

اتجاهات العاملين في البنوك التجارية المحلية نحو عملية التغيير التنظيمي

فريق البحث

ديمه التميمي

ربي الجعبري

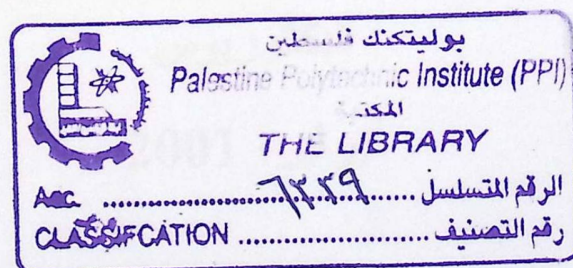
إشراف

أ.لينة المحتسب

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

بوليتكنك فلسطين

فبراير، 2001



اتجاهات العاملين في البنوك التجارية المحلية نحو عملية التغيير التنظيمي

فريق البحث

ديمه التميمي

ربي الجعبري

إشراف

أ.لينة المحتسب

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

بوليتكنك فلسطين

قدم هذا البحث لكلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في

جامعة بوليتكنك فلسطين كجزء من متطلبات الحصول على درجة

البكالوريوس

فبراير، 2001

الإهداء

إلى نبع الحنان أمي

إلى بحر العطاء أبي

إلى أغلى هدية من السماء اخوتي

إلى اللذين لا يغيبون ولو للحظة عني أقرائي

إلى مرمر المحبة والإخلاص أصدقائي

ديمه ومربي

شكر وتقدير

تقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذة الفاضلة
والمشرفة القديرة لينة المحتسب لما قدمته من نصح وإرشاد طيلة فترة إعدادنا
لهذا البحث، كما وتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ غسان
شاهين والدكتور مروان جلعود والأستاذ محمد حسونة والأستاذ
سهيل سلطان وكافة أعضاء الهيئة التدريسية في دائرة العلوم الإدارية
ونظم المعلومات لأنهم خير من اكتسب العلم وعلمه.

كما تتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كافة العاملين في
البنوك التجارية المحلية في مدينة الخليل لتعاونهم في اتمام هذه الدراسة
ونخص بالذكر السيد عماد عبد الباسط من بنك القاهرة عمان.

فجزاهم الله عنا كل الخير

ديمه ومربي

قائمة المحتويات

I الإهداء
II الشكر والتقدير
III قائمة المحتويات
VI قائمة الجداول
VII قائمة الأشكال

الفصول

الفصل الأول : " الإطار العام للبحث "

١ المقدمة
١ مشكلة البحث
٢ أهداف البحث
٣ أهمية البحث
٤ فرضيات البحث
٤ تعريف المصطلحات اجرائياً
٥ أبعاد البحث ومحدداته
٦ الهيكل التنظيمي لمحتويات البحث
٧ مقدمة عن نظم المعلومات

الفصل الثاني : " التغيير التنظيمي "

- مفهوم التغيير التنظيمي ١٢
- أهداف التغيير التنظيمي ١٣
- أسباب التغيير التنظيمي..... ١٤
- وكيل التغيير..... ١٨
- مجالات التغيير التنظيمي ١٩
- استراتيجيات التغيير التنظيمي ٢٥
- العوامل التي تحدد اختيار استراتيجية التغيير..... ٢٦
- مراحل عملية التغيير التنظيمي..... ٢٩
- عوامل قبول التغيير التنظيمي..... ٣١
- مقاومة التغيير التنظيمي ٣٤
- دور نظم معلومات نحو التغيير التنظيمي ٤٠

الفصل الثالث: " منهجية البحث "

- منهجية البحث ٤٦
- مجتمع البحث ٤٦
- عينة البحث ٤٧
- أدوات البحث..... ٤٧

الفصل الرابع : " تفريغ الإستبيانات وعرض النتائج وتحليلها "

- عرض النتائج ٥٠
- تحليل النتائج ٥٠

الفصل الخامس: " الاستنتاجات و التوصيات "

- الاستنتاجات ٦٧
- التوصيات ٦٩

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الرقم
١٧	أسباب التغيير التنظيمي	(١)
٥٠	الوظيفة لمجتمع الدراسة	(٢)
٥١	الجنس لمجتمع أفراد الدراسة	(٣)
٥١	العمر لمجتمع أفراد الدراسة	(٤)
٥٢	المؤهل العلمي لأفراد مجتمع الدراسة	(٥)
٥٢	سنوات الخبرة لمجتمع أفراد الدراسة	(٦)
٥٨	اتجاهات العاملين في البنوك التجارية المحلية نحو التغيير التنظيمي	(٧)
٦١	التكرار والنسبة المئوية لأهم الأسباب التي تشجع العاملين على قبول التغيير التنظيمي	(٨)
٦٣	التكرار والنسبة المئوية لأهم الأسباب التي تدفع العاملين لمقاومة التغيير التنظيمي	(٩)
٦٦	التكرار والنسبة المئوية لأهم المعوقات التي تواجه عملية التغيير التنظيمي	(١٠)

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الرقم
١٧	عوامل التغيير التنظيمي	(١)
٢٤	مجالات التغيير التنظيمي	(٢)
٣١	عملية التغيير ذات المراحل الثلاثة	(٣)
٥٨	اتجاهات العاملين في البنوك التجارية المحلية نحو التغيير التنظيمي بمجالاته الثلاثة	(٤)
٦١	أهم الأسباب التي تشجع العاملين على قبول التغيير التنظيمي	(٥)
٦٤	أهم الأسباب التي تدفع العاملين لمقاومة التغيير التنظيمي ..	(٦)
٦٦	أهم المعوقات التي تواجه عملية التغيير التنظيمي	(٧)

قائمة المصطلحات

- **البنك:** هو مؤسسة مالية تعمل كوسيط بين الودائع التي تبحث عن الاستثمار وبين الاستثمار الذي يبحث عن الأموال اللازمة عن طريق الإقراض والتسهيلات الائتمانية (مقابلة مع مسؤول، بنك القاهرة عمان، 2001).
- **البنوك التجارية المحلية:** هي البنوك التجارية العاملة في مدينة الخليل سواء كانت فلسطينية أو غير فلسطينية (مقابلة مع مسؤول، بنك القاهرة عمان، 2001).
- **التغيير التنظيمي:** جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من المستويات الإدارية العليا.
- **التغيير الهيكلي:** عملية التغيير في هيكل المؤسسة، والطرق والإجراءات المستخدمة، والسياسات الحاكمة للعمل، وإعادة توزيع السلطة والمسؤوليات، وتعديل نظام المكافآت الرسمية.
- **التغيير في القوى البشرية:** عملية التغيير على البرامج والدورات التدريبية، وتطوير المهارات والمعلومات، وتوظيف أشخاص جدد، وتغيير مهام الموظفين من وقت لآخر.
- **التغيير التكنولوجي:** عملية التغيير في الآلات والأجهزة المستخدمة، والتعامل مع كل من تكنولوجيا المعلومات، وبرامج الكمبيوتر، وطرق الاتصالات الحديثة، وربط أجهزة الحاسوب الرئيسية مع فروعها.
- **اتجاهات العاملين:** متغير يوضح ردود فعل العاملين سواء قبول أو مقاومة.
- **العاملين:** كافة الموظفين في البنوك التجارية المحلية من مديري الدوائر والأقسام، وموظفي الأقسام، والكاونتر، والسكرتارية.
- **الجنس:** متغير يأخذ مستويين ذكر وأنثى.

الفصل الأول

- **العمر:** متغير يأخذ أربع مستويات من 20-29 سنة، ومن 30-39 سنة، ومن 40-49 سنة، و 49 سنة فما فوق.
- **المؤهل العلمي:** متغير يأخذ أربع مستويات دكتوراه، وماجستير، وبكالوريوس، ودبلوم.
- **الخبرة:** متغير يأخذ أربع مستويات أقل من سنة، ومن 1-5 سنوات، ومن 6-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات.
- **نظم المعلومات:** مجموعة من الأفراد والبيانات والإجراءات المرتبطة مع بعضها البعض لتقديم معلومات مفيدة (Stair, 1993, P16).

الفصل الأول

"الإطار العام للبحث"

- المقدمة
- مشكلة البحث
- أهداف البحث
- أهمية البحث
- فرضيات البحث
- أبعاد البحث ومحدداته
- الهيكل التنظيمي لمحتويات البحث
- مقدمة عن نظم المعلومات

المقدمة

لقد أصبحت المنظمات في عصرنا الحاضر تشهد تغييرات كبيرة ومتسارعة لم تشهدها من ذي قبل، سواء من حيث الكم والنوع والسرعة. فالبيئة أشبه ما توصف بالبيئة المضطربة غير المستقرة، وأصبحت ظاهرة التغيير تمتد إلى جميع الأنشطة والمجالات من سياسية و تكنولوجية واقتصادية واجتماعية وثقافية وتغييرات في اتجاهات وميول المستهلكين وأذواقهم... الخ.

وحتى تتمكن المنظمة من بقاءها وازدهارها ونموها وضمان نجاحها وفعاليتها فان عليها التأقلم والتكيف مع هذه التحديات وذلك من خلال تطبيق للتغيير التنظيمي الواعي والمخطط.

وهذا كله يضع تحديات ومتطلبات كبيرة أمام المديرين والمسؤولين في هذه المنظمات، ربما لم يواجهوها من قبل، فكيف يستطيع مواجهة هذه التغييرات، وكيف يستطيع التأقلم والتكيف مع هذه التحديات في ظل القوى والمؤثرات الكبيرة التي تحيط بها.

ومن خلال هذا البحث سيتم التعرف على ظاهرة التغيير التنظيمي عن طريق معرفة اتجاهات العاملين في البنوك التجارية المحلية نحو التغيير التنظيمي في مجال الهيكل التنظيمي، وفي مجال القوى البشرية، وفي المجال التكنولوجي، ومعرفة أهم الأسباب التي تؤدي إلى قبول العاملين في البنوك التجارية المحلية للتغيير التنظيمي، ومعرفة أهم الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة العاملين في البنوك التجارية المحلية للتغيير التنظيمي، والتعرف على دور نظم المعلومات في تفعيل التعامل مع التغيير التنظيمي في البنوك التجارية المحلية، ومعرفة أهم المعوقات التي تواجه عملية التغيير التنظيمي في البنوك التجارية المحلية.

مشكلة البحث

يسعى فريق البحث من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

أولاً: ما هي اتجاهات العاملين في البنوك التجارية المحلية نحو عملية التغيير التنظيمي؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

أ. ما هي اتجاهات العاملين في البنوك التجارية المحلية نحو التغيير التنظيمي في مجال الهيكل التنظيمي؟

ب. ما هي اتجاهات العاملين في البنوك التجارية المحلية نحو التغيير التنظيمي في مجال القوى البشرية؟

ج. ما هي اتجاهات العاملين في البنوك التجارية المحلية نحو التغيير التنظيمي في المجال التكنولوجي؟

ثانياً: ما هي أهم الأسباب التي تؤدي إلى قبول العاملين في البنوك التجارية المحلية للتغيير التنظيمي؟

ثالثاً: ما هي أهم الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة العاملين في البنوك التجارية المحلية للتغيير التنظيمي؟

رابعاً: ما هو دور نظم المعلومات في تفعيل التعامل مع التغيير التنظيمي في البنوك التجارية المحلية؟

خامساً: ما هي أهم المعوقات التي تواجه عملية التغيير التنظيمي في البنوك التجارية المحلية؟

أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى:

أولاً: إعطاء صورة واضحة عن اتجاهات العاملين في البنوك التجارية المحلية نحو عملية التغيير التنظيمي في المجالات التالية: التغيير الهيكلي ، والتغيير في القوى البشرية ، والتغيير التكنولوجي.

ثانياً: التعرف على أهم الأسباب التي تؤدي إلى قبول العاملين لعملية التغيير التنظيمي في البنوك التجارية المحلية.

ثالثاً: التعرف على أهم الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة العاملين لعملية التغيير التنظيمي في البنوك التجارية المحلية.

رابعاً: بيان دور نظم المعلومات في تفعيل عملية التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي في البنوك التجارية المحلية.

خامساً: الإطلاع على أهم المعوقات التي تواجه عملية التغيير التنظيمي في البنوك التجارية المحلية.

سادساً: مساعدة فريق البحث في إكمال المتطلبات الإجبارية للحصول على درجة البكالوريوس في نظم المعلومات.

أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث في كونه يشكل محاولة للتعرف على مدى تأثير عملية التغيير التنظيمي في تطور المنظمات وزيادة إنتاجيتها من خلال فهم الأسس السليمة في التعامل مع التغيير التنظيمي. كذلك تمتد أهمية البحث لتشمل الأمور التالية:

١. مساعدة فريق البحث على اكتساب مميزات إدارية تزيد من قدراتهم على قيادة المؤسسات والتغلب على المشاكل إن وجدت.
٢. التعرف على نظم المعلومات وأهميتها في إدارة المؤسسات وما تحدثه من تطورات في أغلب مجالات الإدارة والتكنولوجيا الحديثة.
٣. المساهمة في تطور المؤسسات وزيادة إنتاجيتها من خلال فهم الأسس السليمة في تطبيق التغيير التنظيمي، والتعامل مع اتجاهات الأفراد المختلفة تجاه عملية التغيير التنظيمي.
٤. إن موضوع البحث يساهم بشكل كبير في رفعة وازدهار المجتمع وتحقيق التقدم الاقتصادي من خلال تنفيذ عملية التغيير التنظيمي، كما أنه يزيد من ولاء الموظف واندماؤه للمؤسسة التي يعمل بها.
٥. زيادة الثروة المكتبية في جامعة بوليتكنك فلسطين وخاصة لطلبة نظم المعلومات وإدارة الأعمال المعاصرة.

فرضيات البحث

- اقترح فريق البحث عدة فرضيات من أجل التوصل إلى قبول أو رفض هذه الفرضيات خلال هذا البحث، وهي :
1. ليس هناك فرق بين اتجاهات العاملين في البنوك التجارية المحلية نحو التغيير التنظيمي بمجالاته الثلاثة: التغيير الهيكلي، والتغيير في القوى البشرية، والتغيير التكنولوجي .
 2. إن الرغبة في اكتساب مهارات وخبرات جديدة تعتبر من أهم الأسباب التي تؤدي إلى قبول العاملين للتغيير التنظيمي.
 3. إن الخوف على المصالح المكتسبة تعتبر من أهم الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي.
 4. ليس هناك دور فعال لنظم المعلومات في تفعيل التعامل مع التغيير التنظيمي.
 5. إن ضعف الدعم المالي تعتبر من أهم المعوقات التي تواجه عملية التغيير التنظيمي.

أبعاد البحث ومحدداته

تتلخص أبعاد البحث بالنقاط التالية:

- قام فريق البحث بالعمل على موضوع البحث (التغيير التنظيمي) في نهاية شهر أيلول (2000/9/25) وسيتم تسليمه في نهاية شهر شباط الموافق (2001/2/18).
 - يشمل البحث البنوك التجارية العاملة في مدينة الخليل كمجتمع دراسي أجريت عليه عملية البحث والدراسة.
- أما محددات البحث فتتلخص بالنقاط التالية:
- نقص في الدراسات السابقة التي تتعلق في صلب الموضوع.
 - عدم تعاون بعض البنوك التجارية المحلية بالشكل المطلوب.
 - ضيق الوقت المتاح .

الهيكل التنظيمي لمحتويات البحث

يحتوي هذا البحث على خمسة فصول :

- الفصل الأول " الإطار العام للبحث " ويتضمن المقدمة ، ومشكلة البحث، وأهمية البحث، وأهداف البحث، وفرضيات البحث، وتعريف المصطلحات اجرائيا، وأبعاد البحث ومحدداته، والهيكل التنظيمي لمحتويات البحث، ونبذة عن نظم المعلومات.

• الفصل الثاني " التغيير التنظيمي "

ويتضمن مفهوم التغيير التنظيمي، وأهداف التغيير التنظيمي، وأسباب التغيير التنظيمي، ووكيل التغيير، ومجالات التغيير التنظيمي، واستراتيجيات التغيير التنظيمي، والعوامل التي تحدد اختيار استراتيجية التغيير التنظيمي، ومراحل عملية التغيير التنظيمي، وعوامل قبول التغيير التنظيمي، ومقاومة التغيير التنظيمي، ودور نظم المعلومات نحو التغيير التنظيمي.

• الفصل الثالث " منهجية البحث "

ويتضمن مجتمع وعينة البحث، وأدوات البحث، ووسائل جمع البيانات.

• الفصل الرابع " تفرغ الاستبيانات وعرض النتائج وتحليلها "

ويتضمن البيانات التي تم البحث فيها، وعرض النتائج وتحليلها.

• الفصل الخامس " الاستنتاجات والتوصيات "

ويتضمن الاستنتاجات، والتوصيات.

مقدمة عن نظم المعلومات

إن البنوك الناجحة هي التي تهتم بمستقبلها من خلال الاستفادة من حاضرها واقتصادها الحالي. وعليه فإن الإدارة الفاعلة لأي بنك من البنوك إنما تعني حقيقة إدارة مستقبل هذا البنك، وإدارة المستقبل إنما تعني إدارة المعلومات. وإن أهم ما يميز عصرنا الحالي هو أننا نعيش في عالم متغير، وهذا التغير يتم بسرعة كبيرة ومستمرة، ونتيجة لهذه التغيرات ظهر في عصرنا ما يسمى بالمجتمع المعلوماتي الذي أدى إلى زيادة الوعي والإدراك لأهمية ودور المعلومات كمورد استراتيجي للبنوك، ولهذا السبب يتزايد الاهتمام بإدارة هذا المورد المهم، ويتطور نظم المعلومات الإدارية التي تضمن توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة وفي الوقت المناسب. ولكن من أكثر التحديات التي تواجه البنوك هي في كيفية استخدام واستغلال هذه المعلومات وتوجيهها، بحيث تخدم البنوك لتكوين الصورة الحالية والمستقبلية لتلك البنوك.

نظم المعلومات

عرف كامل غراب وفادية حجازي النظام على أنه " مجموعة من المكونات (الأفراد والأشياء والأفكار) تعمل بتناسق لتحقيق هدف مشترك، ويمكن تعريف نظام المعلومات على أنه مجموعة من المكونات (إجراءات وأفراد و أجهزة) تهدف إلى إنتاج معلومات محددة. ولا يعد هذا النظام نظاماً للمعلومات الإدارية إلا إذا استهدف خدمة جانب واحد على الأقل من جوانب العملية الإدارية وخاصة عملية اتخاذ القرارات الإدارية. فتعد وسائل الإعلام من صحافة وإذاعة وتلفاز نظاماً للمعلومات مصممة لتزويد الأفراد بالمعلومات الأخبارية أو الثقافية أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو غيرها، بينما تصمم نظم المعلومات الإدارية في المنشآت بهدف تزويد المديرين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية وتدعيم الوظائف الإدارية فيها " (غراب وحجازي، ١٩٩٧، ص ٤٥).

وظائف نظم المعلومات

من خلال التعريفات التي سبق ذكرها يمكننا أن نستنتج أن نظام المعلومات يقوم بثلاث وظائف رئيسية هي (Stair, 1990, p16):
 أولاً: استقبال البيانات من مصادرها المختلفة سواء أكانت هذه المصادر من داخل المؤسسة أو خارجها، والعمل على إدخالها إلى قواعد البيانات الخاصة بهذا النظام.
 ثانياً: معالجة البيانات والعمل على تحويلها إلى معلومات مفيدة للإدارة ضمن إجراءات محددة.

ثالثاً: إخراج المعلومات وإيصالها إلى مستخدميها بصورة مناسبة.

أهمية نظم المعلومات

توجد نظم المعلومات في جميع مواقع وميادين العمل الإداري، فلا تكاد تخلو أي مؤسسة من إحدى تطبيقات النظم أو على الأقل استخدام أساليب التكنولوجيا الحديثة. ويمكن تلخيص أهمية نظم المعلومات بالنقاط التالية (التكروري، ١٩٩٩، ص ١٨):

١. نظم المعلومات تضع البنك في موقع تنافسي.
٢. نظم المعلومات تؤثر في جميع المستويات في البنك (أي أن جميع الدوائر والمسؤوليات تتعامل مع نظم المعلومات وتستفيد من خدماتها).
٣. نظم المعلومات تهتم بالعنصر البشري وتهدف إلى تفعيله.
٤. الحاسوب يلعب دوراً رئيسياً وأساسياً في عملية تطوير نظم المعلومات.

أهداف نظم المعلومات

يمكن تحديد أهداف نظم المعلومات من خلال معرفة الدور المطلوب منها تأديته في البنك، وقد ظهر لنظم المعلومات وجهتي نظر مختلفتين (القشقيش وقنيبي، ٢٠٠٠، ص ٨٤):

• وجهة النظر الأولى

تقوم بالتركيز على دور تقنية المعلومات والتي تتمثل في الحواسيب والاتصالات والعمل على توفيرها، والبحث عن الوسائل المناسبة لتحقيق الاستفادة القصوى منها.

• وجهة النظر الثانية

وتتمثل في التركيز على نقاط القوة والإمكانيات المتوفرة في البنك، والفرص المتاحة للاستفادة منها، بحيث تضمن تحسين كفاءة العمل في هذا البنك.

