

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة بوليتكنك فلسطين

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

اتجاهات المدراء ونائبهم في البنوك العاملة في مدينة الخليل نحو التغيير التنظيمي.

الباحثان

أميرة نبيل الشطريط

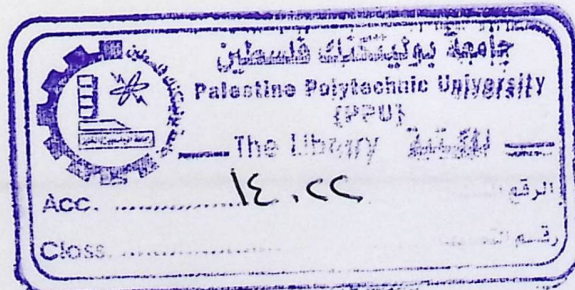
رزان نبيل الننتشة

إشراف :

أ. لينه المحتسب

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال المعاصرة في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين

حزيران/٢٠١٤



شكر وتقدير

قال الرسول صلى الله عليه وسلم: "إن الله وملائكته وأهل السماء والأرض حتى النملة في جحرها وحتى الحوراء ليصلون على معلم الناس الخير". رواه الترمذي وقال حديث حسن.

نرفع بالغ الشكر ومحطيم الامتنان للكريم المنان... على منه، وفضله، وتوفيقه، في أداء هذا العمل المتواضع وإتمام هذا البحث... ولولا رعايته وعنايته لما دون حرفه واحد فيه، ويسعدنا أن نتقدم بجزيل شكرنا ومحطيم امتناننا إلى كل من منحنا من علمه الكثير وقدم لنا العون والتشجيع والمساندة.

وقبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر، والامتنان، والمحبة إلى الذين...

حملوا أقدس رسالة في الحياة...

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة...

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل...

كما أقدم كل الشكر والتقدير والامتنان إلى المشرفة الفاضلة لينة المحتسب التي بذلت معنا الجهد الكبير وكانته لنا خير دليل، متمنين لها المزيد من التقدم والعلم.

كما وأشكر المدراء ونائبهم في البنوك في مدينة الخليل لتكرمهم بالتعاون بالإجابة عن الإستبانة في إتمام هذا الجانب الميداني في البحث.

الإهداء

إلى من بلغ الرسالة... وأدى الأمانة ونصح الأمة ... إلى نبي الرحمة ونور العالمين ...

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من كلفه الله بالمهابة والوقار... إلى من علمني العطاء بدون انتظار... إلى من أحمل اسمه بكل

افتخار... والدي العزيز.

إلى ملاكبي في الحياة... إلى معنى الحب و إلى معنى العنان والتفاني... إلى بسمة الحياة وسر الوجود

إلى أغلى العبايب... أمي الحبيبة.

إلى من بهم أكبر وعليهم اعتمد... إلى من بوجودهم اكتسبت قوة ومعية لا حدود لها ... إخواني

وأخواتي.

إلى من تذوقته معهم أجمل اللحظات... إلى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى من كانوا معي

على طريق النجاح والخير... أصدقائي وزملائي.

إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة... الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة... إلى جميع أساتذتنا

الأفاضل.

قائمة المحتويات

الترقيم	الموضوع	الصفحة
*	الشكر والتقدير	أ
*	الإهداء	ب
*	قائمة المحتويات	ت
*	قائمة الجداول	ح
*	قائمة الأشكال والصور	د
*	الملخص	ذ
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة		
١.١	المقدمة	١
٢.١	مشكلة الدراسة	٢
٣.١	أهداف الدراسة	٣
٤.١	أهمية الدراسة	٤
٥.١	حدود الدراسة	٥
٧,١	الهيكل التنظيمي للدراسة	٦
٨.١	مصطلحات الدراسة	٧
الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة		
*	المقدمة	٨
١.٢	التغيير	٩
١.١.٢	مفهوم التغيير	٩
٢.١.٢	طبيعة التغيير والتغيير التنظيمي	٩
٣.١.٢	خصائص عملية التغيير التنظيمي	١٠
٤.١.٢	اهداف التغيير التنظيمي	١٥
٥.١.٢	أنواع التغيير التنظيمي	١٦
٦.١.٢	الأسباب التي تؤدي إلى احداث تغييرات في المنظمة	١٨
٧.١.٢	مجالات التغيير التنظيمي	١٩
٨.١.٢	معوقات التغيير التنظيمي	٢٢

٢٢	خطوات التغيير في المنظمات	٩.١.٢
٢٤	نماذج لإدخال التغيير المخطط	١٠.١.٢
٢٦	التفاوض والإتفاق على إدخال التغيير للمنظمة	١١.١.٢
٢٦	أسباب مقاومة التغيير	١٢.١.٢
٢٧	التغلب على مقاومة التغيير	١٣.١.٢
٢٨	الإجراءات التي تؤدي الى إزالة او تقليص حالات او احتمالات إقامة التغيير	١٤.١.٢
٣٠	أسباب فشل التغيير التنظيمي	١٥.١.٢
٣٢	الدراسات السابقة	٢.٢
٣٢	الدراسات العربية	١.٢.٢
٤٣	الدراسات الاجنبية	٢.٢.٢
الفصل الثالث : الطرق والاجراءات		
٥٠	منهجية الدراسة	١.٣
٥٠	مجتمع الدراسة	٢.٣
٥١	أداة الدراسة	٣.٣
٥٢	صدق أداة الدراسة	٤.٣
٥٢	ثبات أداة الدراسة	٥.٣
٥٣	خطوات تطبيق الدراسة	٦.٣
٥٣	متغيرات الدراسة	٧.٣
٥٤	المعالجة الاحصائية	٨.٣
٥٥	تصحيح المقياس	٩.٣
الفصل الرابع : تحليل نتائج الدراسة		
٥٦	المعالجة الاحصائية	١.٤
٥٦	صدق الاداة وثباتها	١.١.٤
٦٣	وصف خصائص عينة البحث	٢.١.٤
٦٩	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها	٣.١.٤
٧٧	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها	٤.١.٤
٨٢	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها	٥.١.٤
٨٧	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ومناقشتها	٦.١.٤

٩١	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس ومناقشتها	٧.١.٤
٩٣	النتائج المتعلقة بالسؤال السادس ومناقشتها	٨.١.٤
الفصل الخامس : النتائج والتوصيات		
١٠٠	النتائج	١.٥
١٠٣	التوصيات	٢.٥
قائمة المراجع		
١٠٥	قائمة المراجع	*
	الملاحق	*

٩٥	معدل ارتباط كل عبارة من عبارات المسور الثاني التجلي التكنولوجي مع الدرجة الكلية له	٧.٤
٩٦	معدل ارتباط كل عبارة من عبارات المسور الثالث التجلي التكنولوجي مع الدرجة الكلية له	٧.٤
٩٧	معدل ارتباط كل عبارة من عبارات المسور الرابع تجلي التكنولوجي مع الدرجة الكلية له	٨.٤
٩٨	معدل ارتباط كل عبارة من عبارات المسور الخامس تجلي التكنولوجي مع الدرجة الكلية له	٩.٤
٩٩	توزيع أفراد العينة حسب العمر	١٠.٤
١٠٠	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	١١.٤
١٠١	توزيع أفراد العينة حسب المهن العلمية	١٢.٤
١٠٢	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	١٣.٤
١٠٣	نتائج اختبار فرضيات المسور الأول التجلي التكنولوجي	١٤.٤
١٠٤	نتائج اختبار فرضيات المسور الثاني التجلي التكنولوجي	١٥.٤
١٠٥	نتائج اختبار فرضيات المسور الثالث التجلي التكنولوجي	١٦.٤
١٠٦	نتائج اختبار فرضيات المسور الرابع تجلي التكنولوجي	١٧.٤
١٠٧	نتائج اختبار فرضيات المسور الخامس تجلي التكنولوجي	١٨.٤
١٠٨	اختبار الفروق التفاضلية بين المجموعات في نتائج اختبار التفاضلية في العينة التجلي التكنولوجي	١٩.٤
١٠٩	اختبار الفروق التفاضلية بين المجموعات في نتائج اختبار التفاضلية في العينة التجلي التكنولوجي	٢٠.٤

قائمة الجداول

الترقيم	اسم الجدول	الصفحة
١.٢	جدول المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	٤٨
٢.٣	أسماء البنوك وعدد فروعهم في مدينة الخليل	٥٠
٣.٣	نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة	٥٣
٤.٣	مفاتيح التصحيح	٥٥
٥.٤	معامل ارتباط كل عبارة من عبارات المحور الأول "الهيكل التنظيمي" مع الدرجة الكلية له	٥٧
٦.٤	معامل ارتباط كل عبارة من عبارات المحور الثاني "المجال التكنولوجي" مع الدرجة الكلية له	٥٩
٧.٤	معامل ارتباط كل عبارة من عبارات المحور الثالث "الموارد البشرية" مع الدرجة الكلية له	٦٠
٨.٤	معامل ارتباط كل عبارة من عبارات المحور الرابع "تشجيع الثقافة التنظيمية" مع الدرجة الكلية له	٦٢
٩.٤	معامل ثبات كل محور من محاور الدراسة	٦٣
١٠.٤	توزيع أفراد العينة حسب العمر	٦٤
١١.٤	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	٦٦
١٢.٤	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	٦٨
١٣.٤	درجات مقياس ليكرت الخماسي	٦٩
١٤.٤	نتائج تحليل فقرات المحور الأول "الهيكل التنظيمي"	٧٠
١٥.٤	نتائج تحليل فقرات المحور الثاني "المجال التكنولوجي"	٧٨
١٦.٤	نتائج تحليل فقرات المحور الثالث "الموارد البشرية"	٨٣
١٧.٤	نتائج تحليل فقرات المحور الرابع "تشجيع الثقافة التنظيمية"	٨٨
١٨.٤	تقديرات افراد العينة للعوامل التي تساعد في نجاح التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في مدينة الخليل بترتيبها حسب الاهمية النسبية	٩١
١٩.٤	اختبار التوزيع الطبيعي لكلاً من التغيير التنظيمي و العمر	٩٤
٢٠.٤	اختبار تجانس التباين "Levene test"	٩٥

٩٥	تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لقياس الفروق في استجابة أفراد عينة الدراسة حول (التغيير التنظيمي) تعزى لمتغير العمر	٢١.٤
٩٦	اختبار التوزيع الطبيعي لكلاً من التغيير التنظيمي و سنوات الخبرة	٢٢.٤
٩٧	اختبار تجانس التباين "Levene test"	٢٣.٤
٩٨	تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لقياس الفروق في استجابة أفراد عينة الدراسة حول (التغيير التنظيمي) تعزى لمتغير سنوات الخبرة	٢٤.٤
٩٩	اختبار التوزيع الطبيعي لكلاً من التغيير التنظيمي و المؤهل العلمي	٢٥.٤
٩٩	نتائج اختبار t-test لاختبار الفروق في التغيير التنظيمي بواسطة متغير المؤهل العلمي	٢٦.٤

قائمة الأشكال والصور

الترقيم	اسم الشكل	الصفحة
١.٢	أنواع التغيير التنظيمي	١٦
٢.٢	خطوات التغيير التنظيمي	٢٢
٣.٤	توزيع افراد العينة حسب العمر	٦٥
٤.٤	توزيع سنوات الخبرة في العمل	٦٧
٥.٤	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	٦٨
٦.٤	الإتجاه نحو التغيير التنظيمي في مجال الهيكل التنظيمي	٧٦
٧.٤	الإتجاه نحو التغيير التنظيمي في المجال التكنولوجي	٨٢
٨.٤	الإتجاه نحو التغيير التنظيمي في مجال الموارد البشرية	٨٧
٩.٤	تأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق التغيير التنظيمي	٩٠

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات المدراء ونائبهم في البنوك العاملة في مدينة الخليل نحو التغيير التنظيمي ، ولقد اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي لإجراء هذه الدراسة ، وأستخدم أداة للدراسة وهي الإستبانة ، حيث تم توزيع الإستبانة على المدراء والنائبين في البنوك المحلية في مدينة الخليل ، وكان حجم مجتمع الدراسة (٣٠) مدير ونائب ، وتم استرجاع (٢٨) إستبانة منها ، وقد تم تحليلها ومعالجتها إحصائياً .

وقد توصلت الباحثتان إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

إن اتجاهات المدراء ونائبهم هي اتجاهات ايجابية نحو التغيير التنظيمي في مجال الهيكل التنظيمي، واتجاهات ايجابية نحو التغيير التنظيمي في المجال التكنولوجي ، وايضاً اتجاهات ايجابية نحو التغيير التنظيمي في مجال الموارد البشرية ، كذلك فإن الثقافة التنظيمية للبنك تشجع على اجراء التغيير في المجال التكنولوجي كمرتبة اولى ، ومن ثم اجراء تغيير في مجال الهيكل التنظيمي كمرتبة ثانية ، ومن ثم اجراء تغيير في مجال الموارد البشرية كمرتبة ثالثة ، وقد توصلت الدراسة الى ان من أهم العوامل التي تساعد على نجاح التغيير التنظيمي هو توافر الموارد البشرية الكفوة ، كما توصلت الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المدراء ونائبهم في البنوك المحلية نحو التغيير التنظيمي تعزى لمتغير العمر، وسنوات الخبرة ، والمؤهل العلمي ، وأن غالبية أعمار مدراء البنوك ونائبهم تراوحت من ٣٥ - ٤٥ سنة ، وأن غالبيتهم حاصلين على مؤهل علمي بكالوريوس .

واوصت الباحثتان على ضرورة تأييد وإدراك المسؤولين في البنوك على ضرورة إدخال التغيير التنظيمي في المجالات التالية (الهيكل التنظيمي ، والتكنولوجي ، والموارد البشرية) ، و العمل على استخدام مبدأ اللامركزية الإدارية ، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات مع الجهات العليا في البنك ، و العمل بشكل مستمر على تشجيع العاملين على الالتحاق ببرامج تدريبية ، ودورات تدريبية ، وورشات عمل لتنمية وتطوير قدراتهم ومعلوماتهم ، و التأكيد على سعي المسؤولين في البنوك على توفير الموارد المالية اللازمة والمناسبة لإحداث التغيير .

Summary

This study aimed to know the trends of the directors and their deputies in the banks operating in the city of Hebron, about organizational change, and has adopted the researchers on the descriptive approach to conduct this study, and use a tool to study a questionnaire, which was distributed the questionnaire to the directors and deputies in local banks in the city of Hebron, and the size of the study population (30) and deputy director, were retrieved (28) questionnaire, and it has been analyzed and processed statistically. The researchers came to the set of results including: The trends of the directors and their deputies are positive attitudes towards organizational change in the organizational structure, and positive attitudes towards organizational change in the field of technology, as well as positive attitudes towards organizational change in the field of human resources, as well as the organizational culture of the bank encourages a change in the technological field degree first, and then make a change in the organizational structure degree seconds, and then make a change in the field of human resources degree third, the study found that the most important factors that will help the success of organizational change is the availability of competent human resources, as the study found the lack of differences statistically significant trends in directors and their deputies in local banks about organizational change due to the variable age, years of experience, qualification, and that the age of the majority of bank managers and their deputies ranged from 35-45 years, and that most of them hold a bachelor qualification.

And recommended researchers on the need to support and recognize the officials in the banks on the need for the introduction of organizational change in the following areas (organizational structure, technology, and human resources), and work on the use of the principle of administrative decentralization, and the involvement of employees in decision-making with the higher authorities in the bank, and work on an ongoing basis to encourage workers to enroll in training programs, and training sessions, and workshops for the development of their abilities and knowledge, and to emphasize the pursuit of those responsible in the banks to provide the financial resources necessary and appropriate to bring about change.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الإطار العام للدراسة

± المقدمة

± مشكلة الدراسة

± أهداف الدراسة

± أهمية الدراسة

± حدود الدراسة

± الهيكل التنظيمي للدراسة

± مصطلحات الدراسة

١.١ المقدمة:

تسير أدبيات التغيير التنظيمي إلى التقدم العلمي والتقني الهائل في شتى المجالات ، وانعكاسه بشكل كبير على الحياة الإنسانية ، وتعاظمت الفجوة ما بين الدول النامية والمتقدمة ، واتسعت ظاهرة العولمة وأثرت بشكل كبير في المنظمات وإستراتيجياتها ، وهذه أوجدت تحديات تعيشها المنظمات التي بدأت تبحث عن الأدوات والآليات التي تمكنها من مجابتهها بطرق مبدعة ومبتكرة ، فكان التغيير التنظيمي الآلية التي اعتمدها المنظمات لتحقيق السبق في مجابهة هذه التحديات ، وذلك بوصفها تطوراً فكرياً في عالم الأعمال ، وينبغي اعتماده من قبل المنظمات لكي تبديع وتحقق السبق التنافسي في هذا المجال ، فضلاً عن النجاح التنافسي في عالم الأعمال، انطلاقاً من أن التغيير التنظيمي هو البيئة الجديدة التي تحت على الإبداع ، والابتكار ، والتجديد(العربي، ٢٠١١:٣).

ولما كان التغيير التنظيمي أحد أهم مجالات التغيير في منشآت الأعمال العامة والخاصة ، لمساسه بجوانب المنظمة المتعددة ، سواء كانت رؤيتها ورسالتها، أو عملياتها ومهامها ، أو هيكلها التنظيمية ، أو أسلوب الأفراد العاملين واتجاهاتهم، أو إجراءاتها وتقنياتها المستخدمة، فقد أظهرت الأدبيات أهمية موضوع التغيير التنظيمي، لكونها تساعد المنظمات على التأقلم والتكيف مع البيئة المحيطة، إذ جاءت عدد من النتائج لتؤكد على أهمية إيجاد نظام ذاتي متعدد للتغيير، لينعكس ذلك في دعم جهود المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية، وتحفيز أعضاء المنظمة لتحقيق أهدافها، بشكل يتم فيه تحقيق نوع من التكامل بين أغراض المنظمة وحاجات أعضائها، وتعزيز الثقة والانفتاح ما بين الأعضاء في المنظمة، وحل مشكلاتها، من خلال تزويدها بالمعلومات

عن عمليات المنظمة، ونتائج هذه العمليات والوسائل التي يمكن تغييرها بها، بالإضافة إلى تطوير أساليب تبادل المعلومات بين مرافق المنظمة (الفائز، ٢٠٠٨: ٢).

ومن خلال ما ورد سابقاً ، وإيماناً منا بأهمية التغيير التنظيمي، والدور الذي تلعبه من خلال مجالاته، إرتأت الباحثتان دراسة اتجاهات المدراء ونائبيهم في البنوك العاملة في مدينة الخليل نحو التغيير التنظيمي ، ونأمل أن تكون هذه الدراسة نقطة انطلاق للعديد من الدراسات اللاحقة في هذا القطاع حيث ستسهم في الكشف عن ماهية هذه الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي في المجال الهيكل التنظيمي ، والتكنولوجي ، والموارد البشرية ، ودرجة تشجيع الثقافة التنظيمية على تطبيق التغيير التنظيمي ، وإبراز العوامل التي تساعد في نجاح عملية التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في مدينة الخليل .

٢.١ مشكلة الدراسة:

إن عملية إحداث التغيير التنظيمي وتطبيقه ونجاحه يعتمد بالدرجة الأولى على اتجاه المدراء ونائبيهم نحوه . فقد تكون ردود فعل ايجابية وبالتالي تضمن المنظمة قبولهم ، وتأييدهم ومن ثم تعاونهم في تطبيقه ، أو قد تكون ردود فعل سلبية تتمثل في رفضه وعدم قبوله ، لذا فقد ظهرت الحاجة إلى السعي لمعرفة وحصر وتشخيص اتجاهات المدراء ونائبيهم نحو التغيير التنظيمي في البنوك .

ويمكن بلورة مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية :

١. ما اتجاه المدراء ونائبيهم في البنوك العاملة في مدينة الخليل نحو التغيير التنظيمي في مجال الهيكل

التنظيمي ؟

٢. ما اتجاه المدراء ونائبيهم في البنوك العاملة في مدينة الخليل نحو التغيير التنظيمي في المجال التكنولوجي؟

٣. ما اتجاه المدراء ونائبيهم في البنوك العاملة في مدينة الخليل نحو التغيير التنظيمي في مجال الموارد البشرية

؟

٤. هل تشجع الثقافة التنظيمية للبنك على تطبيق التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في مدينة الخليل؟

٥. ما هي أهم العوامل التي تساعد في نجاح التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في مدينة الخليل؟

٦. هل توجد فروق في اتجاهات المدراء ونائبيهم في البنوك العاملة في مدينة الخليل نحو التغيير التنظيمي وفقاً

للمتغيرات الديموغرافية التالية: (العمر، والخبرة، والمؤهل العلمي)؟

٣.١ أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على اتجاه المدراء ونائبيهم في البنوك العاملة في مدينة الخليل نحو التغيير التنظيمي في مجال الهيكل التنظيمي .

٢. التعرف على اتجاه المدراء ونائبيهم في البنوك العاملة في مدينة الخليل نحو التغيير التنظيمي في المجال التكنولوجي .

٣. التعرف على اتجاه المدراء ونائبيهم في البنوك العاملة في مدينة الخليل نحو التغيير التنظيمي في مجال الموارد البشرية .

٤. التعرف على تشجيع الثقافة التنظيمية على تطبيق التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في مدينة الخليل .
٥. التعرف على أهم العوامل التي تساعد في نجاح التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في مدينة الخليل .
٦. التعرف على الفروق في اتجاهات المدراء ونائبهم في البنوك العاملة في مدينة الخليل نحو التغيير التنظيمي وفقاً للمتغيرات الديموغرافية التالية: (العمر، والخبرة، والمؤهل العلمي) .

٤.١ أهمية الدراسة:

تعود أهمية هذه الدراسة الى النواحي التالية :

١. أنها دراسة جديدة حسب علم الباحثان في موضوعاً مهماً وحيوياً وسيتم دراسته بشكل معمق محلياً.
٢. تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول واحدة من مؤسسات نظام الأعمال في مدينة الخليل وهي البنوك المحلية.
٣. سيسهم هذا البحث في زيادة التوعية ، والمعرفة باتجاهات المدراء ونائبهم نحو التغيير التنظيمي في البنوك المحلية.
٤. استفادة المسؤولين في البنوك من نتائج الدراسة وتوصياتها.
٥. ستكون هذه الدراسة مرجعاً جيداً لدراسات مستقبلية في هذا الموضوع.

٦. مساعدة فريق البحث في إتمام المتطلبات الإجبارية للحصول على درجة البكالوريوس في تخصص إدارة الأعمال المعاصرة.

٥.١ حدود الدراسة:

تتلخص حدود الدراسة بالنقاط التالية:

١. الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة في التعرف على (اتجاهات المدراء ونائبهم نحو التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في مدينة الخليل).

٢. الحدود الزمنية: قامت الباحثتان بالعمل على موضوع البحث من منتصف شهر أيلول ٢٠١٣ وحتى شهر حزيران ٢٠١٤.

٣. الحدود المكانية: ستشمل الدراسة جميع فروع البنوك العاملة في مدينة الخليل.

٤. الحدود البشرية: ستطبق الدراسة على جميع المدراء ونائبهم في جميع فروع البنوك العاملة في مدينة الخليل.

٦.١ الهيكل التنظيمي للدراسة:

يتكون البحث من خمس فصول وهي على النحو التالي:

١. الفصل الأول (الإطار العام للدراسة):

ويتضمن المقدمة، ومشكلة الدراسة، وأهداف الدراسة، وأهمية الدراسة، وحدود الدراسة، والهيكل التنظيمي للدراسة، ومصطلحات الدراسة.

٢. الفصل الثاني (الإطار النظري والدراسات السابقة):

ويتضمن المقدمة، ومفهوم التغيير التنظيمي، وطبيعة التغير والتغيير التنظيمي، وخصائص عملية التغيير التنظيمي، وأهدافه، وأنواعه، والأسباب التي تؤدي إلى إحداث تغييرات في المنظمة، ومجالاته، ومعوقاته، وخطواته، ونماذج لإدخال التغيير التنظيمي في المنظمة، بالإضافة إلى التعرف على أسباب مقاومة التغيير التنظيمي، وكيفية التغلب عليها، وأسباب فشل التغيير التنظيمي.

