترتب على ذلك من ضرورة امتلاك العاملين القدرة على تقبل التغيير والتعامل مع متطلباته. وعليه، تبرز الحاجة إلى دراسة أثر قابلية التغيير التنظيمي في تعزيز التكيف الوظيفي لدى العاملين بمصرف الجمهورية – فرع سوف الجين.

مشكلة الدراسة:

أصبح التغيير عنصراً أساسياً في مختلف جوانب حياة الأفراد والمؤسسات على حد سواء، نتيجة لما تفرضه المتغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة من ضرورة مستمرة للتكيف والاستجابة للظروف الجديدة، واغتنام الفرص المتاحة، ومواجهة احتياجات قوى العمل المختلفة، والاستجابة للتطورات التقنية والمنافسة المتزايدة، وتحقيق الملاءمة بين المؤسسة وبينتها المتغيرة. ولا يُعد التغيير عملية سهلة، بل يتطلب تخطيطاً واعياً وجهوداً متكاملة لإدارته، فضلاً عن مواجهة المقاومة التي قد يبديها الأفراد والتعامل مع الآثار المترتبة عليه (عليان، 2015).

وقد بينت دراسة عبد الرزاق والزهراء (2025) أن التكيف الوظيفي يتمثل في قدرة الفرد على التوافق مع التطورات أو التحديات التي قد تواجهه في وظيفته الحالية، أو في وظيفة أعلى نتيجة الترقية إليها، أو في وظيفة أقل نتيجة الانتقال إليها؛ كما أن عملية التكيف الوظيفي تتكون من حلقات مترابطة تبدأ بالاستعداد للتكيف، ثم موارد التكيف، فالاستجابة للتكيف، وصولاً إلى نتائج التكيف، بما يعكس أهمية هذه العملية في التعامل مع متطلبات العمل المتغيرة.

وتواجه المؤسسات المصرفية العديد من التغيرات المرتبطة بتطوير الخدمات وتحديث أساليب وإجراءات العمل، مما يتطلب من العاملين القدرة على التعامل معها والتكيف مع متطلباتها، إلا أن استجابتهم للتغيير قد تختلف من فرد إلى آخر، وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر قابلية التغيير التنظيمي بأبعادها الأربعة في تعزيز التكيف الوظيفي لدى العاملين بمصرف الجمهورية – فرع سوف الجين؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى قابلية التغيير التنظيمي لدى العاملين بمصرف الجمهورية – فرع سوف الجين؟
2. ما مستوى التكيف الوظيفي لدى العاملين بالمصرف؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قابلية التغيير التنظيمي والتكيف الوظيفي لدى العاملين؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقابلية التغيير التنظيمي في التكيف الوظيفي؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على أثر قابلية التغيير التنظيمي بأبعادها الأربعة في تعزيز التكيف الوظيفي لدى العاملين بمصرف الجمهورية – فرع سوف الجين، وينبثق عن هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية، تتمثل فيما يلي:

1. التعرف على مستوى قابلية التغيير التنظيمي بأبعاده (الاستعداد للتغيير، وتقبل التغيير، والمشاركة في التغيير، والمرونة في التعامل مع التغيير) لدى العاملين بمصرف الجمهورية – فرع سوف الجين.
2. قياس مستوى التكيف الوظيفي لدى العاملين في مصرف الجمهورية – فرع سوف الجين.
3. اختبار العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين قابلية التغيير التنظيمي بأبعادها الأربعة والتكيف الوظيفي لدى العاملين بالمصرف
4. اختبار الأثر ذي الدلالة الإحصائية لأبعاد قابلية التغيير التنظيمي في التكيف الوظيفي لدى العاملين بمصرف الجمهورية – فرع سوف الجين.
5. اختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء أفراد العينة حول مستوى قابلية التغيير التنظيمي في تعزيز التكيف الوظيفي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في:

1. **الأهمية العلمية:** تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بقابلية التغيير التنظيمي والتكيف الوظيفي، خاصة في البيئة المصرفية الليبية، كما يمكن أن تمثل مرجعاً للباحثين المهتمين بالموضوع في بيئات مصرفية مماثلة.
2. **الأهمية العملية:** تقدم الدراسة نتائج وتوصيات يمكن أن تساعد إدارات المصارف على تعزيز قابلية التغيير التنظيمي، ودعم قدرة العاملين على التكيف مع التغيرات التنظيمية، بما يسهم في تحسين كفاءة الأداء وجودة الخدمات المصرفية.
3. **أهمية الدراسة للباحثة:** تنبع أهمية الدراسة للباحثة من ارتباط موضوعها بمجال عملها وخبرتها المهنية السابقة، مما ساعدها على تناول الموضوع بصورة عملية تتناسب مع واقع المصرف محل الدراسة.

فرضيات الدراسة:

تبنى الدراسة على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقابلية التغيير التنظيمي بأبعاده (الاستعداد للتغيير، تقبل التغيير، المشاركة في التغيير، المرونة في التعامل مع التغيير) في تعزيز التكيف الوظيفي لدى العاملين بمصرف الجمهورية – فرع سوف الجين.

- **H1.1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستعداد للتغيير في التكيف الوظيفي.

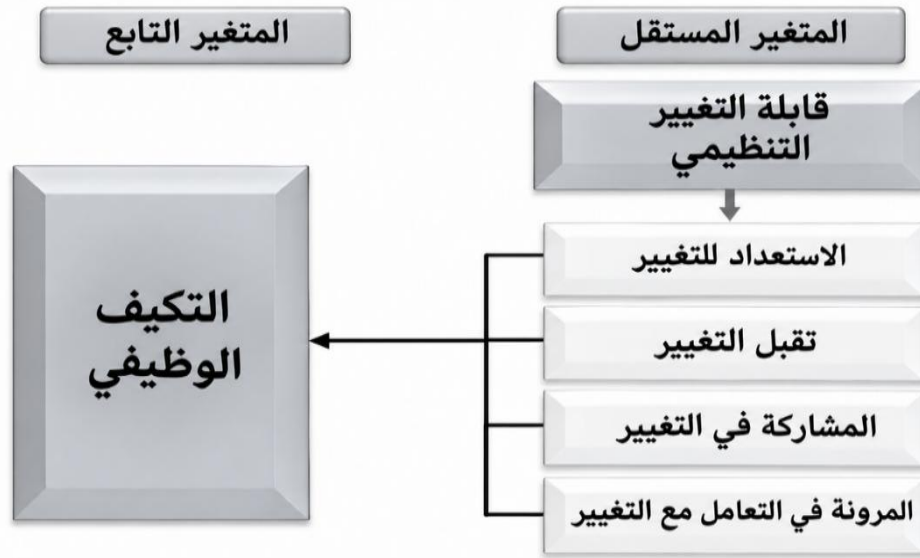
- **H1.2:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقبل التغيير في التكيف الوظيفي.