وبذلك نستنتج أن لنظم المعلومات هدف عام وأساسي وهو العمل على تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب لاتخاذ وتنفيذ القرارات بحيث تضمن التحكم في سير المنظمة نحو تحقيق أهدافها.

فوائد نظم المعلومات

مما تقدم نلاحظ أن نظم المعلومات تطبق في مختلف الميادين والقطاعات الصناعية والتجارية والخدماتية لما لها من فوائد كبيرة على أداء ونجاح المؤسسة، وتتمثل هذه الفوائد فيما يلي: (Ward, 1995, p.28)

١. التوفير بالتكلفة وزيادة الإنتاجية .
٢. تخفيض القوى العاملة في بعض المجالات.
٣. تخفيض تكلفة تكنولوجيا المعلومات.
٤. تحسين استغلال الممتلكات أو الأصول.
٥. تحسين السيطرة على المصادر.
٦. تحسين التخطيط التنظيمي واتخاذ القرار.
٧. زيادة المرونة في المنظمة.
٨. تحسين الأداء للعمليات.
٩. زيادة الرضا الوظيفي.
١٠. زيادة رضا الزبائن.

أهم تطبيقات نظم المعلومات

مع انتشار وتوسع مجال نظم المعلومات أصبح هناك العديد من التطبيقات التي تساعد المؤسسات في إحراز التقدم في مختلف الميادين ومن هذه التطبيقات ما يلي: (القدسي وشعبان، ٢٠٠٠، ص ٥٥-٥٧)

١. نظم معالجة الأحداث Transaction Processing System

وهي نظم تتولى تسجيل الأحداث وتفاصيل الأنشطة اليومية للأعمال كالبيع والشراء ودفع الرواتب والنفقات اليومية، وأن مهمة هذه الأنشطة تنحصر في تسجيل البيانات يوماً بيوم، وتزويد الإدارة بالمعلومات الروتينية عن أنشطة المشروع بصورة مفصلة.

٢. نظم المعلومات الإدارية Management Information System

وتقوم هذه النظم بتقديم المعلومات اللازمة إلى الإدارة لمساعدتها في اتخاذ القرارات في حالات محددة، فالمديرين يقومون عادة باتخاذ العديد من القرارات كل يوم وتتراوح صعوبة هذه القرارات من تحديد أسعار البيع للمنتجات والخدمات المختلفة إلى تحديد عدد الموظفين أو العمال الذين يجب توظيفهم.

٣. نظم مساندة القرارات Decision Support System

تهدف هذه النظم إلى مساعدة المديرين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالحالات النادرة، وبالتالي يكون من الصعوبة التحديد المسبق للمعلومات اللازمة لاتخاذ هذه القرارات.

٤. نظم دعم المديرين Executive Support System

وهي نظم تعمل على تزويد الإدارة العليا بملخصات (تقارير موجزة) عن الأنشطة والعمليات الرئيسية والمساندة في المشروع. ونظراً لأن الإدارة العليا تكون غالباً بحاجة ماسة إلى تكوين نظرة إجمالية لسير الأعمال في جميع وحدات الشركة، ولهذا فإن هذه النظم تصمم لمساعدتها والتعرف على سير هذه العمليات دون إغراقها بالتفاصيل.

٥. النظم الخبيرة Expert System

هي عبارة عن نوع متطور من نظم المعلومات، حيث يعتبر أحد فروع علم الذكاء الاصطناعي. ويمكن تطوير هذه النظم بشكل مستقل أو دمجها ضمن نظم دعم القرارات أو نظم دعم المديرين. وتقوم هذه النظم بتخزين المعلومات بشكل حقائق وقواعد في قاعدة معرفية تشبه أو تقلد عمليات اتخاذ القرار التي يقوم بها الإنسان الخبير.

نظم المعلومات من المنظور الإداري

من المنظور الإداري تعتبر نظم المعلومات أكثر من مجرد نظام مدخلات وعمليات تحويلية ومخرجات بل أنها حل تنظيمي إداري مبني على تكنولوجيا المعلومات لمواجهة التحديات المفروضة من البيئة. ووجهة النظر هذه تؤكد على الطبيعة الإدارية والتنظيمية لنظم المعلومات (البكري، ١٩٩٧، ص ١٧).

إن نظم المعلومات تقدم حلول رئيسية للتحديات والمشاكل التي تواجه المنظمة، ولفهم نظم المعلومات الإدارية والإلمام بثقافة الحاسب الآلي يجب على المديرين فهم الأبعاد التنظيمية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات كنظام متكامل (البكري، ١٩٩٧، ص ١٧).

الفصل الثاني

"التغيير التنظيمي"

- مفهوم التغيير التنظيمي
- أهداف التغيير التنظيمي
- أسباب التغيير التنظيمي
- وكيل التغيير
- مجالات التغيير التنظيمي
- استراتيجيات التغيير التنظيمي
- العوامل التي تحدد اختيار استراتيجية التغيير
- مراحل عملية التغيير التنظيمي
- عوامل قبول التغيير التنظيمي
- مقاومة التغيير التنظيمي
- دور نظم المعلومات نحو عملية التغيير التنظيمي

مفهوم التغيير التنظيمي

في ظل ظاهرة التغيير الكبير والمتسارع في شتى مجالات الحياة لا تستطيع المنظمة التي تسعى للبقاء والنمو والازدهار أن تقف مكتوفة اليدين، وأن تترك ناصية الأمور للظروف وللصدفة تتحكم بمصيرها وتملي عليها نوع التغيير المطلوب أو تجعلها تحافظ على الوضع الراهن.

وسيتم من خلال هذا الفصل إلقاء الضوء على عملية التغيير التنظيمي كونها هي المرحلة الأساسية لتطبيقه على المنظمة وسنبداً هذه المرحلة من خلال التعرف على مفهوم التغيير التنظيمي، وأهدافه، وأسبابه، ومجالاته، ووكيل التغيير، واستراتيجيات التغيير، والعوامل التي تحدد اختيار الاستراتيجية، ومراحل عملية التغيير التنظيمي، وعوامل قبول التغيير التنظيمي، ومقاومة التغيير التنظيمي وأسبابها وأشكالها، وطرق الوقاية من مقاومة التغيير التنظيمي، وفوائد مقاومة التغيير التنظيمي، وأساليب معالجة التغيير التنظيمي، ودور نظم المعلومات نحو التغيير التنظيمي.

وقد عرف التغيير التنظيمي على أنه "جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وعن طريق تغيير التكنولوجيا المستعملة، وكذلك العمليات والهيكل التنظيمية وذلك سبيلاً لتطوير الموارد البشرية والمعنوية أو تحقيق الأهداف التنظيمية أو الهدفين معاً" (القيوتي، ١٩٩٣، ص ٢٢٩). ويرى عبد الباري درة بأنه "عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل" (تركي، بلا، ص ٣٥٥). أما أندرو دي سيزولافي فيرى بأنه "عملية تسعى إلى زيادة فعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية" (تركي، بلا، ص ٥٤١). ويعتقد بيكارد بأنه: "جهد مخطط، يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة بهدف زيادة فعالية التنظيم وإحساسه بالصحة، من خلال تدخلات مدروسة في عمليات التنظيم، وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية" (العديلي، ١٩٩٣، ص ٥٤٥). ويعرفه وارن بينس بأنه: "استراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم

وكذلك الهياكل التنظيمية، لتتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية" (القيوتي، ١٩٩٣، ص ٢٢٩). ويرى محمد رسمي بأنه: " حركة طبيعية ديناميكية ومستمرة للحياة ومكوناتها وفي كافة الاتجاهات والمجالات والتي تؤدي إلى تدعيم الاستقرار أو إعادة التوازن وفي كل حالاتها هي تستهدف التقدم والتطوير والارتقاء " (رسمي، ١٩٩٦، ص ٢).

ومما سبق ومن خلال استعراض التعريفات السابقة للتغيير التنظيمي فإننا نرى بأنه عبارة عن استخدام العلوم السلوكية لتطوير قدرات المنظمة وتطويرها في مجال التكنولوجيا، والقوى البشرية، والهيكل التنظيمي، ومهام المنظمة لتتوافق مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية، وأن تصبح قادرة على حل المشاكل وتغيير الاتجاهات والقيم وخلق علاقات متوازنة بين المنظمة والبيئة.

أهداف التغيير التنظيمي

- تهدف برامج التغيير التنظيمي إلى تحقيق العديد من الأهداف من هذه الأهداف:
١. الارتقاء وتحسين مستوى الأداء التنظيمي (اللوزي، ١٩٩٩، ص ٥٠).
 ٢. العمل على تقليل معدلات الدوران الوظيفي (اللوزي، ١٩٩٩، ص ٥٠).
 ٣. حرص المنظمة على التكيف مع الظروف الخارجية الموجودة في البيئة المحيطة.
 ٤. تحديث وتطوير أنماط السلوك في المنظمات (اللوزي، ١٩٩٩، ص ٥٠).
 ٥. توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر (القيوتي، ١٩٩٣، ص ٢٣٢).
 ٦. زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات (القيوتي، ١٩٩٣، ص ٢٣٢).
 ٧. تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية (القيوتي، ١٩٩٣، ص ٢٣٢).
 ٨. تحسين رضاء العاملين في المؤسسة (العديلي، ١٩٩٣، ص ٥٥٠).

٩. زيادة الإنتاجية، وزيادة الاستجابة للعملاء، وتحسين الوضع التنافسي، وزيادة مشاركة الموظفين، ورفع روحهم المعنوية، وتطوير مهارات واستراتيجيات وأساليب إدارية جديدة (Donald, 1992, P210).
١٠. إيجاد نوع من التوافق ما بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة (العديلي، ١٩٩٣، ص ٥٥٠).
١١. العمل على إرساء قواعد الثقة بين الأفراد العاملين في المنظمة الإدارية (العديلي، ١٩٩٣، ص ٥٥٠).
١٢. زيادة درجة الانتماء للمنظمة وأهدافها (العديلي، ١٩٩٣، ص ٥٥٠).

أسباب التغيير التنظيمي

يرى كل من قيس مؤمن وحسين حريم في كتابهما التنمية الإدارية أن: "التغيير التنظيمي لا يحدث في أي منظمة من فراغ، بل يكون مدفوعاً بقوة ما أو ناتجاً عن سبب ما. ويمكن أن يتم التغيير في العادة إما لاقتناص فرص سانحة والاستفادة منها أو توقع مشكلة أو أمر ما، وهذه الفرص والمشكلات قد تكون داخلية أو قد تكون خارجية (مؤمن وحريم، ١٩٩٧، ص ١٠٠).

أ. الأسباب الداخلية:

وهي عبارة عن القوى والمسببات الناشئة من داخل المنظمة بسبب عمليات المنظمة والعاملين فيها وغيرها. ومن بين هذه القوى والمسببات: (مؤمن وحريم، ١٩٩٧، ص ١٥٥-١٥٧).

١. تغيير في أهداف المنظمة ورسالتها وأغراضها.
 ٢. إدخال أجهزة ومعدات جديدة (الأتمتة الإدارية).
 ٣. ندرة القوى العاملة الكفوة.
 ٤. إدخال نظم معالجة معلومات متطورة.
- ويرى Kinicki و Kreitner أن القوى الداخلية في المنظمة نوعان (مؤمن وحريم، ١٩٩٧، ص ١٥٥):
- أ. مشكلات تتعلق بالقوى العاملة (مشكلات ناشئة عن إدراك العاملين فيما يتعلق بكيفية معاملة المنظمة لهم).

ب. قرارات المديرين، فالصراع والاحتكاك الكثير بين الرؤساء والمرؤوسين يتطلب مهارات في التعامل لدى الجميع.

ويضيف القريوتي إلى هذه القوى (مؤمن وحریم، ١٩٩٧، ص ١٥٦):

١. تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم.
٢. زيادة إدراك العلاقة بين البيئة الإدارية وبين رغبة العامل في تسخير جميع قدراته الكافية للعمل.

٣. إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفساح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات وبين إنتاجيته.

وهناك أسباب تتعلق بوجود مشكلات تنظيمية منها:

- أ. تدني معنويات العاملين.
- ب. ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي.
- ج. عدم تمكن المنظمة من توفير مرشحين مؤهلين للوظائف العليا من داخل المنظمة.
- د. تدني الأرباح.
- هـ. تدني الإنتاجية.
- و. ارتفاع نسبة الصراعات الداخلية.
- ز. غموض رسالة المنظمة وأهدافها.
- ح. عدم صلاحية نظام المعلومات الحالي.
- ط. نقص أو غياب روح الفريق (مرار واللوزي، ١٩٨٩، ص ٩).
- ي. المناخ التنظيمي الغير ملائم (الحواني، ١٩٩٠، ص ٥٥).

ب. الأسباب خارجية:

هي القوى والمسببات الناشئة عن علاقات المنظمة مع العوامل البيئية المحيطة

بها. ومن بين هذه القوى والمسببات (مؤمن وحریم، ١٩٩٧، ص ١٥٧):

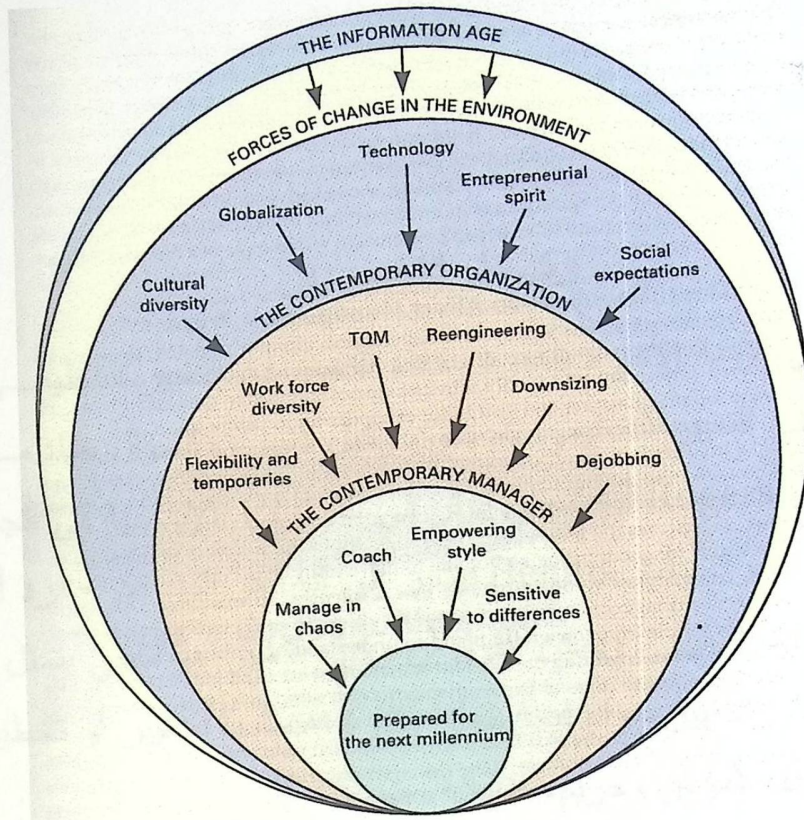
١. التنافس الحاد بين المنظمات.
٢. الاتحادات والنقابات المهنية.
٣. ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة مثل جماعة حماية المستهلك.

٤. تغييرات سريعة في أسعار المواد الخام وتوافرها.
٥. حدوث أزمة خارجية طارئة.
٦. الثورة المعرفية والتكنولوجية.
٧. تقدم المنتجات بسرعة.
٨. الأوضاع الاقتصادية، وتعتبر قوة رئيسية بصورة دائمة (الصباغ، ١٩٨١، ص ٧٢).
٩. إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة (الصباغ، ١٩٨١، ص ٧٢).

أما Stephen P. Robbins فيرى أن عوامل التغيير التنظيمي يمكن تقسيمها إلى عدد من العوامل كما يبين الشكل (١) وتشمل: (Robbins & De Cenzo, 1998, P35)

١. الثورة المعلوماتية (The Information Age) .
٢. قوى التغيير في البيئة (Forces of Change in The Environment) : وتشمل اختلاف الثقافات، والعولمة، والتكنولوجيا، وروح المغامرة، وتوقعات المجتمع. ...
٣. المنظمة المعاصرة. (The Contemporary Organization): وتتضمن المرونة والتعامل مع الوقتية، وتنوع القوى العاملة، وإدارة الجودة الشاملة، والهندرة، والتصغير.
٤. المدير المعاصر. (The Contemporary Manager): وتتضمن الإدارة في الأزمات، والتدريب، ونمط التمكين، والحساسية للاختلافات.
٥. بعض القضايا التي يتم الإعداد لتنفيذها في القرن القادم.

الشكل (1): عوامل التغيير التنظيمي.



والآن وبعد أن تعرفنا على آراء العديد من الكتاب والباحثين. فإنه من الممكن أن نقسم قوى وأسباب التغيير التنظيمي إلى أسباب داخلية وأسباب خارجية كما هو موضح في الجدول رقم (1).

جدول رقم (1): أسباب التغيير التنظيمي.

الأسباب الخارجية	الأسباب الداخلية
1. ازدياد التنافس بين المنظمات	1. قلة الموارد البشرية
2. تغير الظروف الاقتصادية	2. الحاجة لاستخدام آلات حديثة
3. القوانين الحكومية	3. الصراعات بين المديرين
4. نقابات العاملين	4. سوء فهم الإدارة للعاملين
5. ندرة المواد الخام	5. تطور إدراك العاملين
6. الأزمات السياسية المفاجئة	6. تدني الإنتاج والأرباح
7. تطور التكنولوجيا والصناعة	7. ازدياد الصراع الداخلي
	8. الحاجة لرفع معنويات العاملين

وكيل التغيير

انتشرت في الآونة الأخيرة ظاهرة وكلاء التغيير في التغيير التنظيمي، وقلما نجد محاولة جادة في التغيير التنظيمي تتم بدون وكيل تغيير، والسؤال هنا: من هو وكيل التغيير؟ يقول Rogers أنه "مهني يؤثر في القرارات الإبداعية في اتجاه ترغبه المنظمة المعنية بالتغيير". وأما Bennis فيشير إلى أنه "هو المساعد - فرد أو جماعة - الذي يحاول إحداث التغيير". ويمكن القول أن وكيل التغيير هو مهني يتمثل دوره في مساعدة المنظمة على التغيير سواء فيما يتعلق بإثارة اهتمامها للتغيير أو تخطيط وتوجيه التغيير وتقييمه وتثبيته (مؤمن وحريم، ١٩٩٧، ص ١٧٧).

ويمكن لأي مدير أن يكون وكيل تغيير، حيث أن المدير هو المسؤول عن إنشاء وتنفيذ عملية التغيير التنظيمي داخل المنظمة. ولا ينبغي أن يكون وكيل التغيير مديراً في جميع الأحوال، فمن الممكن أن يكون وكيل التغيير عبارة عن هيئة داخلية مكونة من مختصين يأخذون على عاتقهم تنفيذ عملية التغيير، وقد يتمثل وكيل التغيير في خبراء مستشارين من خارج المنظمة مختصين في تطبيق عملية التغيير، وغالباً ما تقوم المنظمات باستخدام خبراء مستشارين من خارج المنظمة لتقديم النصح والدعم للمنظمة. ويتميز هؤلاء الأفراد بأنهم يستطيعون تقديم نظرة موضوعية عن وضع المنظمة قد يفتقدها الأفراد داخل المنظمة. ومن مساوئ الاستعانة بهؤلاء الخبراء أنهم لا يملكون فهم كافي لتاريخ المنظمة، وثقافتها، وإجراءات العمل فيها، والأفراد (Roobins, 1999, 382).

والسؤال الذي يتبادر للأذهان الآن هو ما هي مهام وكيل التغيير؟ يمكن تصنيف مهام وكيل التغيير في أربعة مجالات رئيسية: التغيير الهيكلي، والتغيير التكنولوجي، وتغيير القوى البشرية، وتغيير المهام. يشمل التغيير الهيكلي عمل تغيير في علاقات السلطة في المنظمة، وتنسيق آلية العمل، وتصميم المهام. ويشمل التغيير التكنولوجي تعديل في الإجراءات، وطرق أداء العمل، والمعدات المستخدمة. ويتضمن تغيير القوى البشرية تغيير اتجاهات العاملين، ومهاراتهم، وتوقعاتهم، وسلوكهم. أما تغيير المهام فيشمل تغيير طبيعة المهام، وإعادة تصميم الوظائف، وتدوير العمل، واغناء العمل، وتوسيع العمل (Robbins, 1998, P630).

مجالات التغيير التنظيمي

يحرص الباحثون و المختصون في مجال التغيير التنظيمي على طرح السؤال التالي: ما الذي يجب أن يتم تغييره؟ وتأتي الإجابة نتيجة للبحوث والدراسات التي أجريت في هذا المجال لتوضيح أن أهم جوانب التغيير التنظيمي أربعة كما هو موضح في الشكل رقم (٢) وهي: (Hellrigel & Slocum, 1993, P728).

أولاً: الهيكل التنظيمي:

يتمثل هذا المجال من مجالات التغيير التنظيمي في تغيير التنظيم نفسه، ويتمثل في بعدين: (العديلي، ١٩٩٣، ص ٥٥٣-٥٥٤).