٣. الفصل الثالث (منهجية الدراسة):

ويتضمن هذا الفصل منهجية الدراسة، وأدوات جمع البيانات والمعلومات، وصدق الأداة، وثبات الأداة، ومكونات الدراسة، وعينة الدراسة، ومتغيرات الدراسة، والمعالجة الإحصائية للبيانات.

٤. الفصل الرابع (مناقشة أسئلة الدراسة):

ويتضمن هذا الفصل البيانات التي تم البحث فيها بالإضافة إلى تفرغ الاستبيانات ، وعرض النتائج ، وتحليلها.

٥. الفصل الخامس (النتائج والتوصيات):

ويتضمن النتائج والتوصيات.

٧.١ مصطلحات الدراسة:

الاتجاهات: استعداد (أو ميل قابليه) مكتسب للاستجابة بطريقة مواتية favorable أو غير مواتية unfavorable وبشكل متسق نحو شيء معين (المرسى و إدريس ، ٢٠٠٤ : ٢٤٧) .

أما التعريف الإجرائي للاتجاهات فهو: استعداد المدراء ونائبهم في البنوك العاملة في مدينة الخليل نحو التغيير التنظيمي .

المدراء ونائبهم : وهم مدراء ونائبين جميع فروع البنوك العاملة في مدينة الخليل .

التغيير التنظيمي: إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي ، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل (اللوزي ، ٢٠٠٢ : ٢٢٣-٢٢٤) .

أما التعريف الإجرائي للتغيير التنظيمي : فهي الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى حالة أخرى أكثر كفاءة من بين حالات تطويرها المتوقعة في المستقبل .

المقدمة

إن التغيير أصبح حقيقة لا بد منها في العصر الحالي، في عصر الثورة والتقدم، والثورات العلمية،
والاقتصادية، والفكرية، والتكنولوجية، فالعصر الحديث في بداية الألفية الثالثة، والتكنولوجيا في كل
المجالات، أدت إلى ضرورة العمل على تطوير وتوسيع آفاقنا، إضافة إلى ضرورة العمل في بيئة المتغيرة وذلك
وإدراكنا في مواجهة أثر التغيير ومواجهته والتعامل معه.

لذلك نحتاج من أجل التغيير والتطوير إلى فهم دور الأفراد، والاعتماد على إمكاناتهم، وهو ما يتجلى

الفصل الثاني

الاطار النظري و الدراسات السابقة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التغيير التنظيمي في بيئة الأعمال، وذلك من خلال التعرف على

الأسباب وراء حدوث التغيير، والفرق بين التغيير التوسعي والتغيير الاستراتيجي، كما أن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على

تأثير التغيير في بيئة الأعمال، والفرق بين التغيير التوسعي والتغيير الاستراتيجي، وكذلك التعرف على

المقدمة:

أن التغيير أصبح حقيقة لا بد منها ، فالعصر الحالي هو عصر التغيرات والتقلبات ، والثورات السياسية ، والاقتصادية ، والفكرية ، والتكنولوجية ، فالتغيرات السريعة التي يواجهها الإنسان والتنظيمات في شتى المجالات ، أدت إلى ضرورة العمل على ترقب وترصد كل ما يحدث من تغيرات في البيئة المحيطة وذلك رغبة في مواجهه آثار التغير ومواكبه المستجدات

فالتغيير سمه من السمات الحضارية للعالم المتقدم ، فهو يمس الأفراد ، والمنظمات دون استثناء ، وهو يشير إلى أي انحرافات أو خروج عن الماضي ، وهو قد يكون عمليه تلقائية تحدث بطبيعتها دون تخطيط أو توجيه ، أو قد يكون تغييراً مخططاً منظماً نستطيع أن نقوم بضبطه وتوجيهه نحو أهداف مقصوده ومحدده مسبقاً ، وبهذا المعنى فإنه يعكس معنى التقدم نحو الأفضل والتطور ، أضافه إلى زيادة قدرة الأفراد والمنظمات على التكيف (adaption) مع أنماط التغيير الجديدة في البيئة المحيطة .

والإنسان ومنذ بدء الحياة وهو يشهد تغيرات مستمرة ، فما كان منه إلا العمل على إيجاد الطرق والوسائل لمعايشه هذه التغيرات و توجيهها بالإتجاه السليم .

سيتم في هذا الفصل التعرف على مفهوم التغيير ، وطبيعة التغير والتغيير ، وخصائص عملية التغيير التنظيمي ، وأهدافه ، وأنواعه ، والأسباب التي تؤدي إلى إحداث تغييرات في المنظمة ، ومجالاته ، ومعوقاته ، وخطوات التغيير في المنظمات ، ونماذج لإدخال التغيير المخطط ، وتخطيط الجهود اللازمة للتغيير ، وأسباب مقاومة

التغيير ، وكيفية التغلب عليها ، والإجراءات أو العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى إزالة أو تقليص حالات أو احتمالات إقامة التغيير ، وأسباب الفشل. (اللوزي، ٢٠٠٢: ١-٢)

١.٢ التغيير

١.١.٢ مفهوم التغيير :

وقد عرف اللوزي التغيير على انه : إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفه احد أمرين هما : ملائمة الأوضاع ، وأوجه نشاط جديد يحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها ، وأيضاً عرفه على انه: إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي ، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل (اللوزي، ٢٠٠٢: ٢٢٣-٢٢٤).

كما عرف التغيير ايضاً أنه : " تحرك ديناميكي باتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية بحكم التقدم الفكري والمادي ، حيث ينبثق التغيير من مجموعة مصادر قد تكون أفراداً وجماعات من خارج المنظمة أو داخلها أو من كلاهما معاً " (عامر وآخرون ، ١٩٩١ : ٥١-٥٥) .

٢.١.٢ طبيعة التغير والتغيير التنظيمي :

حيث أن هناك فرق بين مفهوم التغير والتغيير :

فالتغير (change) يصيب المنظمات كما يصيب المجتمعات ، فتحدث تحولات في موظفيها ومهامها ، والأساليب المستخدمة فيها ، والتكنولوجيا ، وأوضاعها الاقتصادية ، وعلاقتها بغيرها من المنظمات وبالمجتمع الأكبر .

أما التغيير (changing) فهو عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي ، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل . والتغيير قد يتناول هيكل المنظمة ، وسياساتها ، وبرامجها ، وإجراءاتها أو عملياتها ، أو الجوانب السلوكية فيها ، كما قد يتناول المنظمة ككل أو بعضاً من أجزائها ، وقد يكون سريعاً أو تدريجياً (درة، ١٩٨١: ٣٥٥).

٣.١.٢ خصائص عملية التغيير التنظيمي :

حيث أن هناك العديد من خصائص التغيير التنظيمي وأهمها ما يلي : (لطي محمد، ١٩٨١: ٦٥-٧٠) .

١- التغيير التنظيمي عملية مستمرة :

إن الحاجات البشرية والمطالب المتزايدة للمجتمع على المنظمات شكلت عبئاً كبيراً للعمل على إشباع هذه الحاجات وتقديم المزيد من الخدمات بصفة مستمرة . وإذا نظرنا إلى التنظيمات الحالية نجدها من عالم يتسم بسرعة الحركة والتغيير ، عالم تكثر فيه المخترعات ويزداد فيه التقدم التقني وتحدث فيه النظم ، والقوانين ، والإجراءات، وأساليب العمل التي لم تكن معروفة من قبل ، مما يفرض على هذه التنظيمات ضرورة إعادة النظر في أوضاعها التنظيمية من وقت آخر . أما إذا تسير على ما أعادت عليه من سياسات نظم فستجد نفسها في النهاية عاجزة عن مواجهة أحوال التطور . وإذا ما أضفنا إلى هذا ما تتصف به الطبيعة البشرية من اختلافات وما تتسم به من تغيير مستمر مع الزمن ، فإن على رجل التنظيم أن يتوقع التغيير وأن يجعل تنظيمه مرناً بحيث يستوعب ما يحتمل أن يحدث من تعديلات في سلوك البشر ودوافعهم .

إن إحداث التغيير في المنظمات الكبيرة على نطاق كبير لا يمكن اعتباره حدثاً واحداً ، بل هو عملية دائمة و مستمرة ، وهو بهذا المفهوم يرتبط بعنصر الزمن ، ومن ثم تظهر أهمية الوقت في عملية التغيير، وترجع هذه الأهمية إلى العاملين الأول : وهو لا بد أن تتقضي فترة زمنية حتى تدرك الإدارة أنها توجد صعوبات تشغيلية بسبب وجود قصور أو خلل تنظيمي ، والثاني : هو حاجة المدراء إلى الوقت لوضع خطة التغيير المناسبة .

أن التغيير عملية معقدة تتطلب فترة طويلة من الزمن ، وتختلف هذه الفترة باختلاف يعمل فيه الأفراد فمن الطبيعي أن يستغرق التغيير فترة طويلة كلما إتسع نطاقه ، وشمل مجموعات عديدة ، وزادت مقاومة الأفراد له . ومن المحتمل خلال هذه الفترة الطويلة أن تتغير المشكلة أو الأسباب الداعية إلى التغيير مما يستوجب بحث ودراسة الظروف الجديدة وكل هذا يجعل الحاجة إلى التغيير حاجة مستمرة .

٢- التغيير التنظيمي عمل مخطط:

أن التغيير التنظيمي من أجل التطور لابد وان يكون عملاً منظماً يقوم على أساس التخطيط المسبق، فمنطق التغيير هو منطق التخطيط والفرق بين هذا النوع من التغيير والتغيير التلقائي هو أن التغيير التنظيمي نشاط إرادي يقوم على البحث ، والدراسة ، والتخطيط المسبق لمواجهة حاجات معينة ولتحقيق أهداف محددة ، وترجع ضرورة التخطيط في عملية التغيير إلى أن التغيير التلقائي يسير ببطء ، ومن ثم لا يمكن معه الإنتظار حتى يؤدي ثماره التي قد يكون أمر ملحاً، هذا فضلاً عن أن المشكلات التي يتناولها التغيير التنظيمي يتعلق الجزء الأكبر منها بالمستقبل مثل النمو ، وتجديد حياة المنظمة لمواجهة الظروف المتغيرة .

ومن جانب آخر يعتبر عملية استثمارية تحتاج في كثير من الحالات إلى إنفاق مبالغ طائلة ، فقد يتضمن التغيير إدخال تقنية حديثة تتمثل في أجهزة ومعدات وأساليب عمل لم تكن مستخدمة من قبل ، وقد يقوم برنامج التغيير على أساس تقديم سلع أو خدمات جديدة للتوسع في الخدمات الحالية وتحسين نوعيتها مما يتطلب زيادة الإنفاق وتدبير الأموال اللازمة لذلك ، وقد يترتب على هذه التعديلات إجراء تغيير في سياسة ونظم الأجور، أو زيادة الاستثمار في القوى البشرية عن طرق التوسع في التعليم وتقديم برامج التدريب والتنمية الإدارية ، والمنظمة لا تستطيع أن تتطرق لهذا المجالات دون القيام بالتخطيط لها لمواجهة الاحتياجات الفعلية في ضوء إمكانياتها المتاحة وقد يفسر التغيير عن نتائج غير متوقعة لما له من أثر شامل لكافة أجزاء النظام ، هذا فضلاً عن مقاومة الأفراد له في كثير من الحالات وإحجامهم عن تقبل التغييرات التي تؤثر في مراكزهم مما يدفعهم إلى استخدام كافة السبل لإحباطها .

ومن الواضح أن هذه الاعتبارات تتطلب من الإدارة ضرورة التخطيط للتغيير وقيامه على أساس الدراسة الشاملة للنظام ومواجهة احتياجاته الفعلية ، وعليه فإن نجاح خطة معينة للتغيير في إحدى المنظمات لا يعني الضرورة نجاحها في منظمة أخرى ، وإنما يجب وضع خطة التغيير المناسبة في ضوء التشخيص الدقيق لمشكلاتها والظروف التي تعمل فيها .

٣- التغيير مسؤولية إدارية :

يعتبر التغيير التنظيمي من المهام الرئيسية للمحتويات الإدارية المختلفة ، من مستوى الإشراف الأول ، على أن الالتزام الأكبر يقع على عاتق الإدارة العليا .

فإن لم تكن الإدارة العليا هي القائمة بالتنفيذ الفعلي للتغيير ، فهي على الأقل تتخذ القرار النهائي له وتعمل على مساندة في المراحل المختلفة .

أما الإدارة الدنيا فبحكم قربها من مشكلات العمل اليومية ومن مصادر البيانات اللازمة لوضع خطة التغيير وبحكم اتصالها المباشر بالعاملين والمواطنين فيمكنها أن تسهم بدور كبير في عملية التغيير التنظيمي ، ولا نبالغ إذا قلنا أن مفتاح التطوير وزيادة الفعالية والكفاءة التنظيمية هما بين يدي هذه الفئة من الإدارة ، فهي القادرة على مواجهة مشكلات العمل اليومي وإجراء التغييرات البسيطة والمتكررة ، ولذلك يجب أن تدفع الإدارة العليا بعملية التغيير إلى المستويات الدنيا من التنظيم وخاصة إذا كانت المنظمة تعمل في ظل ظروف متغيرة ويتطلب عملها الاتصال المستمر والتعامل الدائم مع البيئة الخارجية .

٤- التغيير التنظيمي عملية شاملة :

أن اعتبار التغيير عملية شاملة يجعله متمشياً مع مفهوم النظم الذي يقضى بالنظرة الكلية والشمولية للشيء أو النظام محل الاعتبار، و يتعامل التغيير التنظيمي مع المنظمة باعتبارها نظاماً كاملاً ، فالتغيير التنظيمي لا يقتصر على مجرد إعادة تشكّل الهيكل التنظيمي ، أو استبدال بعض الأفراد أو نقلهم إلى مكان آخر، وإنما يجب أن يتناول التغيير أيضاً العوامل البيئية للنظام سواء الخارجية منها أم الداخلية ، كما يتناول التغيير ثقافة

المنظمة التي تتمثل في المفاهيم والأسس التي تقوم عليها الممارسة الإدارية ، والتغيير في سلوك الأفراد والجماعات مما يؤدي إلى تحقيق درجة كبيرة من المشاركة والتعاون .

ومن هذا يتضح أن التغيير التنظيمي عبارة عن استراتيجية تسير المنظمة بأكملها الإحداث تغييرات في أساليب العمل ، وفي العلاقات التنظيمية وسلوك الأفراد ، وفي بيئة المنظمة ، والاستفادة من التقنية الحديث هو استيعابها ، وهو في ذلك يختلف عن جهود التغيير التكتيكية التي تتناول احد جوانب التنظيم كما هو مشاهد في كثير من حالات إعادة التنظيم .

٥- التغيير يهدف إلى تحسين الفاعلية التنظيمية :

إن عملية التغيير التنظيمي عملية هادفة يجب أن تؤدي في نهاية المطاف إلى تحسينات متزايدة في الفاعلية التنظيمية ، ونقصد بالفاعلية التنظيمية قدرة المنظمة أو النظام على تحقيق أهدافه بكفاءة إي بأقل جهد وتكاليف وفي اقصر وقت ومن ثم تعتبر الأهداف المقياس الحقيقي للفاعلية التنظيمية ، ولكن الأهداف التي تسعى إليها المنظمة كثيرة ومتغيرة ألا أن هدفها الأخير هو الاستمرار وضمان البقاء ومن الملاحظ أن هناك العديد من الأساليب التي تستخدم لقياس أداء الأفراد أو لقياس الإنتاجية أو جودة الإنتاج ولكن هناك القليل من المقاييس التي تستخدم لقياس الفاعلية التنظيمية بل ربما تكون هذه المقاييس محل خلاف بين الباحثين .

ويمكن القول أن الفاعلية يمكن تحقيقها وتمييزها من خلال عملية التغيير التنظيمي التي تسعى أساساً إلى تحقيق أهداف تسير النظام بأكملها والتي يمكن إجمالها فيما يلي :

١) تحقيق التوازن بين المنظمة والبيئة التي تعيش فيها وذلك بزيادة قدرتها على التكيف مع البيئة المتغيرة مما يجعل منها نظاماً متجديداً لا يقف عند شكل ثابت وجامد ومن ثم تحقيق هدفها الاسمي وهو الاستمرار والبقاء .

٢) تعبئة المواد الاقتصادية والبشرية للمنظمة أو النظام لتحقيق أهداف هو إحداث التغيرات في البيئة للنهوض في المجتمع العام وتطويره وتمثل هذه التغيرات في تعديل ثقافة المنظمة و المجتمع و من ثم تغيير سلوك أعضائها ليكونوا أكثر قدرة على حل مشكلاتهم وتنمية الطاقات الإنتاجية للمجتمع .

٣) العمل على إيجاد نظام حيوي يتسم بالتأكيد على العلاقات بين الأفراد والجماعات وتنمية الثقة المتبادلة والمسؤولية الاجتماعية و زيادة المشاركة في المسؤولية واتخاذ القرارات ،هذا ولا بد من الاعتماد على نظام رتيب يقوم على أساس العلاقات الجامدة التي يتسم بها النظام البيروقراطي.

٤) تكوين فريق إداري أكثر كفاءة وتقبلاً للتغيير ومشجعاً له وتنمية معارف ومهارات أفراد النظام وتحسين أنماطهم السلوكية .

٥) تحقيق درجة أكبر من التعاون بين الأفراد وذلك بتنمية التفاهم بين وداخل الجماعات والاعتماد على الاتصال الحر فيما بينها .

٦) إيجاد أفضل الأساليب للقضاء على الصراعات داخل التنظيم والتي تعتمد على الإقتناع والقبول بدلاً من استخدام الأساليب البيروقراطية التي تستند على الخضوع و الإذعان واستخدام التهيب للتأثير في الأفراد .

٧) الاستفادة من التقنية الحديثة وذلك بتطوير الظروف المادية للعمل وتطبيق أفضل الطرائق والأساليب لإنجاز الأعمال وإعداد البيانات والمعلومات ومعالجتها .

٨) تطوير نظم وإجراءات اتخاذ القرارات بحيث تكون أقرب ما يمكن إلى مصادر المعلومات والمشكلات اليومية والعمل على تنمية المشاركة في اتخاذ القرارات .

٤.١.٢ أهداف التغيير التنظيمي :

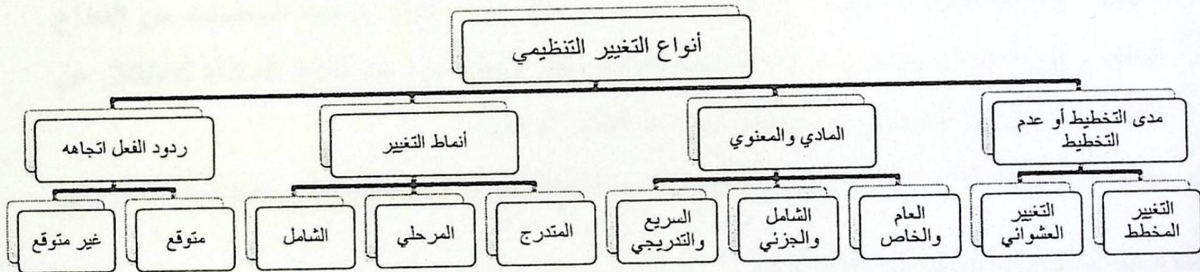
بهدف التغيير التنظيمي إلى : (اللوزي ، ٢٠٠٢ : ٢٣٠) .

١. حرص المنظمة على التكيف مع الظروف الخارجية ، والاستجابة لضغوط عدد من المجموعات ، و المنظمات ، والتكتلات ، والقوى التي تقع في البيئة الخارجية . ومن الأمثلة على ذلك التغيير في أنواق المستهلكين ، وندره رؤوس الأموال ، والقيود القانونية والتشريعية التي تفرضها الحكومات على الشركات والمؤسسات .
٢. الرغبة في تعديل سلوك الموظفين ، فالمنظمة تحرص على تغيير الأنماط السلوكية للموظفين لكي تتمكن من مواجهه التغييرات الكبيرة التي تحيط بها .
ومن الجدير بالذكر أن أي تغيير ترمي إليه المنظمة فإنه تغيير إنساني أولاً وقبل كل شيء ، وفهم العاملين في المنظمة له أمر أساسي وضروري .

٥.١.٢ أنواع التغيير التنظيمي :

للتغيير أنواع ومسميات كثيرة ، فبعضها ينطلق من أنماط التغيير ، والأخر من حيث شموليته ، والثالث حول ردود الفعل اتجاهه ، والرابع من حيث مدى التخطيط أو عدم التخطيط له ، كما هو موضح في الشكل رقم (١) : (كاظم ، ١٩٩١).

شكل رقم (١.٢) : أنواع التغيير التنظيمي



من حيث الأنماط يقسم إلى :

- أ- التغيير المتدرج : وهو النمط الذي يبدأ عادة بالحالات البسيطة إلى الحالات الأكثر صعوبة .
- ب- التغيير المرحلي : وهو الذي يتم فيه تجزئه الهدف العام من التغيير إلى أهداف فرعية وثانوية بحيث يمكن تحقيق كافة الأهداف الفرعية خلال الفترة الزمنية المحددة لخطة التغيير العام .

ت- التغيير الشامل : وهو التغيير الذي عادة ما يكون جزئياً بحيث يشمل جميع عناصر المنشأة الأساسية كالأفراد والجماعات ، والأهداف أو المهام ، والهيكل التنظيمي ، والأساليب التقنية (التكنولوجيا) دفعه واحده.

أما من حيث شمولية لجميع عناصر المنشآت أو احد عناصرها فيمكن أن نجد الأنواع التالية:

أ- التغيير الشامل والتغيير الجزئي : فالتغيير إما أن يكون شاملاً كما نكر آنفاً ، أو جزئياً بحيث يشمل عنصراً واحداً من العناصر الأساسية في المنظمة كالأهداف مثلاً .

ب- التغيير المادي والتغيير المعنوي : فالتغيير المادي يشمل الأجهزة والمعدات بينما فهو يتضمن تغيير المواقف والاتجاهات للأفراد والجماعات .

ت- التغيير السريع والتغيير التدريجي : فالسريع يحدث عندما يكون التغيير صغيراً ، ويكون هناك اتفاق تام وكبير على الحاجة إليه ويتم في وقت واحداً ، أما التدريجي فيتم عند تقسيم إحداث التغيير إلى مراحل و لا يتم تنفيذ مرحله قبل تحقيق وإتقان في المرحلة التي تسبقها ، وعاده يفضل هذا النوع من التغيير إذا كان يتوقع أن هناك حاجة لإجراء تعديل على الخطة الأصلية للتغيير .

ث- التغيير العام والتغيير الخاص : فالتغيير العام يحدث مثلاً عند انتقال عائدية المنظمات من القطاع الخاص إلى العام أو بالعكس ، وأما التغيير الخاص فهو يشمل جزء من نشاط المنشأة كالإنتقال من الإنتاج المدني إلى العسكري أو بالعكس في احد أقسام المنظمة .

أما من حيث مدى ردود فعل المدراء اتجاه التغيير ومدى استجابتهم له وتعاملهم معه خصوصاً ما يقع في البيئة الخارجية لمنظماتهم فيذكر له ثلاثة أنواع :

أ- التغيير المتوقع : وهو الذي سبق للمنظمات أن تتبأت به واستعدت له .

ب- التغيير غير المتوقع : وهو الذي يحدث دون أن تتبأت به المنظمات أو تكون قد استعدت له.

ويشير الكثير من الباحثين في الإدارة و التنظيم إلى نوعين رئيسيين فقط من أنواع التغيير هما:

أ- التغيير المخطط : وهو إجراء إداري يهدف إلى تعديل أو تبديل أو حذف أوأضافة محسوبة في العناصر الأساسية للمنشآت وفقاً لتدبير وتقدير محددين لكلفة التغيير ومتطلباته من جهة، والفوائد أو العوائد التي يمكن الحصول عليها من أجرائه من جهة أخرى .

ب- التغيير غير المخطط أو العشوائي أو المفاجئ : وهو التغيير الذي تقوم به بعض المنشآت كإجراءات انفعالية أو مفاجئة لمعالجة حالات طارئة كالتغييرات في بعض عناصرها رغبة منها ، أو نتيجة لضغوط خارجية مما يترتب عليه أحياناً نتائج غير ملائمة وضارة .