- **H1.3:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في التغيير في التكيف الوظيفي.

- **H1.4:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة في التعامل مع التغيير في التكيف الوظيفي.

الفرضية الرئيسية الثانية H2: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول مستوى قابلية التغيير التنظيمي وتعزيز التكيف الوظيفي، وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي).

نموذج الدراسة ومتغيراتها:



الشكل (1) نموذج الدراسة

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** تناولت موضوع أثر قابلية التغيير التنظيمي بأبعاده الأربعة في تعزيز التكيف الوظيفي لدى العاملين بمصرف الجمهورية – فرع سوف الجين.
- **الحدود المكانية:** اقتصر تطبيق الدراسة على مصرف الجمهورية – فرع سوف الجين.
- **الحدود البشرية:** شملت الدراسة جميع موظفي مصرف الجمهورية – فرع سوف الجين.
- **الحدود الزمانية:** تم تنفيذ الدراسة خلال الفترة من 2026 /6/1 إلى 2026 /9/1م.

التعريفات الإجرائية:

- **قابلية التغيير التنظيمي:** هي مدى استعداد العاملين بمصرف الجمهورية بفرع سوف الجين لتقبل التغيير التنظيمي والتفاعل معه والمشاركة في تنفيذه، وقدرتهم على التعامل بمرونة مع متطلباته بما يساعدهم على الانتقال من أساليب العمل الحالية إلى الأساليب الجديدة.
- **الاستعداد للتغيير:** هو درجة استعداد العاملين نفسياً ومهنيًا لقبول التغيير التنظيمي، وإدراكهم
- **تقبل التغيير:** هو مدى تقبل العاملين للتغييرات التي تطرأ على بيئة العمل، واتجاهاتهم الإيجابية نحوها، وعدم مقاومتهم لها، وإدراكهم لفوائدها في تحسين أساليب العمل والأداء.
- **المشاركة في التغيير:** هي درجة مشاركة العاملين في مراحل التغيير التنظيمي من خلال إبداء آرائهم ومقترحاتهم، والمساهمة في تنفيذ الإجراءات المرتبطة بالتغيير، والتعاون مع الإدارة والزملاء لإنجاحه.
- **المرونة في التعامل مع التغيير:** هي قدرة العاملين على التعامل مع المتغيرات الجديدة في بيئة العمل، والتكيف مع الإجراءات وأساليب العمل المستحدثة، والاستجابة للمواقف غير المألوفة بطريقة إيجابية دون التأثير سلباً في أداء مهامهم
- **التكيف الوظيفي:** هو قدرة العاملين على التوافق مع متطلبات وظائفهم وبيئة العمل، والتعامل مع المهام والمسؤوليات الوظيفية، والتكيف مع التغييرات في أساليب وإجراءات العمل، وبناء علاقات إيجابية مع الزملاء والرؤساء بما يساعد على أداء العمل بكفاءة.

الدراسات السابقة :

قد تم تصنيف هذه الدراسات وفقاً للبيئة التي أجريت فيها ، مع ترتيبها زمنياً من الأحدث إلى الأقدم، وذلك على النحو الآتي:

1. **دراسة عبد الرزاق والزهراء (2025) :** هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التكيف الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين نظام العمل بالورديات والأداء الوظيفي لدى العاملين بمستشفى 18 فيفري ببلدية متليلي بولاية غرداية ، وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من التكيف والأداء الوظيفيين لدى أفراد الدراسة، كما أظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظام العمل بالورديات على الأداء الوظيفي من خلال التكيف الوظيفي .
2. **دراسة الخرابشة (2024) :** هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التكيف الوظيفي بأبعاده التكيف الثقافي، التكيف مع عدم التأكد التكيف الشخصي، التكيف الابداعي) في إدارة الأزمات بأبعادها الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية احتواء الأضرار، استعادة النشاط، والتعلم (في مستشفيات إقليم الوسط في الأردن ، وتوصلت الدراسة إلى: وجود أثر للتكيف الوظيفي بأبعاده في إدارة الأزمات، ، وأوصت الدراسة : بضرورة أن يؤهل الأفراد والمؤسسات للتصرف بشكل سريع وفعال عند وقوع الأزمات. وتدريب الموظفين للأفراد على التكيف الوظيفي وتقديم استجابة أسرع وأكثر تنظيماً.
3. **دراسة الطيرة ومحمد (2021):** هدفت إلى التعرف على أثر التغيير التنظيمي التغيير في الهيكل التنظيمي التغيير في التقنية، التغيير في الأفراد على الأداء الوظيفي، في شركة ليبيا للنفط ببنغازي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى : وجود تأثير قوي للتغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي، ووجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي، وأوصت هذه الدراسة بعدة توصيات أهمها : ضرورة مواكبة الشركة للتغيرات البيئية، وكذلك اعتماد هيكل تنظيمي مرن وفعال، وإدخال منظومات تقنية حديثة للعمل، والاهتمام بتدريب وتطوير الموظفين لتحسين أدائهم.
4. **دراسة بودبزة ويوب (2019):** هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق التغيير التنظيمي وأثره على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق التغيير التنظيمي والالتزام التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، كما توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي، خاصة فيما يتعلق بالتغيير في الأفراد والتغيير في التكنولوجيا.
5. **دراسة Hirschi و Haenggli (2023) :** هدفت الدراسة إلى تقديم مراجعة شاملة لمفهوم قابلية التكيف المهني ، وأوضحت الدراسة أن قابلية التكيف المهني تمثل مجموعة من الموارد النفسية التي تساعد الفرد على التعامل مع المهام المهنية، والانتقالات الوظيفية، والتحديات والمواقف غير المألوفة أو المعقدة التي قد يواجهها في حياته المهنية. كما بينت الدراسة، في إطار نظرية بناء الحياة المهنية، أن قابلية التكيف المهني تتكون من أربعة أبعاد رئيسية، هي :الاهتمام بالمستقبل، والسيطرة، والفضول، والثقة بالنفس، والتي تساعد الأفراد على الاستعداد للتغيرات المهنية والتعامل معها بصورة أكثر فاعلية. وأكدت الدراسة أهمية هذه الموارد في مساعدة الأفراد على التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة وتحقيق النجاح والرضا والتطور المهني.
6. **Rafferty, & Armenakis (2013):** هدفت الدراسة إلى مراجعة الأدبيات النظرية المتعلقة بالاستعداد للتغيير التنظيمي، والكشف عن أهم العوامل المرتبطة بتكوينه ونتائجه. واعتمدت الدراسة على مراجعة نظرية متعددة المستويات، وتوصلت إلى أهمية النظر إلى الاستعداد للتغيير باعتباره مفهوماً يتضمن جوانب معرفية وعاطفية، كما طورت إطاراً متعدد المستويات يوضح العوامل السابقة والنتائج المترتبة على الاستعداد للتغيير. وأكدت الدراسة أن فهم استعداد العاملين للتغيير بصورة شاملة يساهم في تعزيز السلوكيات الداعمة للتغيير ونجاح عمليات التغيير التنظيمي.