١. الوحدات التنظيمية الرئيسية: وهذه الوحدات قد تكون أقساماً، مثل: قسم الإنتاج، وقسم البحوث، وقسم التسويق. وقد تكون هذه الوحدات إدارات مثل: الإدارة المالية، وإدارة التخطيط والمتابعة، وإدارة الشؤون الإدارية أو شؤون الموظفين. ويكون التغيير بهذه الإدارات أو الأقسام في مجال الوظائف فيها وهيكل المعلومات.
٢. العمليات التنظيمية المختلفة: مثل عمليات اتخاذ القرارات، وأنماط الاتصالات، والعلاقة بين الجماعات، والعلاقة مع عمليات: التخطيط، تصميم الأهداف، إدارة النزاعات، علاقات السلطة. وكذلك الإجراءات أو المنتجات أو الخدمات أو أساليب التجديد والابتكار أو التقنيات المختلفة.

ويرى Harold J. Leavitt أن التغيير الهيكلي بشكل عام يشمل:

(تركي، بلا، ص ٣٦١)

تغيير وصف الأعمال.

تغيير الصلاحيات والمسؤوليات.

تغيير الهيكل التنظيمي.

ويرى الأستاذ ناصر العديلي أن البيئة هي المؤثر الرئيسي على التغيير الهيكلي ويشمل: (العديلي، ١٩٩٣، ص ٥٥٤)

تغيير الأهداف والمهام.

تغيير الهيكل.

تغيير الإجراءات والأساليب.

تغيير التقنية.

ويرى Stephen P. Robbins أن التغيير الهيكلي يتضمن التخصص في العمل (Work Specialization)، وكيفية تقسيم العمل، وتشكيل مجموعات العمل، وكيفية تفاعل المجموعات أثناء أداء العمل. فيمكن مثلا دمج المسؤوليات في القسم، واتساع نطاق الإشراف (Span of Control) لزيادة انبساط المنظمة وتقليل البيروقراطية، ويمكن تطبيق المزيد من القوانين والإجراءات لزيادة المعايير، وأيضا زيادة اللامركزية مما يؤدي إلى التسريع في عملية اتخاذ القرار (Robbins, 1998, P630-631).

ويشمل التغيير الهيكلي أيضا إدخال تعديلات جذرية على التصميم الهيكلي حيث يتضمن الانتقال من الهيكل البسيط (Simple Structure) إلى هيكل الفريق (Team-Based Structure). كما يرى Stephen أن التغيير الهيكلي يتضمن الأخذ بالاعتبار متطلبات العمل، ومتطلبات التفاعل، والحاجات الاجتماعية عند اتخاذ القرارات حول إعداد مساحات المنظمة، والتصميم الداخلي، وموقع المعدات (Robbins, 1998, P630-631).

ثانيا: التكنولوجيا:

يعتبر التغيير التكنولوجي من أهم وأحدث مجالات التغيير التنظيمي الذي يركز عليه علماء الإدارة بشكل كبير لما له من تأثير فعال على تحسين وضع المؤسسة وتسهيل إجراءات العمل وزيادة الإنتاجية.

ويرى Harold J. Leavitt أن التغيير التكنولوجي يشمل:

(تركي، بلا، ص ٣٦١)

- _ تعديل أساليب الإنتاج.
- _ تغيير الآلات والأجهزة.
- _ إدخال الأتمتة في المنظمة.

ولقد ركزت معظم دراسات الإدارة والسلوك التنظيمي في السنوات الأخيرة على الجهود التي تهدف إلى التغيير التكنولوجي حيث يرى علماء الإدارة الحديثة أهمية دراسة وتطبيق قواعد التغيير على دراسات الوقت والحركة (Time-and-Motion Studies) لأنها تزيد من فعالية الإنتاج (Roobins, 1998, P631).

كما تتضمن التغييرات التكنولوجية اليوم إدخال معدات جديدة (Equipment)، أو أدوات (Tools)، أو أساليب أداء جديدة (Methods) (Robbins, 1998, P631).

وتعتبر الأتمتة (Automation) من أهم أدوات التغيير التكنولوجي حيث تعتمد على استبدال القوى البشرية بالآلات والأجهزة المتطورة. ومن مميزات زيادة السرعة في أداء وإنجاز العمل، وزيادة كفاءة وفاعلية عملية الإنتاج وذلك من خلال تلافي عنصر الأخطاء البشرية، والتقليل من تكاليف التدريب، ورواتب العاملين.

أيضا يعتبر الحاسب (Computerization) أداة هامة من أدوات التغيير التكنولوجي حيث أن معظم المنظمات لديها نظام معلوماتي متطور، يتكون من قاعدة بيانات تستخدم لحفظ المعلومات والبيانات الخاصة بالعمل، وتتكون أيضا من شبكة حاسوبية تستخدم لتسهيل وتسريع عمليات الاتصال ونقل البيانات بين أقسام المنظمة المختلفة (Dessler, 2000, P293).

ومن خلال ما سبق نستنتج أنه يجب على كل منظمة أن تواكب التكنولوجيا الحديثة في هذا العصر المعلوماتي وأن تسلح نفسها لتستمر في عصر الثورة التكنولوجية.

ثالثاً: القوى البشرية:

يتناول هذا الجانب قيم وسلوكيات الأفراد والجماعات، والعلاقات الاجتماعية التي تربط الأفراد ببعضهم البعض، وعلاقة الأفراد بالمنظمة، ويتمثل هذا الجانب في بعدين: (العديلي، ١٩٩٣، ص ٥٥٣).

١. الأفراد: يعتبر الأفراد من أهم عناصر التغيير التنظيمي، لأنهم جوهر منظمات العمل وهم مصدر الحركة والنمو للمنظمة، ويكمن تغيير أفراد المنظمة في تفهم وإدراك سلوكهم واتجاهاتهم وشخصياتهم، ومن ثم العمل على تغييرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة. ومما لا شك فيه أن تغيير الموظفين إلى الأحسن يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وأداء مهامها على الوجه المطلوب.

وعلى المنظمات والأجهزة الإدارية أن تراعي مجموعة من العناصر والجوانب المتعلقة بتغيير الأفراد إلى الأحسن من حيث أنماط شخصياتهم، ودوافعهم وقدراتهم، واتجاهاتهم ومواقفهم، وفرص مشاركتهم في القرارات وحل المشكلات. حيث أن إيجاد التوافق والانسجام بين شخصيات الأفراد واتجاهاتهم ودوافعهم وقدراتهم وفرص المشاركة لهم له دور كبير في فعالية المنظمة ونجاحها.

٢. جماعات العمل: يأتي الاهتمام بتطوير وتغيير جماعات العمل كمرحلة أخرى من مراحل التغيير التنظيمي، بعيداً عن تغيير الأفراد كأفراد وهو لا يقل أهمية عن سابقه.

وتتمثل جماعات العمل بالأقسام والإدارات واللجان والمجالس وفرق العمل. والتغيير هنا يركز على فعالية المنظمة والاهتمام بقيمتها ومعاييرها وتطوير أهدافها وتماسك الجماعة، وما يطرأ بين أفراد الجماعة من نزاعات أو خلافات، والمقترحات المناسبة لحل المشكلات واتخاذ القرارات، وكذلك على أسلوب الاتصال بين جماعات العمل والعلاقات الداخلية البيئية التي تساهم في دعم الجماعة وتوثيق أدائها (العديلي، ١٩٩٣، ص ٥٥٣).

ويرى Harold J. Leavitt أن تغيير القوى البشرية يشمل: التدريب أثناء العمل، وندوات تدريبية للقادة الإداريين. كما يرى أنه من أشهر تقنيات تغيير القوى البشرية في المنظمة ما يلي: (تركي، بلا، ص ٣٦١).

— تدريب الحساسية: وهو طريقة لتغيير السلوك من خلال تفاعل الجماعات الغير منظمة.

— تقييم التغذية الراجعة: وهي تقنية لتقدير الاتجاهات وقوة الإدراك، وتعريف التناقضات في هذه الاتجاهات وحل الاختلافات باستخدام تقييم المعلومات في مجموعات التغذية الراجعة.

— عملية الاستشارة: وهي أخذ المساعدة من مستشارين خارجيين للمديرين من خلال الإدراك والفهم والعمل خلال الأحداث.

— بناء الفريق: وهي إنجاز العمل من خلال تكوين فريق عمل.

— تطوير الجماعات: وهي عبارة عن تغيير الاتجاهات والأفكار وقوة الإدراك التي يملكها كل مجموعة من مجموعات العمل.

— البرامج والدورات التدريبية: وتعتبر من أهم التقنيات المستخدمة لإجراء التغيير على القوى البشرية في المنظمة، وتعتمد على إعطاء برامج تدريبية للموظفين لزيادة كفاءتهم ومهاراتهم في العمل.

رابعاً: مهام المنظمة:

يعتمد هذا المجال من مجالات التغيير التنظيمي على تغيير طبيعة المهام، وإعادة تصميم الوظائف، وتنمية فرق العمل، وهو يتناول ثلاثة أبعاد رئيسية:

١. تدوير العمل (Job Rotation): ويعتبر من أحد التقنيات المستخدمة لتغيير

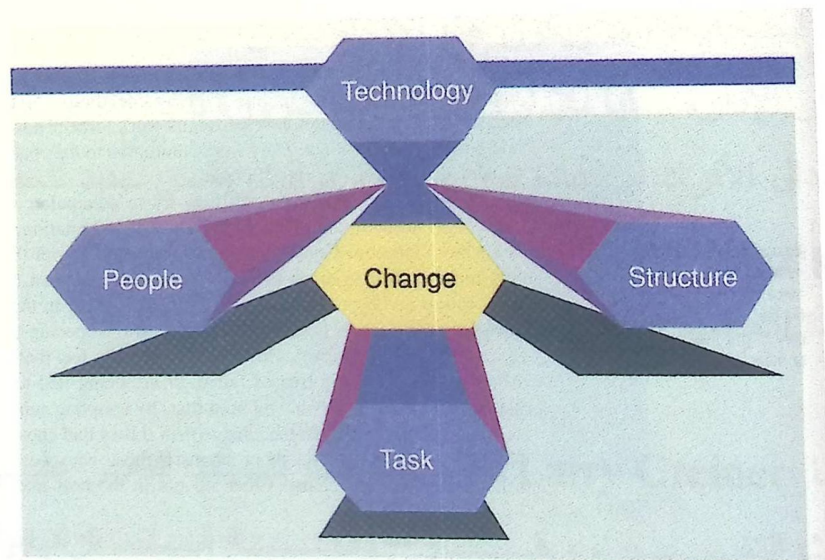
المهام في المنظمة، وهو عبارة عن الانتقال الدوري للموظف من مهمة إلى أخرى، وتستخدم إذا كان الموظفين يعانون من الروتين في عملهم، ويطلق عليه أحيانا ما يسمى ب (Cross- Training) ويعتمد على انتقال الموظف من وظيفة إلى أخرى ضمن نفس المستوى الوظيفي، والمهارات، والمتطلبات الوظيفية. ومن مميزات هذه التقنية أنها تقلل من الملل أثناء القيام بالعمل، وتزيد من دافعيه الموظف من خلال تنوع نشاطاته، وأيضا تعطي مميزات إضافية

وتغطية الشواغر الوظيفية التي تنتج عن غياب بعض الموظفين (Robbins, 1998, P533-534).

2. **توسيع العمل (Job Enlargement):** وهو عبارة عن توسع أفقي لمهام العمل. ويتضمن زيادة عدد وتنوع المهام التي ينجزها الموظف في العمل مع اختلاف أكثر (Robbins, 1998, P534-535).

3. **إغناء العمل (Job Enrichment):** وهو عبارة عن توسع رأسي لمهام العمل. ومن مميزاته أنه يزيد من درجة تحكم العامل بالتخطيط، والتنفيذ، وتقييمه لأدائه الوظيفي. وهو يسمح للموظف بأداء مهام ونشاطات كاملة، ويزيد حرية الموظف واستقلاليته، ويزيد من إحساسه بالمسئولية تجاه عمله، ويزود الموظف بتغذية راجعة فورية، ويستطيع الموظف أن يقيم أداءه من خلاله، وهو يقلل من الشعور بالملل أثناء أداء العمل، ويقلل من تكاليف دوران الموظفين، ويزيد الرضا الوظيفي لدى العاملين، ويزيد الإنتاجية (Hellrigel & Slocum, 1993, P733).

الشكل رقم (2): مجالات التغيير التنظيمي.



استراتيجيات التغيير التنظيمي

يرى الإداريين أن استراتيجيات التغيير التنظيمي تتضمن ثلاثة محاور أو اتجاهات وهي: (اللوزي، ١٩٩٩، ص ٥١-٥٢).

أولاً: اتجاه التفويض: ويتطلب هذا الاتجاه من الإدارة القيام بدراسة المنظمة الإدارية دراسة تحليلية بهدف إعطاء معلومات كاملة عن المجالات والأبعاد المراد إدخال التغيير فيها سواء في الجانب التنظيمي أم الجانب الإنساني، ويطلب من الأفراد دراسة هذه المعلومات ومناقشتها بهدف التوصل إلى اتخاذ قرار موضوعي حول إدخال آليات التغيير المطلوب.

ثانياً: المشاركة: أن تتم المشاركة بين الإدارة والأفراد العاملين بها في العمليات التنظيمية، وهذا يتم من خلال قيام الإدارة بتحديد المشكلة موضوع الدراسة ثم استخدام المنهجية العلمية لوضع بدائل عدة. وهنا يطلب من العاملين المشاركة في اختيار بديل من عدة بدائل، أو أن تقوم الإدارة وكذلك العاملون معا بتحديد المشكلة ودراستها واختيار البديل الأفضل ثم تنفيذه.

ثالثاً: اتجاه استخدام القوة: ويكون هذا الاتجاه ضمن:

١. إجبار الإدارة العليا للإدارة الدنيا على ضرورة تنفيذ التغيير المطلوب.
٢. استبدال الأفراد أو إعادة توزيع الموارد البشرية من جديد للحصول على أفراد راغبين في إدخال التغيير.
٣. إعادة التصميم للهيكل التنظيمي.

وأما Larry Greiner فقد صنف استراتيجيات التغيير على أساس كيفية

إحداث التغيير، ويقترح ثلاثة استراتيجيات عامة: (مؤمن وحريم، ١٩٩٧، ص ١٧٠-١٧١).

١. الاستراتيجية التي تعتمد على طرف واحد (Unilateral): وهذه الاستراتيجية تؤكد على دور الشخص في موقع السلطة لإحداث التغيير، وقد تتخذ الأشكال التالية: إصدار قانون أو مرسوم أو قرار، الاستبدال، أو تعديل الهيكل التنظيمي.

٢. استراتيجية المشاركة في القوة (Power-Sharing): وتستخدم هذه الاستراتيجيات في صورتين: اتخاذ القرارات من قبل الجماعة (بالمشاركة)، وحل المشكلات بواسطة الجماعة.

٣. استراتيجية السلطة المفوضة (Delegative Authority): وفي هذه الاستراتيجيات تعهد مسؤولية تعريف المشكلات ومعالجتها عن طريق دراسة الحالة، وتدريب الحساسية، وتدريب الجماعة، حيث التركيز على العلاقات بين الأفراد.

ويقترح Shermerhorn تصنيفا آخر، ويقسم استراتيجيات التغيير إلى ثلاث فئات رئيسية: (مؤمن وحريم، ١٩٩٧، ص ١٧١).

١. استراتيجيات القوة/الإكراه (Force-Coercion): وتستخدم الشرعية، والمكافآت والعوائد، والعقوبات كحافز رئيسي للتغيير.

٢. استراتيجيات الإقناع العقلاني (Rational Persuasion): وتتم في هذه الاستراتيجيات استخدام المعرفة المتخصصة، والدعم التجريبي، والحكم العقلاني الراشد.

٣. استراتيجيات مشاركة القوة (Shared Power): وهنا تتم مشاركة الأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير.

العوامل التي تحدد اختيار استراتيجية التغيير

يجب دراسة الظروف والحالات التي تصلح فيها كل من المناهج والاستراتيجيات المختلفة السابق ذكرها، حتى يمكن التحديد بدقة متى تكون كل استراتيجية هي الأصلح والأنسب. وأهم هذه العوامل هي:

أولاً: أهداف التغيير:

تعتبر مرحلة تحديد أهداف التغيير من أصعب وأهم جوانب عملية التغيير. وفي عملية تحديد الأهداف، لا بد لوكيل التغيير أو الجهة المبادرة للتغيير من الأخذ في الاعتبار بعدين هامين: (١) مضمون الأهداف و (٢) كيفية تحديد الأهداف. إذ أن تحديد الأهداف من قبل وكيل التغيير، أو الإدارة العليا، أو بمشاركة العاملين سيؤثر على قرار اختيار استراتيجية التغيير. فلكل طريقة في تحديد الأهداف استراتيجية مناسبة. ولا يقل

تحديد مضمون الأهداف أهمية عن تحديد طريقة تحديد الأهداف. فالأهداف مثل المرونة في الهيكل التنظيمي، والاتصالات المكثفة المفتوحة، وتحسين الدافعية، تتطلب مناهج مختلفة للتغيير. ومن بين الأمور الأخرى المتعلقة بأهداف التغيير والتي لا ينبغي إغفالها، درجة الإلحاح، وإمكانية تحقيق الأهداف، وإلى أي مدى يمكن تحقيق الأهداف، وقياس الأهداف (مؤمن وحريم، ١٩٩٧، ص ص ١٧٢-١٧٣).

ثانياً: الوحدة / الجهة المستهدفة من التغيير:

يمكن أن تكون الجهة التي يستهدفه التغيير التنظيمي أحد الجهات الثلاث التالية (أو جهتين أو جميعها)، وهي: الفرد، والجماعة، والمنظمة. فهناك من يؤكد على أهمية تغيير الفرد، ومجموعة أخرى تركز على تغيير الجماعة، وفئة ثالثة تركز على تغيير المنظمة. ولكن من منظور المدى البعيد، فإن التغيير سيتناول الجهات الثلاث. ولكن القرار الحساس الهام هو فيما يتعلق بالجهة المستهدفة من التغيير في المدى القصير، وهذا القرار سيكون له تأثير على اختيار استراتيجية التغيير. وسنتطرق بإيجاز إلى توضيح علاقة مجالات التغيير الثلاثة باختيار منهجية التغيير (مؤمن وحريم، ١٩٩٧، ص ص 174-175):

١. الفرد: إن معظم جهود التغيير التنظيمي تركز على تغيير الفرد، ومع أنه تستخدم أساليب ووسائل متنوعة إلا أنها تستند على منهج تغيير القيم والمعايير وإعادة التعلم. ويستند منهج تغيير الفرد على افتراض أن تغيير الفرد سيصاحبه تغيير في المنظمة.
٢. الجماعة: هنالك وسائل وأساليب مختلفة لإحداث التغيير في الجماعة، وتتركز حول التغييرات في عمليات وأنماط الاتصالات، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات وغيرها.
٣. تغيير البناء الاجتماعي للمنظمة: من الأساليب والوسائل المستخدمة هنا: تغيير تصميم المنظمة، وتغيير وتصميم الأعمال، وتغيير آليات التنسيق، وتغيير توزيع السلطات، وتغيير ثقافة المنظمة.

ثالثاً: الموارد المتاحة:

يمكن النظر إلى التغيير التنظيمي على أنه نوع من أنواع الاستثمار الذي يستلزم توافر الموارد للبدء في عملية التغيير وتنفيذ التغيير ومتابعته وتقييم نتائجه والمحافظة

التغيير التنظيمي

على استمراريته. ولا بد من توافر الموارد اللازمة لأغراض التنظيم والتحليل والتخطيط والتنفيذ ومتابعة وتقييم برامج وجهود التغيير. ومن هذه الموارد: القوى البشرية اللازمة، والمال، والأجهزة، والمعرفة، والوقت، وكذلك النية الحسنة، والشهرة، والثقة. وتتطلب كل استراتيجية مزيجا من الموارد يختلف عما تتطلبه الاستراتيجيات الأخرى، فمثلا استراتيجية تغيير المعايير واعادة التعلم تتطلب معرفة واسعة بعلم النفس وعلم النفس الاجتماعي، وعلم الاجتماع. أما الاستراتيجية التجريبية العقلانية فتتطلب معرفة ودراية جيدة بتحليل النظم وبحوث العمليات (مؤمن وحريم، ١٩٩٧، ص ص ١٧٥-١٧٦).

رابعاً: الفرص المواتية والقيود:

من الأمور الواجب تقييمها الإمكانيات والفرص المتاحة التي يمكن أن تساعد وتسهل عملية التغيير. وكذلك القيود والمحددات التي يمكن أن تعيق عملية التغيير. وتتضمن استراتيجيات التغيير ذاتها عوامل مساعدة على التغيير وقيود أو عوامل قد تعيق فاعلية ونجاح التغيير. كما أن كل منهج للتغيير التنظيمي يتطلب مزيجا مختلفا من الموارد والظروف المفضلة. وبذلك فإن الاختيار الصائب للاستراتيجية المناسبة يتوقف على التقييم الدقيق للمنظمة وبيئتها، والعاملين فيها، ووكيل التغيير، والاستراتيجية ذاتها (مؤمن وحريم، ١٩٩٧، ١٧٦).