٦.١.٢ الأسباب التي تؤدي إلى إحداث تغييرات في المنظمة :

حيث أن هناك أسباب داخلية وأسباب خارجية تؤدي إلى إحداث تغييرات في المنظمة : (العقلي ومؤمن، ١٩٩٤ : ١٦٢-١٦٥) .

ومن الأسباب الداخلية للتغيير ما يلي :

١. التغيير في الأهداف : في حالة تغيير أهداف المنظمة فإنه جميع مكوناتها ومتطلباتها وإجراءاتها وأعمالها تتغير ، ذلك لإن الأهداف هي قاعدة وأساس ودليل لأداء العمل داخل المنظمة .
٢. ندرة القوى العاملة : إن النقص في القوى العاملة والتغيير في أنماطها و أنواعها يؤدي إلى تغيير في حجم الأداء وسرعته ونمطه ونوعه .
٣. تغيير نظام الاتصالات : إن تغيير نظام الاتصالات يغير قواعد السلطة والمسؤولية في المنظمة وبالتالي يفرض تغييرات في العمليات ، العلاقات التبادلية ، الترابطية في المنظمة .
٤. الدمج : إن عمليات الدمج الكامل والجزئي لمنظمة في منظمة أخرى تؤدي إلى إحداث تغييرات جوهرية في المنظمة واحتمال إلغائها كلياً .
٥. دوران العمل : إن الدوران العالي في العمل يؤدي إلى تقليص نشاطات المنظمة وضعف كفاءتها مما يتطلب منها تغيير بعض قواعد وإجراءات العمل ، والهيكل التنظيمي و توزيعاته في المنظمة .
٦. هبوط الأرباح : و يعكس ذلك الهبوط في نشاطات ، وفعاليات المنظمة و ربما في كفاءتها وبالتالي يؤدي إلى تقليص نشاط المنظمة ، وتغيير إجراءاتها ، وطبيعة عملها ، وهيكلها ، وفعاليتها .

ومن الأسباب الخارجية للتغيير ما يلي :

١. التطور الذي يحصل على الأساليب المستخدمة في العمل :وهذا يؤدي إلى تغيير في التكنولوجيا المستخدمة ، كذلك تعبر عن تغيير في الوسائل والأساليب في المنظمة .
٢. الإجراءات الحكومية : إن التغيير في الإجراءات والتعليمات والنظم الحكومية قد يؤدي إلى إستحداث أو إلغاء وحدات تنظيمية أو خلق روابط و قواعد جديدة أو إضافة إجراءات وعمليات إضافية مما يتطلب معه إجراء تغييرات في المنظمة .
٣. الاقتصاد : إن التغييرات الاقتصادية في مجالات التضخم / ندرة الموارد / شدة المنافسة / أمثلة على المتغيرات الاقتصادية التي تؤثر على حجم الأداء في المنظمة وإنتاجها وعملها .
٤. ضغوط جماعات التأثير : إن جماعات الضغط هذه تؤثر على المنظمة وعلاقتها مع المجتمع أو على المنظمات داخلياً من حيث متطلبات الأداء وإجراءاته وبالتالي تحدث فيها تغييرات تخطيطية وتنظيمية وأدائية / ومن الأمثلة على جماعات الضغط / جمعيات حماية المستهلكين / جمعيات حماية البيئة / جمعيات حقوق الإنسان .
٥. المنافسة : تؤثر المنافسة على المنظمة من حيث توسيع أو تقليص نشاطاتها أو إعادة تنظيمها على وفق متطلبات المنافسة التي تواجهها المنظمة .
٦. النقابات والبناء النقابي : يؤثر على المنظمات من خلال الدفاع عن حقوق العاملين ، وتوفير الشروط الملائمة للعمل ، وبالتالي فإن التغييرات التي تطلبها النقابات في ظروف وإجراءات ومسارات العمل ونظمه تؤثر على المنظمة وعلاقتها الداخلية و الخارجية .

٧.١.٢ مجالات التغيير التنظيمي:

يستهدف التغيير التنظيمي المخطط مجالات مختلفة من أهمها :

١. تغيير المؤسسة من خلال التغيير في هيكلها : أن إعادة التنظيم تتضمن إعادة تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، ونطاق الإشراف ، ومركزية اتخاذ القرارات ، وتوزيع العمل ، وتشكيل وحدات إدارية ، وخطوط الاتصال والصلاحيات والمسؤوليات . تعتبر إعادة تنظيم المؤسسة من الطرق السريعة و المباشرة نسبياً للتغيير وهي من الطرق الواسعة الأنتشار (فياض ، ١٩٩٣ : ٦) (كاظم ، ١٩٩١ : ٣٢٢) .

٢. تغيير المؤسسة من خلال تصميم الوظائف : إن إعادة تصميم الوظائف تعتبر من المجالات الرئيسية للتغيير. والمثال التقليدي على ذلك هو ذلك الذي اقترحه فريدريك تايلور بإن طور مهارات جديدة - الهندسة الصناعية - الهدف منها هو قياس طرق العمل وإيجاد أعمال روتينية متخصصة . ويهتم هذا المدخل أيضاً بأهداف وسياسات المنشآت وكيفية تطويرها بحيث يمكن إنجاز الأهداف بفاعلية عالية (فياض ، ١٩٩٣ : ٦) (كاظم ، ١٩٩١ : ٣٢٢) .
٣. تغيير المؤسسة من خلال تغيير التكنولوجيا : أن التغييرات التكنولوجية هي تغييرات في طرق أداء العمل وقد يكون هذا التغيير على شكل تكنولوجيا إنتاج جديدة ، والهندسة الصناعية ، ودراسة الزمن والحركة . ويهتم هذا المجال بإدخال الطرق وأساليب العمل الفنية (فياض ، ١٩٩٣ : ٦) (كاظم ، ١٩٩١ : ٣٢٢) .
٤. تغيير المؤسسة بتغيير الأفراد : هناك العديد من الوسائل المستخدمة في تغيير الأفراد في المؤسسات منها التطوير التنظيمي الذي يمكن وصفه ببساطة بأنه جهد طويل المدى لتحسين قدرة المؤسسة على حل المشكلات وتجديد عملياتها من خلال معالجة فعالة لثقافة المنظمة و قيمها ، وهذا يعني كل ما يتعلق بالعنصر البشري من قيم وعلاقات ، وتدريب واتصالات ، وحوافز ، وقيادة وغيرها (فياض ، ١٩٩٣ : ٧) (اللوزي ، ٢٠٠٢ : ٢٢٦) .
٥. تغيير المؤسسة من خلال التغيير في الجوانب التشريعية ، والأنظمة ، والقوانين (اللوزي ، ٢٠٠٢ : ٢٢٦)
٦. تغيير المؤسسة من خلال التغيير في التصميم المادي والهندسي للمكاتب ، وأماكن العمل والإنتاج (اللوزي ، ٢٠٠٢) .
٧. التغيير في المؤسسة من خلال التغيير في البيئة : يمكن للمؤسسات التغيير في بيئتها بواسطة إعادة تحديد البيئة المحيطة بها . ويحدث ذلك عندما تدخل المؤسسة أسواقاً جديدة وعندما تغير في متطلباتها واحتياجاتها من المواد الخام وعندما تعرض منتجاتها لعملاء جدد أو عندما تغير في علاقاتها مع عملائها المنتظمين . وهناك طريقة أخرى تستطيع المؤسسة فيها أن تغير من بيئتها وذلك بالتصرف تصرفاً تنافسياً وإجبار الوحدات البيئية على اتخاذ ردود أفعال معينة (فياض ، ١٩٩٣ : ٧) .
- وعلى الرغم من عدم وجود اتفاق عام أو صيغة جاهزة لإعتماد مدخل واحد أو مجموعة مداخل تستخدم في تغيير المنظمات على اختلاف أنواعها من كافة الجوانب ، فإن من المتعارف عليه على طبيعة المشكلة أو مجموعة المشاكل ومدى اتساعها وتأثيرها على أهداف المنظمة التي تسعى القيادة الإدارية لمعالجتها وحلها تشكل العامل الأساسي الذي يحدد نوع المدخل الملائم للتغيير ، كما أن

هناك مجموعة من الأمور التي تؤثر على تحديد المدخل الملائم للتغيير والتي يمكن الاسترشاد بها لتحديد نوع التغيير المطلوب ، ومهما يكن من أمر فالمدخل الذي يتم اختياره يجب أن يعطى اكبر فائدة وفاعلية للمنظمات (كاظم ، ١٩٩١ : ٣٢٢) .

ومن الامور التي يجب مراعاتها أيضاً : (كاظم ، ١٩٩١ : ٣٢٣) .

١. نوع المشكلة المطلوب حلها خلال التغيير فيما إذا كانت جزئية أو شاملة ، مادية أو معنوية ، تختص بالأفراد والجماعات ، أم أنها تتعلق بأهداف وسياسات المنظمة أو الأساليب الفنية فيها .
٢. مدى التأهب أو استعداد أو القدرة على التغيير من النواحي المادية ، والقانونية ، والإدارية ، والفنية .
٣. تقدير نتائج إجراء مقارنة بين النفقات والإيرادات التي يمكن أن تحصل بين المنظمة من عملية التغيير .
٤. يتوقف المدخل على تحديد أهداف التغيير ونوعه فيما إذا كان إستراتيجية مرحلية أو أهداف نهائية .
عموماً يتم إختيار المدخل الهيكلي للبدء بعملية التغيير ثم بعد ذلك التحرك إلى مدخل الأفراد وبعدها المداخل الأخرى ، ويعتبر آخرون أن التغيير خلال الأفراد من أكثر المداخل شيوعاً واستعمالاً ويعود ذلك إلى أن الأفراد هم الذين يحققون الأهداف من خلال قيامهم بأداء الأدوار وبذل الجهود ويفضل البعض استخدام عدة مداخل في آن واحد وحبثهم في ذلك بأن المقاومة مبدئية للتغيير ستكون موزعة عليها كلها في وقت واحد ولهذا ستكون أقل قوة مما لو أننا أجرينا التغييرات بشكل منفصل .

٨.١.٢ معوقات التغيير التنظيمي :

هناك العديد من المعوقات التي تحد وتمنع حدوث التغيير ، ومن هذه المعوقات ما يلي : (اللوزي، ٢٠٠٢: ٢٣٥).

١. التناقض بين التنظيم وأهدافه .
٢. التناقض بين حاجات الأفراد و رغباتهم .
٣. الصعوبة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات ومهام العمل .
٤. عدم توفر درجة عالية من المرونة في بيئات الأعمال .
٥. صعوبة تحريك أو توجيه بعض القيم والأنماط السلوكية .

هناك مجموعة من الأمور التي تؤثر على تحديد المدخل الملائم للتغيير والتي يمكن الاسترشاد بها لتحديد نوع التغيير المطلوب ، ومهما يكن من أمر فالمدخل الذي يتم اختياره يجب أن يعطى اكبر فائدة وفاعلية للمنظمات (كاظم ، ١٩٩١ : ٣٢٢) .

ومن الامور التي يجب مراعاتها أيضاً : (كاظم ، ١٩٩١ : ٣٢٣) .

١. نوع المشكلة المطلوب حلها خلال التغيير فيما إذا كانت جزئية أو شاملة ، مادية أو معنوية ، تختص بالأفراد والجماعات ، أم أنها تتعلق بأهداف وسياسات المنظمة أو الأساليب الفنية فيها .
٢. مدى التأهب أو استعداد أو القدرة على التغيير من النواحي المادية ، والقانونية ، والإدارية ، والفنية .
٣. تقدير نتائج إجراء مقارنة بين النفقات والإيرادات التي يمكن أن تحصل بين المنظمة من عملية التغيير .
٤. يتوقف المدخل على تحديد أهداف التغيير ونوعه فيما إذا كان إستراتيجية مرحلية أو أهداف نهائية .
عموماً يتم إختيار المدخل الهيكلي للبدء بعملية التغيير ثم بعد ذلك التحرك إلى مدخل الأفراد وبعدها المداخل الأخرى ، ويعتبر آخرون أن التغيير خلال الأفراد من أكثر المداخل شيوعاً واستعمالاً ويعود ذلك إلى أن الأفراد هم الذين يحققون الأهداف من خلال قيامهم بأداء الأنوار وبذل الجهود ويفضل البعض استخدام عدة مداخل في آن واحد وحببتهم في ذلك بأن المقاومة مبدئية للتغيير ستكون موزعة عليها كلها في وقت واحد ولهذا ستكون أقل قوة مما لو أننا أجرينا التغييرات بشكل منفصل .

٨.١.٢ معوقات التغيير التنظيمي :

هناك العديد من المعوقات التي تحد وتمنع حدوث التغيير ، ومن هذه المعوقات ما يلي : (اللوزي، ٢٠٠٢: ٢٣٥).

١. التناقض بين التنظيم وأهدافه .
٢. التناقض بين حاجات الأفراد و رغباتهم .
٣. الصعوبة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات ومهام العمل .
٤. عدم توفر درجة عالية من المرونة في بيئات الأعمال .
٥. صعوبة تحريك أو توجيه بعض القيم والأنماط السلوكية .

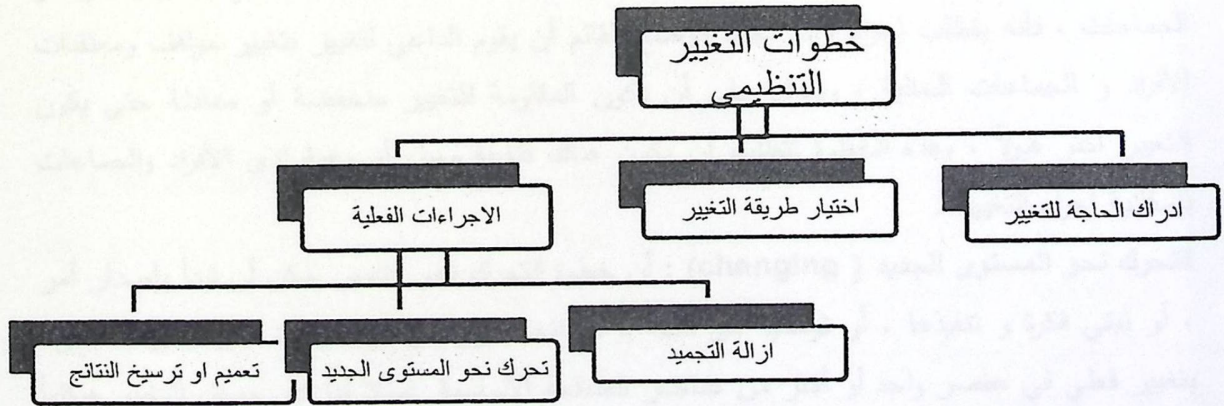
٦. عدم وجود تخطيط مسبق لإستغلال حدوث التغيير .

٩.١.٢ خطوات التغيير في المنظمات:

عرض الكثير من كتاب الإدارة والتنظيم وصفاً لخطوات التغيير في المنظمات و التي تبدو وكأنها سلسلة تبدأ بإدراك الحاجة للتغيير، تأتي بعدها إختيار طريقة التغيير ، ثم اتخاذ الإجراءات الفعلية له و التي تتضمن ثلاث إجراءات و هي إزالة تجمع الوضع القائم ، و التحرك للتغيير أو بعبارة أخرى التحرك نحوى المستوى أو الوضع الجديد ، وبعدها إعادة تجمد الوضع القائم . أن من أفضل المحاولات التي جرت لوصف خطوات التغيير هي التي وصفها (Kurt Lewin) كما هو موضح في الشكل رقم (٢) :

(كاظم ، ١٩٩٢ : ٣٢٣-٣٢٥) .

شكل رقم (٢.٢): خطوات التغيير التنظيمي



(١) إدراك الحاجة للتغيير : ينطلق الشعور بالحاجة إلى التغيير من خلال تحليل الوضع الحالي للمنظمات ، ومدى ملائمة الظروف البيئية الخارجية و الداخلية لها ، وهناك مجموعة من العوامل الموضوعية في البيئة الخارجية التي تشكل ضغطاً على المنظمات من أجل التغيير ، كالتغيرات التي تحدث في الظروف الاقتصادية ، والاجتماعية ، والسياسية ، والتطور التكنولوجي ، وزيادة المنافسة ، وتأثير قوى العمل والتدخل الحكومي ، بالإضافة إلى مجموعة العوامل الموضوعية التي تعمل في البيئة الداخلية للمنظمة والتي تدفع بها إلى إجراء التغيير كالتغيرات التي تحدث في أهدافها ، وتغيير الأفراد ، وتشكيل الجماعات التي تعمل فيها ، وأسلوبها الإداري ، وهيكلها التنظيمي ، والتكنولوجيا المستخدمة فيها . كما أن من أهم المؤشرات التي يستدل بها عند الحاجة للتغيير هي مشاكل الأفراد ، ومشاكل الرؤساء مع الموظفين ، كما أن إدراك الحاجة للتغيير قد لا تكون سهلة دائماً وهي تتطلب صفات أساسية لدى القادة الإداريين تتمثل بالرغبة في البحث ، والاستكشاف ، والعقول المفتوحة ، و إحترام النفس ، وإمتلاك الشجاعة ، والتنبؤ بالحاجة للتغيير بشكل مبكر .

(٢) تحديد وتعيين طرق التغيير : هناك طرق وأنواع متعددة للتغيير يمكن للقيادة الإدارية استخدامها للتغيير في منشأتها ، وهي بمثابة أساليب أو تقنيات فعند استخدام المدخل الإنساني مثلاً يمكن تطبيق المشكلة الإدارية أو نظام ليكارت ، أو الإدارة بالأهداف والتدريب على المحاسبة ، وبناء فريق .

(٣) الإجراءات الفعلية للتغيير:

تتضمن إجراءات التغيير الفعلية ثلاث خطوات رئيسية كما يلي :

أ- أزاله تجمد الوضع القائم (Unfreezing) : عندما يكون المدخل للتغيير إنسانياً أي يتعلق بالأفراد أو الجماعات ، فإنه يتطلب إجراء إزالة تجمد الوضع القائم أن يقوم الداعي لتغيير بتغيير مواقف ومعتقدات الأفراد و الجماعات الحالية ، ويعمل على أن تكون المقاومة للتغيير منخفضة أو معادلة حتى يكون التغيير أكثر قبولاً ، وهذه الخطوة تتطلب أن يكون هناك قناعة وميل أو رغبة لدى الأفراد والجماعات بإمكانية إجراء التغيير .

ب- التحرك نحو المستوى الجديد (changing) : أن خطوة التحرك نحو التغيير يمكن أن تبدأ بإصدار أمر ، أو تبني فكرة و تنفيذها ، أو توصية من لجنة ، أو اتخاذ قرار من قبل الإدارة العليا ، ويتم التحرك بتغيير فعلي في عنصر واحد أو أكثر من عناصر المنظمة الأساسية فمثلاً إذا كان مدخل التغيير هيكلياً قسم التغيير الفعلي لتقسيم العمل ، وتوزيع الصلاحيات ، و المسؤولية ، و إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي

، فإذا ما تمت عملية التحرك و تنفيذ التغيير فمن الضروري متابعتها من خلال المراقبة و التقييم و بشكل مستمر .

ت- تعميم أو ترسيخ التغيير (إعادة تجمد الوضع القائم) (Refreezing) : إن خطوة التعميم بعد التغيير تمثل الإجراء الأخير ، وتستلزم تجميد الصلاحيات ، والمسؤوليات الجديدة ، و التأكيد على تقسيم العمل و التي تحققت عن طريق التغيير، و تتطلب هذه الخطوة معرفة فيما إذا كان التغيير ذو طبيعة مؤقتة أو دائمة ، فإذا كان التغيير في المنظمات وجد لكي يبقى ويستمر فإنه هذا يتطلب البحث عن أفضل الوسائل و الأساليب لتثبيتته وترسيخه .

١.١.٢ نماذج لإدخال التغيير المخطط : (A model for planned organizational change)

لقد سبق أن ميزنا بين التغيير المخطط له والتغيير العشوائي والسؤال الذي نطرحه الآن كيف يمكن لنا أن ندخل تغييراً مخططاً له في المنظمة ؟ والذي يتم اجراءه من خلال الخطوات التالية : (درة ، ١٩٨١ : ٣٥٧ - ٣٥٩) .

أولاً : معرفة مصادر التغيير :

قد يكون مصدر التغيير في بيئة المنظمة الخارجية كالتغير الذي يحدث في هيكل السوق ، أو التغيرات التكنولوجية ، أو التغيرات السياسية ، أو التغيرات القانونية ، و قد يكون مصدره هيكل المنظمة وعلاقات السلطة و الاتصال بها . كما قد يكون مصدره المناخ التنظيمي السائد (the organizational climate) ونعني بالمناخ التنظيمي : "هو الجو العام المتمثل في إحساس العاملين بإنسانية و دفء أو برودة و تعقيد الأمور في المنظمة " . ومن المعروف أن الأسلوب القيادي الذي يمارسه المديرون ، كما أن عادات و تقاليد و اتجاهات الموظفين ، و هيكل المنظمة كل ذلك يساعد على تكون و تطور " المناخ التنظيمي " .

ثانياً : تقدير الحاجة إلى التغيير في المنظمة :

أن تقدير الحاجة يتمثل في تحديد الفجوة التي تفصل بين موقع المنظمة و بين ما تريد أن تحققه ، أو بين توقعات ، و طموحات المنظمة ، و موقعها الحالي .

ثالثاً : تشخيص مشكلات المنظمة :

على الشخص الذي ينوي إدخال تغيير ما في المنظمة أن يشخص جيداً المشكلات التي تواجهها المنظمة ، و قد تكون المشكلات تتعلق بأساليب العمل ، أو التكنولوجيا المستخدمة ، أو الروح المعنوية للموظفين ، أو نسبة الغياب أو الدوران بينهم ، أو المركزية في اتخاذ القرارات أو تعرض المؤسسة لمنافسة شديدة . و الأسئلة التي تساعد الباحث على تشخيص مشكلات المنظمة :

- أ- ما المشكلات التي يجب تصحيحها ؟
 - ب- ما محددات (Determinants) تلك المشكلات ؟
 - ت- ما النواحي التي يجب أن تغير لتحل المشكلات ؟
 - ث- ما القوى التي يمكن أن تساعد أو تعيق التغيير ؟
- رابعاً : التغلب على مقاومة التغيير .

حيث يمكن التغلب على مقاومة التغيير من خلال تجنب المفاجآت عن طريق إحاطة الموظفين علماً مسبقاً بما يراد عمله حتى يستعدوا للنقلة وتقبل الجديد ، والعمل على إفهام العاملين بمضامين التغيير ودوافعه ودواعيه ، وضرورة إشعار المعنيين بالتغيير بالمكاسب التي يمكن أن تتحقق لهم من إجراء التغيير ، والإستعانة بالقادة ورؤساء التطبيقات غير الرسمية لشرح التغيير ، وأيضاً إشراك العاملين بكافة مراحل التغيير ما أمكن الأمر (القريوني ، ١٩٩٣ : ٢٤٩) .

١١.١.٢ التفاوض والاتفاق على إدخال التغيير للمنظمة :

- ويمكن التعرف على طرق التفاوض لإدخال التغيير وذلك على النحو التالي : (Boutall , 1997:29)
- أ- تحضير خطة لمشروع التغيير: للتوصل لعملية التغيير يجب أن تقوم بعملية تعريف الفوائد المتوقعة للمؤسسة والأفراد وجميع أعضاء الفريق وغيرهم وذلك لكسب تأييدهم .
 - ب- إجراء المفاوضات بروح من حسن النية : تأكد من أن تحتفظ بدعم الأشخاص وإيجاد طرق مقبولة لتسوية أي نزاع بين الطرفين .
 - ت- تقديم بعض التنازلات عند الاقتضاء : قد يكون من الضروري تقديم تنازلات لإستيعاب أولويات أخرى ، ولكن تأكد من أن هذه التنازلات تتماشى مع استراتيجية المؤسسة الخاصة بك .
 - ث- التوصل إلى اتفاق يتماشى مع استراتيجيه المؤسسة .
 - ج- الاحتفاظ بسجلات التفاوض والاتفاق: التأكد من أن السجلات الخاصة بالمؤسسة هي كاملة ودقيقة وأنها تتوافر للتغير إذا لزم الأمر .
 - ح- تشجيع جميع الأشخاص ذو الصلة لفهم والمشاركة في التغيير .