أولاً: الإطار النظري

1. قابلية التغيير التنظيمي:

1.1: مفهوم قابلية التغيير التنظيمي :

يمكن تعريف قابلية التغيير التنظيمي بالاستناد إلى مفهوم التغيير التنظيمي بأنها : مدى استعداد المؤسسة والعاملين فيها لإحداث التغيير المقصود في بعض أو كل مجالاتها السلوكية أو التنظيمية أو أساليب العمل، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسينه، والتكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تتميز بالتغيير المستمر والسريع. كما تعكس هذه القابلية قدرة المؤسسة والعاملين فيها على تقبل التغيير والتفاعل معه، وحل المشكلات، وتشجيع التجديد والابتكار في مختلف النشاطات، بما يسمح بالانتقال من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل (الطيرة ومحمد، 2021؛ بودبزة ويوب، 2019) ، وكما أشار Rafferty et al (2013) إلى أن قابلية التغيير ينبغي أن تُدرس مع مراعاة الجوانب المعرفية والانفعالية للعاملين، فضلاً عن إمكانية تناولها على مستويات الفرد والجماعة والمنظمة.

1.2: أنواع التغيير التنظيمي:

من أبرز أنواع التغيير التنظيمي ما يأتي:

- التغيير غير المخطط :

هو التغيير الذي يحدث بصورة عشوائية في المؤسسات دون رغبة أو قصد، وهذا النوع من التغيير لا يمكن التحكم في نتائجه وآثاره فقد يكون ضاراً وقد يكون نافعاً، لذلك يجب التحرك سريعاً من قبل الإدارة العليا في هذا النوع من التغيير للتقليل من سلبياته وكذلك الاستفادة من إيجابيات إن وجدت.

- التغيير المخطط:

يحدث عن قصد ونتيجة جهد وخطة مدروسة من المديرين وخبراء التطوير، نتيجة إدراكهم لفجوة الأداء، التي قد يلاحظونها في التنظيم، حيث تمثل فجوة الأداء مشكلة تحتاج إلى الكشف عن الفرص والبدائل لإيجاد حلول مناسبة عن طريق إحداث تغيير مخطط لرفع كفاءة الأداء (الطجم، 2009).

- التغيير السريع:

وهو التغيير الذي يتم على دفعة واحدة ويشكل صدمة للعاملين بالمؤسسة ، ويحدث غالباً بسبب ظروف قاهرة مثل الحروب والأزمات.

- التغيير البطيء او التدريجي :

هو التغيير الذي يتم على مراحل لكي لا يشكل صدمة للعاملين ، وعادة يكون أكثر رسوخاً من التغيير السريع. (عوض، 2021).

1.3: اسباب التغيير التنظيمي:

ترجع أسباب التغيير التنظيمي إلى عدة عوامل داخلية وعوامل خارجية، فهي كالتالي: (محمد ومحمد، 2026).

- العوامل الداخلية:

هي التي تؤثر على الأداء الداخلي في المنظمة وتشمل (تحسين العمليات ، ضعف الأداء، التوسع والانتشار).

- العوامل الخارجية :

وهي العوامل الخارجية التي تؤثر في بقاء المؤسسة ونجاحها السوقي وتشمل (الحكومة ، القوانين والتشريعات، المنافسة المتزايدة، التطور التكنولوجي ، الأمور الاقتصادية، الخصائص السكانية، التوجهات الاجتماعية والثقافية).

2. التكيف الوظيفي:

2.1: مفهوم التكيف الوظيفي:

يعرفه مهريّة وأماني (2024) بأنه: "توافق الفرد للمواقف الجديدة أو المتغيرة في العمل ينتج عنها اكتساب المرونة في النواحي البدنية والعقلية والمزاجية، وعليه أصبح الفرد متوافق ضمن مقدراته الخاصة مع مطالب العمل وظروفه ومع زملائه ورؤسائه".

2.2: أنواع التكيف الوظيفي:

يتخذ التكيف المهني شكلان أساسيان يقوم عليهما هما (آمال، 2024):

- التكيف الإيجابي:

أن يكون الفرد قادر على تحقيق أهدافه والتغلب على الصعاب التي يواجهها في بيئته، ويمكن للفرد أن يحقق ذلك من خلال تغيير سلوكه ليتكيف مع الظروف المحيطة أو عن طريق تعديل الظروف نفسها لتلبية رغباته واحتياجاته

- التكيف السلبي:

عدم قدرة الفرد على تلبية احتياجات الفرد ورغباته بشكل يرضيه لكنه يستمر في عمله ويتعايش مع مختلف المواقف التي تصادفه لذلك يلزم على الفرد أن يشارك في أنشطة مستمرة تهدف إلى التفاعل مع هذه التغيرات والظروف بهدف تحقيق الرضا والالتزان، فيمكن أن تشمل الأنشطة على تطوير مهارات جديدة، وتعزيز العلاقات الاجتماعية والصحية.