خامساً: وكيل التغيير:

وكيل التغيير كما تحدثنا مسبقا هو "مهني يؤثر في القرارات الإبداعية في اتجاه ترغبه المنظمة المعنية بالتغيير". ويمكن القول أن تقرير نوع وطبيعة العلاقة بين الوكيل وبين المنظمة في عملية التغيير سيكون له تأثير قوي على اختيار استراتيجية التغيير (مؤمن وحريم، ١٩٩٧، ص ص ١٧٧-١٧٨).

مراحل عملية التغيير التنظيمي

تتاول كثير من الكتاب والباحثين والمعنيين بالتغيير التنظيمي عملية التغيير، وحاول بعضهم توضيح الكيفية التي يتم بها التغيير ومراحل وخطوات عملية التغيير، وطرحت نماذج وأفكار عديدة في هذا المجال. ولكن من أهم وأشهر ما كتب في هذا المجال هو كيرت ليوين Kurt Lewin، الذي يطلق عليه البعض الأب الروحي لحركة ديناميكية الجماعات. وقد طور نموذجاً لأحداث التغيير حظي باهتمام كبير وقبول واسع وانتشر استخدامه بين أوساط الكتاب والباحثين والممارسين. ويعتقد هؤلاء بأن النموذج الذي يقدمه لوين والمراحل التي يحددها تساعد كثيراً على إحداث التغيير بنجاح إذا ما طبق النموذج ومراحله بصورة سليمة. وقبل أن نتطرق إلى مراحل النموذج يجدر الإشارة إلى أن بعض الكتاب ينسبون هذا النموذج إلى Edger Schien (مؤمن وحریم، ١٩٩٧، ص ١٥٩).

يقترح ليوين أن أي تغيير مخطط وواع هو عملية تتضمن ثلاث مراحل كما هو موضح بالشكل رقم (٣) وهي: (مؤمن وحریم، ١٩٩٧، ص ص ١٥٩ - ١٦١).

١. مرحلة إذابة الجليد Unfreezing: وتتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد. فقبل تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تخفي الأفكار والاتجاهات والممارسات والمشاكل الحالية، مثل تدني الأداء والإنتاجية والأرباح.

ويعتبر الكثير من الكتاب والباحثين أن هذه المرحلة هادفة جداً وتلعب دوراً كبيراً في نجاح عملية التغيير، وأنه كثيراً ما تفشل محاولات وجهود التغيير نتيجة إهمال أو إغفال هذه المرحلة وعدم إعطائها الاهتمام المناسب. وتهدف المرحلة كما يعتقد Fulmer إلى إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير وتعلم معارف أو مهارات أو اتجاهات جديدة عن طريق إلغاء أو استبعاد المعارف والمهارات والاتجاهات الحالية، بحيث ينشأ لدى الفرد نوع من الفراغ يسمح بتعلم أشياء جديدة لملء هذا الفراغ.

ويعتقد شاين Schein بأنه يمكن إذابة الجليد وإخفاء الممارسات والاتجاهات الحالية وإيجاد الدافعية والاستعداد لتعلم أشياء جديدة من خلال التأكيد على عدم جدوى وملائمة الأساليب والطرق والممارسات الحالية لإنجاز العمل، وإيجاد شعور لدى العاملين بعدم الرضى عن الممارسات والأساليب الحالية لإنجاز العمل، ويؤكد على أهمية دور الإدارة في هذه المرحلة وضرورة السعي والعمل الجاد من جانبها لتقليص معوقات التغيير التنظيمي.

٢. مرحلة التغيير **Changing** : في هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكاراً وأساليب ومهارات ومعارف جديدة، بحيث يسلك الفرد سلوكاً جديداً أو يقوم بعمله بطريقة جديدة. أي أنه يتم في هذه المرحلة تغيير وتعديل فعلي في الواجبات أو المهام أو الأداء أو التقنيات أو الهياكل التنظيمية. وكل هذا يقتضي تزويد العاملين بمعلومات ومعارف جديدة، وأساليب جديدة لأداء العمل، وأنماط سلوكية جديدة، بهدف مساعدة الفرد على تعلم مفاهيم وأراء وأفكار جديدة. ويشير شاين Shein إلا أن هذه المرحلة تتضمن: ارتباط العاملين بالجهات المبادرة للتغيير، وتقمص دور وكيل التغيير **Change Agent** ، وأن يدمجوا في ذاتهم منافع التغيير.

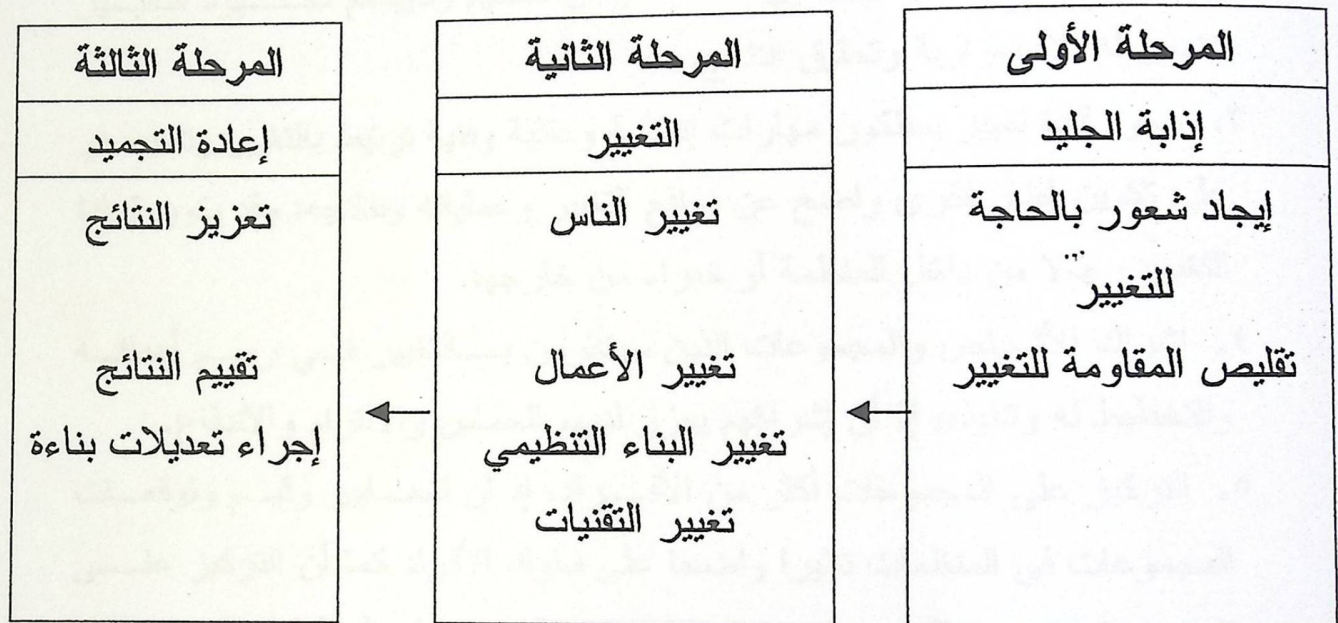
ويحذر لوين Lewin من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة وتغيير الأمور والأشياء بسرعة كبيرة، لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز مقاومة لتغيير الوضع الحالي والإرباك والتشويش، ومزيج من الشعور بالأمل والقلق.

٣. مرحلة إعادة التجمد **Refreezing** : وهذا يعني أن ما تم تعلمه من أفكار ومهارات واتجاهات جديدة، في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية. وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تم تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة وتصبح الأساليب والطرق الجديدة سهلة ومرضية ويمكن أن يتم ذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لإظهار السلوك والاتجاهات الجديدة، وبعد إظهار السلوك أو

الاتجاه، ينبغي استخدام التدعيم أو التعزيز الإيجابي لتعزيز التغيير المرغوب واستقراره، ويعتبر التدريب أحد الوسائل المستخدمة لذلك.

ومن ناحية أخرى، يعتقد بعض الكتاب بأهمية التقويم في هذه المرحلة ويعتبرها خطوة أساسية لا ينبغي إهمالها أو إغفالها. فالتقويم يعمل على توفير البيانات للأفراد فيما يتعلق بمنافع التغيير وتكاليفه، ويساعد على توفير الفرص والإمكانات لإحداث التعديلات البناءة في التغيير مع مرور الوقت.

شكل رقم (٣): عملية التغيير ذات المراحل الثلاثة



عوامل قبول التغيير التنظيمي

تتطلب عملية التغيير التنظيمي من جهاز المنظمة الإداري أن يكون مسئولاً عن توفير توازن مستمر في التنظيم. يتم توفير هذا التوازن المستمر من خلال تشخيص وتحليل العوامل المؤدية إلى قبول الأفراد لعملية التغيير التنظيمي ومن هذه العوامل: (الصباغ، كانون أول ١٩٨١، ص ٧٢).

١. تواجد استقرار كاف يساعد على تنفيذ أهداف المنظمة.

٢. تواجد استمرارية كافية تدعم تطبيق التغيير المنظم إما في الوسائل أو الأنشطة أو الغايات.
٣. تكيف المنظمة يساعدها على الاستجابة لمتطلبات التغيير الداخلية والخارجية.
٤. تواجد تجديد كاف ومستمر يساعد المنظمة على تطبيق التغيير عندما تجيز الظروف ذلك.

أما الدكتور عبد الباري درة فيرى أن من أهم هذه العوامل:
(درة، ١٩٨١، ص ٣٦٢).

١. توافر المناخ العام الذي يتقبل التغيير ولا يعارضه.
٢. دعم وتأييد القادة الإداريين في المنظمة إذ أن دعمهم وتأييدهم لجهود التغيير تضمن له الاستمرارية وتحقيق النتائج.
٣. وجود قادة تغيير يمتلكون مهارات إنسانية وعقلية وفنية ترتبط بالتغيير وتساعدهم على تكوين إطار فكري واضح عن دوافع التغيير وعملياته ونتائجه: وقد يكون قادة التغيير رجالاً من داخل المنظمة أو خبراء من خارجها.
٤. إشراك الأشخاص والمجموعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهدافه والتخطيط له وتنفيذه، إذ أن إشراكهم يعزز لديهم الحماس والالتزام والاندفاع.
٥. التركيز على المجموعات أكثر من الأفراد، إذ أن لمعايير وقيم وتوقعات المجموعات في المنظمات تأثيراً واضحاً على سلوك الأفراد كما أن التركيز على المجموعات يضمن للتغيير الديمومة والاستمرارية، وإن كان العمل مع المجموعات يحتاج إلى مهارات فنية وسلوكية متقدمة.
٦. معرفة مصادر ومستوى عدم رضا الموظفين السائد في المنظمة وتشخيص مشكلات المنظمة بأسلوب علمي.
٧. توافر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه (جاكسون، ١٩٨٨، ص ٥٥٤).

ويرى ناصر العديلي أن العوامل التالية تعتبر من أهم العوامل التي تشجع العاملين على قبول عملية التغيير التنظيمي: (العديلي، ١٩٩٣، ص ٥٥٢-٥٥٣).

التغيير التنظيمي

١. أن يكون الهدف واضحا ومركزا: يعني ذلك وضوح الهدف للأفراد العاملين وقبولهم له وتلاؤمهم معه وامكانية تحقيقه.
 ٢. توازن السلطة والقوة: يعني ذلك التوزيع العادل للسلطة والقوة الإدارية لدى المديرين والمشرفين، لتلافي النزاع والاختلاف.
 ٣. استخدام الموارد البشرية: أي الاستخدام الفعال للأفراد العاملين، وشعور كل فرد أنه يحقق ذاته ويؤدي عمله برضاء وسعادة، دون ضغوط أو غموض في الأدوار والمهام.
 ٤. الانسجام والتناسق: ويعني ذلك الدرجة التي يشعر فيها الأفراد العاملون بالرغبة في العمل والاستمرار في المشاركة في النشاط، وبالولاء والانتماء والثقة بالمنظمة والعمل الذي يقومون به.
 ٥. ارتفاع الروح المعنوية بين العاملين: وهذا انعكاس لرضائهم الوظيفي وسرورهم.
 ٦. فرص الإبداع والابتكار: إن المنظمة التي توفر ظرفا صحية للعمل تميل إلى تبني واستخدام إجراءات وأساليب حديثة ومتطورة، وتمنح العاملين لديها فرصا للإبداع والابتكار والتجديد في كافة مجالات العمل والبحث باستمرار عن أساليب جديدة وتنوع في المهام والخدمات أو الإنتاج، وهذا أمر ينعكس بدوره على نمو المنظمة واستمرارية نجاحها وفعاليتها.
 ٧. الاستقلالية: ويعني ذلك أن تكون الاستجابة للمثيرات ليست مبنية على أساس الفعل ورد الفعل، بل على أساس التفاعل الإيجابي لما يحيط بها، وأن يكون لديها الرغبة في المبادرة والقدرة على تطوير الذات دون التأثر بالعوامل الأخرى.
 ٨. التكيف والمرونة: ويعني ذلك القدرة على التغيير والتطوير وتصحيح المسار بمرونة، وعلى التكيف السريع مع البيئة ومتغيراتها دون جمود أو تعقيد أو تأخر.
 ٩. ملاءمة حل المشكلات: ويقصد بذلك التكيف والتلاؤم مع حل المشكلات والصعوبات التي تتعرض لها المنظمة.
- ومما سبق ومن خلال استعراض العوامل السابقة فإننا نرى أن من أهم العوامل التي تشجع العاملين على قبول التغيير التنظيمي هي:
١. زيادة فرص الترقية والترقية مستقبلا.
 ٢. زيادة فاعلية برامج المكافآت والحوافز والرواتب.
 ٣. تحسين ظروف العمل.

٤. اكتساب مهارات وخبرات جديدة.
٥. ملاءمة الوظيفة الجديدة للخبرات السابقة.
٦. التقليل من الواجبات الحالية.
٧. الحاجة الملحة للتغيير والقدرة على الابتكار (وجود المجددين والتميزين).
٨. الإنتاجية المتدنية والتكلفة المتصاعدة.
٩. وجود فرص اقتصادية.
١٠. تحسين مناخ المنظمة وتفهم ثقافة العاملين.
١١. ضغوط العمل الموجودة (الرغبة في التقليل من النزاع أو الخلاف).
١٢. اقتناع العاملين وثقتهم بخطة التغيير المقترحة.

مقاومة التغيير التنظيمي

إن الإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن لما قد يسببه ذلك من إرباك وإزعاج وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد، ونظراً لعدم تأكده من النتائج المترتبة على التغيير والتي قد تكون حسب إدراكه ضارة بمصالحه ورغباته وحاجاته.

إذن فمقاومة التغيير من قبل الأفراد أمر طبيعي ويعرف على أنه استجابة عاطفية / سلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي (مؤمن وحريم، ١٩٩٧، ص ١٨٠).

لذلك تعتبر إدارة التغيير من أصعب الأمور التي على الإداري التعامل معها وذلك لسبب بسيط وهو أن الناس يفضلون ما اعتادوا عليه، ولذا فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة لأن الناس يروا منه تهديداً لأنماط علاقات و أساليب قائمة ويخشون أن يمس مصالحهم (القيوتي، ١٩٩٣، ص ١٨١).

لكن التغيير المقصود في هذا السياق هو التغيير والتطوير الإيجابي لذا يجب أن يلاقي دعم من قبل عدد كبير من العاملين لأنهم في النهاية والمحصلة سيكونون

مستفيدين من هذا التغيير، ولذلك يجب على المعنيين بإدارة التغيير محاولة توضيح أسباب التغيير و أهدافه للعاملين، ذلك أن عدم فهم الدوافع والغايات هو الذي يوجد روح المقاومة للتغيير وليس التغيير بحد ذاته (القريوتي، ١٩٩٣، ص ٢٤٧).

أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

حاول العديد من الكتاب والباحثين والمهتمين بالتغيير التنظيمي معرفة و تفسير الأسباب التي تدفع الأفراد لمقاومة التغيير التنظيمي. وقد أشاروا إلى وجود أسباب عديدة ومتنوعة، بعضها ناشئ عن الفرد ذاته ، وبعضها الآخر ناشئ عن الجماعة التي يعمل فيها الفرد، وهناك عوامل وأسباب مصدرها المنظمة ذاتها (مؤمن وحريم، ١٩٩٧، ص ١٨٠).

ويمكن إجمال أهم الأسباب التي تدعو الكثيرين لمقاومة التغيير ما يلي:

(مؤمن وحريم، ١٩٩٧، ص ١٨٢).

- الرضا بالوضع الحالي.
- عدم الثقة فيمن يقوم بالتغيير.
- الخوف من اضطراب العلاقات الاجتماعية.
- ارتباط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة.
- الخبرات السابقة عن التغيير سيئة.
- عندما يكون التغيير سريعاً جداً.
- عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير.
- سوء الفهم لأهداف التغيير (Luthans, 1977, P533).
- إحساسهم بأنهم استغلوا أو أنهم أجبروا على التغيير (Luthans, 1977, P533).
- الخوف من تهديد المصالح المكتسبة (Dessler, 1995, P506).

أشكال مقاومة التغيير التنظيمي

يمكن أن تتخذ مقاومة التغيير أشكالاً وصوراً عديدة منها: (القيوتي، ١٩٩٣، ص ٢٤٨)

١. تخفيض متواصل للإنتاجية.
٢. عدم استقرار الكوادر الإدارية.
٣. البطء في إنجاز العمل .
٤. الصراعات المكشوفة.
٥. الاغتراب التنظيمي: يمكن الشعور بالغربة وفقدان الولاء والانتماء ومحبة العمل.
٦. الإصرار على أن التغيير غير عادل (مؤمن وحريم، ١٩٩٧، ص ١٨٠).
٧. اقتراح حل سريع لا يشكل في حقيقة الأمر أي تغيير (مؤمن وحريم، ١٩٩٧، ص ١٨٠).
٨. التهجم المباشر على أية فكرة أو رأي جديد (مؤمن وحريم، ١٩٩٧، ص ١٨٠).

طرق الوقاية من مقاومة التغيير التنظيمي

حتى يمكننا التقليل من المقاومة للتغيير بل وضمن أكبر قدر من قبول العاملين به يمكن اتباع عدة طرق وتلخيصها فيما يلي: (الأعرجي، ١٩٩٥، ص ٢٩٠)

- العمل على إدخال التغيير على مراحل .
- إشراك ذوي العلاقة من الموظفين والعاملين في عمليات مناقشة وإعداد خطة التطوير وفي تنفيذها وذلك لضمان التزامهم وكسب تأييدهم في كلتا المرحلتين .
- تقديم مزايا ومحفزات ضمن برنامج أو خطة التنمية الإدارية يمكن للموظف الحصول عليها بتنفيذه لهذا البرنامج أو الخطة .
- استعمال أساليب الإعلام المتوفرة والندوات العامة لتبيان أبعاد المشاكل الإدارية القائمة وإبراز ضرورات التغيير ومستلزماته ونتائجه الإيجابية.
- تقديم تعويضات معينة للموظفين والرؤساء الذين يتضررون من جراء تطبيق خطة التغيير التنظيمي.

التغيير التنظيمي

- وضع خطة أو برنامج التغيير التنظيمي بصورة مبسطة وواضحة بحيث يكون من السهل التنفيذ من قبل المعنيين وتضمينها بدائل تستجيب لمستجدات المستقبل.
- المناقشة المفتوحة والصريحة لجميع نقاط الخلاف مع الأطراف المعنية في الجهاز الإداري أثناء فترة إعداد الخطة وفترة تنفيذها بغية تجنب المصاعب في المستقبل.
- تحديد برنامج للمتابعة مترابط بشكل كامل مع برنامج الخطة مما يسهل تصحيح الأخطاء أثناء التنفيذ.

فوائد مقاومة التغيير التنظيمي

يرى بعض الكتاب والباحثين أنه ليست كل أشكال وصور مقاومة التغيير سيئة بل قد تكون مفيدة في بعض الحالات، ومن هذه الفوائد:

(مؤمن وحريم، ١٩٩٧، ص ١٨٨)

١. يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة، وفي هذه الحالة يعمل الأفراد نوعاً من التدقيق والتوازن للتأكد من أن الإدارة تخطط وتنفذ التغيير بشكل سليم، وهكذا فإن المقاومة المعقولة إذا ما دفعت الإدارة لتفحص التغييرات المقترحة، يكون الموظفون قد منعوا الإدارة من اتخاذ قرارات غير سليمة.
٢. مقاومة التغيير يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات ومواطن المشكلات والصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتستفحل المشكلة، وفي ذات الوقت يمكن أن تشجع الإدارة على بذل مزيد من الجهد والاهتمام في إعلام الموظفين وإحاطتهم علماً بالتغيير، والذي يؤدي في النهاية إلى تقبل أفضل للتغيير.
٣. المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، كما توفر متنفساً للأفراد للتعبير عن مشاعرهم، ويمكن أن تشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يفهموه بصورة أفضل.