١٢.١.٢ أسباب مقاومة التغيير :

- هناك العديد من أسباب مقاومة الأفراد والمجموعات للتغيير، ومن أهم أسباب مقاومة الأفراد للتغيير ما يلي :
- (درة ، ١٩٨١ : ٣٥٨-٣٥٩) .
- ١- خوفهم من الخسارة المادية أو فقدان السلطة .
 - ٢- خشيتهم من المستويات المرتفعة الجديدة للأداء .
 - ٣- سوء فهم آثار التغيير .
 - ٤- تساوي المزايا و المضار التي تنجم عن التغيير .
 - ٥- متطلبات تطوير علاقات و أنماط سلوكية جديدة .
 - ٦- إحساسهم بأنهم استغلوا أو أنهم اجبروا على التغيير .
 - ٧- التعود على تصريف العمل بطريقة معينة .
 - ٨- الخوف من مخالفة معايير و مستويات معينة تفرضها المجموعة .

ومن أسباب مقاومة الجماعات والمنظمات للتغيير ما يلي :

- ١- الرغبة في الاستقرار .
- ٢- قلة الموارد المتاحة .
- ٣- التكاليف الغارقة (sunk costs) و تتمثل في وجود أشخاص كبار في السن مثلاً ينتظرون سن التعاقد وتدفع لهم المنظمة علاوات و إمتيازات وهي بالنسبة للمنظمة نفقات غارقة .
- ٤- النفقات التي قد تكون ارتبطت بها المنظمة من غير المنظمات .

١٣.١.٢ التغلب على مقاومة التغيير (Over Resistance To Change)

ومن الأساليب المتبعة في التغلب على مقاومة التغيير ما يلي: (فياض، ١٩٩٣: ١٢) (: Robbin , 2013)
(622) .

أولاً : المشاركة (Participation) :

إن السماح للموظفين الذين سوف يتأثرون بالتغيير بالمشاركة في تطويره وتطبيقه يمكن أن يقلل إلى حد كبير من مقاومتهم له وبالتالي تسهل عملية التطبيق . وكذلك فإن هذا الأسلوب يستخدم عندما لا تتوفر المعلومات الكافية لدى المسؤولين عن التغيير وعن كيفية تصميمه والتخطيط له .

ثانياً : الاتصال و التعليم (Communication & Education) :

تستخدم هذه الوسيلة عندما يكون السبب في المقاومة نقص في المعلومات المنقولة إلى الأفراد أو عدم دقة هذه المعلومات .

ثالثاً : التسهيلات والدعم (Facilitation & Support) :

وتستخدم هذه الوسيلة عندما يكون السبب في المقاومة الخوف والقلق من التغيير ففي هذه الحالة تقوم الإدارة بمنح تسهيلات ودعم للموظفين بأشكال مختلفة منها الدعم المعنوي أو التدريب .

رابعاً : المفاوضات والاتفاق (Negotiation & Agreement) :

وتستلزم هذه الوسيلة عندما يكون التغيير سبباً في فقدان الموظف لبعض مكتسباته وعندما يملك الفرد أو الجماعة القوة على المقاومة .

خامساً : الإكراه أو الإكراه (Coercion) :

وتستلزم هذه الوسيلة عندما يكون عامل السرعة هام جداً وعندما يمتلك المسؤولون عن التغيير سلطة كبيرة بحيث يفرضوا التغيير على الموظفين .

١٤.١.٢ الإجراءات أو العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى إزالة أو تقليص حالات أو

إحتمالات إقامة التغيير:

هناك عدة إجراءات يمكن أن تساهم في إزالة أو تقليص حالات أو إحتمالات إقامة التغيير ومن هذه الإجراءات : (الأعرجي ، ١٩٩٠ : ٢٨٢-٢٨٩) .

١. إشعار العاملين والقادة في الجهاز الإداري المعني بالأسلوب المناسب بأنهم هم أصحاب برنامج التغيير وأنه ليس مفروض عليهم .

٢. الحصول على تأييد القيادات المسؤولة في الجهاز الإداري المعني لبرنامج التغيير.

٣. جعل أحد أهداف برنامج التغيير اختزال أعباء العمل بالنسبة للعاملين في الجهاز الإداري المعني قدر الإمكان .

٤. تطعيم برنامج التغيير بأكثر قدر ممكن من القيم السائدة بين العاملين في الجهاز الإداري المعني.

٥. الحرص على عدم المساس بضمانات وإستقلالية العاملين في الجهاز الإداري المقصود من خلال عملية التغيير .

٦. الحرص على إشترك أكبر عدد ممكن من العاملين في الجهاز الإداري المعني في عمليات صياغة برنامج التغيير .

٧. جعل برنامج التغيير نتاج إتفاق متبادل بين العاملين في الجهاز الإداري المعني من جهة وبين الفريق المسؤول عن وضع وتنفيذ هذا البرنامج .

٨. الحرص على الأخذ بالاعتراضات الموضوعية التي ترفع من قبل العاملين في الجهاز الإداري المعني بصدد برنامج التغيير والحرص على تقليص الإجراءات غير الضرورية التي تجلب الريبة لدى العاملين في البرنامج المذكور .

٩. الحرص على إعطاء توضيحات للعاملين في الجهاز الإداري المعني عن برنامج التغيير كلما تطلب الأمر ذلك .

١٠. الربط بين نتائج برنامج التغيير المتوقعة وبين الأهداف والمصالح الخاصة للعاملين في الجهاز الإداري المعني قدر المستطاع .

١١. الحرص على تنمية علاقات تعاون وثيقة متبادلة بين فريق التغيير وبين العاملين في الجهاز الإداري المعني .

١٢. جعل برنامج التغيير قابلاً للتغيير والتعديل طبقاً لمستلزمات الواقع العملي للجهاز الإداري.

١٥.١.٢ أسباب فشل التغيير التنظيمي :

هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى فشل التغيير ومنها ما يلي : (حمدان وإدريس، ٢٠٠٧: ٣١٣-٣١٤)

١. إغفال الإحساس بضرورة التغيير ، ويتم ذلك عن طريق المسح المستمر والدقيق للموقف التنافسي للمنظمة ، والاتجاهات التكنولوجية ، والموقف المالي كذلك تحديد ومناقشة الأزمات الحالية والمستقبلية ، والفرص الرئيسية المتاحة أمام المنظمة . وعلى الرغم مما يبدو سهوة هذه الخطوة إلا إن التجربة دلت على نصف المنظمات التي فشلت في التغيير تقريباً كانت هذه الخطوة هي السبب في ذلك .
٢. الافتقار لفريق قيادي يتمتع بسلطات إدارية واسعة ، والتي تشير إلى أن أي عملية تغيير ستفشل ما لم يتوفر لها إسناد ودعم قويين من قيادة المنظمة ومعاملها .
٣. غياب الرؤية المستقبلية الواضحة ، والتي تبين أن نجاح التغيير يتطلب إيجاد رؤية مستقبلية للمنظمة يسهل إيصالها إلى كافة المتعاملين مع منظمة الأعمال .
٤. ضعف الإيصال الواضح للرؤية بوسائل الإتصال المكتوبة ، أو الشفهية ، أو التقنية .
٥. المعوقات المتعلقة بتمكين الأفراد من التصرف على وفق متطلبات الرؤية الجديدة ، وهنا على الإدارة أن تسعى لتمكين الأفراد من أنجاز التغيير من خلال إزالة كافة معوقات التغيير التي ممكن أن تجابههم ومن جانب آخر ينبغي حث وتشجيع العاملين على تجريب طرق ووسائل جديدة للعمل ، أو تطوير أفكار جديدة وعدم معاقبتهم في حالة فشلهم في ذلك .
٦. إيلاء أهمية لتحقيق نجاحات قصيرة المدى ، والتي تشير إلى أن عملية التغيير وخصوصاً الإستراتيجية منها تتطلب وقتاً طويلاً يمكن أن تفقد من خلاله الزخم المطلوب لإدامتها ما يجري إحراز نجاحات وأهداف قصيرة المدى .
٧. الاستعجال بالإعلان عن نجاح نتائج التغيير ، إذ ينبغي على الإدارة أن لا تعلن إنجاز مهمة التغيير بنجاح لمجرد ظهور بعض العلامات الدالة على النجاح والتحسن . فالنجاح التام لأية عملية تغيير لا

يمكن أن يعلن عنه قبل التأكد من أن الأساليب والسلوكيات الاتجاهات الجديدة باتت راسخة في جذور الثقافة التنظيمية . إن الشروع في إعلان النجاح قد يحصل بسبب اندفاع وحماس قادة التغيير إلى إعلان نجاحهم من جهة وبسبب إصرار المناوئين للتغيير على الاستمرار في جهودهم لمقاومته من جهة أخرى . مما يجعلهم يستغلون فتور حماس قادة التغيير بعد إعلان النجاح ويحاولون إعادة الأمور إلى نقطة الصفر . لذلك ينبغي على قادة التغيير إدامة زخم التغيير باستمرار واستثمار نجاحهم الآنية للمضي قدماً في معالجة المشاكل الأكبر التي يمكن أن تعرض التغيير للفشل مثل تغيير الهيكل التنظيمي ، والثقافة التنظيمية .

٨. الافتقار لثقافة تنظيمية تساند التغيير ، لا يمكن أن يعد التغيير منجزاً ما لم يتحول إلى جزء من مكونات النسيج التنظيمي والثقافي للمنظمة . إن نجاح ترسيخ التغيير ضمن ثقافة المنظمة يتطلب ، أولاً ، إظهار كيف أن الاتجاهات ، والسلوكيات ، والأساليب الجديدة التي أتبعنا وساعدت في تحقيق نتائج جيدة للمنظمة والعاملين . ثانياً ، التأكد من أن الجيل اللاحق من الإداريين سيجسدون المنهج أو الطريقة الجديدة في العمل .

الدراية المايه

الدراية العربية و الدراية الحديثة

٢.٢ الدراسات السابقة:

١.٢،٢ الدراسات العربية:

١- دراسة عبد الكريم حسين (٢٠١٢)

بعنوان "التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة (دراسة إحصائية تحليلية في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية)" ، والتي تهدف إلى التعرف على مدى وكيفية استجابة المديرين في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية وشركاتها إلى التغيير، والتعرف على طبيعة العوامل التي تؤدي إلى التغيير.

وقد توصلت الدراسة إلى إدراك المبحوثين لعوامل التغيير الداخلية والخارجية، ولعملية التغيير ذاتها، ولنتائج التغيير، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (عوامل التغيير الداخلية، وإدراك التغيير، وعوامل التغيير الخارجية)، والمتغير التابع (نتائج التغيير)، وبينت النتائج ضعف تأثير عناصر المتغيرات الديموغرافية باستثناء متغيري (العمر، والخبرة).

وتوصي الدراسة بضرورة تهيئة العاملين لقبول التغيير في المنظمات، والعمل على إشراك العاملين في التعرف على أسباب التغيير، وتحديد أهدافه، وتخطيط إجراءاته، وكذلك عند اعتماد الشركات في تخطيط برامج التغيير، وتنفيذها على مؤسسات خارجية لا ينبغي أن يؤسس لتصورات من شأنها اكتفاء المبادأة ، وحالة الإبداع، والتغيير لدى العاملين ولا سيما المديرين.

٢-دراسة عبد العزيز بشار حبيب زكريا(٢٠١٢)

بعنوان "التغيير التقني وانعكاسه على تحسين جودة المنتجات (دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في مدينة الموصل)"، والتي هدفت إلى التعرف على طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين متغيري الدراسة (التغيير التقني، وتحسين جودة المنتجات) .

وقد توصلت الدراسة إلى أهمية دراسة التغيير التقني بوصفه الأساس في تحسين جودة المنتجات، وان إحداث التغيير التقني داخل المنظمة يتم بأسلوب النقلة السريعة ،وان التغيير التقني يحدث داخل المنظمة خلال فترات زمنية تتجاوز العشر سنوات.

وتوصي الدراسة بإشراك الأقسام ذات العلاقة وهي البحث والتطوير ،والإنتاج،والهندسة في تحديد المواصفات المطلوب تغييرها، وضرورة الحصول على تخصيصاً مالياً ثابتاً سنوياً من قبل وزارة الصناعة والمعادن لإجراء التغييرات التقنية ،وضرورة إقامة البرامج التدريبية لتدريب الأفراد العاملين على مواكبة التقنيات الحديثة، وتوفير كادر فني ذي خبره جيدة لنصب المكائن والمعدات الجديدة.

٣-دراسة تيقاوي العربي(٢٠١١)

بعنوان "دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية"، والتي تهدف إلى التعرف على دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكارات داخل منظمات الاتصالات الجزائرية من وجهة نظر العاملين بها.

وقد توصلت الدراسة إلى أن التغيير التنظيمي يعد جزءاً من ثقافة الأفراد، بإتباعهم مختلف التغييرات والتعليمات الجديدة داخل شركاتهم، وكذلك إلى أهمية التأقلم مع المستجدات التكنولوجية في مجال الاتصالات، وأيضاً وعي العاملين بضرورة التعجيل بإدخال تغييرات على هيكلها من أجل تسهيل تقديم خدماتها، بغية امتلاك هيكل تنظيمياً مرناً يستجيب للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة، وأن هناك دوراً إيجابياً لعملية التغيير التنظيمي في دعم وتطوير الابتكارات التنظيمية الإدارية، والتقنية.

وتوصي الدراسة بزيادة الاهتمام من قبل الشركات بالاستماع إلى مقترحات العاملين لإحداث التغيير، بوضع سياسات تشجيعية إزاء مقترحاتهم للتغيير، ويجب على قادة الشركات الاهتمام بضرورة اتخاذ سياسات وإجراءات لتطوير خدماتها ومركزها السوقي، بناء على قيامها باستحداث في صياغة إستراتيجياتها، وتصميم خدماتها وضبط نظم الرقابة عليها، وينبغي أن تضع ضمن إستراتيجيتها العمل على تطوير وابتكار خدمات جديدة، للحصول على اختراعات تتميز بها عن المنافسين.

٤- دراسة حامد شعبان عطية الهور (٢٠١١)

بعنوان "آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي كما يراها العاملون والعاملات فيها في مدينة القدس"، والتي تهدف إلى التعرف على آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي كما يراها العاملون والعاملات فيها، على مستوى مهارة الفرد والتدريبات التي يتلقاها من قبل المؤسسة لزيادة إنتاجه وتسهيل الخدمات للمستفيدين في تلك المؤسسات.

ولقد بينت نتائج هذه الدراسة أن اتجاهات الموظفين نحو آليات المؤسسات الاهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي كانت عالية، حيث أن العاملين والعاملات قد اظهروا اتجاهاً عالياً نحو آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي .

وتوصي الدراسة على أن تتناغم أعمال المؤسسة مع القواعد والتقاليد والمعتقدات في المجتمع ، و أن يتم الاهتمام بعملية التدريب المستمر، والتعلم المتجدد على استخدام التقنيات والوسائل الحديثة في مجال العمل ، وأوصت الدراسة على ضرورة تواصل المدراء مع الموظفين بشكل يومي والتعرف على أفكارهم ومشاكلهم واحتياجاتهم ، وإعلامهم بالرغبة في عملية التغيير في المؤسسة، و أوصت الدراسة بضرورة تطبيق الأنظمة الحديثة على المؤسسة من اجل عملية التطوير والتغيير .

٥-دراسة إياد حماد (٢٠١١)

بعنوان "اثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق)"، والتي هدفت إلى وصف أبعاد القيادة الإدارية، والتحويلية، والمسببات الداخلية والخارجية للتغيير التنظيمي، ودراسة اثر القيادة التحويلية على عملية التغيير التنظيمي، والتعرف على مدى التفاعل بين عناصر القيادة التحويلية ، والتغيير داخل المشفى.

ولقد أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقات ارتباط معنوية وموجبة بين أبعاد القيادة التحويلية ، والتغيير التنظيمي ، وان الأثر الأكبر هو في المسوغات الخارجية للتغيير .

ومن التوصيات لهذه الدراسة يجب التركيز على المسببات الخارجية لعملية التغيير التنظيمي إذا رغبت الإدارة بإجراء عمليات التغيير الفعلية ولذلك الاعتماد على احد أبعاد القيادة التحويلية أكثر من غيره من اجل التركيز على إنجاز عملية التغيير التنظيمي، و أيضا أهمية تفويض السلطات لتمكين القيادات الإدارية من تحفيز العاملين نحو التغيير، واختيار القادة الإداريين ممن تتوفر لديهم الخبرة والصفات التي تؤثر في المرؤوسين عند قيام الإدارة بالتغيير التنظيمي.

٦-دراسة جمال بن زروق (٢٠١٠)

بعنوان "التغير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه في مدينة دمشق"، ولقد هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والتغيير داخل المنشأة وذلك وفقا لمقاربة نسقيه اتصالية، ويتطلب هذا التطرق إلى مفهوم الاتصال التنظيمي ، وظائفه، وهياكله، وأدواره، ومفهوم التغيير التنظيمي ومراحله ومقاومة الفاعلين له، ثم يناقش العلاقة بينهما مع التنويه بأهمية إدماج الاتصال التنظيمي واستعماله بوصفه أداة وليس على سبيل إنجاز مشروع التغيير داخل المنشأة من خلال الدور المنوط به في تقليص شدة المقاومة له أو القضاء عليها.

وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن الاتصال التنظيمي يمكن اعتباره وسيلة لتحقيق نجاح مشروع التغيير لأنه يسهم في إدارته خاصة إذا كان هناك استعمال عقلائي ومخطط له من طرف حاملي المشاريع باختلاف أهدافها، وكذلك الاهتمام المتزايد به في العالم اليوم من خلال استعماله في إدارة التغيير أو الإشراف عليه .

٧- دراسة د. خليل حجاج (٢٠٠٩)

بعنوان "مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة"، ولقد هدفت الدراسة إلى معرفة أسباب مقاومة الموظفين للتغيير في الوزارات الفلسطينية، كما هدفت إلى التعرف إلى الأساليب الإدارية المختلفة التي تتبعها الإدارة في التغلب على مقاومة التغيير، و معرفة أثر اختلاف الوزارة على أسباب مقاومة الموظفين للتغيير، و تحديد تأثير العوامل الديموغرافية على أسباب مقاومة الموظفين للتغيير.

وقد بينت نتائج الدراسة أن أهم أسباب مقاومه الموظفين للتغيير التنظيمي في كل من وزارة المالية، والداخلية، والشؤون الاجتماعية هو فرض التغيير بالقوة، وفي كل من وزارة الشباب والرياضة والاتصالات هو الخوف من فقدان المكافآت، وكذلك في وزارة الزراعة هو تجاهل الجوانب الإنسانية، وفي وزارة الإسكان هو الوقت غير الملائم للتغيير.

لذا يوصي الباحث بمشاركه العاملين في عملية تخطيط وتنفيذ برامج التغيير، والابتعاد عن الأساليب الدكتاتورية في تطبيق التغيير، وأيضاً العمل على مكافأة المطبقين لخطط التغيير، والاهتمام بموضوع الأجر والمكافآت بشكل عام، و بالاهتمام بالعنصر الإنساني ومراعاة شعور العاملين عند تطبيق التغيير، وشرح خطة التغيير، وتحديد موعد البدء والانتهاء، بمشاركة المنفذين للتغيير.

٨- دراسة عوني فتحي خليل عبيد (٢٠٠٩)

بعنوان "واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية(دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي)"، ولقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية، واثر ذلك على أداء العاملين، من خلال دراسة حاله مجمع الشفاء الطبي، وقد تم تناول ثلاث مجالات للتغيير هي التغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيير في التكنولوجيا، والتغيير في الأفراد.

وقد بينت نتائج الدراسة بأنه لم يكن التغيير في الهيكل التنظيمي واضح المعالم، وذلك بسبب إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي لأهداف تخدم مصالح شخصية لفئة معينة، و عدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية للإدارات في داخل المجمع مما يؤدي إلى تداخل في الصلاحيات والمسؤوليات، ولم يكن التغيير في التكنولوجيا واضحاً، ولم يعمل على تقليل الجهد والوقت، أو السرعة في الانجاز حيث لم يوجد خطة شاملة تحدد ما هي التكنولوجيا المطلوبة، وكذلك بينت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين مجالات التغيير في (الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والأفراد) وأداء العاملين، وعدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغيرات العمر، والوظيفة، والمؤهل العلمي.

وتوصي الدراسة بضرورة أن يكون التغيير في الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع متطلبات العمل، وبعد دراسة البيئة الداخلية والخارجية دراسة متأنية، وتحديد السلطة والمسؤولية لكل إدارة ووظيفة بحيث لا يكون هناك تداخل في الصلاحيات، و تعامل الإدارة مع العاملين بإيجابية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية من خلال تقدير الجهد الذي يبذله العاملون، وإيجاد نظام حوافز لتشجيع العاملين.

٩- دراسة صلاح بن فالح عبد الله البلوي (٢٠٠٥)

بعنوان "اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي(دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني في الرياض)"، ولقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسباب التي أدت إلى تحويل رئاسة الطيران المدني إلى هيئة عامه ذات استقلال إداري ومالي، ومعرفة وجهة نظر العاملين في هيئة الطيران المدني نحو المزايا والحقوق المكتسبة والمتوقعة بعد هذا التغيير التنظيمي، وأيضاً هدفت إلى التعرف على المشكلات التي قد تنجم عن هذا التغيير التنظيمي ومعرفة إلى أي مدى تتباين وجهات نظر العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لخلفياتهم الوظيفية.

وأوضحت نتائج الدراسة أن من الأسباب التي أدت إلى تحويل رئاسة الطيران المدني إلى هيئة عامة هي تشغيل المطارات على أسس تجارية، والتوجه العالي نحو الخصخصة، وتخفيف الأعباء المالية على ميزانية الدولة، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين، وفتح الأجواء للنقلات الأجنبية، وضغوط العولمة ودعواتها للانفتاح والتواصل الدولي، وأن سبب تحويل رئاسة الطيران المدني إلى هيئة عامة يعود إلى أسباب خارجية أكثر منه أسباب داخلية، وأن أهم المشاكل التي قد تحدث هي التقاعد المبكر للعاملين، و نقل الموظفين إلى أماكن بعيدة عن إسكانهم الحالي، والاستعانة بموظفين أجانب .

ومن التوصيات لهذه الدراسة ضرورة البدء بتنفيذ خطه التغيير وان يراعى في التنفيذ الاستعانة بخبراء في مجال التغيير والتطوير التنظيمي، ويفضل الباحث الاستعانة بخبراء من الداخل ومن الخارج، والاهتمام بإشراك ممثلين عن موظفين في عملية تنفيذ التغيير التنظيمي، وتوضيح الأهداف الجديدة للموظفين وإطلاعهم بكل ما يستجد، وتفعيل مجله الطيران المدني الدورية لنشر المعلومات والدراسات عن أهميه التغيير التنظيمي من جهة وأهميه دور الفرد في إنجاحه من جهة أخرى، وتوصي الدراسة بوضع الخطط الكفيلة بمراجعته الإجراءات

الروتينية في تنفيذ المهام وتسيير العمل بشكل أكثر مرونة بعد عملية تحويل رئاسة الطيران المدني إلى هيئته عامه لكي لا تظل الأساليب السابقة على حالها، وتحسين نظام الترقيات الجديد، والاعتماد على الكفاءة العلمية في تولي المناصب الإدارية إلى جانب الإقدمية، وتحسين الأحوال المادية والوظيفية للعاملين، وتوفير الخدمات الصحية والسكنية لهم ولأسرهم، والاستماع إلى مقترحات العاملين والوقوف على توقعاتهم بشأن سياسة التقاعد المبكر المحتملة، وتقليص أعداد العاملين، وزيادة ساعات العمل التي تدور حولها الشائعات.

١٠-دراسة مبارك بنيه ضامن العنزي(٢٠٠٤)

بعنوان "التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين(دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض)"، والتي تهدف إلى تحديد الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية إلى الإدارة العامة للمرور، ومعرفة موقف العاملين نحو التغيير التنظيمي، وبيان علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين في إدارة مرور الرياض، والتحقق من طبيعة الاختلافات في موقف العاملين نحو التغيير التنظيمي باختلاف (العمر، وسنوات الخبرة، والرتبة، والمستوى الدراسي، وعدد الدورات التدريبية).