ثانياً: الجانب التطبيقي :

1. **منهجية الدراسة:** تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، لدراسة واقع أثر قابلية التغيير التنظيمي في تعزيز التكيف الوظيفي لدى العاملين في مصرف الجمهورية سوف الجين.
2. **مجتمع وعينة الدراسة:** تم تحديد مجتمع الدراسة المستهدف بالموظفين في مصرف الجمهورية فرع سوف الجين، والبالغ عددهم (40) موظفاً.

الجدول رقم (1) عدد الاستبيانات الموزعة والراجعة والصالحة للتحليل

الاستبيانات الصالحة للتحليل	الاستبيانات المستبعدة	الاستبيانات المرجعة	الاستبيانات الغير المرجعة	عدد استمارات الاستبيان الموزعة	الاستبيانات العدد
37	0	37	3	40	

المصدر: (إعداد الباحث).

3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient): لقياس صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وكذلك لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
 - معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لقياس ثبات أداة الدراسة والتحقق من الاتساق الداخلي لفقراتها.
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد الاتجاهات العامة وآراء أفراد العينة نحو فقرات وأبعاد ومحاور أداة الدراسة.
 - اختبار (T-Test) للعينات المستقلة: للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية التي تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية التي تتكون من فئتين فقط مثل (النوع).
 - تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): لاختبار الفروق بين المجموعات تبعاً للمتغيرات الديموغرافية التي تتكون من ثلاث فئات فأكثر، مثل (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
 - الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لدراسة الأثر المشترك للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع، وتحديد نسبة مساهمة كل متغير مستقل في تفسير التغير في المتغير التابع.
4. **أداة الدراسة:** تم اعتماد استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمها وفق الأسس العلمية لبناء أدوات البحث، وقد تم استخدام مقياس ليكرث الخماسي لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بهدف التعرف على اتجاهات الباحثين نحو متغيرات الدراسة.

4.1. صدق الأداة: للتحقق من صدق أداة الاستبانة، تم الاعتماد على:

- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الأداة: للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وسلامتها، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاستخراج قيم معاملات الارتباط بين فقرات الأداة ومحاورها وأبعادها التي تنتمي إليها، وكذلك حساب معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للأداة. وقد جاءت النتائج على النحو الآتي:

1. صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور (قابلية التغيير التنظيمي):

البعد	رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الاستعداد للتغيير	1	0.824	0.01
	2	0.846	0.01
	3	0.807	0.01
	4	0.704	0.01
	5	0.787	0.01
تقبل التغيير	6	0.860	0.01
	7	0.871	0.01
	8	0.812	0.01
	9	0.880	0.01
	10	0.870	0.01
المشاركة في التغيير	11	0.874	0.01
	12	0.786	0.01
	13	0.685	0.01
	14	0.848	0.01
المرونة في التعامل مع التغيير	15	0.929	0.01
	16	0.895	0.01
	17	0.862	0.01
	18	0.846	0.01
	19	0.832	0.01

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح:

أن معاملات ارتباط فقرات محور قابلية التغيير التنظيمي بالدرجة الكلية للمحور تراوحت بين (0.685–0.929)، وجميعها موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى تمتع فقرات المحور بدرجة مناسبة من الاتساق الداخلي، وأعلى ارتباط ظهر في بعد المرونة في التعامل مع التغيير فقرة 15، (0.929)، بينما أدنى ارتباط كان في فقرة المشاركة فقرة 13، (0.685)، وكلاهما ما زال ضمن المستوى المقبول.

2. صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور التكيف الوظيفي:
جدول رقم (3) معامل ارتباط بيرسون لفقرات محور تكيف الوظيفي

البعد	رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
التكيف الوظيفي	1	0.685	0.01
	2	0.797	0.01
	3	0.593	0.01
	4	0.846	0.01
	5	0.796	0.01
	6	0.693	0.01
	7	0.852	0.01
	8	0.656	0.01
	9	0.623	0.01
	10	0.449	0.01

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح:

أن معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محور التكيف الوظيفي تراوحت بين (0.449–0.852)، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى (0.01). وتشير هذه النتائج إلى أن الفقرات ترتبط بدرجة جيدة مع الدرجة الكلية للمحور، مما يعكس اتساقاً داخلياً مقبولاً. ورغم أن الفقرة (10) سجلت أدنى ارتباط (0.449)، وهو ارتباط متوسط، إلا أن معظم الفقرات حققت ارتباطات مرتفعة، الأمر الذي يعزز صدق الاتساق الداخلي للمحور ككل ويؤكد إمكانية الاعتماد عليه في قياس التكيف الوظيفي.

4.2: ثبات الأداة: للتحقق من ثبات أداة الدراسة، اعتمدت الباحثات على حساب معامل الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ وذلك لكل محور من محاور، وقد أظهرت النتائج كما هو موضح بالجدول.

جدول رقم (4) معامل ثبات ألفا كرونباخ، لمحاور وأبعاد أداة الدراسة

المحاور	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
قابلية التغيير التنظيمي	الاستعداد للتغيير	5	0.852
	تقبل التغيير	5	0.902
	المشاركة في التغيير	4	0.802
	المرونة في التعامل مع التغيير	5	0.918
التكيف الوظيفي		10	0.912
الإجمالي			0.935

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح:

أن قيمة الثبات لأبعاد قابلية التغيير التنظيمي بلغت بين (0.802–0.918)، حيث سجل بعد المرونة في التعامل مع التغيير أعلى قيمة (0.918)، مما يعكس قوة الاتساق الداخلي لفقراته، أما محور التكيف الوظيفي فقد حقق معامل ثبات (0.912)، وهو مؤشر قوي على موثوقية الفقرات، الدرجة الكلية للأداة جاءت ضمن مستوى ثبات مرتفع، مما يعزز إمكانية الاعتماد عليها في قياس المتغيرات محل الدراسة.

5. عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة وتفسيرها:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات محاور الاستبانة وأبعادها، وذلك وفق مقياس ليكرث الخماسي المعتمد في تفسير البيانات، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (5) حدود المتوسطات الحسابية وفق مقياس ليكرث الخماسي ومستويات الموافقة

الوصف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الترميز	1	2	3	4	5
الدرجة	أقل من 1.81	- 1.81 2.60	- 2.61 3.40	- 3.41 4.20	- 4.21 5.00
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: (إعداد الباحثات بالاعتماد على الدراسات السابقة).