أساليب معالجة مقاومة التغيير التنظيمي

تم تقديم العديد من الأفكار والآراء والمقترحات حول كيفية التعامل مع المقاومة، سواء كان ذلك على مستوى الجانب الوقائي أم العلاجي، ومن بين الاستراتيجيات العامة لتقليص مقاومة التغيير والتي حظيت باهتمام وقبول واسعين، تلك التي قدمها كل من Leonard A. Schlesinger & John Katter حيث اقترحت استراتيجيات عامة، وأوضحت حالات استعمال كلاً منها ومزاياها وسلبياتها. وسيتم استعراضها فيما يلي: (مؤمن وحريم، ١٩٩٧، ص ١٨٥-١٨٧)

أولاً: استراتيجية التعليم والاتصال Education & Communication

وتتضمن مناقشة التغيير مسبقاً مع العاملين، وإعلامهم من خلال المناقشات والمذكرات واللقاءات بالتغيير المقرر إحداثه ومبرراته وأهدافه. ويستخدم هذا النوع في حالة الافتقار للمعلومات أو معلومات وتحليل غير صحيح. ومن مزايا هذا النوع أنه حينما يقتنع الأفراد به فانهم يساعدون في تنفيذ التغيير. أما سلبياته فإنه يستغرق وقتاً طويلاً حينما يكون عدد الأفراد كبيراً.

ثانياً: استراتيجية المشاركة Participation

وتتضمن السماح للآخرين بالمساعدة في تخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه، والطلب من الأفراد إعطاء مقترحاتهم وأفكارهم ومشورتهم، أو تشكيل لجان وفرق عمل. يستخدم هذا النوع حينما لا يملك المبادرون للتغيير جميع المعلومات اللازمة لتصميم التغيير، وحينما يكون لدى الأفراد الآخرين قوة كبيرة للمقاومة. ومن مزايا هذا النوع أنه حينما يشارك الأفراد يكونون أكثر التزاماً بتنفيذ التغيير، وأي معلومات لديهم عن التغيير سيتم دمجها في خطة التغيير. ومن عيوبه أنه يحتاج إلى وقت طويل جداً إذا صمم الأفراد المشاركون تغييراً غير سليم.

ثالثاً: استراتيجية الدعم والمؤازرة Facilitation & Support

ويشتمل على تقديم الدعم الاجتماعي / العاطفي للتغلب على صعوبات ومخاطر التغيير، والإصغاء بعناية للمشكلات والتذمر، وتوفير التدريب على الأساليب والطرق الجديدة، والمساعدة على التغلب على مشكلات الأداء. وتستخدم هذه الاستراتيجية حينما يقاوم الأفراد التغيير بسبب مشكلات تتعلق بالتكيف. ومن مزايا هذا النوع أنه لا ينفذ أي أسلوب آخر في معالجة مشكلات التكيف. ومن عيوبه أنه يستغرق وقتاً ويكلف كثيراً وقد يفشل.

رابعاً: استراتيجية التفاوض والاتفاق Negotiation & Acceptance

ويقوم على تقديم الحوافز للأفراد المحتمل قيامهم بمقاومة التغيير، وإجراء بعض المساومات لتقديم مزايا خاصة مقابل الحصول على تعهد بعدم إعاقة التغيير. يستخدم هذا النوع حينما يسخر الفرد أو الجماعة بسبب التغيير وهذه الجماعة تمتلك قوة كبيرة للمقاومة. يعتبر أحياناً هذا الأسلوب سهلاً من أجل تجنب مقاومة كبيرة لكنه يمكن أن يكون ذا تكلفة عالية في حالات كثيرة إذا ما نبه الآخرين للتفاوض من أجل الامتثال.

خامساً: استراتيجية التحكم والاستمالة Manipulation & Cooptation

وتشتمل على استخدام المحاولات والجهود الخفية للتأثير على الآخرين، وتزويد الأفراد بمعلومات بصورة انتقائية، وترتيب الحوادث بوعي وعقلانية بحيث ينال التغيير المطلوب أقصى دعم ومساعدة.

سادساً: استراتيجية الإكراه الصريح والضمني Explicit & Implicit coercion

وتتضمن استخدام القوة / السلطة لجعل الناس يتقبلون التغيير، وتهديد أي فرد يقاوم التغيير بأنواع النتائج السلبية الممكن اتخاذها بحقه في حال عدم موافقته على الخطة. يستخدم هذا النوع حين السرعة المطلوبة، وعندما يمتلك القائمون على التغيير قوة كبيرة. يعتبر هذا النوع سريع، ويمكن له التغلب على أي مقاومة لكنه في نفس الوقت له خطورة إذا ترك الأفراد غاضبون من القائمين على عملية التغيير.

دور نظم المعلومات في المنظمات

لا يمكن للمديرين أن يتجاهلوا دور نظم المعلومات الحيوي في المنظمات المعاصرة. ولقد كانت أولى نظم المعلومات التي قدمت في ١٩٥٠ عبارة عن نظم تشغيلية هدفت إلى إدخال الأوتوماتيكية على العمليات الكتابية، ثم تلى هذا النوع في ١٩٧٠ نظم المعلومات للمستوى الإداري وفي الثمانينات ١٩٨٠ قدمت نظم المعلومات للمستوى الاستراتيجي. ونظراً لأن نظم المعلومات الأولية اهتمت بالمواضيع ذات الطبيعة الفنية والتشغيلية فقد فوض المديرون السلطة إلى العاملين في المستوى الفني للتصدي لها. ونظراً لأن نظم المعلومات الحالية تؤثر في كيفية إدارة المدير واتخاذ القرارات وكيف يمكن أن يخطط وفي أحوال كثيرة تحديد نوعية المنتجات والخدمات المطلوب إنتاجها وكيفية الإنتاج فان المسؤولية الخاصة بنظم المعلومات لا يمكن تفويضها الآن لمتخذي القرارات الفنيين (البكري، ١٩٩٧، ص ٢٧-٢٨).

هناك علاقة اعتمادية متزايدة بين استراتيجيات المنظمة والقواعد والإجراءات من ناحية ونظم المعلومات سواء الآلية أو البرامج أو البيانات أو شبكات الاتصال من ناحية أخرى، وأي تغيير في أي واحد من هذه المكونات يؤثر ويغير من باقي المكونات. إن التغيير الأول بين هذه العلاقة تكمن في أن نظم المعلومات المطبقة في المنظمة تحد من الأنشطة التي يمكن أن تقوم بها المنظمة والمجالات التي يمكن أن تطرأ إليها، وتزداد أهمية هذه العلاقة خصوصاً عند تخطيط الإدارة للمستقبل. والتغيير الثاني الذي طرأ على هذه العلاقة من نظم المعلومات والتنظيم نتج عن التعقيد المتزايد وكبير حجم المشروعات وتنوع مجالات التطبيق. ولقد نتج عن نظم المعلومات المبكرة تغييرات فنية أثرت في مجموعة قليلة من الأفراد، بينما نتج عن نظم المعلومات المعاصرة تغييرات إدارية ثم نتج عنها في التسعينات تأثيراً جوهرياً على جوهر ولب أنشطة المؤسسات (البكري، ١٩٩٧، ص ٢٧-٢٨).

تغير طبيعة تكنولوجيا المعلومات: (البكري، ١٩٩٧، ص ٢٩-٣١)

أحد الأسباب التي أدت إلى تزايد الدور الذي تلعبه نظم المعلومات في المنظمات وزيادة عدد الأفراد هي تزايد قوة تكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلي والأجهزة المعاونة التي تكون جوهر نظم المعلومات. فأصبحنا الآن عبر الحاسب الشخصي الموجود فوق المكاتب في المنظمات والذي يماثل في القوة والإمكانيات الحاسب الآلي الكبير (البكري، ١٩٩٧، ص ٢٩-٣١).

لقد تطور تأثير نظم المعلومات على حياة المنظمات حيث أدت نظم المعلومات المبكرة في الخمسينات إلى إحداث تغيير فني ثم استيعابه بينما النظم المتقدمة في التسعينات أثرت بشكل نهائي على جوهر أنشطة المنظمة فيما يتعلق بالمنتجات والأسواق والموردين والمستهلكين (البكري، ١٩٩٧، ص ٢٩-٣١).

كما أن القدرات الفنية الجديدة المتوافرة جعلت من السهل على المستخدم النهائي أن يستخدم البرامج المتاحة وفي عدد قليل من الساعات يمكن تعليم الموظفين العادين ذو المهارات العادية تشغيل البرامج، وإعداد الجدولة، وقوائم المخرجات، وتطبيقات شبكات الاتصال على الميكروكمبيوتر في الأعمال اليومية. هذا بالإضافة إلى أن المستخدم النهائي يستطيع أن يصمم تطبيقاتهم بدون مساعدة المبرمجين المتخصصين. ولا يمكن لأي مدير حالياً أن يتجاهل أن معظم الموظفين يستخدموا تكنولوجيا المعلومات في معظم أوقاتهم، وعليهم أن يحددوا جدوى استخدام هذه المعلومات وتطبيقها وتأثيرها على الأنشطة إذا كانت تؤدي إلى زيادة الإنتاجية (البكري، ١٩٩٧، ص ٢٩-٣١).

وقد أدى تغير طبيعة النظم والتكنولوجيا الجديدة إلى ظهور تطبيقات جديدة لنظم المعلومات. ففي التطبيقات المبكرة كان يتم إعداد معلومات جاهزة في المبيعات والإنتاج والتسويق والتمويل ولكن الآن أصبح من المرغوب فيه ومن الممكن خلق تطبيقات معدة وفقاً للاستخدام وبرامج معدة للاستخدام بواسطة المستخدم النهائي سواء كان فرد واحد أو مجموعة داخل التنظيم. وهذا النوع من التطبيقات يتطلب اتصال مباشر ومتصل بين

الأفراد المتخصصين الفنيين في نظم المعلومات وبين المديرين مستخدمي المعلومات والإدارة العليا (البكري، ١٩٩٧، ص ٢٩-٣١).

الحاجة إلى بناء هيكل نظام معلومات للمنظمة

لم يعد يكفي في هذه الأيام أن يكون المدير عالم بثقافة الحاسب الآلي، فالنظم حاليا تتطلب أن يتفهم المدير العناصر المختلفة المكونة لتكنولوجيا المعلومات من تشغيل بيانات والبرامج وشبكة الاتصالات وكيفية التنسيق وإدماجها في نظام متكامل مع اتساع نطاق النظم وكيفية إدارتها بالشكل الأكثر ملاءمة للتنظيم. بالإضافة إلى ضرورة التعرف على المشاكل الوظيفية وإيجاد حلول للنظم، وهذا يستدعي تخطيط وبناء هيكل لنظم المعلومات في المنظمة.

هكذا نجد أن فهم النظم والتنظيم يشكل ضرورة لبناء هيكل المعلومات في المنظمة، والمقصود بهيكل المعلومات عبارة عن الشكل الذي تأخذه تكنولوجيا المعلومات في المنظمة لتحقيق الأهداف المخططة للوظائف. ويتم التحديد في تكنولوجيا المعلومات ما إذا كان معالجة وتشغيل البيانات سوف يتم مركزيا أم لا مركزيا. ويلعب المديرين دورا هاما في تحديد هيكل المعلومات في التنظيم، والتي يجب أن يلم بها المدير حتى يصبح مديرا فعالا، وبالرغم من أن نظم الحاسب يتم تشغيلها بواسطة الفنيين إلا أن الإدارة هي التي يجب أن تحدد كيفية تخصيص الموارد للنواحي الآلية والبرامج والاتصالات وبالاعتماد على قاعدة نظام الحاسب يتم تحديد التطبيقات الوظيفية في المجالات التخصيصية المختلفة (البكري، ١٩٩٧، ص ٣١).

ونظرا لأن الموظفين والمديرين يتفاعلوا مباشرة مع هذه النظم فمن المهم لنجاح التنظيم أن يحقق هذا النظام الاحتياجات الوظيفية المختلفة حاليا وفي المستقبل. ونجد أنه في كثير من الصناعات الخدماتية مثل البنوك تقدم هذه التطبيقات كمزايا تنافسية (البكري، ١٩٩٧، ص ٣١).

دور نظم المعلومات في التغيير التنظيمي

تعتبر عملية بناء نظام معلومات جديد في المنظمة من وسائل التغيير التنظيمي، فالنظام الجديد يعني أساليب جديدة في تنفيذ العمل واتخاذ القرارات. لذلك فنحن بحاجة لتحديد المهام والواجبات التي يجب تنفيذها في الوقت المطلوب وباستخدام الأفراد المتخصصين والمعلومات والتكنولوجيا المتاحة.. كل ذلك لإعداد نظام معلومات جديد.

وهنا يجب الأخذ بعين الاعتبار تأثير النظام المعلوماتي الجديد على المنظمة ككل والتركيز على التغيير التنظيمي في اتخاذ القرارات، ونظرة فريق العمل لهذا النظام الجديد وانطباعهم عنه وهنا نستعين بالمدرين والمتخصصين في تقييم درجة التغيير التي تحتاجها المنظمة لنظم المعلومات (Laudon, 1997, P385).

وبعد الحديث عن نظم المعلومات عند إحداث التغيير التنظيمي، سنستعرض بعض فوائد إحداث التغيير عند دخول نظم المعلومات للمؤسسة:

(Laudon, 1997, P389).

- ربط عملية التخطيط بالمؤسسة ككل مع نظم المعلومات، ويتمثل ذلك بوضع خطة عامة في كل قسم تتوافق مع الخطة الاستراتيجية.
- تحديد احتياجات المؤسسة من المعلومات، وتقوم هذه الاحتياجات باستخدام عدة معايير يقاس بناء عليها مدى نجاح أو فشل المؤسسة، وذلك يتم بطلب تحديد مجموعة العوامل الحرجة من المدير لأي قسم حتى يحدد مدى نجاحه كدائرة.

نظم المعلومات ومقاومة التغيير التنظيمي

نظرا لأن نظم المعلومات تؤثر في الأبعاد المختلفة للمنظمة: البيئة التنظيمية- الثقافة- السياسات والأعمال فانه غالبا ما يواجه تطوير هذه النظم بمقاومة شديدة من قبل المجموعات المختلفة في التنظيم ولمواجهة هذه المقاومة يجب مراعاة النقاط التالية:

(برهان ورحو، ١٩٩٨، ص ٦٣).

- مشاركة المستخدمين في تطوير نظم المعلومات وبشكل فعال.
- دعم الإدارة العليا الكامل لأنشطة وعمليات تطوير هذه النظم.
- توضيح سياسات المنظمة والتحديات التي تواجهها وحشد الجهود لدعم تطبيق نظم المعلومات اللازمة لمواجهة هذه التحديات.

تحديد نظم المعلومات لمستويات التغيير في المنظمة

كما تحدثنا سابقا وإدراكنا بأن نظم المعلومات تستخدم كأداة تغيير في المنظمات. تدخل تكنولوجيا المعلومات لإحداث التغيير في عدة مستويات نذكر منها:
(Laudon, 1997, P395).

أولا: الأتمتة Automation

من أكثر الطرق شيوعا واستخداما لإحداث التغيير في المؤسسات، ويتم فيها الاستعانة بكافة وسائل التكنولوجيا الحديثة والحواسيب والاستغناء عن العمل اليدوي لإنجاز المهام في المؤسسة. وهذه الطريقة تتيح الفرصة للموظفين لتأدية أعمالهم بشكل فعال وتكسبهم خبرة عالية.

ثانيا: انسيابية الإجراءات Rationalization of procedures

وتعتبر طريقة أخرى مستخدمة لإحداث التغيير في المؤسسات ومنبثقة عن طريقة الأتمتة. وهي عبارة عن انسيابية في معايير تشغيل الإجراءات وإحدى طرق إزالة تداخل الإجراءات في المؤسسة. تعمل هذه الطريقة على تسهيل وتبسيط عملية أتمتة الإجراءات بشكل يضمن عدم التداخل ويجعل تنفيذ المهام أكثر كفاءة ومرونة.

وهي طريقة أكثر حداثة من الطرق السابقة وهي عبارة عن البدء من جديد أي من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، كما لا يعني ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء (اللوزي، ١٩٩٩، ص ٢٦٧).

رابعا: ادارة الجودة الشاملة Total Quality Management

إذا كان ثمة شيء ينافس الثقافة التنظيمية وهي تخترق موضوعات التحول فإنه بلا شك سيكون مفهوم إدارة الجودة الشاملة. ومن الصعب أن تقابل أي مؤسسة متوسطة أو كبيرة إلا وقد قامت بإدخال نظام لإدارة الجودة الشاملة باعتباره حجر الزاوية في عملية تحولها. وتجعل إدارة الجودة الشاملة الحديث عن استراتيجية التغيير، يتم بقبول ظاهري. أن التغيير موجه نحو هدف معين يمكن إبرازه وإنجازه من خلال برنامج مخطط بشكل تدريجي. ومن المهم أن ندرك أن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد برنامج للجودة في المفهوم التقليدي الذي يقصد به الرقابة على جودة المنتج، وتقليل الفاقد أو التالف في عملية الجرد. إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو مفهوم قابل للتطبيق على المؤسسات بأكملها، إنه فلسفة ومجموعة من الأساليب التي تهدف إلى الخلق والحفاظ على استمرارية الدافع نحو تحسين السلع والخدمات. إن هذا المفهوم يركز على التعاون عبر الأنشطة الوظيفية المتباينة خاصة خلال المبيعات والتسويق مع الإنتاج، في ظل الاهتمام بجودة الخدمة المؤداة للمستهلك (خدمة ما بعد البيع) (ويلسون، ١٩٩٩، ص ١٥٧).

الفصل الثالث

"منهجية البحث"

- منهجية البحث
- مجتمع البحث
- عينة البحث
- أدوات البحث

منهجية البحث

إن الأساليب المتبعة في هذا البحث هي الأسلوب التاريخي، والأسلوب الوصفي التحليلي.

١. الأسلوب التاريخي:

وقد استخدم هذا الأسلوب في الفصل الثاني بشكل كبير، ويهتم هذا الأسلوب بجمع الحقائق والمعلومات عن موضوع البحث (التغيير التنظيمي) من خلال المراجع الأدبية والعلمية المتعلقة بهذا الموضوع.

٢. الأسلوب الوصفي التحليلي:

ويرتكز هذا الأسلوب على وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع الدراسة، وقد تم استخدام هذا الأسلوب لدراسة ظاهرة التغيير التنظيمي، ومن خلال هذا الأسلوب تم فهم العلاقة القائمة بين ظاهرة التغيير التنظيمي والأسباب المؤثرة عليها. واستخدم هذا الأسلوب أيضا في الكشف عن مستقبل الظاهرة. ويعتمد أيضا على التحليل الدقيق والواضح للبيانات والمعلومات الموجودة. ويقدم هذا الأسلوب تفسيراً وتحليلاً لظاهرة التغيير التنظيمي ويساعد إلى حد ما في التنبؤ بمستقبل الظاهرة المدروسة.

مجتمع البحث

مجتمع البحث هو جميع مفردات الظاهرة المدروسة، أو هو جميع الأشياء أو الأشخاص الذين يكونون الدراسة أو موضوع مشكلة البحث. وفي هذه الدراسة فإن مجتمع البحث يتكون من الموظفين العاملين في البنوك التجارية العاملة في مدينة الخليل، وقد بلغ إجمالي عدد هؤلاء الموظفين ٢٤٨ موظف وموظفة، وقد تم الحصول على العدد المذكور من خلال الذهاب شخصياً إلى البنوك بالإضافة إلى إجراء بعض الاتصالات الهاتفية.

عينة البحث

تعتبر العينة تمثيل للمجتمع الأصلي وتحقق أغراض البحث وتغني الباحث عن مشقات دراسة المجتمع الأصلي بكامله. لذلك فإن عينة البحث هنا اشتملت على جميع فروع البنوك التجارية العاملة في مدينة الخليل والبالغ عددها ١٣ فرع.

وقد اعتمدت الباحثين على أسلوب العينة العشوائية، وسيكون عدد مفردات العينة ٧١ موظف وموظفة حيث كان عدد الاستبيانات الموزعة ٧٦ استبانة وتمت الإجابة على ٧١ استبانة منها، ويشكل هذا العدد ما نسبته ٣٠% تقريبا من المجتمع الأصلي (٢٤٨ موظف وموظفة)، وقد تم اختيار العينة بتحديد المجتمع الأصلي للدراسة تحديدا دقيقا وواضحا وهو الموظفين العاملين في البنوك التجارية العاملة في مدينة الخليل من مدير فرع، ومراقب، ورئيس قسم، وموظف في قسم التسهيلات، ومسؤول كمبيوتر، وموظف في قسم الودائع، ومحاسب، وأمين صندوق، وموظف في قسم خدمة العملاء، وسكرتارية.

أدوات البحث

الاستبانة:

من أجل الحصول على بيانات من مصادرها الرئيسية اعتمدت الباحثين على إعداد استبيان شامل يحتوي على مجموعة من الأسئلة المغلقة والمتعلقة بمشكلة البحث وهي اتجاهات العاملين في البنوك التجارية المحلية نحو التغيير التنظيمي.

مكونات الاستبيان:

ولقد تكونت أجزاء أداة البحث من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: وهو رسالة التغطية التي تبين موضوع البحث والهدف منه.
الجزء الثاني: ويشمل معلومات عامة تتضمن متغيرات متعلقة بالوظيفة والتي اتخذت عدة مسميات وظيفية منها: مدير فرع، ومراقب، ورئيس قسم، وموظف قسم التسهيلات، ومسؤول كمبيوتر، وموظف قسم الودائع، ومحاسب، وأمين صندوق، وموظف قسم خدمة العملاء، والسكرتارية، والجنس ويتخذ مستويين ذكر وأنثى، والعمر وقد قسم إلى

منهجية البحث

أربع مستويات: من ٢٠-٢٩ سنة، ومن ٣٠-٣٩ سنة، ومن ٤٠-٤٩ سنة، و٤٩ سنة فما فوق، والمؤهل العلمي وقد اتخذ أربع مستويات دكتوراه، وماجستير، وبكالوريوس، ودبلوم، وسنوات الخبرة والتي تمثلت في أربع فئات أقل من سنة، ومن ١-٥ سنوات، ومن ٦-١٠ سنوات، وأكثر من ١٠ سنوات.