ولقد توصلت الدراسة أن من أسباب التغيير التنظيمي هو تحقيق مبدأ التخصص في العمل، وتطوير نظم وإجراءات العمل، وعدم وضوح المهام في ظل استخدام برنامج الدوريات الأمنية، وأن التغيير التنظيمي قد أدى إلى تحسن أداء العاملين. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة حسب متغير العمر لصالح ذوي الأعمار العالية(٤٥ سنة فما فوق)، ووجود فروق بين المستوى الدراسي لصالح المؤهلات العليا(ماجستير، ودكتوراه)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة، والرتبة، وعدد الدورات التدريبية، وموقف العاملين بإدارة مرور الرياض نحو التغيير التنظيمي.

ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة الاستفادة من العاملين ذوي الأعمار المتقدمة في إنجاز عملية التغيير، والتغلب على المعوقات التي تحد من فعالية التغيير التنظيمي، وكذلك من العاملين ذوي الخبرة الطويلة، ودعم برامج الدراسات العليا للعاملين، وزيادة عدد الدورات التدريبية المتقدمة لجميع العاملين، وكذلك إشراك المديرين والعاملين في كافة المستويات الإدارية في أي تغيير تنوي المنظمة إحداثه.

١١-دراسة درويش عبد الرحمن يوسف (٢٠٠٠)

بعنوان "العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية على المؤسسات العاملة بدولة الإمارات العربية المتحدة)"، والتي تهدف إلى تحليل اتجاهات العاملين في المؤسسات العاملة بدولة الإمارات العربية المتحدة نحو أبعاد التغيير التنظيمي بشكل عام الإدراكي، والعاطفي، والنزوعي، والعوامل المؤثرة في هذه الاتجاهات .

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التعليم الجامعي وفوق الجامعي، ومدة العمل في المؤسسة، والمسؤولية الشخصية كأحد محاور الثقافة التنظيمية يؤثر تأثيراً موجباً ومعنوياً في اتجاهات العاملين الإدراكي نحو التغيير التنظيمي، بينما يؤثر التعليم فوق الجامعي والشعور بروح الأخوة والصداقة كأحد محاور الثقافة التنظيمية تأثيراً موجباً ومعنوياً في اتجاهات العاملين العاطفي نحو التغيير التنظيمي، ومن جانب آخر يؤثر التعليم فوق الجامعي تأثيراً موجباً على اتجاهات العاملين النزوعي نحو التغيير التنظيمي، في حين لا يؤثر العمر، والنوع، ومستوى الوظيفة، وبقية محاور الثقافة التنظيمية في أي من محاور الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي الثلاثة.

١٢-دراسة موسى سلامة اللوزي (١٩٩٨)

بعنوان "اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير"، والتي تهدف إلى معرفة اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية في الأردن نحو مجالات إدارة التغيير المختلفة وعلاقتها بمتغيرات الجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والعمر، والمسمى الوظيفي، والخبرة.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس بين اتجاهات العاملين نحو جميع مجالات إدارة التغيير حيث كانت عند الذكور أعلى منها عند الإناث، كما أظهرت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المتزوجين وغير المتزوجين والمؤهل العلمي، وأظهرت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري العمر والخبرة في اتجاهات العاملين نحو إدارة التغيير .

ومن التوصيات لهذه الدراسة، على الإدارة استخدام مبادئ التعاطف مع العاملين والتواصل معهم وإشراكهم في التعرف على أسباب التغيير وأهدافه وإجراءاته، وتغيير الهياكل التنظيمية القديمة والتي تركز السلطات في أيدي الرؤساء فقط ولا تتيح للعاملين فرص المشاركة والشعور بالانتماء، وأيضاً إجراء التعديلات اللازمة على الأساليب التي لا تخدم مصالح المراجعين ولا تنجز معاملاتهم.

١٣- دراسة علاء عبد الحسين الساعدي (١٩٩٦)

بعنوان "أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية عن البنك الإسلامي الأردني)"، والتي تهدف إلى التعرف على الأسباب التي تؤدي بالعاملين إلى تأييد أو معارضة التغيير التنظيمي وترتيب هذه الأسباب تصاعدياً أو تنازلياً، ومحاولة التعرف على الاختلافات الناتجة في هذه الأسباب حسب اختلاف المعلومات الشخصية (الجنس، والعمر، وعدد السنوات، والخبرة، والتحصيل الدراسي، والمستوى الإداري) .

ولقد توصلت الدراسة إلى أن الأفراد بشكل عام يقامون التغيير التنظيمي بنسبة ٦٢.٣٢٨%، وأن الإناث يقاومن التغيير أكثر من الذكور، والأفراد من الأعمار الأصغر يقاومن التغيير أكثر من الأعمار الأكبر، وأن حملة الشهادات العليا هم أقل مقاومة للتغيير، وأن أكثر سبب يجعل الأفراد يقاومون التغيير التنظيمي هو اعتقادهم بأن التغيير غير ناجح وأن البقاء على الوضع الحالي أفضل، وأكثر سبب يجعل الأفراد يؤيدون التغيير التنظيمي هو اعتقادهم بأن التغيير يحصل على دعم وإخلاص من الإدارة العليا .

وتوصي الدراسة على ضرورة أن يدرك المديرين الحاجة للتغيير التنظيمي والقوى الدافعة له والقوى المقاومة له، وكذلك ضرورة توفير المناخ التنظيمي الصحي الذي يساعد على فهم واستيعاب وقبول التغيير، وضرورة العمل على إشراك الأفراد والجماعات الذين سوف يتأثرون بالتغيير من خلال التعرف على أسباب، وأهداف، وأهمية التغيير التنظيمي وإجراءاته.

٢.٢.٢ الدراسات الأجنبية

١-دراسة Leclercq (٢٠١٣)

بعنوان "التناقض كوسيلة ونتائج التغيير التنظيمي"، والتي تهدف إلى دراسة الديناميكية التي تكمن وراء التناقضات والمفارقات في التغيير التنظيمي على مر الزمن والتي شملت التغيير التنظيمي في مؤسسات تكنولوجيا المعلومات في فرنسا.

من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة فهم التغيير التنظيمي وديناميكيته الأساسية من خلال تسليط الضوء على التناقضات والمفارقات على حد سواء، ونتائج عملية تنظيم مرور الوقت وعمليات التنظيم تتطور من خلال علاقات السلطة والمعرفة وهي القوى التي توفر الطاقة لجعل التغيير ممكناً.

٢-دراسة Judge,Douglas (٢٠٠٩)

بعنوان " نطاق قدرة التغيير التنظيمي"، والتي تهدف إلى وضع منهجية لبناء موثوق وصحيح يمكن أن يسهل ويعزز عملية التغيير التنظيمي بإتباع اقتراحات Hinkin لبناء التتمية من خلال توفير أداة تقييم متعددة الأبعاد لتشخيص وتوجيه التغيير التنظيمي في قطاعات صناعية مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة ايجاد أداة من ٣٢ بند موثوق وصحيح يصف بناء جديد في مجال العلوم التنظيمية التي يمكن استخدامها من قبل المديرين التنفيذيين لتعزيز عملية التغيير التنظيمي ، وكذلك يعتبر وسيلة لقياس التحسن في قدرة التغيير التنظيمي على مر الزمن.

٣-دراسة Frahm ,Brown (٢٠٠٧)

بعنوان "ربط الاتصال لتغيير قابلية التغيير التنظيمي"، والتي تهدف إلى إثبات أن تقبل التغيير بوصفه عاملاً هاماً في تنفيذ استراتيجيات التغيير التنظيمي بنجاح ،وذلك من خلال دراسة عملية التغيير في المراحل الأولى

من جدول أعمال التغيير التنظيمي داخل منظمة القطاع العام في استراليا، وتحليل نظام التواصل مع التغيير

وتشير نتائج هذه الدراسة إلى أن البلاغ الأولي هو إشكالية التغيير، وكذلك رد الموظفين على عدم وجود دور فعال للتواصل مع نهج التغيير، وتشير النتائج إلى أن المديرين بحاجة إلى الملائمة بين توقعات الموظفين من التواصل مع التغيير لفهم هدف التغيير.

٤-دراسة Maria Vakola ,Ioannis Nikolaou (٢٠٠٥) بعنوان "المواقف اتجاه التغيير التنظيمي: ما هو دور الضغوط المهنية، والالتزام التنظيمي للموظفين " ، والتي تهدف إلى الربط بين مواقف الموظفين نحو التغيير التنظيمي والسلوك التنظيمي ; الضغوط المهنية والالتزام التنظيمي.

وأظهرت نتائج الدراسة الارتباطات السلبية بين الضغوطات وقبول التغيير، مشيراً إلى أن الأفراد مع زيادة الضغوطات المهنية ينخفض التزامها، وتزيد ممانعة قبول التغيير التنظيمي، وان علاقات العمل السيئة لم تدعم دور الالتزام التنظيمي كوسيط بين الضغوطات المهنية ومواقف التغيير المهني . وأوصت الدراسة أن العلاقات الجيدة والفعالة مهمة جداً في التغيير التنظيمي وتسهم جميعها في صياغة المواقف الايجابية للتغيير التنظيمي.

٤-دراسة Maria Vakola ,Ioannis Nikolaou (٢٠٠٥)

بعنوان "المواقف اتجاه التغيير التنظيمي: ما هو دور الضغوط المهنية، والالتزام التنظيمي للموظفين " ، والتي تهدف إلى الربط بين مواقف الموظفين نحو التغيير التنظيمي والسلوك التنظيمي ; الضغوط المهنية والالتزام التنظيمي.

وأظهرت نتائج الدراسة الارتباطات السلبية بين الضغوطات وقبول التغيير، مشيراً إلى أن الأفراد مع زيادة الضغوطات المهنية ينخفض التزامها، وتزيد ممانعة قبول التغيير التنظيمي، وأن علاقات العمل السيئة لم تدعم دور الالتزام التنظيمي كوسيط بين الضغوطات المهنية ومواقف التغيير المهني . وأوصت الدراسة أن العلاقات الجيدة والفعالة مهمة جداً في التغيير التنظيمي وتسهم جميعها في صياغة المواقف الايجابية للتغيير التنظيمي.

التعقيب على الدراسات السابقة

يمكن التعقيب على الدراسات السابقة من خلال التعرف على النقاط المشتركة في الدراسات السابقة ، وما استفادت منه الدراسة الحالية ، وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ، ويوضح الجدول رقم (١٠٢) المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة .

النقاط المشتركة في الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يتضح ما يلي :

١. تم دراسة جوانب مختلفة في مجال التغيير التنظيمي و في قطاعات مختلفة من حيث العوامل المؤثرة في التغيير التنظيمي ، والتعرف على طبيعة التغيير التنظيمي ودوره في احداث التطوير والابتكار ، وايضاً التعرف على أثر القيادة على عملية التغيير، وبيان اسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي من قبل العاملين وعلاقته بأداهم.

٢. معظم الدراسات السابقة تمثلت ادائها في استخدام الاستبانة ، بينما انقسمت الدراسات في عيناتها الى مديرين وموظفين وعاملين في قطاعات ومجالات مختلفة.

٣. أجريت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة منها البيئة الفلسطينية، والعربية ، والعالمية.

ما استفادت منه الدراسة الحالية من الدراسات السابقة :

١. بناء اداة الدراسة ، والتعرف على المجالات والفقرات الممكن استخدامها في اداة الدراسة، بحيث

اصبح لدى الباحثان بيانات شاملة ووافية عن بناء اداة الدراسة.

٢. تعرف العناوين التي يمكن ان تكون مفيدة عند كتابة الاطار النظري لهذه الدراسة.

٣. اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات من حيث تناولها لموضوع الدراسة واداة البحث ، كما

اتفقت مع بعضها في عينة الدراسة ، وفي منهج الدراسة.

٤. استفادة الباحثان من موضوع البحث الوارد في الدراسات السابقة جميعها ، ومن المنهج الوارد في

بعضها وفي الاستبانات ، كما استفادتا من الدراسات السابقة في تحديد مواضيع الدراسة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

١. تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تحديد قطاع البنوك العاملة في مدينة

الخليل.

٢. تم دراسة وجهة نظر المدراء ونائبهم في البنوك العاملة في مدينة الخليل ، بينما أضافت او

ركزت الدراسات السابقة على العاملين.

٣. لاحظت الباحثان مما تم استعراضه عدم وجود دراسات تناولت موضوع اتجاهات المدراء

ونائبهم نحو التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في مدينة الخليل حسب علم الباحثان.

٤. تأتي هذه الدراسة لتمد جزء ولو بسيط في هذا المجال من الدراسة في البيئة الفلسطينية.

جدول رقم (١.٢) : المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

وجه المقارنة	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
مكان الدراسة	يقوم الباحثون بإجراء هذه الدراسة على جميع فروع البنوك في مدينة الخليل .	تنوعت المناطق التي تمت فيها الدراسات السابقة بين عدة مناطق من العالم .
السنة	تقام هذه الدراسة خلال عام ٢٠١٤	تنوعت سنوات القيام بالدراسات خلال السنوات الماضية
العينة	المدراء ونائبهم في البنوك العاملة في مدينة الخليل .	عينات مختلفة من مدراء وعاملين .
القطاع	القطاع المصرفي	قطاعات مختلفة منها القطاع العام ومنها ما هو في القطاع الخاص

<p>بحثت في الغالب عن العوامل المؤثرة في التغيير التنظيمي، والتعرف على طبيعة التغيير التنظيمي ودوره في احداث التطوير والابتكار، وايضاً التعرف على أثر القيادة على عملية التغيير، وبيان اسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي من قبل العاملين وعلاقته بأداهم.</p>	<p>تبحث الدراسة في اتجاهات المدراء ونائبهم في البنوك العاملة في مدينة الخليل نحو التغيير التنظيمي.</p>	<p>موجز الدراسة</p>
--	--	---------------------



١٤ منهجية الدراسة

١٥ مجتمع الدراسة

١٦ أداة الدراسة

١٧ صديق أداة الدراسة

١٨ ثبات أداة الدراسة

١٩ خطوات تطبيق الدراسة

٢٠ متغيرات الدراسة

٢١ المعالجة الإحصائية

٢٢ تصميم المقياس

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الطريقة والإجراءات

‡ منهجية الدراسة

‡ مجتمع الدراسة

‡ أداة الدراسة

‡ صدق أداة الدراسة

‡ ثبات أداة الدراسة

‡ خطوات تطبيق الدراسة

‡ متغيرات الدراسة

‡ المعالجة الإحصائية

‡ تصحيح المقياس

جدول رقم (2.7): أسماء البنوك وفتح فروعهم في مدينة الخليل

البنك	أسماء البنوك النشطة في مدينة الخليل	عدد الفروع
١	بنك فلسطين	٢
٢	بنك الاستثمار الفلسطيني	١

١.٣ منهجية الدراسة :

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (descriptive) للحصول على المعلومات حول اتجاهات المدراء ونائبهم في البنوك العاملة في مدينة الخليل نحو التغيير التنظيمي ، كما انه يهدف للوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم هذه الاتجاهات ، وتحديد خصائصها و وصف طبيعتها، وأيضاً لملائمة هذا الأسلوب لطبيعة مشكلة الدراسة .

٢.٣ مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء ونائبهم في البنوك العاملة في مدينة الخليل من العام ٢٠١٤ ، وقد تم الحصول على أسماء البنوك المحلية في مدينة الخليل من خلال موقع سلطة النقد ، وقد تم استثناء البنك العربي بسبب سياسة عدم تعبئة الاستبانات لدى إدارة البنك ، وقد تم استثناء الاستبانات التي وزعت على بنك فلسطين فرع الحرس وذلك بسبب عدم تعاونهم بحجة ضيق الوقت ، وفيما يلي قائمة بأسماء البنوك المحلية في مدينة الخليل كما هو موضح في الجدول رقم (٢.٣) :

جدول رقم (٢.٣): أسماء البنوك وعدد فروعهم في مدينة الخليل

الرقم	أسماء البنوك المحلية في مدينة الخليل	عدد الفروع
١	بنك فلسطين	٢
٢	بنك الاستثمار الفلسطيني	١

١	بنك القدس	٣
١	البنك الوطني	٤
٣	بنك القاهرة عمان	٥
٢	البنك العربي	٦
٢	البنك الأهلي الأردني	٧
١	بنك الأردن	٨
١	بنك الإسكان	٩
٢	البنك الإسلامي الفلسطيني	١٠
١	البنك الإسلامي العربي	١١

٣.٣ أداة الدراسة :

على ضوء أهداف الدراسة والتساؤلات التي نسعى للإجابة عنها ، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة ، قام فريق البحث بالاعتماد على الإستبانة لأنها من أكثر الأدوات ملائمة للبحث الوصفي التحليلي ، بالإضافة إلى سهولة جمع المعلومات من خلالها مما يساهم في توفير الوقت والجهد ، وقد كانت الاستبانة مكونة من قسمين ، حيث شمل القسم الأول المعلومات العامة ، واما القسم الثاني فلقد تكون من ثلاث محاور ، حيث تناول المحور الأول التعرف على اتجاهات المدراء ونائبهم نحو التغيير في المجالات التالية : مجال الهيكل التنظيمي والذي تكون من (١٥) فقرة ، ومجال التكنولوجيا والذي تكون من (٩) فقرات ،

ومجال الموارد البشرية والذي تكون من (٩) فقرات ، وتناول المحور الثاني التعرف على درجة تشجيع الثقافة التنظيمية للبنك على تطبيق التغيير التنظيمي والذي تكون من (٣) فقرات ، وتناول المحور الثالث العوامل التي تساعد في نجاح التغيير التنظيمي . وبذلك تتكون عدد فقرات الاستبانة من (٣٦) فقرة تشترك جميعها في قياس اتجاهات المدراء ونائبيهم في البنوك العاملة في مدينة الخليل نحو التغيير التنظيمي ، وبعد عرضها وإجراء التعديلات اللازمة من إضافة وحذف تم اعتمادها بصيغتها الحالية بناء على طلب المحكمين .

٤.٣ صدق أداة الدراسة :

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بمناقشتها مع المشرفة الأستاذة لينة المحتسب أولاً ، كما تم عرض الإستانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص ، وهم د. مروان جلعود ، وأ. أمجد الننتشة ، وأ. أكرم حشيش ، والذين ابدوا عدداً من الملاحظات التي أخذت بعين الاعتبار وعليه تم إخراج الاستبانة بشكلها الحالي .

٥.٣ ثبات أداة الدراسة :

تم حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا ، حيث بلغت قيمة الثبات (٠.٨٨٢) ، وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة مرتفعة من الثبات في جميع مجالات الدراسة ، وقابلة لإ اعتمادها

لتحقيق أهداف الدراسة وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٣.٣)

جدول رقم (٣.٣): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة

البيان	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
ثبات أداة الدراسة	٣٠	٣٦	٠.٨٨٢

٦.٣ خطوات تطبيق الدراسة :

وفيما يلي خطوات تطبيق الدراسة :

١. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة قام فريق البحث بتوزيع (٣٠) إستبانة على مدراء البنوك ونائبيهم في مدينة الخليل .
٢. قام المدراء ونائبيهم في البنوك بتعبئة الإستبانة بما هو مطلوب منهم وبعد ذلك قام فريق البحث بجمعها منهم وقد بلغت الاستبانات المسترجعة (٢٨) إستبانة.
٣. تم أستثناء الإستبانات التي وزعت على البنك العربي نظراً لسياسة هذا البنك في عدم تعبئة إستبانات ، وأيضاً تم إستثناء الإستبانات التي وزعت على بنك فلسطين فرع الحرس .

٧.٣ متغيرات الدراسة :

تتكون متغيرات الدراسة من المتغيرات التالية:

١. المتغيرات المستقلة : وتشمل الفئة العمرية ، وعدد سنوات الخبرة ، والمؤهل العلمي .
٢. المتغيرات التابعة : وتشمل الهيكل التنظيمي ، والتكنولوجيا ، والموارد البشرية ، والثقافة التنظيمية ، وعوامل نجاح التغيير التنظيمي .

٨.٣ المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة قام فريق البحث بمراجعتها وذلك تمهيداً لإدخالها للحاسوب ، لعمل المعالجة الإحصائية للبيانات ، وقد تم إدخالها بإعطائها أرقام معينة حيث أعطى كل مستوى من المستويات درجة الموافقة درجة معينة ، فأعطيت موافق بشدة ٥ درجات وموافق ٤ درجات ، ومحايد ٣ درجات ، وغير موافق درجتان ، وغير موافق بشدة درجة واحدة في القسم الثاني .

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات بإستخراج الأعداد ، والنسب المئوية ، والمتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، ومعامل الارتباط بيرسون (Person correlation) ، وإختبار (t-test) ، وإختبار التباين الأحادي (one way analysis of variance) ، ومعامل الثبات كورنباخ ألفا ، وذلك بإستخدام

برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

الدرجة	النسبة المئوية
قليلة جداً	من ١ إلى ١٠
قليلة	من ١١ إلى ٢٠
متوسطة	من ٢١ إلى ٣٠
كثيرة	من ٣١ إلى ٤٠
كثيرة جداً	من ٤١ إلى ٥٠

٩.٣ تصحيح المقياس:

حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وهو أسلوب لقياس السلوكيات ويستعمل في الاستبانات الخاصة في مجال الإحصاء، ويعتمد المقياس على ردود الفعل نحو اتجاهات المدراء ونائبهم في البنوك العاملة في مدينة الخليل نحو التغيير التنظيمي، معتمد على المتوسط الحسابي في التعبير عن ذلك، كما هو موضح في الجدول رقم (٤.٣):

جدول (٤.٣): مفاتيح التصحيح

الدرجة	المتوسط الحسابي
قليلة جداً	من ١ الى أقل من ١.٨٠
قليلة	من ١.٨٠ الى أقل من ٢.٦٠
متوسطة	من ٢.٦٠ الى أقل من ٣.٤٠
كبيرة	من ٣.٤٠ الى أقل من ٤.٢٠
كبيرة جداً	من ٤.٢٠ الى ٥

١. المعالجة الإحصائية

يتم تحليل التباين على برنامج الحزمة الإحصائية للنظام المتكامل (SPSS 20) وتمتلك التباين
من التباين الكلية

١.٤. أصلي الأداة وثبتها :

١- صدى الأداة :

صدى الاستاذ الداخلي

الفصل الرابع

تحليل أسئلة الدراسة

٤.١ المعالجة الإحصائية

وبعد تحليل الاستبيان على برنامج الحزمة الإحصائية للأنظمة الاجتماعية (SPSS 20) توصلت الباحثتان إلى النتائج التالية:

٤.١.١ صدق الأداة وثباتها :

١- صدق الأداة :

صدق الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الإتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، والصدق ببساطة هو أن تقيس فقرات الاستبانة ما وضعت لقياسه أي يقيس فعلاً الوظيفة التي يفترض انه يقيسها، وقد تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان "Sperman" بدلاً من "Person" (و ذلك لعدم اتباع المتغيرات التوزيع الطبيعي) لإيجاد العلاقة بين كل فقرة من فقرات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال أو القسم الذي تنتمي إليه كما هو موضح في الجدول رقم (٥.٤) .

يتضح من جدول رقم (٥.٤) أن قيم معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات الهيكل التنظيمي مع الدرجة الكلية دالة احصائياً ما عدا كلاً من الفقرات التالية (١٠) و (١٤) ، مما يفضل استثناء هذه الفقرات لأنها غير دالة احصائياً و لا تقيس ما أعدت من أجله ، وباقي فقرات هذا القسم صادقة وتقيس ما أعدت من أجله.