نتائج التساؤل الفرعي الأول: ما طبيعة العلاقة بين قابلية التغيير التنظيمي بأبعاده (الاستعداد للتغيير، تقبل التغيير، المشاركة في التغيير، المرونة في التعامل مع التغيير) في تعزيز التكيف الوظيفي لدى العاملين بمصرف الجمهورية – فرع سوف الجين.

وللإجابة عن هذا التساؤل، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى تحديد مستوى الاستجابة والترتيب، وذلك اعتماداً على إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات قابلية التغيير التنظيمي بأبعاده في تعزيز التكيف الوظيفي لدى العاملين بمصرف الجمهورية – فرع سوف الجين.

1. البعد: الاستعداد للتغيير.

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة لفقرات الاستعداد

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	ترتيب الفقرة
1	أهين نفسي للتعامل مع أي تغييرات قد تطرأ على أساليب العمل في المصرف	4.35	0.888	مرتفع جدا	3
2	أحرص على تطوير مهاراتي استعداداً للتغييرات التي قد تطرأ على عملي	4.32	0.883	مرتفع جدا	4
3	أسعى إلى اكتساب المعارف اللازمة للتعامل مع المستجدات في بيئة العمل	4.40	0.724	مرتفع جدا	1
4	أرى أن الاستعداد للتغيير يساعدني على أداء عملي بصورة أفضل	4.27	0.838	مرتفع جدا	5
5	أحرص على الاستعداد لمتطلبات العمل الجديدة قبل تطبيقها.	4.37	0.794	مرتفع جدا	2
	المتوسط الحسابي العام	4.34		مرتفع جدا	

من خلال الجدول السابق يتضح:

أن مستوى الاستعداد للتغيير لدى العاملين بمصرف الجمهورية جاء مرتفعاً جداً، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (4.34)، مما يدل على ارتفاع درجة استعداد العاملين النفسي والمهني للتعامل مع التغييرات التي قد تطرأ على بيئة العمل، وبصفة عامة، تعكس هذه النتائج ارتفاع مستوى استعداد أفراد العينة للتغيير، من خلال حرصهم على تطوير مهاراتهم، واكتساب المعارف اللازمة، والاستعداد لمتطلبات وأساليب العمل الجديدة.

2. البعد: تقبل التغيير.

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة لفقرات بُعد تقبل التغيير

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	ترتيب الفقرة
6	أتعامل مع التعديلات التي تطرأ على إجراءات العمل بروح إيجابية	4.05	0.880	مرتفع	3
7	أنظر إلى التغيير باعتباره فرصة لتحسين أساليب العمل.	4.37	0.681	مرتفع جداً	1
8	أشعر بالارتياح عند تطبيق إجراءات جديدة في بيئة العمل	3.89	1.074	مرتفع	5
9	أتقبل التعليمات والإجراءات الجديدة المرتبطة بالتغيير	4.02	1.013	مرتفع	4
10	أتعامل مع التغيير باعتباره جزءاً طبيعياً من تطور المصرف	4.10	1.021	مرتفع	2
	المتوسط الحسابي العام	4.09		مرتفع	

من خلال الجدول السابق يتضح:

أن مستوى تقبل التغيير لدى العاملين بمصرف الجمهورية – فرع سوف الجين جاء مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (4.09)، مما يشير إلى وجود اتجاه إيجابي لدى العاملين نحو التغييرات التنظيمية والإجراءات الجديدة في بيئة العمل، وبوجه عام، تشير النتائج إلى أن العاملين يتقبلون التغيير التنظيمي بدرجة مرتفعة، وهو ما يعكس اتجاهًا إيجابيًا نحو التغييرات التي تطرأ على أساليب وإجراءات العمل، والنظر إليها باعتباره جزءاً من تطور المصرف وتحسين أساليب العمل.

3. البعد: المشاركة في التغيير.

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة لفقرات بُعد المشاركة في التغيير

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	ترتيب الفقرة
11	أساهم بأرائي عند مناقشة التغييرات المقترحة في مجال عملي	3.78	0.975	مرتفع	3
12	أشارك زملائي في تقديم أفكار تساعد على نجاح التغيير	3.94	0.941	مرتفع	2
13	أرى أن مشاركتي في التغيير تسهم في تحسين أداء المصرف	4.00	0.849	مرتفع	1
14	نتاح لي الفرصة للمشاركة في تنفيذ التغييرات المتعلقة بعملتي	3.70	1.371	مرتفع	4
	المتوسط الحسابي العام	3.86		مرتفع	

من خلال الجدول السابق يتضح:

أن مستوى مشاركة العاملين في التغيير جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.86)، وهو يقع ضمن الفئة (3.41–4.20)، مما يشير إلى وجود درجة مرتفعة من مشاركة العاملين في الأنشطة والممارسات المرتبطة بالتغيير التنظيمي، وبصفة عامة، تعكس النتائج وجود مستوى مرتفع من مشاركة العاملين في التغيير، مع ملاحظة أن الفقرة المتعلقة بإتاحة الفرصة للمشاركة في تنفيذ التغييرات جاءت في المرتبة الأخيرة، الأمر الذي قد يشير إلى أهمية تعزيز مشاركة العاملين بصورة مباشرة في مراحل تنفيذ التغيير.

3. البعد: المرونة في التعامل مع التغيير.

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة لفقرات بُعد المرونة في التعامل مع التغيير

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	ترتيب الفقرة
15	أستطيع التعامل بسهولة مع التغيرات في مهام عملي	4.00	1.178	مرتفع	5
16	أتكيف بسرعة مع الإجراءات الجديدة في المصرف	4.02	1.142	مرتفع	4
17	أستطيع تعديل طريقة أدائي للعمل وفقاً لمتطلبات التغيير	4.16	0.957	مرتفع	2
18	أتعامل بمرونة مع الظروف الجديدة التي تفرضها التغييرات	4.29	0.967	مرتفع جداً	1
19	أستطيع الاستمرار في أداء مهامي بكفاءة عند تغير ظروف العمل	4.13	1.272	مرتفع	3
	المتوسط الحسابي العام	4.12		مرتفع	

من خلال الجدول السابق يتضح:

أن مستوى المرونة في التعامل مع التغيير لدى العاملين جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.12)، مما يدل على تمتع العاملين بدرجة مرتفعة من القدرة على التكيف مع المتطلبات الجديدة وتعديل أساليب أدائهم بما يتناسب مع التغييرات التي تطرأ على بيئة العمل، وتشير النتائج بصفة عامة إلى أن العاملين يتمتعون بدرجة مرتفعة من المرونة في التعامل مع التغيير، وهو ما يعكس قدرتهم على تعديل أساليب أداء العمل، والتعامل مع الظروف الجديدة، والاستمرار في أداء مهامهم بكفاءة في ظل التغيرات والمتطلبات المستجدة.