الجزء الثالث: ويتكون من بيانات عامة تحتوي على مجموعة من الأسئلة تهدف إلى اختبار فرضيات الدراسة، وقد تم تصنيف هذه الأسئلة إلى:

أسئلة متعلقة بالتغيير الهيكلي من ناحية توزيع الصلاحيات والمسؤوليات، وتغيير الهيكل التنظيمي والطرق والإجراءات المستخدمة والسياسة الحاكمة، ويضم الأسئلة (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦).

أسئلة متعلقة بالتغيير التكنولوجي ويشمل طريقة حفظ المعلومات، وإدخال التكنولوجيا وتغيير الآلات والأجهزة، واستخدام برامج حاسوبية، وربط أجهزة الحاسوب في البنك مع فروعها الأخرى، والتعامل مع الإنترنت، ويضم الأسئلة (٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢).

أسئلة متعلقة بتغيير القوى البشرية ويختص بالبرامج التدريبية، وتطوير المهارات والمعلومات، وتوظيف أشخاص جدد، وتغيير مهام الموظفين من وقت لآخر، ويضم الأسئلة (١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧).

سؤال متعلق بنظم المعلومات وهو السؤال (١٨).

الجزء الرابع: يحتوي على أسئلة لمعرفة أهم الأسباب التي تشجع العاملين على قبول التغيير التنظيمي حيث شملت: زيادة فرص الترقية والترقية مستقبلاً، وزيادة فاعلية برامج المكافآت والحوافز والرواتب، وتحسين ظروف العمل، واكتساب مهارات وخبرات جديدة، وملائمة الوظيفة الجديدة للخبرات السابقة، والتقليل من الواجبات الحالية، ويضم الأسئلة (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦).

أيضاً يحتوي على أسئلة لمعرفة أهم الأسباب التي تدفع العاملين لمقاومة التغيير التنظيمي وتتضمن: الرضا بالوضع الحالي، وعدم الثقة فيمن يقوم بالتغيير، وسوء الفهم لأهداف التغيير، والخوف من تهديد المصالح المكتسبة، والخوف من اضطراب العلاقات الاجتماعية، ويضم الأسئلة (١، ٢، ٣، ٤، ٥).

ويحتوي على أسئلة لمعرفة أهم المعوقات التي تواجه عملية التغيير التنظيمي ومنها: ضعف الدعم المالي، وندرة العناصر البشرية الكفؤة، والتوقيت السيئ للتغيير، وضعف الإعداد والتحضير لعمليات التغيير، ورفض الإدارة العليا للتغيير، ويضم الأسئلة (١، ٢، ٣، ٤، ٥).

الفصل الرابع

تقرير الإستبيانات وعرض النتائج وتحليلها

• عرض النتائج

• تحليل النتائج

عرض النتائج

قام فريق البحث في هذا الفصل بعملية تفريغ الاستبانة وتحليلها للتوصل إلى نتائج حول اتجاهات العاملين في البنوك التجارية المحلية نحو عملية التغيير التنظيمي. وقد تمت عملية تفريغ الاستبانة يدوياً من قبل فريق البحث، وقد تم ذلك عن طريق جمع عدد الإجابات التي تمثل اختيار معين لسؤال معين وقسمتها على عدد الاستبانات التي تم استلامها، وبالتالي الرقم الناتج عن القسمة يمثل نسبة الإجابة عن هذا الاختيار. ولقد تم عرض النتائج في جداول توضح نسب الإجابات على الأسئلة المتعلقة في موضوعات محددة، وقام فريق البحث بتمثيل هذه النسب بيانياً.

تحليل النتائج

أولاً: المعلومات العامة:

- الوظيفة: يوضح الجدول رقم (٢) عدد أفراد العينة وفقاً للوظيفة، وقد ورد ذكر ١٣ مسمى وظيفي: مدير فرع، رئيس قسم، سكرتاريا، محاسب، قسم القروض، قسم التسهيلات، قسم المالية، قسم الودائع، أمين صندوق، مسؤول كمبيوتر، خدمة عملاء، مراقب، وموظف بنك.

جدول رقم (٢): الوظيفة لأفراد مجتمع الدراسة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
مدير فرع	٨	١١,٣%
مراقب	٦	٨,٥%
رئيس قسم	٦	٨,٥%
موظف في قسم التسهيلات	١٠	١٤,١%
مسؤول كمبيوتر	٢	٢,٨%
موظف في قسم الودائع	٨	١١,٣%
محاسب	٦	٨,٥%
أمين صندوق	٨	١١,٣%

موظف في قسم خدمة العملاء	١٥	٢١,١%
سكرتارية	٢	٢,٨%
المجموع	٧١	١٠٠%

٢. الجنس: يوضح الجدول رقم (٣) عدد أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس وقد تبين أن غالبية أفراد العينة كانوا ذكور حيث مثلوا نسبة (٧١%) من إجمالي العينة، أما الإناث فكانت نسبتهم ٢٩%.

جدول رقم (٣): الجنس لأفراد مجتمع الدراسة

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	٥١	٧١%
أنثى	٢٠	٢٩%
المجموع	٧١	١٠٠%

٣. العمر: يوضح الجدول رقم (٤) العمر لأفراد العينة، وتبين أن نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (٢٠-٢٩ سنة) هم الأغلبية حيث مثلوا ٥٣,٥% ، وباقي الفئات مثلت بالنسب التالية: (٣٠-٣٩ سنة) ٢٢,٥% ، (٤٠-٤٩ سنة) ٢١,٢% ، (٤٩ سنة فما فوق) ٢,٨%.

جدول رقم (٤): العمر لأفراد مجتمع الدراسة

العمر	التكرار	النسبة المئوية
٢٠-٢٩ سنة	٣٨	٥٣,٥%
٣٠-٣٩ سنة	١٦	٢٢,٥%
٤٠-٤٩ سنة	١٥	٢١,٢%
٤٩ سنة فما فوق	٢	٢,٨%
المجموع	٧١	١٠٠%

٤. المؤهل العلمي: ومن خلال الجدول رقم (٥) اتضح أن غالبية أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة ٥٦,٣٤%، وحملة الدبلوم فانهم يمثلون نسبة ٣٩,٤٩%، وحملة الماجستير مثلوا نسبة ٢,٨٢%، وكان هناك موظف يحمل شهادة التوجيهي ومثل نسبة ١,٢%، أما درجة الدكتوراه فلم يمثلها أحد من أفراد العينة.

جدول رقم (٥): المؤهل العلمي لأفراد مجتمع الدراسة

المؤهل	التكرار	النسبة المئوية
دكتوراه	-	-
ماجستير	٢	٢,٨٢%
بكالوريوس	٤٠	٥٦,٣٤%
دبلوم	٢٨	٣٩,٤٤%
توجيهي	١	١,٤%
المجموع	٧١	١٠٠%

٥. سنوات الخبرة: وقد تبين أن غالبية أفراد العينة تتراوح لديهم الخبرة ما بين (١-٥ سنوات) والتي مثلت بنسبة ٤٠,٨%، ومثلت الفئة ما بين (٦-١٠ سنوات) ٢٦,٨%، والفئة (أكثر من ١٠ سنوات) مثلت بنسبة ٢٢,٥%، والفئة (أقل من سنة) كانت بنسبة ٩,٩% كما هو مبين بالجدول رقم (٦).

جدول رقم (٦): سنوات الخبرة لأفراد مجتمع الدراسة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من سنة	٧	٩,٩%
١-٥ سنوات	٢٩	٤٠,٨%
٦-١٠ سنوات	١٩	٢٦,٨%
أكثر من ١٠ سنوات	١٦	٢٢,٥%
المجموع	٧١	١٠٠%

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة:

ويتناول هذا الجزء فرضيات البحث التي قام فريق البحث باختبارها، وقد استخدم في عملية اختبار الفرضيات الجداول التكرارية، والنسب المئوية (كما هو مبين في الجدول رقم (٧))، وأيضا المقياس الخماسي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). واعتبر فريق البحث عبارات الاستبانة السبعة عشر الأولى اختبار للفرضية الأولى بفروعها، واختصت العبارة الثامنة عشر باختبار الفرضية الثانية، وسيتم في هذا الجزء اختبار هاتان الفرضيتان وتوضيح كل عبارة من عبارات الفرضيتان.

الفرضية الأولى: " ليس هناك فرق بين اتجاهات العاملين في البنوك التجارية المحلية نحو التغيير التنظيمي بمجالاته الثلاثة: التغيير الهيكلي، والتغيير التكنولوجي، وتغيير في القوى البشرية ".
وتتضمن هذه الفرضية ثلاثة مجالات رئيسية: التغيير الهيكلي، والتغيير

التكنولوجي، وتغيير القوى البشرية.

أولاً: التغيير الهيكلي: ويتضمن هذا المجال الفقرات من (١-٦).

الفقرة (١): "إذا أسندت إلي مسؤوليات إضافية جديدة فإنني أتقبل ذلك بكل سرور".
يبين الجدول (٧) أن نسبة الموافقين بدرجة كبيرة هي (٢٦,٨%) ونسبة الموافقين هي (٧٠,٤%)، ونسبة المحايدين هي (٢,٨%)، ولم يجيب أحد بغير موافق أو غير موافق بشدة. حيث بلغت نسبتها (٠,٠%)، فنلاحظ أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة يؤيدون هذه العبارة، مما يعني قبول هذه العبارة.

الفقرة (٢): "هنالك حاجة لإعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات في البنك".
نلاحظ في الجدول (٧) أن نسبة الموافقين بدرجة كبيرة هي (٢١,١%) ونسبة الموافقين هي (٥٠,٧%)، ونسبة المحايدين هي (١٨,٣%)، ونسبة الغير موافقين هي (٩,٩%)، ولم يجيب أحد بغير موافق بشدة حيث بلغت نسبتها (٠,٠%)، فنلاحظ أن أكثر من نصف أفراد العينة يؤيدون هذه العبارة، مما يعني قبول هذه العبارة.

الفقرة (٣): "هنالك حاجة لتغيير الهيكل التنظيمي للبنك من وقت لآخر".

بين الجدول (٧) أن نسبة الموافقين بدرجة كبيرة هي (٢٣,٩%) ونسبة الموافقين هي (٥٦,٣%)، ونسبة المحايدين هي (٧%)، ونسبة الغير موافقين هي (٩,٩%)، أما نسبة الغير موافقين بشدة فكانت (٢,٨%)، فنلاحظ أن أكثر من نصف أفراد العينة يؤيدون هذه العبارة، مما يعني قبول هذه العبارة.

الفقرة (٤): "أفضل أن تبقى الطرق والإجراءات المستخدمة في عملي كما هي".
نلاحظ في الجدول (٧) أن نسبة الموافقين بدرجة كبيرة هي (٥,٦%) فقط ونسبة الموافقين هي (٢٨,٢%) فقط، ونسبة الإجابة بمحايد كانت (٨,٦%)، بينما بلغت نسبة الغير موافقين (٥٠,٧%) ونسبة الغير موافقين بدرجة كبيرة هي (٧%)، فنلاحظ أن أكثر من نصف أفراد العينة يعارضون هذه العبارة، مما يعني رفض هذه العبارة.
الفقرة (٥): "لا بد من القيام بتبسيط وتطوير الإجراءات المتبعة في البنك لزيادة كفاءتها وزيادة رضى الجمهور".

بين الجدول (٧) أن نسبة الموافقين بدرجة كبيرة هي (٤٥%) ونسبة الموافقين هي (٤٨%)، ونسبة المحايدين هي (٤,٢%)، بينما بلغت نسبة الغير موافقين والغير موافقين بشدة (١,٤%) لكل منهما، أي أن أكثر من نصف أفراد العينة يؤيدون هذه العبارة، مما يعني قبول هذه العبارة.

الفقرة (٦): "هناك حاجة لتغيير السياسات الحاكمة للعمل وذلك بتقبل قواعد تشجع على اللامركزية والتفويض".

نلاحظ من الجدول (٧) أن نسبة الموافقين بدرجة كبيرة هي (٢٢,٥%) ونسبة الموافقين هي (٥٧,٨%)، ونسبة المحايدين هي (٩,٩%)، ونسبة الغير موافقين هي (٥,٦%)، بينما بلغت نسبة الغير موافقين بشدة (٤,٢%)، أي أن أكثر من نصف أفراد العينة يؤيدون هذه العبارة، مما يعني قبول هذه العبارة.

ثانياً: التغيير التكنولوجي: ويتضمن الفقرات من (٧-١٢).

الفقرة (٧): "أفضل أن أستخدم الحاسوب في حفظ المعلومات أكثر من حفظها في ملفات".

بين الجدول (٧) أن نسبة الموافقين بدرجة كبيرة هي (٤٨%) ونسبة الموافقين هي (٣٥,٢%)، ونسبة المحايدين هي (٧%)، ونسبة الغير موافقين هي (٨,٥%)، أما نسبة الغير موافقين بشدة فكانت (١,٤%)، فنلاحظ أن أكثر من نصف أفراد العينة يؤيدون هذه العبارة، مما يعني قبول هذه العبارة.

الفقرة (٨): "أويد فكرة إدخال التكنولوجيا الحديثة في الحصول على المعلومات لإنجاز المهام البنكية".

نلاحظ من الجدول (٧) أن نسبة الموافقين بدرجة كبيرة هي (٦٢%) ونسبة الموافقين هي (٣٥,٢%)، ونسبة المحايدين هي (٢,٨%)، ولم يجيب أحد بغير موافق أو غير موافق بشدة حيث كانت نسبتها (٠,٠%) لكل منهما، أي أن أكثر من نصف أفراد العينة يؤيدون هذه العبارة، مما يعني قبول هذه العبارة.

الفقرة (٩): "هنالك ضرورة لتغيير الآلات والأجهزة المستخدمة في البنك بأجهزة أكثر حداثة".

يبين الجدول (٧) أن نسبة الموافقين بدرجة كبيرة هي (٣٩,٤%) ونسبة الموافقين هي (٤٩,٣%)، ونسبة المحايدين هي (٨,٥%)، ونسبة الغير موافقين هي (٢,٨%)، ولم يجيب أحد بغير موافق بشدة حيث كانت نسبتها (٠,٠%)، فنلاحظ أن أكثر من نصف أفراد العينة يؤيدون هذه العبارة، مما يعني قبول هذه العبارة.

الفقرة (١٠): "هنالك حاجة لاستخدام برامج حاسوب خاصة بالأعمال البنكية".

نلاحظ من الجدول (٧) أن نسبة الموافقين بدرجة كبيرة هي (٤٠,٩%) ونسبة الموافقين هي (٤٩,٣%)، ونسبة المحايدين والغير موافقين هي (٤,٢%) لكل منهما، أما نسبة الغير موافقين بشدة هي (١,٤%)، أي أن أكثر من نصف أفراد العينة يؤيدون هذه العبارة، مما يعني قبول هذه العبارة.

الفقرة (١١): "هنالك حاجة لربط أجهزة الحاسوب في البنك مع الفروع العامة خارج فلسطين".

يبين الجدول (٧) أن نسبة الموافقين بدرجة كبيرة هي (٥٧,٨%) ونسبة الموافقين هي (٣١%)، ونسبة المحايدين هي (٥,٦%)، أما نسبة الغير موافقين والغير موافقين بشدة فكانت (٢,٨%) لكل منهما، فنلاحظ أن أكثر من نصف أفراد العينة يؤيدون هذه العبارة، مما يعني قبول هذه العبارة.

الفقرة (١٢): "هنالك حاجة للتعامل مع الإنترنت لإنجاز المهام البنكية".

نلاحظ من الجدول (٧) أن نسبة الموافقين بدرجة كبيرة هي (٣٨%) ونسبة الموافقين هي (٤٩,٣%)، ونسبة المحايدين هي (٩,٩%)، أما نسبة الغير موافقين والغير موافقين بشدة فكانت (١,٤%) لكل منهما، أي أن أكثر من نصف أفراد العينة يؤيدون هذه العبارة، مما يعني قبول هذه العبارة.

ثالثاً: تغيير القوى البشرية: وتتضمن الفقرات من (١٣-١٧).

الفقرة (١٣): "إذا طلب مني الالتحاق ببرنامج تدريبي لتنمية وتطوير مهاراتي ومعلوماتي فإنني أتقبل ذلك بكل سرور".

يبين الجدول (٧) أن نسبة الموافقين بدرجة كبيرة هي (٥٧,٨%) ونسبة الموافقين هي (٤٢,٢%)، ولم يجيب أحد بمحايد أو غير موافق أو غير موافق بشدة حيث بلغت نسبتها (٠,٠%) لكل منهما، فنلاحظ أن جميع أفراد العينة يؤيدون هذه العبارة، مما يعني قبول هذه العبارة.

الفقرة (١٤): "أشعر بأنني بحاجة إلى دورات تدريبية في مجال عملي".

نلاحظ من الجدول (٧) أن نسبة الموافقين بدرجة كبيرة هي (١٩,٧%) ونسبة الموافقين هي (٥٩,٢%)، ونسبة المحايدين هي (١٥,٥%)، ونسبة الغير موافقين هي (٥,٦%)، ولم يجيب أحد بغير موافق بشدة حيث بلغت نسبتها (٠,٠%)، فنلاحظ أن أكثر من نصف العينة يؤيدون هذه العبارة، مما يعني قبول هذه العبارة.

الفقرة (١٥): "إذا تم توظيف أشخاص جدد فإنني أتقبل ذلك وبكل تعاون".

يبين الجدول (٧) أن نسبة الموافقين بدرجة كبيرة هي (٣٥,٢%) ونسبة الموافقين هي (٦٣,٤%)، ونسبة المحايدين هي (١,٤%)، ولم يجيب أحد بغير موافق أو غير موافق بشدة حيث كانت نسبتها (٠,٠%) لكل منهما، أي أن أكثر من نصف أفراد العينة يؤيدون هذه العبارة، مما يعني قبول هذه العبارة.

الفقرة (١٦): "إذا تم تعيين رئيس جديد لي من الخارج فإنني أقدم له كل التعاون والاحترام".

نلاحظ من الجدول (٧) أن نسبة الموافقين بدرجة كبيرة هي (٢٣,٩%) ونسبة الموافقين هي (٦٠,٦%)، ونسبة المحايدين هي (١١,٣%)، ونسبة الغير موافقين هي (٢,٨%)، أما نسبة الغير موافقين بشدة فكانت (١,٤%)، أي أن أكثر من نصف أفراد العينة يؤيدون هذه العبارة، مما يعني قبول هذه العبارة.

الفقرة (١٧): "لا مانع لدي من التنقل بين أقسام البنك المختلفة لاكتساب معلومات ومهارات أكثر".

يبين الجدول (٧) أن نسبة الموافقين بدرجة كبيرة هي (٤٧,٩%) ونسبة الموافقين هي (٤٦,٥%)، ونسبة المحايدين هي (٥,٦%)، ولم يجيب أحد بغير موافق أو غير موافق

بشدة حيث بلغت نسبتها (٠,٠%) لكل منهما، فنلاحظ أن أكثر من ثلاثة نصف أفراد العينة يؤيدون هذه العبارة، مما يعني قبول هذه العبارة.
اختبار الفرضية الأولى

وبعد استعراض النسب المئوية، سيتم توضيح درجة قبول العاملين للتغيير التنظيمي بمجالاته الثلاثة: التغيير الهيكلي، والتغيير التكنولوجي، وتغيير القوى البشرية: أولاً: التغيير الهيكلي:

بلغ المتوسط الحسابي لحاصل جمع النسب المئوية للموافقين بدرجة كبيرة والموافقين (٧٦%)، أي أن نسبة المؤيدين على هذا المجال هي (٧٦%).

ثانياً: التغيير التكنولوجي:

بلغ المتوسط الحسابي لحاصل جمع النسب المئوية للموافقين بدرجة كبيرة (٨٩,٢%)، أي أن نسبة المؤيدين لهذا المجال هي (٨٩,٢%).

ثالثاً: تغيير القوى البشرية:

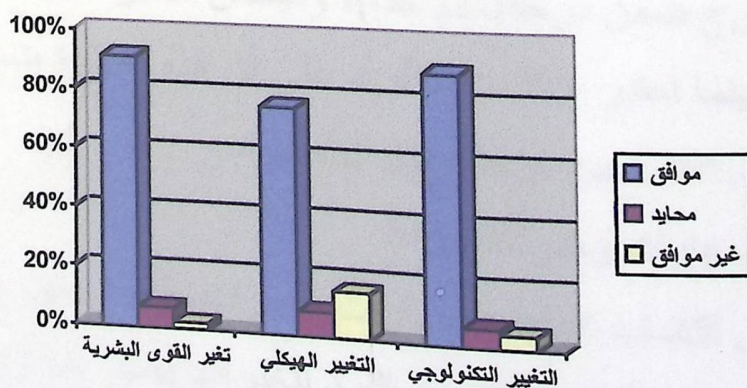
بلغ المتوسط الحسابي لحاصل جمع النسب المئوية للموافقين بدرجة كبيرة (٩١,٣%)، أي أن نسبة المؤيدين لهذا المجال هي (٩١,٣%).