جدول رقم (٥.٤)

معامل ارتباط كل عبارة من عبارات المحور الأول " الهيكل التنظيمي " مع الدرجة الكلية له

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارة	
.000	0.697	لابد من القيام بتبسيط الإجراءات المتبعة في البنك لزيادة كفاءتها وزيادة رضا المتعاملين معها .	1
.011	0.465	هناك عدالة في توزيع العمل بين الموظفين/الموظفات لأغراض تحقيق الأهداف.	2
.000	0.758	هناك حاجة لتحديد واجباتي ومسؤولياتي بشكل أكثر دقة.	3
.000	0.691	هناك حاجة لإعادة توزيع المسؤوليات والصلاحيات في البنك.	4
.000	0.641	إذا أسندت إلي مسؤوليات إضافية جديدة فأني أتقبل ذلك بكل سرور .	5
.028	0.408	هناك حاجة لتعديل الهيكل التنظيمي للبنك من وقت لآخر .	6
.000	0.638	أرى بأن هناك ضرورة لزيادة التنسيق بين الأقسام والدوائر الداخلية في البنك	7
.007	0.491	لابد من إعادة تنظيم قنوات الإتصال بحيث تسمح بالتواصل في كافة الإتجاهات (الإتصال من الأعلى للأسفل ، الإتصال من الأسفل للأعلى ، الإتصال الافقي .	8
.043	0.379	هناك حاجة لتفعيل العلاقة والتواصل ما بين إدارة البنك والزبائن .	9

0.228	0.231	لا بد من بذل الجهود للتغلب على معوقات الاتصال بهدف تسيير تدفق العمل	10
0.002	0.553	أُتقبل فكرة استحداث وحدات (نواثر) جديدة لمواكبة التغيرات البيئية.	11
0.043	0.378	أُؤيد فكرة اللامركزية الإدارية وإشراك المدراء في اتخاذ القرارات مع الجهات العليا في البنك.	12
0.042	0.610	أُؤيد فكرة اللامركزية الإدارية وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات مع مدراء الفروع.	13
0.114	0.300	أُؤيد فكرة التمكين من خلال إعطاء الفرصة للعاملين لتحديد المشاكل وحلها	14
0.000	0.677	هناك حاجة لتغيير أسلوب تقييم أداء العاملين من قبل المسؤول المباشر.	15

يُضح من جدول رقم (٦.٤) أن قيم معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات التكنولوجيا مع الدرجة الكلية له دالة احصائية، مما يؤكد أن جميع فقرات هذا القسم صادقة و تقيس ما أعدت من أجله.

جدول رقم (٦.٤)

معامل ارتباط كل عبارة من عبارات المحور الثاني "المجال التكنولوجي" مع الدرجة الكلية له

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارة
.006	.497	أؤيد فكرة إدخال التكنولوجيا الحديثة في تبادل المعلومات بين الفروع .
.004	.522**	هناك حاجة لتطوير وتغيير الأجهزة المستخدمة في الفرع بأجهزة أكثر حداثة.
.005	.505	هناك حاجة لتطوير البرامج الحاسوبية المستخدمة في البنك
.000	.718	أؤيد فكرة استخدام التكنولوجيا الحديثة في الحصول على المعلومات.
.000	.717	أؤيد طريقة تحويل الأموال بوسائل الكترونية.
.000	.694	أؤيد طريقة تسديد الأموال المستحقة بوسائل الكترونية.
.000	.727	أن إدخال الوسائل الالكترونية الحديثة تؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة.
.000	.718**	إن إدخال الوسائل الالكترونية الحديثة تؤدي إلى تخفيف ضغط

جدول رقم (٦.٤)

معامل ارتباط كل عبارة من عبارات المحور الثاني "المجال التكنولوجي" مع الدرجة الكلية له

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1 أؤيد فكرة إدخال التكنولوجيا الحديثة في تبادل المعلومات بين الفروع .	.497	.006
2 هناك حاجة لتطوير وتغيير الأجهزة المستخدمة في الفرع بأجهزة أكثر حداثة.	.522	.006
3 هناك حاجة لتطوير البرامج الحاسوبية المستخدمة في البنك	.505	.006
4 أؤيد فكرة استخدام التكنولوجيا الحديثة في الحصول على المعلومات .	.637	.006
5 أؤيد طريقة تحويل الأموال بوسائل إلكترونية.	.375**	.045
6 أؤيد طريقة تسديد الأموال المستحقة بوسائل إلكترونية.	.375**	.045
7 أن إدخال الوسائل الإلكترونية الحديثة أدى إلى تسريع فكرة تدوير العمل بمعنى نقل الموظفين / الموظفات بين دوائر الخدمات المقدمة وأقسام البنك الداخلية.	.681**	.000
8 أؤيد فكرة تدوير العمل بمعنى نقل الموظفين / الموظفات بين هذا الفرع	.611**	.000

العمل.

إن إدخال الوسائل الالكترونية الحديثة تزيد من كفاءة التواصل

٩

بين فروع البنك.

.000 .640**

يتضح من جدول رقم (٧.٤) أن قيم معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات الموارد البشرية مع الدرجة الكلية له دالة احصائياً ما عدا الفقرة (٩) . مما يفضل استثناء هذه الفقرة لأنها غير دالة احصائياً و لا تقيس ما أعدت من أجله. و بعد استثنائها تكون جميع الفقرات المتبقية في هذا القسم صادقة و تقيس ما أعدت من أجله.

جدول رقم (٧.٤)

معامل ارتباط كل عبارة من عبارات المحور الثالث " الموارد البشرية " مع الدرجة الكلية له

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارة
.006	.637	السؤال لا مانع لدي من تغيير مكان عملي (تغيير موقع عملي داخل البنك) إذا استلزم الأمر ذلك.
.045	.375**	أسعى إلى الالتحاق بالبرامج التدريبية لكي انمي وأطور من مهارتي ومعلوماتي.
.000	.681**	أشجع فكرة تدوير العمل بمعنى نقل الموظفين / الموظفات بين دوائر وأقسام البنك الداخلية.
.000	.611**	أشجع فكرة تدوير العمل بمعنى نقل الموظفين / الموظفات بين هذا الفرع

والفروع الأخرى.

5	أشجع العاملين دوماً على الالتحاق ببرامج تدريبية لتنمية وتطوير قدراتهم ومعلوماتهم.	.783**	.000
6	أحاول أن ابتكر طرق جديدة في دفع العاملين للعمل بروح الفريق الواحد	.505**	.005
7	أثني على الموظف الذي يحقق إنجازات للفرع.	.452**	.014
8	أقوم بتعميم أية أفكار أو مقترحات جديدة يطرحها الموظفون/الموظفات وذلك لتشجيع روح الابتكار بين الموظفين.	.645**	.000
9	أعمل على الاستغناء عن بعض الموظفين/الموظفات واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية.	.306	.106

يوضح من جدول رقم (٨.٤) أن قيم معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات تشجيع الثقافة التنظيمية مع الدرجة الكلية له دالة احصائية بالتالي جميع فقرات هذا القسم صادقة و تقيس ما أعدت من أجله.

جدول رقم (٨.٤)

معامل ارتباط كل عبارة من عبارات المحور الرابع " تشجيع الثقافة التنظيمية " مع الدرجة الكلية له

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تشجع الثقافة التنظيمية للبنك على إجراء التغيير في مجال الهيكل التنظيمي .	.870**	.000
تشجع الثقافة التنظيمية للبنك على إجراء التغيير في مجال التكنولوجيا .	.851**	.000
تشجع الثقافة التنظيمية للبنك على إجراء التغيير في مجال الموارد البشرية .	.688**	.000

٢- ثبات الاستبانة :

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط ، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحققت الباحثان من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ ، وقد تبين من خلال جدول رقم (٩.٤) ارتفاع قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ Alpha - Cornbach لكل قسم من أقسام الدراسة،

حيث تراوحت القيم لمعامل الثبات ما بين (٠.٦٢٩ - ٠.٨١٧) وبلغ معامل الثبات الكلي للأداة (٠.٨٨٢) مما يؤكد على أن أداة الدراسة ذات معامل ثبات مرتفع.

جدول رقم (٩.٤)

معامل ثبات كل محور من محاور الدراسة

معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	القسم
0.817	البيكل التنظيمي
0.774	التكنولوجيا
0.629	الموارد البشرية
0.781	تدبير الثقافة التنظيمية

٢.١.٤ وصف خصائص عينة البحث:

لقد حددت الباحثتان خصائص عينة الدراسة من خلال البيانات المتنوعة التي تخص المعلومات الشخصية التي ذكرها أفراد عينة الدراسة في الإجابة عن البيانات الأولية في الاستبانة والتي تشتمل على الخصائص التالية:

أ. أعمار عينة البحث.

ب. سنوات الخبرة في العمل.

ج. المؤهل العلمي لعينة البحث.

(أ) أعمار عينة البحث

يبين الجدول رقم (١٠٠٤) ، والشكل رقم (٣٠٤) أعمار الأفراد الذين تم توزيع الاستبانات عليهم ، وبناءً عليه كان عدد الافراد الذي ينتمون إلى الفئة العمرية (٣٥ - أقل من ٤٥ سنة) ١٣ ونسبة ٤٨.١% ، أما بالنسبة للذين يقعون في الفئة العمرية (٣٥ سنة فأقل) كان عددهم ٧ ونسبة ٢٥.٩% ، و أما بالنسبة للذين يقعون في الفئة العمرية (٤٥ - أقل من ٥٥ سنة) كان عددهم ٦ ونسبة ٢٢.٢% ، وكان هناك فرداً واحداً فقط ينتمي للفئة العمرية (٥٥ سنة فأكثر بنسبة ٣.٧% ، من هنا يتضح أن الغالبية العظمى من عينة البحث ينتمون للفئة العمرية (٣٥ - أقل من ٤٥ سنة) ، وهذه نتيجة منطقية حيث أن معظم مدراء البنوك ونائبهم ينتمون لهذه الفئة ، حيث يكون الموظف قد قضا فترة لا بأس بها للعمل في البنوك ويكون مؤهل لإستلام منصب مدير أو نائب مدير .

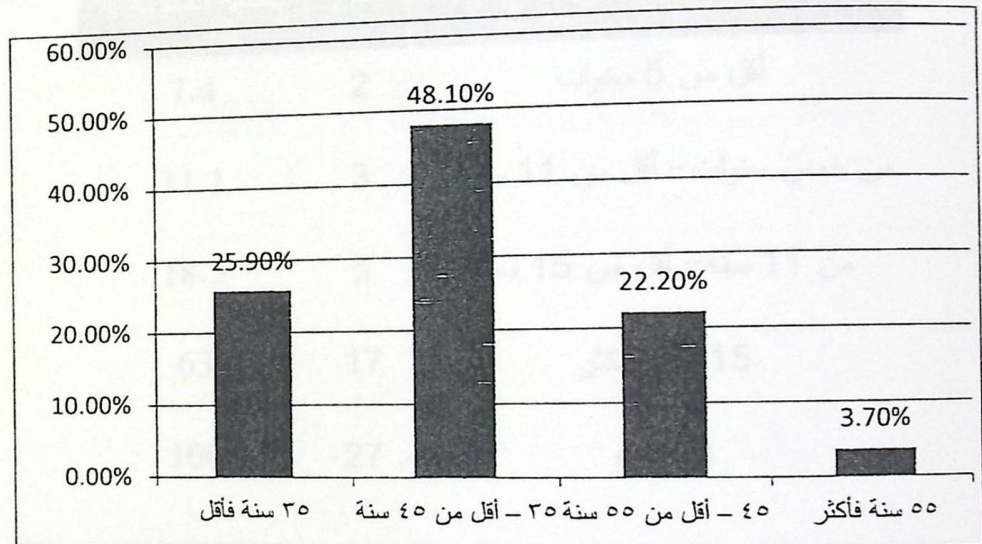
جدول رقم (١٠٠٤)

توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
35 سنة فأقل	7	25.9
35 - أقل من 45 سنة	13	48.1

22.2	6	45 - أقل من 55 سنة
3.7	1	55 سنة فأكثر
100.0	27	المجموع

شكل رقم (٣.٤) : توزيع افراد العينة حسب العمر



(ب) سنوات الخبرة في العمل.

يبين الجدول رقم (١١.٤) ، و الشكل رقم (٤.٤) سنوات الخبرة وتشير البيانات الواردة في الجدول والشكل الى أن غالبية أفراد عينة الدراسة بلغت سنوات خبرتهم ١٥ سنة فأكثر وذلك بنسبة بلغت ٦٣% ، أما الذين تتراوح سنوات خبرتهم من ١١ سنة الى أقل من ١٥ سنة فقد بلغت نسبتهم ١٨.٥% ، وأما الافراد الذين الذين تراوحت سنوات خبرتهم ما بين ٥ سنوات الى أقل من ١٠ سنوات فقد كانت نسبتهم ١١.١%

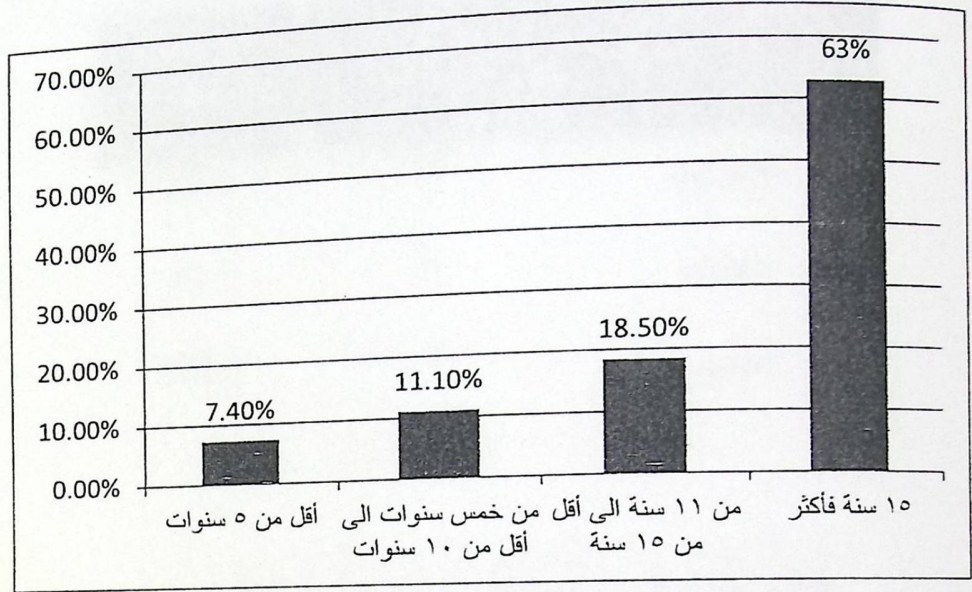
، وأما الافراد الذين تراوحت سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنوات فقد كانت نسبتهم ٧.٤% فقط ، وهذه نتيجة منطقية كون مجتمع الدراسة يتكون من مدراء ونائبيهم وعادة ما تكون هذه الفئة من ذوي الخبرات بحكم مناصبهم.

جدول رقم (١١.٤)

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخبرة
7.4	2	أقل من 5 سنوات
11.1	3	من خمس سنوات- أقل من 11 سنوات
18.5	5	من 11 سنة- أقل من 15 سنة
63	17	15 سنة فأكثر
100	27	المجموع

شكل رقم (٤.٤): توزيع سنوات الخبرة في العمل



(ج) المؤهل العلمي لعينة البحث.

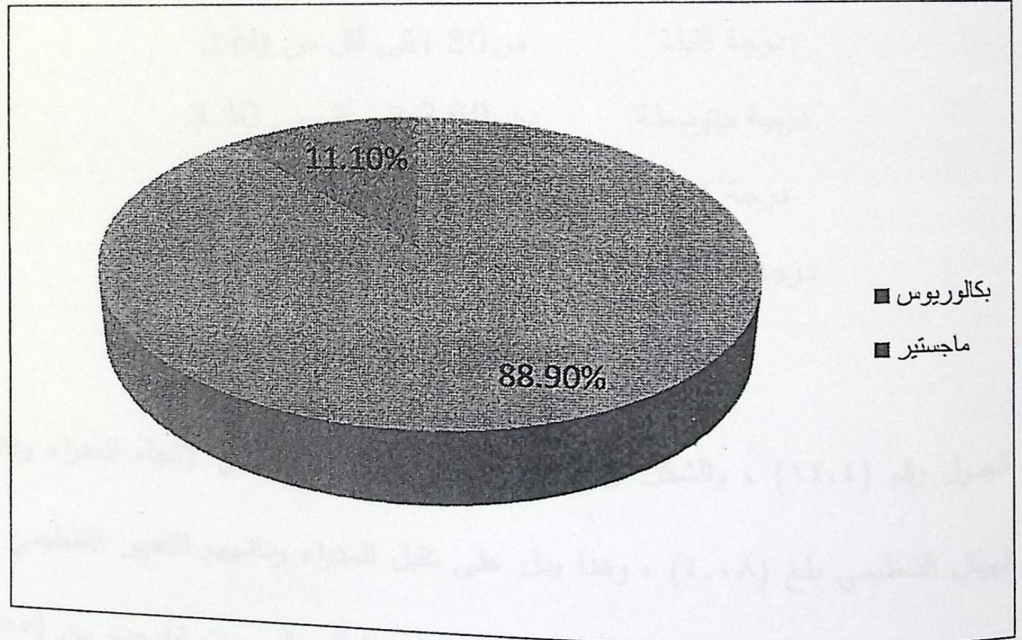
يبين الجدول رقم (١٢.٤) ، والشكل رقم (٥.٤) المؤهل العلمي لأفراد العينة وتشير البيانات الواردة في الجدول والشكل الى أن غالبية أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس وذلك بنسبة بلغت ٨٨.٩% ، أما الذين مؤهلهم العلمي ماجستير فقد بلغت نسبتهم ١١.١% ، وهذه نتيجة تشير إلى أن غالبية مدراء البنوك ونائبهم هم من حملة البكالوريوس فمن المؤكد ان العمل في البنوك عمل اداري لا يتطلب بشكل كبير الحصول على شهادة الماجستير .

جدول رقم (١٢.٤)

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
بكالوريوس	24	88.9
ماجستير	3	11.1
المجموع	27	100.0

شكل رقم (٥.٤): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



٣.١.٤ النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها:

للإجابة على السؤال الذي نص: " ما اتجاه المدراء ونائبيهم في البنوك العاملة في مدينة الخليل نحو التغيير التنظيمي في مجال الهيكل التنظيمي ؟ " رُصدت استجابات أفراد عينة الدراسة، واستخرجت المتوسطات الحسابية، و النسب المئوية ، و التكرارات لكل فقرة من فقرات الهيكل التنظيمي. ومن أجل تفسير النتائج اعتمد مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم (١٣.٤) .

جدول رقم (١٣.٤)

درجات مقياس ليكرت الخماسي

المتوسط الحسابي	درجة التأثير
من 1 الى أقل من 1.80	درجة قليلة جداً
من 1.80 الى أقل من 2.60	درجة قليلة
من 2.60 الى أقل من 3.40	درجة متوسطة
من 3.40 الى أقل من 4.20	درجة كبيرة
من 4.20 الى 5	درجة كبيرة جداً

يوضح من الجدول رقم (١٤.٤) ، والشكل رقم (٦.٤) أن المتوسط الحسابي لإتجاه المدراء ونائبيهم نحو التغيير في الهيكل التنظيمي بلغ (٤.٠٨) ، وهذا يدل على تقبل المدراء ونائبيهم للتغيير التنظيمي في مجال الهيكل التنظيمي ، كما يتبين من المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال حيث تراوحت من (٣.٥٥) للفقرة "هناك حاجة لإعادة توزيع المسؤوليات والصلاحيات في البنك" ، إلى (٤.٣٨) للفقرة "أؤيد فكرة اللامركزية

الإدارية وإشراك المدراء في اتخاذ القرارات مع الجهات العليا في البنك" . ويتضح هنا أن فقرة "أويد فكرة اللامركزية الإدارية وإشراك المدراء في اتخاذ القرارات مع الجهات العليا في البنك" قد احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية ، وهذه نتيجة منطقية تشير الى ان الأساس لإحداث اي عملية تغيير هو إدخال فكرة اللامركزية وإشراك المدراء في اتخاذ القرارات، في حين احتلت فقرة " لا بد من القيام بتبسيط الاجراءات المتبعة في البنك لزيادة كفاءتها وزيادة رضا المتعاملين معها على "المرتبة الثانية ، فيما جاءت في المرتبة الثالثة فقرة "أويد فكرة اللامركزية الإدارية وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات مع مدراء الفروع" ، واما فيما يتعلق بالحاجة لإعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات في البنك " فقد احتلت المرتبة الثالثة عشر والأخيرة.

جدول رقم (١٤.٤)

نتائج تحليل فقرات المجال الأول "الهيكل التنظيمي"

الترتيب	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	العدد	درجة الموافقة	الهيكل التنظيمي
2	4.33	0.0%	0	غير موافق	لا بد من القيام بتبسيط الإجراءات المتبعة في البنك لزيادة كفاءتها وزيادة رضا المتعاملين معها .
		3.7%	1	غير موافق	
		3.7%	1	محايد	
		48.1%	13	موافق	
		44.4%	12	موافق بشدة	

هناك عدالة في توزيع العمل بين غير موافق الموظفين /الموظفات لأغراض تحقيق بشدة الأهداف .			
11	3.76	0.0%	0
		6.9%	2
		27.6%	8
		48.3%	14
		17.2%	5

هناك حاجة لتحديد واجباتي ومسؤولياتي غير موافق بشكل أكثر دقة.			
12	3.72	0.0%	0
		10.3%	3
		24.1%	7
		48.3%	14
		17.2%	5

هناك حاجة لإعادة توزيع المسؤوليات والصلاحيات في البنك .			
13	3.55	3.4%	1
		17.2%	5
		20.7%	6
		37.9%	11

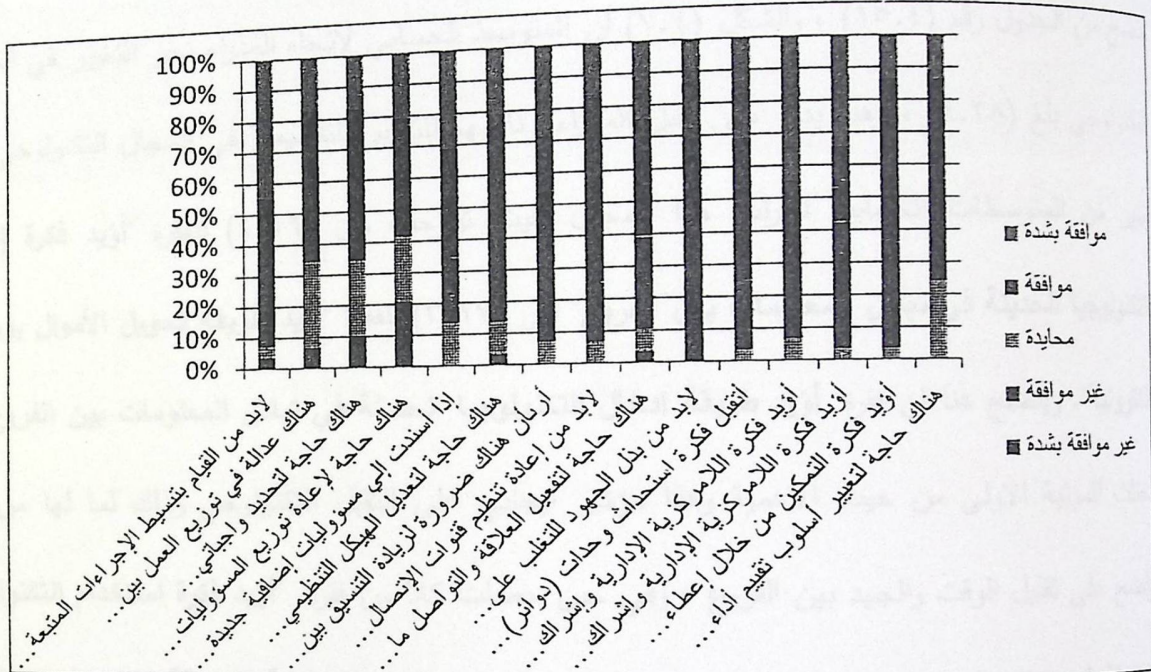
		20.7%	6	موافق بشدة	
6	4.17	0.0%	0	غير موافق بشدة	إذا أسندت إلي مسؤوليات إضافية جديدة فأنني أتقبل ذلك بكل سرور .
		0.0%	0	غير موافق	
		13.8%	4	محايد	
		55.2%	16	موافق	
		31.0%	9	موافق بشدة	
9	4.03	0.0%	0	غير موافق بشدة	هناك حاجة لتعديل الهيكل التنظيمي للبنك من وقت لآخر .
		3.4%	1	غير موافق	
		10.3%	3	محايد	
		65.5%	19	موافق	
		20.7%	6	موافق بشدة	
5	4.21	0.0%	0	غير موافق بشدة	أرى أن هناك ضرورة لزيادة التنسيق بين الأقسام والوحدات الداخلية في البنك .
		0.0%	0	غير موافق	
		7.1%	2	محايد	

		64.3%	18	موافق
		28.6%	8	موافق بشدة
7	4.10	0.0%	0	لا بد من إعادة تنظيم قنوات الإتصال غير موافق
				بحيث تسمح بالتواصل في كافة بشدة
		0.0%	0	الإتجاهات (الإتصال من الأعلى للأسفل غير موافق
		6.9%	2	، الإتصال من الأسفل للأعلى ، محايد
		75.9%	22	موافق الإتصال الافقي .
		17.2%	5	موافق بشدة
7	4.10	0.0%	0	هناك حاجة لتفعيل العلاقة والتواصل ما غير موافق
				بين إدارة البنك والزملائن . بشدة
		3.4%	1	غير موافق
		6.9%	2	محايد
		65.5%	19	موافق
		24.1%	7	موافق بشدة
4	4.28	0.0%	0	لا بد من بذل الجهود للتغلب على غير موافق
				معوقات الاتصال بهدف تسيير تدفق بشدة
		0.0%	0	غير موافق العمل .