نتائج التساؤل الفرعي الثاني: ما مستوى التكيف الوظيفي في مصرف الجمهورية فرع سوف الجين؟

للإجابة عن هذا التساؤل، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، إضافة إلى تحديد مستوى الاستجابة والترتيب، وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور. وقد جاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة لفقرات محور التكيف

الوظيفي في التعامل مع التغيير

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	ترتيب الفقرة
1	أستطيع التكيف مع متطلبات وظيفتي الحالية	4.21	0.629	مرتفع جداً	3
2	أتمكن من أداء مهامي عند حدوث تغييرات في العمل	3.97	0.927	مرتفع	6
3	أستطيع التعامل مع ضغوط العمل الناتجة عن التغييرات	3.64	1.316	مرتفع	9
4	أتعلم بسرعة المهارات المطلوبة لأداء مهامي الوظيفية	4.00	1.201	مرتفع	5
5	أستطيع المحافظة على مستوى أدائي عند تغير ظروف العمل	4.27	0.902	مرتفع جداً	1
6	أتعاون مع زملائي للتعامل مع متطلبات العمل الجديدة	4.08	1.010	مرتفع	4
7	أستطيع التكيف مع استخدام أساليب وتقنيات جديدة في العمل	4.24	1.115	مرتفع جداً	2
8	أشعر بالقدرة على الاستمرار في عملي رغم التغيرات التي تحدث في المصرف	3.89	1.349	مرتفع	7
9	أستطيع تعديل أسلوب عملي بما يتناسب مع متطلبات الوظيفة	4.00	0.971	مرتفع	5
10	أتعامل بإيجابية مع التغيرات التي تؤثر في مهامي الوظيفية	3.86	1.134	مرتفع	8
	المتوسط الحسابي العام	4.02		مرتفع	

من خلال الجدول السابق يتضح:

أن مستوى التكيف الوظيفي لدى العاملين بمصرف الجمهورية – فرع سوف الجين جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.02)، مما يشير إلى تمتع أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة من القدرة على التكيف مع متطلبات وظائفهم والتعامل مع التغيرات التي تطرأ على بيئة العمل، وبصفة عامة، تكشف النتائج عن وجود مستوى مرتفع من التكيف الوظيفي لدى العاملين بمصرف الجمهورية – فرع سوف الجين، بما يعكس قدرتهم على المحافظة على مستوى أدائهم، والتعامل مع الأساليب والتقنيات الجديدة، وتعديل أساليب العمل بما يتلاءم مع متطلبات الوظيفة والتغيرات التنظيمية.

6. اختبار الفرضيات ومناقشة نتائجها:

6.1: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية باستخدام الانحدار الخطي المتعدد:

- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقابلية التغيير التنظيمي بأبعاده (الاستعداد للتغيير، تقبل التغيير، المشاركة في التغيير، المرونة في التعامل مع التغيير) في تعزيز التكيف الوظيفي لدى العاملين بمصرف الجمهورية – فرع سوف الجين. وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد واختبار (F) الناتج عنه، وقد جاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (11) نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد: لأثر إحصائية لقابلية التغيير التنظيمي بأبعاده في تعزيز التكيف الوظيفي لدى العاملين

Sig. مستوى الدلالة	قيمة F من جدول ANOVA)	خطأ التقدير المعياري (Std. Error Error	معامل (Adjusted R ²)	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.001	38.951	0.360	0.808	0.830	0.911

من خلال الجدول السابق يتضح:

أن قيمة معامل الارتباط المتعدد (0.911) تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد قابلية التغيير التنظيمي مجتمعة والتكيف الوظيفي لدى العاملين.

كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.830)، مما يشير إلى أن أبعاد قابلية التغيير التنظيمي مجتمعة تفسر ما نسبته 83.0% من التباين في التكيف الوظيفي، في حين تعود النسبة المتبقية 17.0% إلى عوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة.

وبلغت قيمة معامل التحديد المعدل (0.808)، وهي تشير إلى أن النموذج يفسر نحو 80.8% من التباين في التكيف الوظيفي بعد أخذ عدد المتغيرات المستقلة وحجم العينة في الاعتبار. كما بلغت قيمة اختبار $F = 38.951$ ، وبمستوى دلالة 0.001، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار الخطي المتعدد دال إحصائياً ككل، وأن أبعاد قابلية التغيير التنظيمي مجتمعة لها قدرة تفسيرية معنوية في التكيف الوظيفي.

وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الرئيسية الأولى (H_1) التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد قابلية التغيير التنظيمي مجتمعة في تعزيز التكيف الوظيفي لدى العاملين بمصرف الجمهورية – فرع سوف الجين.

- نتائج اختبار الفرضيات الفرعية: للتحقق من الفرضيات الفرعية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد بهدف قياس مدى تأثير أبعاد قابلية التغيير التنظيمي في التكيف الوظيفي لدى العاملين بمصرف الجمهورية – فرع سوف الجين.. ويوضح الجدول الآتي نتائج هذا التحليل واختبار الفرضيات الفرعية.