ومما سبق يتضح لنا أن هناك فرق بين اتجاهات العاملين في البنوك التجارية المحلية نحو التغيير التنظيمي بمجالاته الثلاثة، فقد تبين أن نسبة قبول العاملين للتغيير في مجال القوى البشرية بلغت (٩١,٣%) وهو يمثل أعلى نسبة، ونسبة قبول العاملين للتغيير في المجال التكنولوجي بلغت (٨٩,٢%)، أما نسبة قبول العاملين للتغيير الهيكلي فقد مثلت أقل نسبة حيث بلغت (٧٦%)، وهذا يعني نفي الفرضية الصفرية التي تفترض أنه لا فرق بين اتجاهات العاملين في البنوك التجارية المحلية نحو التغيير التنظيمي بمجالاته الثلاثة.

جدول (7): اتجاهات العاملين في البنوك التجارية المحلية نحو التغيير التنظيمي

الفقرة	موافق بشدة	النسبة المئوية	موافق	النسبة المئوية	محايد	النسبة المئوية	غير موافق	النسبة المئوية	غير موافق بشدة	النسبة المئوية
1	19	%26.8	50	%70.4	2	%2.8	0	%0.0	0	%0.0
2	15	%21.1	36	%50.7	13	%18.3	7	%9.9	0	%0.0
3	17	%23.9	40	%56.4	5	%7.0	7	%9.9	0	%0.0
4	4	%5.6	20	%28.2	6	%8.5	36	%50.7	5	%7.0
5	32	%45.0	34	%48.0	3	%4.2	1	%1.4	1	%1.4
6	16	%22.5	41	%57.8	7	%9.9	4	%5.6	3	%4.2
7	34	%48.0	25	%35.2	5	%7.0	6	%8.5	1	%1.4
8	44	%62.0	25	%35.2	2	%2.8	0	%0.0	0	%0.0
9	28	%39.4	35	%49.3	6	%8.5	2	%2.8	0	%0.0
10	29	%40.9	35	%49.3	3	%4.2	3	%4.2	1	%1.4
11	41	%57.8	22	%31.0	4	%5.6	2	%2.8	2	%2.8
12	27	%38.0	35	%49.3	7	%9.9	1	%1.4	1	%1.4
13	41	%57.8	30	%42.2	0	%0.0	0	%0.0	0	%0.0
14	14	%19.7	42	%59.2	11	%15.5	4	%5.6	0	%0.0
15	25	%35.2	45	%63.4	1	%1.4	0	%0.0	0	%0.0
16	17	%23.9	43	%60.6	8	%11.3	2	%2.8	1	%1.4
17	34	%47.9	33	%46.5	4	%5.6	0	%0.0	0	%0.0
18	13	%18.3	42	%59.3	10	%15.0	5	%7.4	0	%0.0

شكل (4): اتجاهات العاملين في البنوك التجارية المحلية نحو التغيير التنظيمي بمجالاته



الفرضية الثانية: "إن الرغبة في اكتساب مهارات وخبرات جديدة يعتبر من أهم الأسباب التي تؤدي إلى قبول العاملين للتغيير التنظيمي".

وقد اشتملت هذه الفقرة على ٦ عبارات كل عبارة اتخذت أهمية متفاوتة بين مهم جداً، ومهم، ومحايد، وقليل الأهمية. و من خلال الدراسة الميدانية والجدول رقم (٨) يتضح ما يلي:

١. زيادة فرص الترقية والترقية والترفيع والترقية مستقبلاً

حيث أن رغبة الفرد في الحصول على ترقية مادية أو الحصول على مركز وظيفي أعلى يعتبر من الحاجات الأساسية للفرد، إذ أن الإنسان يحتاج باستمرار إلى زيادة مركزه المادي والمعنوي، وفي هذه العبارة أجمع العاملين على أنها في درجة (مهم جداً) بنسبة ٤٩,٣%، والبعض الآخر أجمع على أنها في درجة (مهم) بنسبة ٤٧,٩%، وقد مثلت نسبة ٢,٨% درجة (محايد)، ولم يعتبر أحد من الأفراد أن هذه العبارة قليلة الأهمية. ويلاحظ أن النسبة الأكبر تتمثل في المؤيدين لهذه الفقرة.

٢. زيادة فاعلية برامج المكافآت والحوافز والرواتب

إن حصول الموظف على مكافأة يزيد من دافعيته للعمل، ويرغبه في زيادة الإنتاجية، وذلك عندما يرتبط نظام المكافآت بالإنتاجية، وفي هذه العبارة شكلت درجة (مهم جداً) نسبة ٤٣,٧% من أفراد العينة، أما درجة (مهم) فقد شكلت نسبة ٤٩,٣%، ودرجة (محايد) كانت بنسبة ٥,٦%، واعتبر ١,٤% من أفراد العينة أن هذه العبارة تشكل درجة (قليل الأهمية).

٣. تحسين ظروف العمل

فقد أثبتت الدراسات أن لظروف العمل علاقة وثيقة بإنتاجية الموظف، وتتضمن هذه الظروف درجة الحرارة، وجودة الأثاث المستخدم، ودرجة الإزعاج، والبيئة المحيطة بالموظف أثناء تأديته لمهام عمله، أجمع أفراد العينة بنسبة ٤٦,٥% على أن هذه العبارة تندرج ضمن درجة (مهم جداً)، والبعض الآخر شكل نسبة ٤٣,٧% ضمن درجة (مهم)، بينما اعتبر ٧% من الأفراد على أن هذه العبارة ضمن درجة (محايد)، وشكلت نسبة ٢,٨% ضمن درجة (قليل الأهمية).

٤. اكتساب مهارات وخبرات جديدة

حيث أن اكتساب العاملين لمهارات وخبرات جديدة يعتبر حافزاً مساعداً يشجعهم على قبول التغيير التنظيمي، فاكتماب الفرد للخبرات يعتبر صفة مميزة له يمكنه الاستفادة منها طيلة حياته العملية وافق أفراد العينة بنسبة ٥٢,١% على أن هذه العبارة تأخذ درجة (مهم جداً)، وشكلت نسبة ٤٦,٥% من الأفراد على أنها ضمن (مهم)، ولم

يكن هناك أي اختيار ضمن درجة (محايد)، إلا أن البعض شكل نسبة ١,٤% ضمن درجة (قليل الأهمية).

٥. ملائمة الوظيفة الجديدة للخبرات السابقة

حيث أن شعور الفرد بملائمة وظيفته لخبراته السابقة يزيد من تقبله لهذا التغيير اعتقاداً منه بأن القيام بمهام هذه الوظيفة سيكون سهلاً ومألوفاً بالنسبة له. وافق ٣٣,٨% من أفراد العينة على أن هذه العبارة ضمن درجة (مهم جداً)، والبعض الآخر شكل نسبة ٤٥% على أنه ضمن درجة (مهم)، وكان هناك محايدون بنسبة ١١,٣%، واعتبر ٩,٩% من الأفراد أن هذه العبارة قليلة الأهمية.

٦. التقليل من الواجبات الحالية

يتقبل العاملون التغيير أحياناً اعتقاداً منهم أن الوظيفة الجديدة ستكون أسهل من الوظيفة السابقة وأنهم سيتخلصون من أعباء الوظيفة الحالية، فقد شكلت نسبة ١٢,٨% من الأفراد على أن هذه العبارة تتدرج ضمن (مهم جداً)، بينما شكل البعض الآخر نسبة ٣٣,٨% ضمن درجة (مهم)، ونسبة ٢٣,٩% كانت ضمن درجة (محايد)، وشكلت نسبة ٢٩,٥% من أفراد العينة على أن هذه العبارة قليلة الأهمية.

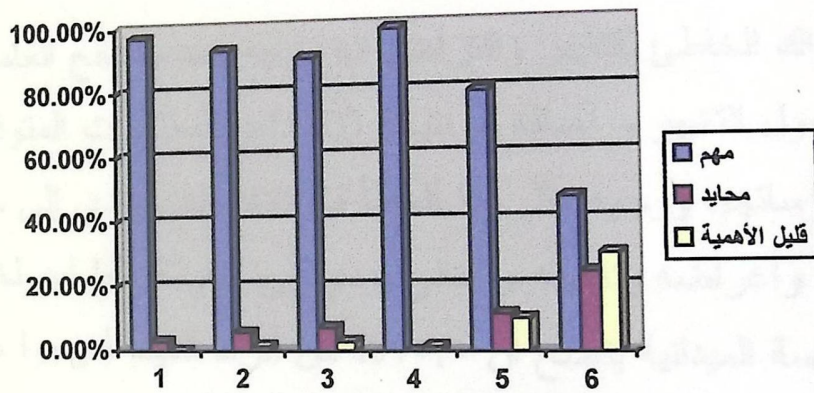
اختبار الفرضية الثانية

من خلال النسب المئوية السابقة يتضح لنا أن اكتساب مهارات وخبرات جديدة تعتبر من أهم الأسباب التي تؤدي إلى قبول العاملين للتغيير التنظيمي حيث بلغت نسبة قبول العاملين لها ٩٨,٦%، يليها في المرتبة الثانية فقرة زيادة فرص الترقية والترقية مستقبلاً حيث بلغت نسبتها ٩٧,٢%، واحتلت المرتبة الثالثة فقرة زيادة فاعلية برامج المكافآت والحوافز والرواتب بنسبة ٩٣%، يليها فقرة تحسين ظروف العمل والتي بلغت نسبتها ٩٠,١%، ويلها فقرة ملائمة الوظيفة الجديدة للخبرات السابقة بنسبة ٧٨,٩%، وأخيراً فقرة التقليل من الواجبات الحالية والتي بلغت نسبتها ٤٦,٥%. وبذلك يتضح أن الفرضية الثانية هي فرضية صحيحة ومقبولة.

تفريغ الإستبيانات وعرض النتائج وتحليلها
جدول رقم (8): التكرار والنسبة المئوية لأهم الأسباب التي تشجع العاملين على قبول التغيير التنظيمي.

العبارات	مهم جداً		مهم		محايد		قليل الأهمية	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
1	35	%49.3	34	%47.9	2	%2.8	-	-
2	31	%43.7	35	%49.3	4	%5.6	1	%1.4
3	33	%46.5	31	%43.7	5	%7.0	2	%2.8
4	37	%52.1	33	%46.5	-	-	1	%1.4
5	24	%33.8	32	%45.0	8	%11.3	7	%9.9
6	9	%12.8	24	%33.8	17	%23.9	21	%29.5

شكل (5): أهم الأسباب التي تشجع العاملين على قبول التغيير التنظيمي.



الفرضية الثالثة: "إن الخوف على المصالح المكتسبة يعتبر من أهم الأسباب

التي تؤدي إلى مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي".

تحتوي هذه الفقرة على 5 عبارات كل عبارة تمثل سبب لمقاومة التغيير التنظيمي وتفاوت أهمية هذه العبارات بين أفراد العينة. واعتماداً على الدراسة الميدانية ورجوعاً

للجدول رقم (9) تبين ما يلي:

1. الرضا بالوضع الحالي

يرتبط الرضا الوظيفي والذي يشمل الرضا عن الراتب وظروف العمل والمشرفين ارتباطاً مباشراً بمعدل التغيير، لذلك فإن درجات عالية من الرضا بالوضع الحالي ترتبط بدرجة عالية من الالتزام بالعمل، وعند حدوث التغيير فإن درجة الالتزام

بالعمل ستقل. ومن خلال الدراسة الميدانية اتضح أن نسبة ١٤% من أفراد العينة اعتبروا أن الرضا بالوضع الحالي هو سبب مهم جداً لمقاومة التغيير التنظيمي، بينما اعتبر البعض الآخر إن هذا السبب يشكل نسبة ٤٣,٧% ضمن درجة (مهم)، وكانت نسبة ٢٥,٤% من الأفراد المحايدون، ونسبة ١٦,٩% اعتبروا أن هذا السبب (قليل الأهمية).

٢. عدم الثقة فيمن يقوم بالتغيير

إن عدم اقتناع العاملين فيمن يقوم بالتغيير أو عدم تقبل أسلوبهم في التغيير من أهم الأسباب التي تدفع العاملين للمقاومة. وقد اتضح أن نسبة ١٩,٧% من أفراد العينة اجمعوا على أن هذه العبارة تتدرج ضمن (مهم جداً)، بينما شكلت نسبة ٣٦,٦% من أفراد العينة ضمن درجة (مهم)، وكانت نسبة ٣٢,٤% من المحايدون، و١١,٣% من الأفراد اعتبروا هذه العبارة قليلة الأهمية.

٣. سوء الفهم لأهداف التغيير

إن الإدراك الخاطئ للتغيير وافترض انه موجه ضد مصالح العاملين ينشأ عن قلة المعلومات حول التغيير و أهدافه أو نتيجة الانخداع بالمعلومات المتوفرة لدى كل من العاملين ورؤسائهم، ووجود مثل هذا الخطأ في الافتراض يؤدي إلى سوء فهم معنى التغيير و أهميته وأغراضه ونتائجه وبالتالي يؤدي إلى مقاومة العاملين لخطة التغيير. ومن خلال الدراسة الميدانية يتضح أن ١٥,٥% من أفراد العينة أدرجوا هذه العبارة ضمن درجة (مهم جداً)، والبعض الآخر شكل نسبة ٤٥% ضمن درجة (مهم)، وكانت نسبة المحايدون ٢٨,٢%، أما من اعتبر بأن هذه العبارة قليلة الأهمية فقد شكلوا نسبة ١١,٣%.

٤. الخوف من تهديد المصالح المكتسبة

إن التغيير التنظيمي قد يهدد بعض المصالح الخاصة بالعاملين مثل مراكزهم الإدارية، صلاحيتهم، سلطتهم، لذلك يقاومون التغيير خوفاً من فقدان هذه الحقوق أو المصلحة المكتسبة.

ومن خلال الدراسة الميدانية يتضح لنا أن نسبة الأفراد الذين اجمعوا على أن هذه العبارة تأتي ضمن درجة (مهم جداً) هي ١٤%، بينما كانت نسبة الأفراد المرشحين هذه العبارة على أنها (مهم) هي ٣٥,٢%، وكانت نسبة المحايدون ٣١,٢، واعتبر بعض الأفراد أن هذه العبارة قليلة الأهمية بنسبة ١٩,٧%.

٥. الخوف من اضطراب العلاقات الاجتماعية

يقاوم العاملون التغيير خوفاً من اضطراب الارتباطات والعلاقات السابقة، وقد تبين من خلال الدراسة الميدانية أن نسبة ٩,٩% قد شكلت ضمن درجة (مهم جداً)، ونسبة ٤٠,٣٩% ضمن درجة (مهم)، ونسبة ٢٨,٢% محايدين، واعتبر ٢٢,٥% من الأفراد أن هذه العبارة قليلة الأهمية.

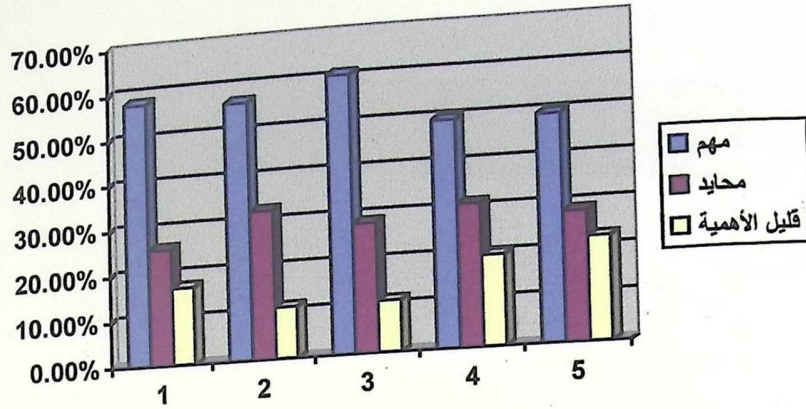
اختبار الفرضية الثالثة

يتضح لنا من النسب المئوية السابقة أن فقرة سوء الفهم لأهداف التغيير تعتبر من أهم الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير التنظيمي ولقد بلغت نسبة أهميتها ٦٠,٦%، وتأتي في المرتبة الثانية فقرة الرضا بالوضع الحالي والتي بلغت نسبتها ٥٧,٧%، ويليهما في المرتبة الثالثة فقرة عدم الثقة فيمن يقوم بالتغيير ولقد بلغت نسبتها ٥٦,٣%، واحتلت كل من فقرات الخوف من تهديد المصالح المكتسبة والخوف من اضطراب العلاقات الاجتماعية المرتبة الرابعة بنسبة ٤٩,٣%. وهذا يعني نفي الفرضية الصفرية التي تفترض أن الخوف على المصالح المكتسبة يعتبر من أهم الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي.

جدول رقم (٩) : التكرار والنسبة المئوية لأهم الأسباب التي تدفع العاملين لمقاومة التغيير التنظيمي.

العبارات	مهم جداً		مهم		محايد		قليل الأهمية	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
١	١٠	١٤,٠%	٣١	٤٣,٧%	١٨	٢٥,٤%	١٢	١٦,٩%
٢	١٤	١٩,٧%	٢٦	٣٦,٦%	٢٣	٣٢,٤%	٨	١١,٣%
٣	١١	١٥,٥%	٣٢	٤٥,٠%	٢٠	٢٨,٢%	٨	١١,٣%
٤	١٠	١٤,٠%	٢٥	٣٥,٢%	٢٢	٣١,١%	١٤	١٩,٧%
٥	٧	٩,٩%	٢٨	٣٩,٤%	٢٠	٢٨,٢%	١٦	٢٢,٥%

شكل (6): أهم الأسباب التي تدفع العاملين لمقاومة التغيير التنظيمي.



الفرضية الرابعة: "ليس هناك دور فعال لنظم المعلومات في تفعيل التعامل مع التغيير التنظيمي".

وقد تناولت هذه الفرضية العبارة الثامنة عشر من الاستبانة وتعالج اتجاهات العاملين تجاه التغيير في مجال نظم المعلومات.

الفقرة (١٨): "إن وجود معلومات واضحة وكافية نحو عملية التغيير التنظيمي تقلل من مقاومتي للتغيير".

نلاحظ من الجدول (٧) أن نسبة الموافقين بدرجة كبيرة هي (١٨.٣%) ونسبة الموافقين هي (٥٩,٣%)، ونسبة المحايدين هي (١٥%)، ونسبة الغير موافقين هي (٧,٤%)، ولم يجيب أحد بغير موافق بشدة حيث بلغت نسبتها (٠.٠%)، فنلاحظ أن أكثر من نصف أفراد العينة يؤيدون هذه العبارة، مما يعني قبول هذه العبارة.

اختبار الفرضية الرابعة:

يتضح من الجدول (٧) عدم ثبوت الفرضية الصفرية التي تفترض أن ليس هناك دور فعال لنظم المعلومات في تفعيل التعامل مع التغيير التنظيمي. فنظم المعلومات بحد ذاتها أداة تغيير تساهم في تطوير وتحديث جميع الأقسام في المؤسسات، ومن خلال استعراضنا لدور نظم المعلومات في الفصل الثاني نحو التغيير التنظيمي يتضح أنها تعمل على استخدام طرق إدارية متعددة كالأتمتة، والهندرة وإدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الخامسة: "إن ضعف الدعم المالي يعتبر من أهم المعوقات التي

تواجه عملية التغيير التنظيمي".

تفريغ الإستبيانات وعرض النتائج وتحليلها

هذه الفقرة اشتملت على ٥ عبارات كل منه شكلت معوق من المعوقات التي تواجه عملية التغيير التنظيمي وتتفاوت في أهميتها.

١. ضعف الدعم المالي

يعتبر قلة الدعم المالي من أحد المعوقات التي تواجه عملية التغيير التنظيمي والتي تتطلب مبالغ طائلة لحدوثها، ومن خلال الدراسة الميدانية اتضح أن نسبة الأفراد الذين اقرروا أن هذه العبارة ضمن (مهم جداً) هي ١٨,٣١%، أما نسبتهم ضمن درجة (مهم) هي ٣٩,٤%، وكانت نسبة المحايدون هي ١٥,٥%، واعتبر بعض أفراد العينة أن هذه العبارة (قليلة الأهمية) بنسبة ٢٦,٨%.

٢. ندرة العناصر البشرية الكفوة

من أحد المعوقات التي تواجه عملية التغيير التنظيمي هي قلة الموارد البشرية . وقد اتضح من خلال الدراسة الميدانية أن نسبة ٣١% من الأفراد أجمعوا على أنه من الأسباب (مهم جداً)، والبعض الآخر شكل نسبة ٤٢,٢% ضمن درجة (مهم)، ونسبة ١٥,٥% محايدون ، ودرجة (قليل الأهمية) بنسبة ١١,٣%.

٣. التوقيت السيئ للتغيير

التوقيت في تقديم خطة التغيير له أهميته ويجب تحديد الوقت المناسب بدقة متناهية . وقد اتضح من خلال الدراسة الميدانية أن نسبة ٣٢,٤% من أفراد العينة كانت ضمن درجة (مهم جداً)، بينما درجة (مهم) كانت بنسبة ٣٩,١%، وكان ١٦,٩% من الأفراد محايدون، بينما درجة (قليل الأهمية) كانت بنسبة ١٢,٥%.