		0.0%	0	محايد
		72.4%	21	موافق
		27.6%	8	موافق بشدة
4	4.28	0.0%	0	أقبل فكرة استحداث وحدات (نواثر) غير موافق بشدة لمواكبة التغيرات البيئية.
		0.0%	0	غير موافق
		3.4%	1	محايد
		65.5%	19	موافق
		31.0%	9	موافق بشدة
1	4.38	0.0%	0	أيد فكرة اللامركزية الإدارية وإشراك غير موافق المدراء في اتخاذ القرارات مع الجهات بشدة العليا في البنك .
		0.0%	0	غير موافق
		6.9%	2	محايد
		48.3%	14	موافق
		44.8%	13	موافق بشدة
3	4.31	0.0%	0	أيد فكرة اللامركزية الإدارية وإشراك غير موافق العاملين في اتخاذ القرارات مع مدراء بشدة

		0.0%	0	غير موافق	الفرع
		3.4%	1	محايد	
		62.1%	18	موافق	
		34.5%	10	موافق بشدة	
8	4.10	0.0%	0	غير موافق	أريد فكرة التمكين من خلال إعطاء الفرصة للعاملين لتحديد المشاكل وحلها بشدة
		0.0%	0	غير موافق	
		3.4%	1	محايد	
		82.8%	24	موافق	
		13.8%	4	موافق بشدة	
10	3.90	0.0%	0	غير موافق	هناك حاجة لتغيير أسلوب تقييم أداء العاملين من قبل المسؤول المباشر. بشدة
		0.0%	0	غير موافق	
		24.1%	7	محايد	
		62.1%	18	موافق	
		13.8%	4	موافق بشدة	

شكل رقم (٦.٤) : الإتجاه نحو التغيير التنظيمي في مجال الهيكل التنظيمي



٤.١.٤ النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها:

للإجابة على السؤال الذي نص: "ما اتجاه المدراء ونائبيهم في البنوك العاملة في مدينة الخليل نحو التغيير التنظيمي في المجال التكنولوجي؟" رُصدت استجابات أفراد عينة الدراسة، واستخرجت المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، و التكرارات لكل فقرة من فقرات المجال التكنولوجي .

ينضح من الجدول رقم (١٥.٤) ، والشكل (٧.٤) أن المتوسط الحسابي لإتجاه المدراء نحو التغيير في المجال التكنولوجي بلغ (٤.٢٨) ، وهذا يدل على تقبل المدراء ونائبيهم للتغيير التنظيمي في المجال التكنولوجي كما يبين من المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال حيث تراوحت من (٤.٦٩) للفقرة "أويد فكرة إدخال التكنولوجيا الحديثة في تبادل المعلومات بين الفروع" إلى (٣.٩٧) للفقرة "أويد طريقة تحويل الأموال بوسائل الكترونية". ويتضح هنا ان فقرة "أويد طريقة ادخال التكنولوجيا الحديثة في تبادل المعلومات بين الفروع" قد احتلت المرتبة الاولى من حيث الاهمية وهذا مؤشر ايجابي على التقبل التكنولوجي وذلك لما لها من أثر واضح على تقليل الوقت والجهد بين الفروع ، وفي حين حصلت كلاً من فقرة "أويد فكرة استخدام التكنولوجيا الحديثة في الحصول على المعلومات" ، وفقرة "ان ادخال الوسائل الالكترونية الحديثة تؤدي الى تخفيض ضغط العمل" على المرتبة الثانية، وفي حين حصلت فقرة " طريقة إدخال الوسائل الالكترونية الحديثة حيث تؤدي إلى تخفيف ضغط العمل على " المرتبة الثالثة ، وأما فيما يتعلق بفقرة "أويد طريقة تحويل الأموال بوسائل الكترونية " ، وفقرة "هناك حاجة لتطوير البرامج الحاسوبية المستخدمة في البنك" فقد احتلتا المرتبة السابعة والأخيرة ، ويعزى ذلك الى نقص الثقة بالوسائل الالكترونية فيما يتعلق بتحويل الاموال وذلك لتجنب

حدث اخطاء ناجمة عن استخدامها ، وأنه لا يوجد هناك حاجة كبيرة لتطوير البرامج الحاسوبية فهي متطورة
ولمست بحاجة الى تطوير بشكل كبير .

جدول رقم (١٥.٤)

نتائج تحليل فقرات المحور الثاني "المجال التكنولوجي"

الترتيب	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	العدد	درجة الموافقة	المجال التكنولوجي
1	4.69	0.0%	0	غير موافق بشدة	أريد فكرة إدخال التكنولوجيا الحديثة في تبادل المعلومات بين الفروع .
		0.0%	0	غير موافق	
		0.0%	0	محايد	
		31.0%	9	موافق	
		69.0%	20	موافق بشدة	
5	4.14	0.0%	0	غير موافق	هناك حاجة لتطوير وتغيير الأجهزة المستخدمة في الفرع بأجهزة أكثر حداثة بشدة
		10.3%	3	غير موافق	
		3.4%	1	محايد	
		48.3%	14	موافق	

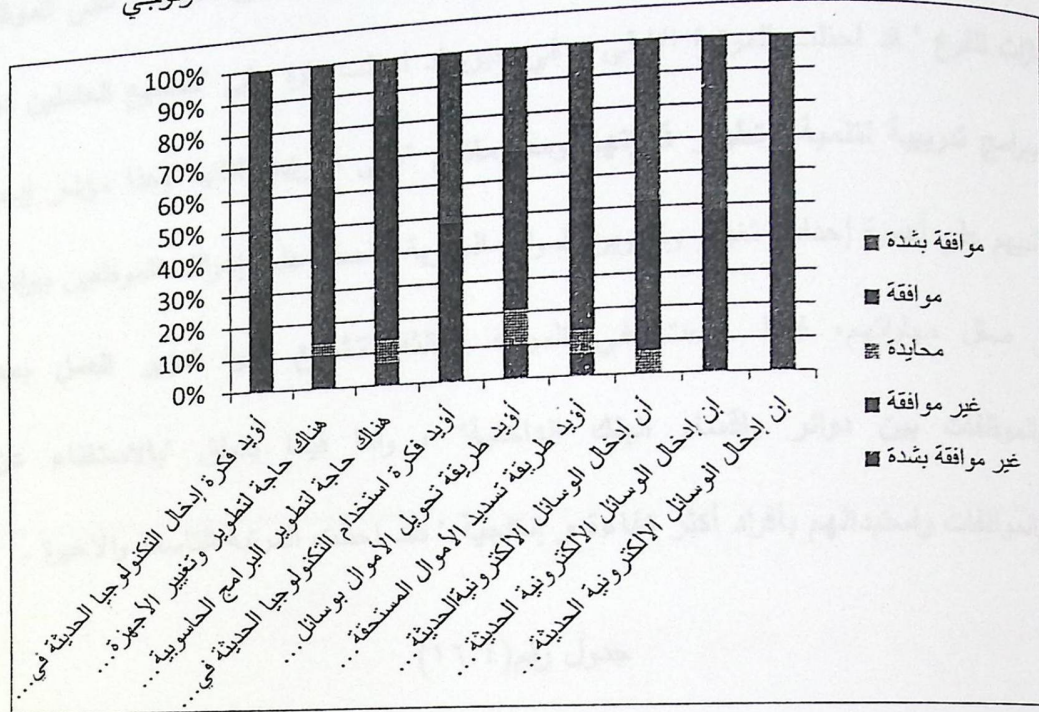
		37.9%	11	موافق بشدة	
7	3.97	0.0%	0	غير موافق بشدة	هناك حاجة لتطوير البرامج الحاسوبية غير موافق بشدة المستخدمة في البنك
		6.9%	2	غير موافق	
		6.9%	2	محايد	
		69.0%	20	موافق	
		17.2%	5	موافق بشدة	
2	4.52	0.0%	0	غير موافق بشدة	أريد فكرة استخدام التكنولوجيا الحديثة في الحصول على المعلومات .
		0.0%	0	غير موافق	
		0.0%	0	محايد	
		48.3%	14	موافق	
		51.7%	15	موافق بشدة	
7	3.97	3.4%	1	غير موافق بشدة	أريد طريقة تحويل الأموال بوسائل غير موافق بشدة الكترونية .
		6.9%	2	غير موافق	
		10.3%	3	محايد	

		48.3%	14	موافق
		31.0%	9	موافق بشدة
6	4.00	3.4%	1	غير موافق
				بشدة
		3.4%	1	غير موافق
		6.9%	2	محايد
		62.1%	18	موافق
		24.1%	7	موافق بشدة
3	4.41	0.0%	0	غير موافق
				بشدة
		0.0%	0	غير موافق
		6.9%	2	محايد
		44.8%	13	موافق
		48.3%	14	موافق بشدة
2	4.52	0.0%	0	غير موافق
				بشدة
		0.0%	0	غير موافق

		0.0%	0	محايد
		48.3%	14	موافق
		51.7%	15	موافق بشدة
4	4.34	0.0%	0	غير موافق
				تزيد من كفاءة التواصل بين فروع البنك بشدة
		0.0%	0	غير موافق
		0.0%	0	محايد
		65.5%	19	موافق
		34.5%	10	موافق بشدة

الوسط الحسابي لفرقات التكنولوجيا = 4.28

شكل رقم (٧.٤) : الإلتجاه نحو التغيير التنظيمي في المجال التكنولوجي



٥.١.١: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها:

للإجابة على السؤال الذي نص: " ما اتجاه المدراء ونائبهم في البنوك العاملة في مدينة الخليل نحو التغيير التنظيمي في مجال الموارد البشرية؟" رُصدت استجابات أفراد عينة الدراسة، واستخرجت المتوسطات الحسابية، والتكرارات و النسب المئوية لكل فقرة من فقرات مجال الموارد البشرية.

يُضح من الجدول رقم (١٦.٤) ، والشكل (٨.٤) أن المتوسط الحسابي لاتجاه المدراء ونائبهم نحو التغيير التنظيمي في الموارد البشرية بلغ (٤.١٩) ، وهذا يدل على تقبل المدراء ونائبهم للتغيير التنظيمي في مجال البيكل التنظيمي ، كما يتبين من المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال حيث تراوحت من (٤.٥٢) للفقرة التي على الموظف الذي يحقق إنجازات للفرع" ، إلى (٣.٦٢) للفقرة "اعمل على الاستغناء عن بعض

الموظفين/الموظفات واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة و إنتاجية". ويتضح هنا أن "الثناء على الموظف الذي يحقق إنجازات للفرع " قد احتلت المرتبة الأولى ، في حين قد احتلت فقرة على "تشجيع العاملين دوماً على الالتحاق ببرامج تدريبية لتنمية وتطوير قدراتهم ومعلوماتهم "على المرتبة الثانية وهذا مؤشر إيجابي لدى العملاء ونائبهم على أهمية إحداث تغيير وتطوير للموارد البشرية والعمل على إشراك الموظفين ببرامج تدريبية تساهم في صقل مهاراتهم، فيما جاءت في المرتبة الثالثة "تشجيع فكرة تدوير العمل بمعنى نقل الموظفين/الموظفات بين دوائر وأقسام البنك الداخلية" ، وأما فيما يتعلق "بالاستغناء عن بعض الموظفين/الموظفات واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة و إنتاجية " فقد احتلت المرتبة التاسعة والاختيرة .

جدول رقم (١٦.٤)

نتائج تحليل فقرات المحور الثالث "الموارد البشرية"

الترتيب	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	العدد	درجة الموافقة	الموارد البشرية
7	3.93	0.0%	0	غير موافق	السؤال لا مانع لدي من تغيير مكان عملي (تغيير موقع عملي داخل البنك) بشدة
		6.9%	2	غير موافق	إنما استلزم الأمر ذلك .
		10.3%	3	محايد	
		65.5%	19	موافق	
		17.2%	5	موافق بشدة	

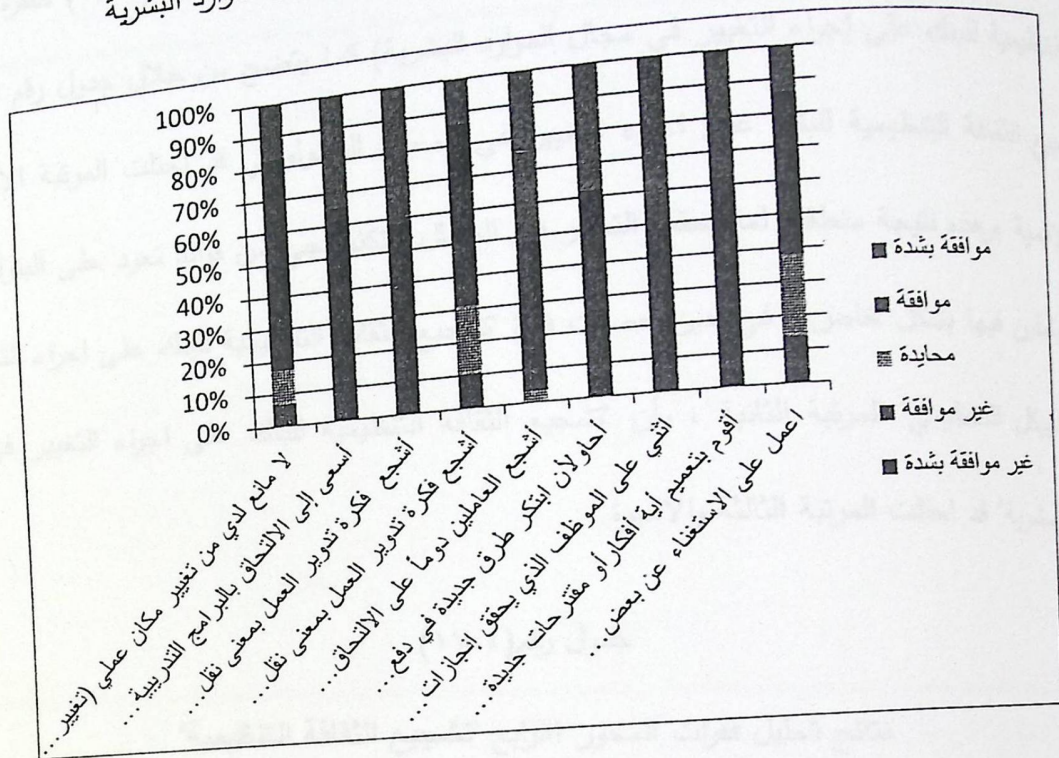
5	4.34	0.0%	0	أدى إلى الالتحاق بالبرامج التدريبية غير موافق
				لتي انمي وأطور من مهارتي ومعلوماتي بشدة
		0.0%	0	غير موافق
		0.0%	0	محايد
		65.5%	19	موافق
		34.5%	10	موافق بشدة
3	4.41	0.0%	0	أشجع فكرة تدوير العمل بمعنى نقل
				الموظفين/الموظفات بين دوائر وأقسام بشدة
		0.0%	0	غير موافق
		0.0%	0	محايد
		58.6%	17	موافق
		41.4%	12	موافق بشدة
8	3.72	0.0%	0	أشجع فكرة تدوير العمل بمعنى نقل
				الموظفين/الموظفات بين هذا الفرع بشدة
		10.3%	3	غير موافق
		20.7%	6	محايد
		55.2%	16	موافق

		13.8%	4	موافق بشدة
2	4.48	0.0%	0	تشجع العاملين دوماً على الالتحاق غير موافق ببرنامج تدريبية لتنمية وتطوير قدراتهم بشدة ومعلوماتهم .
		0.0%	0	غير موافق
		3.4%	1	محايد
		44.8%	13	موافق
		51.7%	15	موافق بشدة
6	4.31	0.0%	0	أدولأن ابتكر طرق جديدة في دفع غير موافق العاملين للعمل بروح الفريق الواحد . بشدة
		3.4%	1	غير موافق
		0.0%	0	محايد
		58.6%	17	موافق
		37.9%	11	موافق بشدة
1	4.52	0.0%	0	التي على الموظف الذي يحقق إنجازات غير موافق الفرع . بشدة
		0.0%	0	غير موافق
		0.0%	0	محايد

		48.3%	14	موافق
		51.7%	15	موافق بشدة
4	4.38	0.0%	0	أقوم بتعميم أية أفكار أو مقترحات جديدة غير موافق بطرفها الموظفين/الموظفات وذلك بشدة
		0.0%	0	تشجيع روح الابتكار بين الموظفين . غير موافق
		0.0%	0	محايد
		62.1%	18	موافق
		37.9%	11	موافق بشدة
9	3.62	0.0%	0	اعل على الاستغناء عن بعض غير موافق الموظفين/الموظفات واستبدالهم بأفراد بشدة
		13.8%	4	غير موافق . أكثر كفاءة وإنتاجية .
		24.1%	7	محايد
		48.3%	14	موافق
		13.8%	4	موافق بشدة

الوسط الحسابي لفقرات الموارد البشرية = 4.19

شكل رقم (٨.٤) : الإتجاه نحو التغيير التنظيمي في مجال الموارد البشرية



٦.١.٤ النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ومناقشتها:

الجبهة على السؤال الذي نص: " ما مدى تشجيع الثقافة التنظيمية للبنك على تطبيق التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في مدينة الخليل؟" رُصدت استجابات أفراد عينة الدراسة، واستخرجت المتوسطات الحسابية ، والتكرارات ، والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات تشجيع الثقافة التنظيمية .

توضح من الجدول رقم (١٧.٤) ، والشكل رقم (٩.٤) أن المتوسط الحسابي لفقرات تشجيع الثقافة التنظيمية كانت متوسطة حيث بلغت (٣.٠٩) وهذا يدل على تشجيع الثقافة التنظيمية على تطبيق التغيير التنظيمي في البنوك المحلية في مدينة الخليل، كما يتبين أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال تراوحت من (٣.٢٤)

الفقرة (تشجيع الثقافة التنظيمية للبنك على إجراء التغيير في مجال التكنولوجيا) إلى (٢.٩٣) للفقرة (تشجيع الثقافة التنظيمية للبنك على إجراء التغيير في مجال الموارد البشرية). كما يتضح من خلال جدول رقم (١٧.٤) أن تشجيع الثقافة التنظيمية للبنك على إجراء التغيير في المجال التكنولوجي قد احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية، وهذه نتيجة منطقية لما يحققه التغيير في المجال التكنولوجي من فوائد تعود على البنوك بشكل عام والعاملين فيها بشكل خاص، في حين حصلت فقرة "تشجيع الثقافة التنظيمية للبنك على إجراء التغيير في مجال الهيكل التنظيمي" المرتبة الثانية، وأن "تشجيع الثقافة التنظيمية للبنك على إجراء التغيير في مجال الموارد البشرية" قد احتلت المرتبة الثالثة والأخيرة.

جدول رقم (١٧.٤)

نتائج تحليل فقرات المحور الرابع "تشجيع الثقافة التنظيمية"

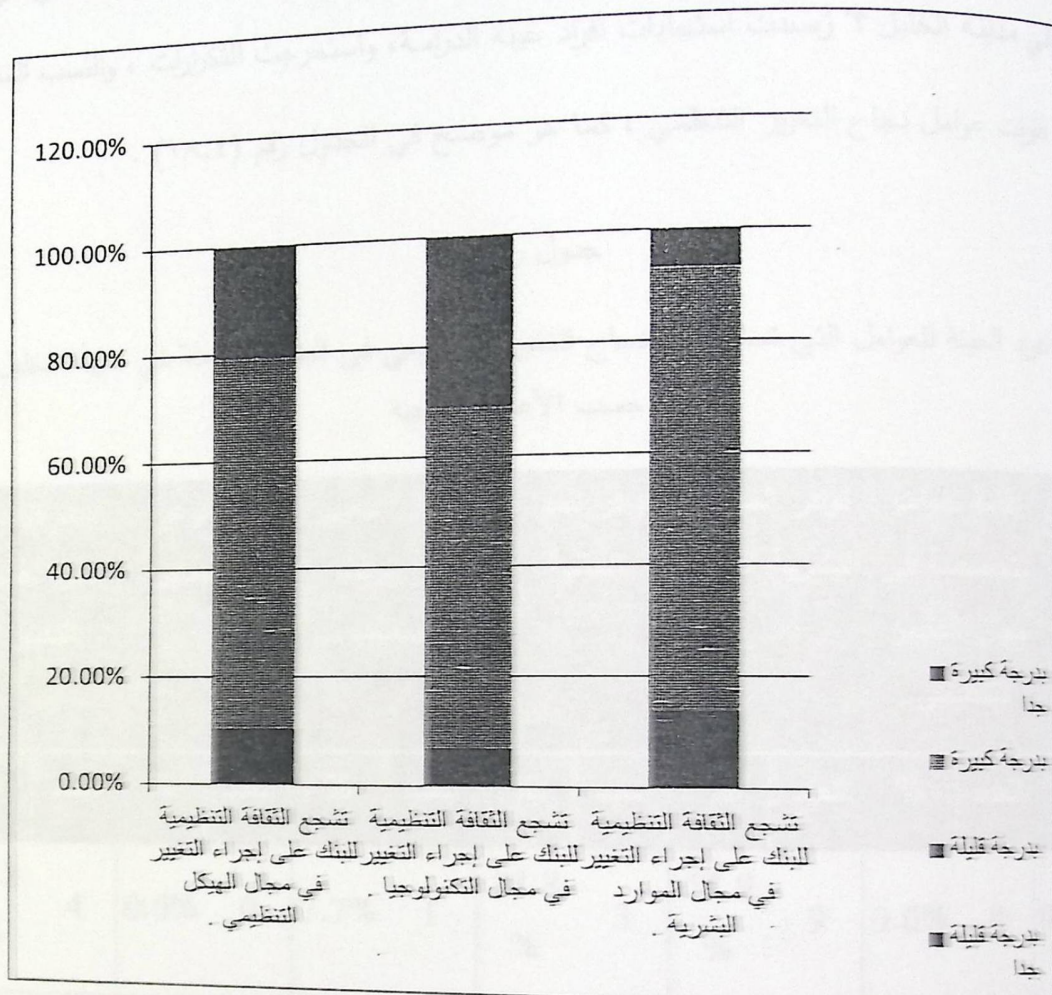
الترتيب	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	العدد	درجة الموافقة	تشجيع الثقافة التنظيمية
2	3.10	0.0%	0	بدرجة قليلة جدا	تشجيع الثقافة التنظيمية للبنك على إجراء التغيير في مجال الهيكل التنظيمي .
		10.3%	3	بدرجة قليلة	
		69.0%	20	بدرجة كبيرة	
		20.7%	6	بدرجة	

كبيره جدا		تشجيع الثقافة التنظيمية للبنك على إجراء		تغيير في مجال التكنولوجيا .	
1	3.24	0.0%	0	بدرجة قليلة	جدا
		6.9%	2	بدرجة قليلة	
		62.1%	18	بدرجة	كبيرة
		31.0%	9	بدرجة	كبيرة جدا

كبيره جدا		تشجيع الثقافة التنظيمية للبنك على إجراء		تغيير في مجال الموارد البشرية .	
3	2.93	0.0%	0	بدرجة قليلة	جدا
		13.8%	4	بدرجة قليلة	
		79.3%	23	بدرجة	كبيرة
		6.9%	2	بدرجة	كبيرة جدا

الوسط الحسابي لفقرات تشجيع الثقافة التنظيمية = 3.09

شكل رقم (٩٠٤): تأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق التغيير التنظيمي



٧.١.٤ النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس ومناقشتها:

للإجابة على السؤال الذي نص: " ما هي أهم العوامل التي تساعد في نجاح التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في مدينة الخليل؟" رُصدت استجابات أفراد عينة الدراسة، واستخرجت التكرارات ، والنسب المئوية لكل فترة من فترات عوامل نجاح التغيير التنظيمي ، كما هو موضح في الجدول رقم (١٨.٤) .