جدول رقم (12) نتائج اختبار أثر أبعاد قابلية التغيير التنظيمي في التكيف الوظيفي لدى العاملين بمصرف الجمهورية – فرع سوف الجين. باستخدام الانحدار الخطي المتعدد

نص الفرضيات الفرعية	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل Beta	قيمة T	مستوى الدلالة Sig
H1.1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الاستعداد للتغيير في التكيف الوظيفي.	0.171	0.193	0.137	0.889	0.381
H1.2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تقبل التغيير في التكيف الوظيفي.	0.227	0.139	0.221	1.629	0.113
H1.3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية المشاركة في التغيير في التكيف الوظيفي.	0.039	0.090	0.04	0.438	0.664
H1.1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الاستعداد للتغيير في التكيف الوظيفي.	0.171	0.193	0.137	0.889	0.381

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح:

أن بعد الاستعداد للتغيير: بلغ معامل الانحدار (0.171)، ومعامل بيتا المعياري (0.137)، وقيمة (T = 0.889)، في حين بلغ مستوى الدلالة (0.381)، وهو أكبر من (0.05). وعليه، لا يوجد أثر مستقل ذو دلالة إحصائية للاستعداد للتغيير في التكيف الوظيفي، ولذلك تُرفض الفرضية الفرعية (H1.1)، وبعد تقبل التغيير: بلغ معامل الانحدار (0.227)، ومعامل بيتا المعياري (0.221)، وقيمة (T = 1.629)، بينما بلغ مستوى الدلالة (0.113)، وهو أكبر من (0.05). وعليه، لا يوجد أثر مستقل ذو دلالة إحصائية لتقبل التغيير في التكيف الوظيفي، ولذلك تُرفض الفرضية الفرعية (H1.2)، وأما بعد المشاركة في التغيير بلغ معامل الانحدار (0.039)، ومعامل بيتا المعياري (0.040)، وقيمة (T = 0.438)، بينما بلغ مستوى الدلالة (0.664)، وهي أكبر من (0.05). وعليه، لا يوجد أثر مستقل ذو دلالة إحصائية للمشاركة في التغيير في التكيف الوظيفي، ولذلك تُرفض الفرضية الفرعية (H1.3)، وبعد المرونة في التعامل مع التغيير بلغ معامل الانحدار (0.499)، ومعامل بيتا المعياري (0.585)، وقيمة (T = 4.334)، بينما بلغ مستوى الدلالة (0.001)، وهي أقل من (0.05). وعليه، يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمرونة في التعامل مع التغيير في التكيف الوظيفي، ولذلك تُقبل الفرضية الفرعية (H1.4)، وتشير قيمة معامل بيتا المعياري (0.585) إلى أن المرونة في التعامل مع التغيير تمثل البعد الأكثر تأثيراً في التكيف الوظيفي من بين الأبعاد المدخلة في نموذج الانحدار المتعدد.

وبشكل عام: الأبعاد الأكثر تأثيراً: يظهر من قيم المعيار القياسي (0.585) أن "المرونة في التعامل مع التغيير" (البعد الرابع) هو البعد الوحيد الذي أظهر تأثيراً معنوياً ومباشراً وقوياً في التكيف الوظيفي مقارنة ببقية الأبعاد في النموذج المتعدد.

6.2 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (H2) وتنص الفرضية الرئيسية الثانية على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول مستوى قابلية التغيير التنظيمي وتعزيز في التكيف الوظيفي، وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي). وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام اختبار (Independent Samples T-Test) للكشف عن الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لقياس الفروق بين إجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية الأخرى المتمثلة في (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، وذلك لمعرفة دلالة هذه الفروق إحصائياً. وقد جاءت النتائج كما يلي:

1- النوع:

جدول رقم (13) نتائج اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين لمقارنة متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع

المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار T	درجة الحرية	مستوى الدلالة
قابلية التغيير التنظيمي	ذكور	31	4.045	0.750	-1.422	35	0.164
	إناث	6	4.491	0.259			
التكيف الوظيفي	ذكر	31	3.945	0.870	-1.249	35	0.220
	انثى	6	4.400	0.352			

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح:

أن قيمة اختبار (T) لقابلية التغيير التنظيمي بلغت (-1.422) عند درجة حرية (35)، وبلغ مستوى الدلالة (0.164)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في قابلية التغيير التنظيمي تعزى إلى متغير النوع.

كما يتضح أن قيمة اختبار (T) للتكيف الوظيفي بلغت (-1.249) عند درجة حرية (35)، وبلغ مستوى الدلالة (0.220)، وهي أيضاً أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التكيف الوظيفي تعزى إلى متغير النوع. وبالتالي **تُرفض الفرضية الصفرية** التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى النوع، وتُقبل **الفرضية البديلة** بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

2- المؤهل العلمي:

جدول رقم (14) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمقارنة متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي)

الدراسة وفقاً لمتغير النوع

المحاور	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
قابلية التغيير التنظيمي	بين المجموعات	3	0.265	0.502	0.684
	داخل المجموعات	33	0.529		
	الكلية	36	18.252		
التكيف الوظيفي	بين المجموعات	3	0.261	0.365	0.779
	داخل المجموعات	33	0.715		
	الكلية	36	24.377		

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح:

أن قابلية التغيير التنظيمي: قيمة $F = 0.502$ ومستوى الدلالة ($0.684 > 0.05$) لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي، والتكيف الوظيفي: قيمة $F = 0.365$ ومستوى الدلالة ($0.779 > 0.05$) أيضاً لا توجد فروق دالة، مما يعني أن المؤهل العلمي لا يؤثر بشكل جوهري على قابلية التغيير التنظيمي أو التكيف الوظيفي.

3. سنوات الخبرة:

جدول رقم (15) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمقارنة متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

المحاور	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
قابلية التغيير التنظيمي	بين المجموعات	3	0.692	1.412	0.257
	داخل المجموعات	33	0.490		
	الكلية	36	18.252		
التكيف الوظيفي	بين المجموعات	3	0.850	1.258	0.296
	داخل المجموعات	33	0.661		
	الكلية	36	24.377		

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح:

ان قابلية التغيير التنظيمي: قيمة $F = 1.412$ ومستوى الدلالة ($0.257 > 0.05$) الفروق غير دالة. والتكيف الوظيفي: قيمة $F = 1.258$ ومستوى الدلالة ($0.296 > 0.05$) ايضاً الفروق غير دالة. مما يعني ان سنوات الخبرة لا تحدث فروقاً معنوية في إدراك الموظفين لقابلية التغيير التنظيمي أو التكيف الوظيفي.

4. المسمى الوظيفي:

جدول رقم (16) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمقارنة متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وفقاً لمتغير (المسمى الوظيفي)

المحاور	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
قابلية التغيير التنظيمي	بين المجموعات	3	0.482	0.947	0.429
	داخل المجموعات	33	0.509		
	الكلية	36	18.252		
التكيف الوظيفي	بين المجموعات	3	0.713	1.058	0.380
	داخل المجموعات	33	0.674		
	الكلية	36	24.377		

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح:

أن قابلية التغيير التنظيمي: قيمة $F = 0.947$ ومستوى الدلالة ($0.429 > 0.05$) لا توجد فروق دالة. والتكيف الوظيفي: قيمة $F = 1.058$ ومستوى الدلالة ($0.380 > 0.05$) ايضاً لا توجد فروق دالة. مما يعني ان المسمى الوظيفي لا يؤثر بشكل معنوي على قابلية التغيير التنظيمي أو التكيف الوظيفي.