٤. ضعف الإعداد والتحضير لعمليات التغيير

يعتبر التخطيط لإحداث التغيير أمر مهم ودقيق ، وكلما كانت بداية التغيير متماشية على قواعد وأسس قوية كلما زادت نسبة نجاح عملية التغيير والعكس صحيح. ومن خلال الدراسة الميدانية يتضح أن نسبة ٣٢,٤% شكلت ضمن درجة (مهم جداً)، بينما شكلت درجة (مهم) بنسبة ٤٩,٣%، وكانت نسبة المحايدون ١٦,٩%، ودرجة (قليل الأهمية) شكلت نسبة ١,٤%.

٥. رفض الإدارة العليا للتغيير

لا يمكن حدوث عملية التغيير دون موافقة واقتناع الإدارة العليا بضرورتها وأهميتها . واتضح من خلال الدراسة الميدانية أن نسبة الأفراد ضمن درجة (مهم جداً)

تفريغ الإستبيانات وعرض النتائج وتحليلها

هي ٣٣,٨%، أما نسبتهم ضمن درجة (مهم) فهي ٣٩,٥%، وكانت نسبة المحايدين هي ١٩,٧%، ونسبة الأفراد ضمن درجة (قليل الأهمية) هي ٧,٠%.

اختبار الفرضية الخامسة

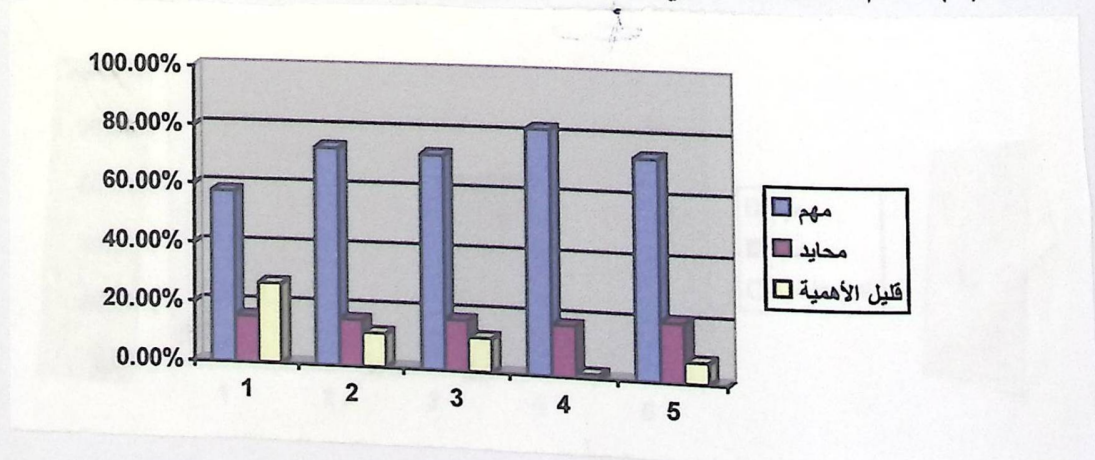
من خلال النسب السابقة نجد أن فقرة ضعف الإعداد والتحضير لعمليات التغيير تعتبر من أهم المعوقات التي تواجه عملية التغيير التنظيمي ولقد بلغت نسبة أهميتها ٥٨%، ويليهما في المرتبة الثانية كلا من فقرة ندرة العناصر البشرية الكفوة، وفقرة رفض الإدارة العليا للتغيير ونسبة كل منهما ٥٢%، واحتلت المرتبة الثالثة فقرة التوقيت السيئ للتغيير والتي بلغت نسبتها ٥١%، ويليهما في المرتبة الرابعة فقرة قلة الموارد المالية ونسبتها ٤١%. وهذا يعني نفي الفرضية الصفرية التي تفترض أن ضعف الدعم المالي يعتبر من أهم المعوقات التي تواجه عملية التغيير التنظيمي.

جدول رقم (١٠) : التكرار والنسبة المئوية لأهم المعوقات التي تواجه عملية التغيير

التنظيمي

العبارات	مهم جداً		مهم		محايد		قليل الأهمية	
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
١	١٨,٣%	١٣	٣٩,٤%	٢٨	١٥,٥%	١١	٢٦,٨%	١٩
٢	٣١%	٢٢	٤٢,٢%	٣٠	١٥,٥%	١١	١١,٣%	٨
٣	٣٢,٤%	٢٣	٣٩,٤%	٢٨	١٦,٩%	١٢	١١,٣%	٨
٤	٣٢,٤%	٢٣	٤٩,٣%	٣٥	١٦,٩%	١٢	١,٤%	١
٥	٣٣,٨%	٢٤	٣٩,٤%	٢٨	١٩,٨%	١٤	٧,٠%	٥

شكل (٧) : أهم المعوقات التي تواجه عملية التغيير التنظيمي.



الفصل الخامس

"الاستنتاجات والتوصيات"

• الاستنتاجات

• التوصيات

الاستنتاجات

في هذه الدراسة هدف فريق البحث لإعطاء صورة واضحة عن العاملين في البنوك التجارية المحلية نحو عملية التغيير التنظيمي ومجالاته. وقد تم التوصل إلى العديد من النتائج من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها من تلك الاستبيانات التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة.

وبعد تفريغ الاستبيانات من قبل الباحثين وتصنيف وتحليل البيانات الواردة فيها فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

١. هناك فرق بين اتجاهات العاملين في البنوك التجارية المحلية نحو التغيير التنظيمي بمجالاته الثلاثة: التغيير الهيكلي، والتغيير في القوى البشرية، والتغيير التكنولوجي. فلقد تبين أن درجة قبول العاملين للتغيير في مجال القوى البشرية يمثل أعلى نسبة، ويليه في المرتبة الثانية التغيير التكنولوجي، ويأتي في المرتبة الثالثة التغيير الهيكلي. وهذا يعني نفي الفرضية الصفرية التي تفترض أنه لا فرق بين اتجاهات العاملين في البنوك التجارية المحلية نحو التغيير التنظيمي بمجالاته الثلاثة.

٢. إن اكتساب مهارات وخبرات جديدة تعتبر من أهم الأسباب التي تؤدي إلى قبول العاملين للتغيير التنظيمي. حيث أن اكتساب العاملين لمهارات وخبرات جديدة يعتبر حافزاً مساعداً يشجعهم على قبول التغيير التنظيمي، فإكتساب الفرد للخبرات يعتبر صفة مميزة له يمكنه الاستفادة منها طيلة حياته العملية. ويليه في المرتبة الثانية الرغبة في زيادة فرص الترقية والترافع مستقبلاً، ويليه في المرتبة الثالثة الرغبة في زيادة فاعلية برامج المكافآت والحوافز والرواتب، ويليه في المرتبة الرابعة الرغبة في تحسين ظروف العمل، ويليه فقررة ملائمة الوظيفة الجديدة للخبرات السابقة، ويليه في المرتبة السادسة الرغبة في التقليل من الواجبات الحالية. وبذلك يتضح أن الفرضية هي فرضية صحيحة ومقبولة.

٣. إن سوء الفهم لأهداف التغيير تعتبر من أهم الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي. فسوء الفهم ينشأ عن الانخداع بالمعلومات المتوفرة لدى كل من العاملين ورؤسائهم، ووجود مثل هذا الخطأ في الافتراض يؤدي إلى سوء فهم معنى التغيير وأهميته، وأغراضه ونتائجه وبالتالي مقاومتهم لهذه الخطة. وتأتي في المرتبة الثانية فقرة الرضا بالوضع الحالي، ويليهما في المرتبة الثالثة عدم الثقة فيمن يقوم بالتغيير، ويأتي في المرتبة الرابعة كلاً من فقرة الخوف من تهديد المصالح المكتسبة، وفقرة الخوف من اضطراب العلاقات الاجتماعية. وهذا يعني نفي الفرضية الصفرية التي تفترض أن الخوف على المصالح المكتسبة يعتبر من أهم الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي.

٤. هناك دور فعال لنظم المعلومات في تفعيل التعامل مع التغيير التنظيمي. ويتضح عدم ثبوت الفرضية الصفرية التي تفترض أن ليس هناك دور فعال لنظم المعلومات في تفعيل التعامل مع التغيير التنظيمي، فنظم المعلومات بحد ذاتها أداة تغيير تساهم في تطوير وتحديث جميع الأقسام في المؤسسات، ومن خلال استعراضنا لدور نظم المعلومات سابقاً نحو التغيير التنظيمي يتضح أنها تعمل على استخدام طرق إدارية متعددة كالأتمتة، والهندرة، وإدارة الجودة الشاملة.

٥. إن ضعف الإعداد والتحضير لعمليات التغيير تعتبر من أهم المعوقات التي تواجه عملية التغيير التنظيمي. يعتبر التخطيط لإحداث التغيير أمر مهم ودقيق، وكلما كانت بداية التغيير متماشية على قواعد وأسس قوية كلما زادت نسبة نجاح عملية التغيير والعكس صحيح. وتأتي في المرتبة الثانية كلا من فقرة رفض الإدارة العليا للتغيير وفقرة ندرة العناصر البشرية الكفؤة، وتليها في المرتبة الثالثة فقرة التوقيت السيئ للتغيير، وتأتي في المرتبة الرابعة فقرة ضعف الدعم المالي. وهذا يعني نفي الفرضية الصفرية التي تفترض أن ضعف الدعم المالي يعتبر من أهم المعوقات التي تواجه عملية التغيير التنظيمي.

التوصيات

- لقد توصلت الباحثين في ضوء هذه النتائج إلى التوصيات التالية:
١. التوعية تجاه أهمية التغيير التنظيمي في المؤسسات وبيان الفوائد الناتجة عنه.
 ٢. يجب دعم وتأييد القادة الإداريين في المنظمة، إذ أن دعمهم وتأييدهم لجهود التغيير تضمن له الاستمرارية وتحقيق النتائج.
 ٣. الحرص على وجود قادة تغيير يمتلكون مهارات إنسانية وعقلية وفنية ترتبط بالتغيير وتساعدهم على تكوين إطار فكري واضح عن دوافع التغيير وعملياته ونتائجه.
 ٤. يجب على المدراء الاهتمام بعملية التغيير التنظيمي وتطبيق مراحلته الأساسية لأنه العامل المشترك بين إدارة المصادر الأخرى ويدخل في جميع العمليات الإدارية.
 ٥. على المدراء أن يستغلوا دور نظم المعلومات وفوائدها في إدارة التغيير التنظيمي والتقليل من مقاومة التغيير بشكل فعال، كما يجب توفر دائرة نظم معلومات في المنظمات لكي تساعدها على مواكبة التطورات الجارية.
 ٦. يجب إشراك الأشخاص والمجموعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهدافه والتخطيط له وتنفيذه، إذ أن إشراكهم يعزز لديهم الحماس والالتزام والاندفاع.
 ٧. يجب معرفة مصادر ومستوى عدم رضا الموظفين السائد في المنظمة وتشخيص مشكلات المنظمة بأسلوب علمي، وكذلك تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه.
 ٨. الحرص على توافر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه.
 ٩. ضرورة إدخال التغيير التنظيمي على مراحل.
 ١٠. إرسال العاملين لدورات تدريبية في الداخل والخارج ليتم اطلاعهم بشكل مستمر على ما هو حديث.

الاستنتاجات والتوصيات

١١. على المسؤولين عن شبكة الحاسوب في البنوك العمل على تفعيل دور البنوك من خلال استغلال مواقع البنوك على شبكة الإنترنت كوسيلة للدعاية والترويج للبنوك.
١٢. يجب على المؤسسات التعليمية في المجتمعات العربية عامة ومجتمعنا المحلي خاصة إدخال بعض المساقات التي تتعلق بالتغيير التنظيمي في خططها التعليمية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. ابتسام الحلواني، " التطوير ودوره في التطوير الإداري "، مجلة الإدارة العامة (العدد ٦٧: يوليو ١٩٩٠).
٢. جون جاكسون، نظرية التنظيم، الطبعة الأولى (القاهرة: معهد الإدارة العامة للبحوث، ١٩٨٨).
٣. جيهان القشقيش ونداء قنبي، "تأثير الضغوط الإدارية على الموظفين في جامعة بوليتكنك فلسطين"، بحث مقدم لكلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين، الخليل، ٢٠٠٠.
٤. حمدي القدسي وخذون شعبان، "التسعير لمصانع الأحذية لمدينة الخليل"، بحث مقدم لكلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين، الخليل، ٢٠٠٠.
٥. دافيد ويلسون، استراتيجية التغيير، الطبعة الثانية (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ١٩٩٩).
٦. زهير نعيم الصباغ، " التغيير التنظيمي وتنمية المنظمة "، مجلة العلوم الاقتصادية (العدد ١: ١٩٨١).
٧. سلام التكروري، "دراسة تحليلية وتطويرية للجمعية الخيرية الإسلامية"، بحث مقدم لكلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين، الخليل، ١٩٩٩.
٨. سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى (الإسكندرية: مكتب الإشعاع للنشر، ١٩٩٧).
٩. عاصم الأعرجي، دراسات معاصرة في التطوير الإداري، الطبعة الأولى (عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، ١٩٩٥).
١٠. عبد الباري درة، "التغيير في المنظمات"، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية (العدد الرابع، ١٩٨١).

١١. فيصل مرار وسليمان اللوزي، " التطوير التنظيمي "، مجلة العلوم الإدارية (العدد ١: يونيو ١٩٨٩).
١٢. قيس مؤمن وحسين حريم وآخرون، التنمية الإدارية، الطبعة الأولى (عمان: دار زهران، ١٩٩٧).
١٣. كامل السيد غراب وفادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى (الرياض: النشر العلمي والمطابع، ١٩٩٧).
١٤. محمد رسمي، " إدارة التغيير "، مجلة هندسة التغيير (العدد ٢: يوليو ١٩٩٦).
١٥. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية (عمان: المكتبة الوطنية، ١٩٩٣).
١٦. محمد نور برهان وغازي إبراهيم رحو، نظم المعلومات المحوسبة، الطبعة الأولى (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ١٩٩٨).
١٧. مصطفى تركي، بحوث في السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى (الكويت: دار القلم، بلا).
١٨. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى (عمان: دار وائل للنشر، ١٩٩٩).
١٩. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، الطبعة الأولى (القاهرة: معهد الإدارة العامة للبحوث، ١٩٩٣).

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Don Hellrigel & John Slocum, Management, Sixth Edition (Texas: Addison-Wesley Publishing Company, 1993).
2. Fred Luthans, Organizational Behavior, Sixth Edition (McGraw-Hill, 1977).
3. Gary Dessler, Human Resource Management, Eighth Edition (New Jersey: Printice-Hall International, 2000).
4. Gary Dessler, Managing Organizations, First Edition (Florida: Hevrcourt Brace College Puplichers, 1998).
5. Harvey Donald & Brown Donald, An Experiential Approach to Organization Development, Fourth Edition (New Jersey: Printice-Hall International, 1992).

6. Jane Laudon & Kenneth Laudon, Management Information Systems, Fifth Edition (New Jersey: Prentice-Hall International, 1997).
7. John Word, Principles of Information Systems Management, First Edition (London: Routledge, 1995).
8. Ralph Stair, Principles of Information Systems, Second Edition (New Jersey: Printice-Hall International, 1993).
9. Stephen Robbins, Management, Sixth Edition (New Jersey: Printice-Hall International, 1999).
10. Stephen Robbins, Oraganizational Behavior, Eighth Edition (New Jersey: Printice-Hall International, 1998).
11. Stephen Robbins & David De Cenzo, Fundamentals of Management, Second Edition (New Jersey: Prentice-Hall International, 1998).

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

استبانة الدراسة

الأخ الكريم، الأخت الكريمة ...

تحية طيبة و بعد،،،

يقوم فريق البحث بدراسة حول "اتجاهات العاملين في البنوك التجارية المحلية نحو التغيير التنظيمي" و ذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في نظم المعلومات من كلية العلوم الإدارية و نظم المعلومات بجامعة بوليتكنك فلسطين.

لذا يرجى التكرم بالتعاون مع فريق البحث في الإجابة على فقرات الاستبانة بدقة و موضوعية، هذا و ستعامل المعلومات الواردة فيها بسرية تامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

فريق البحث:

ديمه التميمي ، ربي الجعبري

بإشراف:

أ.أينه المحتسب

جامعة بوليتكنك فلسطين.

أولاً: يرجى الإجابة عن المعلومات التالية و ذلك بوضع إشارة (✓) في المكان المحدد لذلك:

♦ الوظيفة:.....

♦ الجنس:

انثى

ذكر

♦ العمر:

٣٠-٣٩ سنة

٢٠-٢٩ سنة

٤٩ فما فوق

٤٠-٤٩ سنة

المؤهل العلمي:

- دكتوراه
 ماجستير
 بكالوريوس
 دبلوم
 غير ذلك (حدد):

◆ سنوات الخبرة:

- أقل من سنة
 ١-٥ سنوات
 ٦-١٠ سنوات
 أكثر من ١٠ سنوات

ثانياً: عبر عن درجة موافقتك عن كل من العبارات التالية بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب مقابل كل عبارة:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١.	إذا أسندت إلي مسؤوليات إضافية جديدة فإنني أتقبل ذلك بكل سرور					
٢.	هنالك حاجة لإعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات في البنك					
٣.	هنالك حاجة لتغيير الهيكل التنظيمي للبنك من وقت لآخر					
٤.	أفضل أن تبقى الطرق والإجراءات المستخدمة في عملي كما هي					
٥.	لا بد من القيام بتبسيط وتطوير الإجراءات المتبعة في البنك لزيادة كفاءتها وزيادة رضى الجمهور					
٦.	هنالك حاجة لتغيير السياسات الحاكمة للعمل وذلك بتقبل قواعد تشجع على اللامركزية والتفويض					
٧.	أفضل أن أستخدم الحاسوب في حفظ المعلومات أكثر من حفظها في ملفات					
٨.	أؤيد فكرة إدخال التكنولوجيا الحديثة في الحصول على المعلومات لإنجاز المهام البنكية					
٩.	هنالك ضرورة لتغيير الآلات والأجهزة المستخدمة في البنك بأجهزة أكثر حداثة					
١٠.	هنالك حاجة لاستخدام برامج حاسوب خاصة بالأعمال البنكية					

					هناك حاجة لربط أجهزة الحاسوب في البنك مع الفروع العامة خارج فلسطين	١١.
					هناك حاجة للتعامل مع الإنترنت لإنجاز المهام البنكية	١٢.
					إذا طلب مني الالتحاق ببرنامج تدريبي لتنمية و تطوير مهاراتي و معلوماتي فإنني أتقبل ذلك بكل سرور	١٣.
					أشعر بأنني بحاجة إلى دورات تدريبية في مجال عملي	١٤.
					إذا تم توظيف أشخاص جدد فإنني أتقبل ذلك و بكل تعاون	١٥.
					إذا تم تعيين رئيس جديد لي من الخارج فإنني لأقدم له كل التعاون و الاحترام	١٦.
					لا مانع لدي من التنقل بين أقسام البنك المختلفة لاكتساب معلومات و مهارات أكثر	١٧.
					إن وجود معلومات واضحة و كافية نحو عملية التغيير التنظيمي تقلل من مقاومتي للتغيير	١٨.

ثالثاً: تتكون هذه الفقرة من ١٦ بند و لكل بند من هذه البنود أهمية متفاوتة، يرجى وضع إشارة (✓) في الخانة الأكثر ملائمة:

♦ من وجهة نظرك أهم سبب يشجعك على قبول التغيير التنظيمي هو:

الرقم	العبارات	مهم جداً	مهم	محايد	قليل الأهمية
١.	زيادة فرص الترقية و الترفيع و الترقية مستقبلاً				
٢.	زيادة فاعلية برامج المكافآت و الحوافز و الرواتب				
٣.	تحسين ظروف العمل				
٤.	اكتساب مهارات و خبرات جديدة				
٥.	ملائمة الوظيفة الجديدة للخبرات السابقة				
٦.	التقليل من الواجبات الحالية				
٧.	غير ذلك (حدد):				

♦ من وجهة نظرك أهم سبب يدفعك لمقاومة التغيير التنظيمي هو:

الرقم	العبارات	مهم جدا	مهم	محايد	قليل الأهمية
١.	الرضا بالوضع الحالي				
٢.	عدم الثقة فيمن يقوم بالتغيير				
٣.	سوء الفهم لأهداف التغيير				
٤.	الخوف من تهديد المصالح المكتسبة				
٥.	الخوف من اضطراب العلاقات الاجتماعية				
٦.	غير ذلك (حدد):.....				

♦ من وجهة نظرك أهم معوق يواجه عملية التغيير التنظيمي هو:

الرقم	العبارات	مهم جدا	مهم	محايد	قليل الأهمية
١.	ضعف الدعم المالي				
٢.	ندرة العناصر البشرية الكفوة				
٣.	التوقيت السيئ للتغيير				
٤.	ضعف الإعداد و التحضير لعمليات التغيير				
٥.	رفض الإدارة العليا للتغيير				
٦.	غير ذلك (حدد):.....				

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،