ثالثاً: النتائج:

- أظهرت النتائج أن مستوى الاستعداد للتغيير لدى العاملين بمصرف الجمهورية – فرع سوف الجين جاء مرتفعاً جداً، بمتوسط حسابي بلغ (4.34)، بينما جاء مستوى تقبل التغيير مرتفعاً بمتوسط (4.09)، ومستوى المشاركة في التغيير مرتفعاً بمتوسط (3.86)، ومستوى المرونة في التعامل مع التغيير مرتفعاً بمتوسط (4.12).
- أظهرت النتائج أن مستوى التكيف الوظيفي لدى العاملين جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي عام بلغ (4.02)، مما يشير إلى تمتع العاملين بدرجة مرتفعة من القدرة على التعامل مع متطلبات العمل والتغيرات التي تطرأ على بيئة العمل.
- أظهرت نتائج الانحدار الخطي المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد قابلية التغيير التنظيمي مجتمعة في التكيف الوظيفي، حيث بلغت قيمة ($R = 0.911$)، وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.830$).
- أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن المرونة في التعامل مع التغيير هي البعد الوحيد الذي كان له أثر مستقل ذو دلالة إحصائية في التكيف الوظيفي، حيث بلغت قيمة ($Beta = 0.585$) ومستوى الدلالة

(0.001). لم تظهر أبعاد الاستعداد للتغيير، وتقبل التغيير، والمشاركة في التغيير آثاراً مستقلة ذات دلالة إحصائية في التكيف الوظيفي، حيث بلغت مستويات الدلالة على التوالي (0.381)، و(0.113)، و(0.664).

- أظهرت نتائج اختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول قابلية التغيير التنظيمي والتكيف الوظيفي تعزى إلى النوع، أو المؤهل العلمي، أو سنوات الخبرة، أو المسمى الوظيفي.

رابعاً: التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثات بما يلي:

- تعزيز المرونة في التعامل مع التغيير : تصميم برامج تدريبية عملية تسهم في تنمية قدرة العاملين على التعامل مع الإجراءات وأساليب العمل الجديدة.
- توسيع فرص مشاركة العاملين : إتاحة فرص أكبر للعاملين للمشاركة الفعلية في مراحل التخطيط والتنفيذ المرتبطة بالتغيير التنظيمي.
- دعم الاستعداد النفسي والمهني : توفير برامج تدريب وتطوير مهني تساعد العاملين على اكتساب المعارف والمهارات اللازمة للتعامل مع التغيرات المستقبلية.
- تعزيز ثقافة التقبل الإيجابي للتغيير : نشر ثقافة تنظيمية تنظر إلى التغيير بوصفه فرصة للتحسين والتطوير، من خلال برامج التوعية وورش العمل.
- دعم التكيف الوظيفي المستدام : وضع سياسات وإجراءات إدارية مرنة تساعد العاملين على المحافظة على مستوى أدائهم في ظل التغيرات التنظيمية.
- إجراء دراسات مستقبلية : إجراء دراسات مماثلة في فروع أخرى لمصرف الجمهورية أو في مؤسسات مصرفية أخرى، بما يسمح بمقارنة النتائج والتحقق من مدى إمكانية تعميمها.

Compliance with ethical standards

Disclosure of conflict of interest

The authors declare that they have no conflict of interest.

المراجع:

المراجع العربية:

1. العسكري، بهاء الدين المنجي، والحيالي، إنعام. (2015). إدارة التغيير في منظمات الأعمال. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
2. العطيمي، عبد الله عبد الغني. (2009). التطوير التنظيمي: المفاهيم، النماذج، الاستراتيجيات (ط. 5). جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.
3. العيدي، أمال. (2024). أثر جودة الحياة الوظيفية على التكيف المهني: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - زربية الوادي ولاية بسكرة [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة بسكرة، الجزائر.
4. عادل، لعش. (2024). واقع الثقافة التنظيمية والتكيف الوظيفي للعاملين في المؤسسة: دراسة حالة الجزائرية للمياه وحدة غرداية مذكرة ماستر أكاديمي. شعبة العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات.
5. عليان، ربيحي مصطفى. (2015). إدارة التغيير. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
6. عبد الرزاق، بوحادة، وقروي، فاطمة الزهراء. (2025). التكيف الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين نظام العمل بالورديات والأداء الوظيفي: دراسة حالة مستشفى 18 فيفري ببلدية متليلي [مذكرة ماستر أكاديمي]. ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

7. عبد الله، معتز سيد. (2014). إدارة التغيير التنظيمي (ج. 2). القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
8. عوض، نور عمر. (2021). أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية في فلسطين، مذكرة أطروحة.
9. الخرابشة، علياء محمد عبد الرحمن. (2024). أثر التكيف الوظيفي في إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية في إقليم الوسط في الأردن. مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 46(1).
10. بوديزة، إكرام، ويوب، آمال. (2019). أثر التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 12(1)، 24-39.
11. مريّة، عمر، وعبادي، أماني. (2024). الاتصال الرقمي والتكيف الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر – تبسة [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة تبسة، الجزائر.
12. محمد، حسين علي، والطيرة، خالد خليل. (2021). أثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي: دراسة حالة شركة ليبيا للنفط بمدينة بنغازي. مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، 17(7)، 45-67.
13. ميسرة، خليل إدريس محمد، وإدريس، خليل إدريس محمد. (2026). إدارة التغيير وأثرها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسات: دراسة حالة شركة الزين للصناعات التحويلية.

المراجع الأجنبية:

1. Haenggli, M., & Hirschi, A. (2023). Career adaptability. In W. B. Walsh, L. Y. Flores, P. J. Hartung, & F. T. L. Leong (Eds.), *Career psychology: Models, concepts, and counseling for meaningful employment* (pp. 213–233). American Psychological Association.
2. Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 39(1), 110–135.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **AJASHSS** and/or the editor(s). **AJASHSS** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.