جدول رقم (1)

تغيرات أفراد العينة للعوامل التي تساعد في نجاح التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في مدينة الخليل بترتيبها حسب الأهمية النسبية

إدخال التغيير على مراحل.		دعم الإدارة العليا لعملية التغيير.		نشر الوعي بين العاملين.		إدخال التغيير في الوقت المناسب.		توافر الموارد المادية.		توافر الموارد البشرية الكفوة.		إقامة ندوات متخصصة في مجال التغيير التنظيمي.		إشراك العاملين في قرارات التغيير.	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
9.1%	1	30.8%	4	0.0%	0	7.7%	1	18.8%	3	52.9%	9	0.0%	0	0.0%	0
9.1%	1	0.0%	0	0.0%	0	15.4%	2	62.5%	10	17.6%	3	0.0%	0	0.0%	0
0.0%	0	7.7%	1	15.4%	2	15.4%	2	6.2%	1	29.4%	5	12.5%	2	20.0%	3

9.1% 1	7.7% 1	23.1% 3	15.4% 2	6.2% 1	0.0% 0	25.0% 4	26.7% 4
9.1% 1	15.4% 2	23.1% 3	30.8% 4	6.2% 1	0.0% 0	6.2% 1	6.7% 1
18.2% 2	15.4% 2	23.1% 3	7.7% 1	0.0% 0	0.0% 0	12.5% 2	20.0% 3
9.1% 1	15.4% 2	7.7% 1	7.7% 1	0.0% 0	0.0% 0	31.2% 5	6.7% 1
36.4% 4	7.7% 1	7.7% 1	0.0% 0	0.0% 0	0.0% 0	12.5% 2	20.0% 3

ومن خلال الأعداد والنسب المئوية تمكنت الباحثتان من ترتيب هذه العوامل حسب أهميتها وعليه فإن أكثر

العوامل أهمية في نجاح عملية التغيير التنظيمي مرتبة تنازلياً هي:

- (١) توافر الموارد البشرية الكفوة .
- (٢) توافر الموارد المالية .
- (٣) دعم الإدارة العليا لعملية التغيير .
- (٤) إدخال التغيير في الوقت المناسب .

٥) إشراك العاملين في قرارات التغيير .

٦) نشر الوعي بين العاملين .

٧) إقامة ندوات متخصصة في مجال التغيير التنظيمي.

٨) إدخال التغيير على مراحل .

٨.١.٤ النتائج المتعلقة بالسؤال السادس ومناقشتها:

للإجابة عن السؤال الثاني الذي نص "هل يوجد فروق في اتجاهات المدراء ونائبيهم في البنوك العاملة في مدينة الخليل نحو التغيير التنظيمي وفقاً للمتغيرات الديموغرافية التالية: (العمر، والخبرة، والمؤهل العلمي)؟" حسبت المتوسطات الحسابية لإستجابات افراد عينة الدراسة لجميع فقرات التغيير التنظيمي (الهيكل التنظيمي، والمجال التكنولوجي، والموارد البشرية) كما أجري تحليل التباين الأحادي، و اختبار (t-test) لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية، وفيما يأتي تفصيل لهذه النتائج .

وتم استخدام اختبار التوزيع الطبيعي لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً لذلك يجب أن تكون قيمة مستوى المعنوية لكل مجال اكبر من ٠.٠٥ حتى يكون توزيع البيانات طبيعياً و لذلك يتم استخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnova) اذا كانت درجات الحرية أكبر من ٥٠ ، بينما يتم استخدام (Shapiro-Wilk) اذا كانت درجات الحرية ٥٠ أو أقل .

أولاً: بالنسبة للعمر:

هل يوجد فروق في اتجاهات المدراء ونائبهم في البنوك العاملة في مدينة الخليل نحو التغيير التنظيمي وفقاً للعمر؟

يوضح جدول رقم (١٩.٤) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام اختبار Shapiro-wilk للتأكد من أن بيانات الدراسة موزعة توزيعاً طبيعياً، ويتبين أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من ٠.٠٥ وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (١٩.٤)

اختبار التوزيع الطبيعي لكلاً من التغيير التنظيمي و العمر

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			العمر	
مستوى المعنوية	درجات الحرية	قيمة الاختبار	مستوى المعنوية	درجات الحرية	قيمة الاختبار		
.051	7	.810	.019	7	.332	35 سنة فأقل	التغيير التنظيمي
.303	13	.926	.200*	13	.163	35- أقل من 45 سنة	
.147	6	.846	.121	6	.291	45- أقل من 55 سنة	

وللتحقق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) ، حيث يتضح من الجدول رقم (٢٠.٤) أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من ٠.٠٥ وهذا يدل على تجانس الانحرافات المعيارية وبذلك نستخدم اختبار تحليل التباين الاحادي .

جدول رقم (٢٠٠٤)

اختبار تجانس التباين "Levene test"

مستوى	المتغير
	العمر
.673	.403

ينضح من الجدول رقم (٢١٠٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في التغير التنظيمي تعزى لمتغير العمر، حيث أن قيمة الدلالة الإحصائية (٠.٦٠٢) وهي اكبر من ٠.٠٥٥ .

جدول رقم (٢١٠٤)

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لقياس الفروق في استجابة أفراد عينة الدراسة حول (التغيير

التنظيمي) تعزى لمتغير العمر

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.602	.631	.055	3	.166	بين المجموعات

داخل المجموعات	2.023	23	.088
المجموع	2.189	26	

ثانياً: بالنسبة لسنوات الخبرة في العمل:

'هل يوجد فروق في اتجاهات المدراء ونائبيهم في البنوك العاملة في مدينة الخليل نحو التغيير التنظيمي وفقاً لسنوات الخبرة؟'

يوضح جدول رقم (٢٢.٤) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام اختبار Shapiro-wilk للتأكد من أن بيانات الدراسة موزعة توزيعاً طبيعياً، و يتبين أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من ٠.٠٥ وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (٢٢.٤)

اختبار التوزيع الطبيعي لكلاً من التغيير التنظيمي و سنوات الخبرة

Shapiro-Wilk		Kolmogorov-Smirnov ^a			سنوات الخبرة	التفسير
مستوى المعنوية	درجات الحرية	قيمة الاختبار	مستوى المعنوية	درجات الحرية		
				2	.260	أقل من 5 سنوات

التعليق	من 5 - أقل من 11 سنوات	3	.232			
	من 11 - أقل من 15	5	.375	.021	.980	.726
	15 فأكثر	17	.133	.200*	.954	.528

والتحقق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) ، حيث يتضح من الجدول رقم (٢٣.٤) أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من ٠.٠٠٥ و هذا يدل على تجانس الانحرافات المعيارية و بذلك نستخدم اختبار تحليل التباين الاحادي .

جدول رقم (٢٣.٤)

اختبار تجانس التباين "Levene test"

اختبار Levene	0.355
---------------	-------

.355

1.137

يتضح من الجدول رقم (٢٤.٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.005$) في التفسير التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث أن قيمة الدلالة الإحصائية (٠.٨٠٦) وهي أكبر من

٠.٠٠٥

جدول رقم (٢٤.٤)

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لقياس الفروق في استجابة أفراد عينة الدراسة حول (التغيير التنظيمي) تعزى لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	.090	3	.030	.327	.806
داخل المجموعات	2.099	23	.091		
المجموع	2.189	26			

ثانياً: بالنسبة للمؤهل العلمي:

هل يوجد فروق في اتجاهات المدراء ونائبيهم في البنوك العاملة في مدينة الخليل نحو التغيير التنظيمي وفقاً للمؤهل العلمي؟

يوضح جدول رقم (٢٥.٤) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام اختبار Shapiro-wilk للتأكد من أن بيانات الدراسة موزعة توزيعاً طبيعياً، ويتبين أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من ٠.٠٥ وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (٢٥.٤)

اختبار التوزيع الطبيعي لكلاً من التغيير التنظيمي و المؤهل العلمي

Shapiro-Wilk		Kolmogorov-Smirnov ^a			المؤهل العلمي	التغيير التنظيمي
مستوى المعنوية	درجات الحرية	قيمة الاختبار	مستوى المعنوية	درجات الحرية		
.430	24	.960	.200*	24	.130	بكالوريوس
.537	3	.942	.	3	.276	ماجستير

للتحقق تم استخدام اختبار (t-test) ، حيث تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (٢٦.٤) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في التغيير التنظيمي تعزى لمؤهل العلمي ، حيث كانت درجة تقييم أفراد العينة متقاربة بغض النظر عن المؤهل العلمي، وحيث أن قيمة الدلالة الإحصائية (٠.٦٠٤) وهي اكبر من ٠.٠٥٥ .

جدول رقم (٢٦.٤)

نتائج اختبار t-test لاختبار الفروق في التغيير التنظيمي بواسطة متغير المؤهل العلمي

التغيير التنظيمي	
0.525	قيمة الاختبار
25	درجات الحرية
.604	مستوى المعنوية

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

تتمثل نتائج الدراسة في وجود اتجاهات إيجابية لجميع الفئات التي تدرس اتجاهاتهم وتقييمهم نحو
 دور التعليم في مجال العمل التطوعي في تنمية الطموح حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.18) و
 يرتفع في كل فئة (أول فئة التفرقة الإدارية والثروة البشرية في كافة الفئات مع الفئات العليا
 والمتوسطة حسابي (2.1) حيث بلغ المتوسط الحسابي في الفئات المتوسطة حسابي (2.05)
 والفئات العالية حسابي (2.3) وكان من كل الفئات التي لم يوجد
 لها اتجاه إيجابي وذلك خاصة لإعداد توزيع المسؤوليات والمسؤوليات في الفئات المتوسطة حسابي (2.05)
 وكان هناك اتجاه إيجابي وأيجابي ومسؤوليات بشكل أكثر دقة) المتوسط حسابي (2.1) وذلك من
 حيثها من مستويات حسابية مرتفعة كثيرة
 تتمثل نتائج الدراسة في وجود اتجاهات إيجابية لجميع الفئات التي تدرس اتجاهاتهم وتقييمهم نحو
 دور التعليم في مجال العمل التطوعي حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.18) وكان من كل الفئات التي لم يوجد
 لها اتجاه إيجابي وذلك خاصة لإعداد توزيع المسؤوليات والمسؤوليات في الفئات المتوسطة حسابي (2.05)
 والفئات العالية حسابي (2.3) وكان من كل الفئات التي لم يوجد
 لها اتجاه إيجابي وذلك خاصة لإعداد توزيع المسؤوليات والمسؤوليات في الفئات المتوسطة حسابي (2.05)
 وكان هناك اتجاه إيجابي وأيجابي ومسؤوليات بشكل أكثر دقة) المتوسط حسابي (2.1) وذلك من
 حيثها من مستويات حسابية مرتفعة كثيرة

٥. نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

أظهرت نتائج الدراسة الى وجود اتجاهات ايجابية لجميع الفقرات التي تقيس اتجاه المدراء ونائبيهم نحو التغيير التنظيمي في مجال الهيكل التنظيمي في مدينة الخليل حيث بلغ المتوسط الحسابي له (٤.٠٨) ، ويظهر ذلك في فقرة (أويد فكرة اللامركزية الإدارية وإشراك المدراء في اتخاذ القرارات مع الجهات العليا في البنك) بمتوسط حسابي (٤.٣٨) ، وتلاه (لا بد من القيام بتبسيط الاجراءات المتبعة في البنك لزيادة كفاءتها وزيادة رضا المتعاملين معها) بمتوسط حسابي (٤.٣٣) . وكان من أقل الأمور التي لم يؤيدها المدراء ونائبيهم (هناك حاجة لاعادة توزيع المسؤوليات والصلاحيات في البنك) بمتوسط حسابي (٣.٥٥) ، وكذلك (هناك حاجة لتحديد واجباتي ومسؤولياتي بشكل أكثر دقة) بمتوسط حسابي (٣.٧٢) ، بالرغم من حصولها على متوسطات حسابية بدرجة كبيرة .

أظهرت نتائج الدراسة الى وجود اتجاهات ايجابية لجميع الفقرات التي تقيس اتجاه المدراء ونائبيهم نحو التغيير التنظيمي في المجال التكنولوجي حيث بلغ المتوسط الحسابي له (٤.٢٨) ، ويظهر ذلك في فقرة (أويد طريقة ادخال التكنولوجيا الحديثة في تبادل المعلومات بين الفروع) بمتوسط حسابي (٤.٩٦) ، وتلاه (أويد فكرة استخدام التكنولوجيا الحديثة في الحصول على المعلومات) بمتوسط حسابي (٤.٥٢) . وكان من أقل الأمور التي لم يؤيدها المدراء ونائبيهم (أويد طريقة تحويل الأموال بوسائل الكترونية) بمتوسط

حسابي (٣.٩٧)، وكذلك (هناك حاجة لتطوير البرامج الحاسوبية المستخدمة في البنك) بمتوسط حسابي (٣.٩٧)، بالرغم من حصولهما على متوسطات حسابية بدرجة كبيرة.

أظهرت نتائج الدراسة الى وجود اتجاهات ايجابية لجميع الفقرات التي تقيس اتجاه المدراء ونائبهم نحو التغيير التنظيمي في مجال الموارد البشرية حيث بلغ المتوسط الحسابي له (٤.١٩)، ويظهر ذلك في فقرة (اشي على الموظف الذي يحقق انجازات للفرع) بمتوسط حسابي (٤.٥٢)، وتلاه (أشجع العاملين دوماً على الالتحاق ببرامج تدريبية لتنمية وتطوير قدراتهم ومعلوماتهم) بمتوسط حسابي (٤.٣١). وكان أقل الأمور التي لم يؤيدها المدراء ونائبهم (اعمل على الاستغناء عن بعض الموظفين/الموظفات واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وانتاجية) بمتوسط حسابي (٣.٣٦)، وكذلك (أشجع فكرة تدوير العمل بمعنى نقل نقل الموظفين/الموظفات بين هذا الفرع والفروع الأخرى) بمتوسط حسابي (٣.٧٢) بالرغم من حصولهما على متوسطات حسابية بدرجة كبيرة.

أظهرت نتائج الدراسة على تشجيع الثقافة التنظيمية للبنك على اجراء التغيير في المجال التكنولوجي كرتبة اولى، ومن ثم اجراء تغيير في مجال الهيكل التنظيمي كمرتبة ثانية، ومن ثم اجراء تغيير في مجال الموارد البشرية كمرتبة ثالثة.

أظهرت نتائج الدراسة أن من أهم العوامل التي تساعد على نجاح التغيير التنظيمي هو توافر الموارد البشرية الكفؤة حيث احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية، في حين أن توافر الموارد المالية قد احتلت المرتبة الثانية، في حين أن دعم الإدارة العليا في عملية التغيير قد احتل المرتبة الثالثة من حيث الأهمية، في حين ان ادخال التغيير على مراحل قد احتل المرتبة الثامنة والأخيرة.

• لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المدراء ونائبيهم في البنوك العاملة في مدينة الخليل نحو التغيير التنظيمي تعزى لمتغير العمر .

• لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المدراء ونائبيهم في البنوك العاملة في مدينة الخليل نحو التغيير التنظيمي وفقاً لسنوات الخبرة .

• لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المدراء ونائبيهم في البنوك العاملة في مدينة الخليل نحو التغيير التنظيمي وفقاً للمؤهل العلمي .

• أن غالبية أعمار مدراء البنوك ونائبيهم تراوحت من ٣٥ - ٤٥ سنة ، وهذا يثبت انهم يكونوا قد امضوا فترة في العمل في البنوك ، ويكونوا مؤهلين لإستلام منصب مدير أو نائب مدير .

• أن غالبية مدراء البنوك ونائبيهم تراوحت سنوات خبرتهم من ١١-١٥ سنة، وهذا يثبت أن طبيعة هذا المنصب تتطلب ذوي الخبرة .

• أن غالبية مدراء البنوك ونائبيهم حاصلين على مؤهل علمي بكالوريوس، وهذا يثبت أن العمل في البنوك هو عمل اداري لا يتطلب بشكل كبير الحصول على شهادة الماجستير .

٢.٥ التوصيات :

بعد الاطلاع على نتائج الدراسة يمكن الخروج بالتوصيات التالية:

١. تأييد إدراك المسؤولين في البنوك على ضرورة إدخال التغيير التنظيمي في المجالات التالية (الهيكل التنظيمي ، والتكنولوجي ، والموارد البشرية)

٢. العمل على استخدام مبدأ اللامركزية الإدارية ، وإشراك العاملين في إتخاذ القرارات مع الجهات العليا في البنك .

٣. العمل على تبسيط الإجراءات المتبعة في البنك في الحصول على نتائج وانجازات افضل .

٤. العمل وبشكل مستمر على تفعيل التواصل وتبادل المعلومات بين فروع البنوك المحلية من خلال استخدام التكنولوجيا .

٥. العمل على زيادة دافعية العاملين لإجراء انجازات للفرع من خلال استقطاب زبائن .

٦. العمل بشكل مستمر على تشجيع العاملين على الالتحاق ببرامج تدريبية ، ودورات تدريبية ، وورشات عمل ، لتنمية وتطوير قدراتهم ومعلوماتهم .

٧. التأكيد على اهمية توظيف الموارد البشرية الكفوة لكونها من اهم العوامل المساعدة في نجاح عملية التغيير التنظيمي .

٨. التأكيد على سعي المسؤولين في البنوك على توفير الموارد المالية اللازمة والمناسبة لإحداث التغيير .

٩. ضرورة الإستفادة من المدراء ونائبيهم ذوي الخبرة في المساهمة في تطبيق وإنجاح عملية التغيير كون

لبيهم اتجاه وتقبل ايجابي للتغيير .

١٠. الاستمرار في دعم الثقافة التنظيمية التي تساعد على تشجيع وتطبيق التغيير التنظيمي .

١١. لتحقيق كفاءة وفعالية التغيير لا بد من إجراء دراسات مكتملة تكشف إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي حتى تكون الصورة اشمل .

قائمة المراجع

قائمة المراجع
العلمية

الاعراب، عاصم (1995) نواحيات معاصرة في التطوير الإداري، المنظمة الأولى، المنظمة الأولى، دار الفكر
شام والفرزح، عمان.
الاعراب، عاصم (2005) الإدارة العلمية الأولى، دار الفكر، عمان.
الاعراب، عاصم (2005) الإدارة العلمية الأولى، دار الفكر، عمان.
الاعراب، عاصم (2005) الإدارة العلمية الأولى، دار الفكر، عمان.

قائمة المراجع

الاعراب، عاصم (1981) بحوث في الإدارة العلمية، دار الفكر، عمان.
الاعراب، عاصم (2006) إدارة الموارد البشرية العلمية، المنظمة الأولى، المنظمة الأولى، دار الفكر، عمان.
الاعراب، عاصم (2009) مقاومة التغيير التنظيمي في المنظمات العلمية في قطاع
الاعراب، عاصم (2012) التغيير التنظيمي لعامل الجودة واستجابة الإدارة العلمية
الاعراب، عاصم (2011) التغيير التنظيمي في إدارة التغيير العلمي، المنظمة الأولى، المنظمة الأولى، دار الفكر، عمان.
الاعراب، عاصم (2011) التغيير التنظيمي في إدارة التغيير العلمي، المنظمة الأولى، المنظمة الأولى، دار الفكر، عمان.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- الاعرجي، عاصم (١٩٩٥) دراسات معاصرة في التطوير الإداري، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- البديري، حسين (٢٠٠٥) البنوك، الطبعة الأولى، دار الوراق، عمان.
- البلوي، صلاح (٢٠٠٥) "اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية.
- تركي، مصطفى (١٩٨١) بحوث في السلوك التنظيمي، دار القلم، الكويت.
- جبر، هشام (٢٠٠٦) إدارة المصارف أصولها العلمية والعملية، الطبعة الثانية، عمادة البحث العلمي، فلسطين.
- حجاج، خليل (٢٠٠٩) "مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة"، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- حسين، عبد الكريم (٢٠١٢) "التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ٢٨، (١).
- حماد، إياد (٢٠١١) "اثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ٢٧، (٤).

- زروق، جمال (٢٠١٠) "التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه"، مجلة جامعة دمشق، ٢٦، (١).
- زكريا، عبد العزيز (٢٠١٢) "التغيير التقني وانعكاسه على تحسين جودة المنتجات"، مجلة تنمية الرافدين، ٣٤، (١٠٩).
- الساعدي، علاء (١٩٩٦) "أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي"، مجلة الإداري، ١٨، (٦٦).
- الصيرفي، محمد (٢٠٠٦) إدارة البنوك، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- عبيد، عوني (٢٠٠٩) "واقع إدارة التغيير وأثرها على العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العربي، تيقاوي (٢٠١١) "دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية"، رسالة ماجستير، جامعة العقيد أحمد دراية، أدرار، الجزائر.
- الغنزي، مبارك (٢٠٠٤) "التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين"، رسالة ماجستير، الرياض، السعودية.
- فياض، رجاء (١٩٩٣) "التغيير التنظيمي"، معهد الإدارة العامة، الأردن.
- القريوني، محمد (١٩٩٣) السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤلف، عمان.
- كاظم، عبد الحسين (١٩٩١) "التغيير في المنشآت بين مسببات الإخفاق وعوامل النجاح"، مجلة الإداري، (٤٧)، ٣٢٥-٣١٩.

- اللوزي، موسى (٢٠٠٢) التنمية الادارية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن.
- اللوزي، موسى (١٩٩٨) "اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير"، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، ٢٥، (٢).
- محمد، لطفي (١٩٨١) "التغيير التنظيمي وخصائصه"، مجلة الإدارة العامة، (٣١)، ٦٤-٧٠.
- الهور، حامد (٢٠١١) "آليات المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والنفسي كما يراها العاملون والعاملات فيها"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- يوسف، درويش (٢٠٠٠) "العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي"، مجلة جامعة الملك سعود، ١٣، (١).

المراجع الأجنبية:

- Boutall ,T.(1997) The Good Managers Guide, 2th ed , MCI.
- Brown, K and Frahm, J(2007) Journal of Organizational Change Management,20,(3).
- Leclercq ,A.(2013) Journal of Organizational Change Management,26,(3).
- Mintzberg ,H.(2003) The Strategy Process, 4th ed ,Pearson.
- Judge ,W and Douglas ,T.(2009) Journal of Organizational Change Management,22,(6).
- Robbins ,S.(2013) Organizational Behavior,15th ed ,Pearson.
- Vakola ,M and Nikolaou,L.(2005) Journal Employee Relation,27,(2).

الملاحق

ملحق رقم (1)

الإستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة بوليتكنك فلسطين

كلية العلوم الإدارية وتنظم المعلومات

لمدة الكرام.....

لما عظيم ورحمة الله وبركاته :

بوتيق البحث بدراسة حوال (اتجاهات المدراء و تائبهم في التبرك العاملة في مدينة الخليل تحو التغير تقني) وذلك استكمالاً للمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص إدارة الأعمال المعاصرة .

لأنه من حضراتكم التطون والتكرم بالإيجابية على فقرات الاستبانة ، علماً بأن البينات التي سيتم الحصول عليها ستعطى بالسرية التامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرون لكم حسن تعاونكم

الباحثان

أميرة شطريط

رنان التنشأة

أشرف: أ. لينة المحتسب

المعلومات العامة : يرجى وضع إشارة (✓) في المكان المناسب :

١. العمر :

- ٣٥ سنة فأقل
 ٤٥ - أقل من ٤٥ سنة
 ٥٥ - أقل من ٥٥ سنة
 ٥٥ سنة فأكثر

٢. الخبرة :

- أقل من ٥ سنوات
 من ٥ - أقل من ١١ سنة
 من ١١ - أقل من ١٥ سنة
 ١٥ سنة فأكثر

٣. المؤهل العلمي :

- بكالوريوس
 ماجستير
 دكتوراه

القسم الثاني

السؤال الأول : عبر عن درجة موافقتك عن كل من العبارات التالية وذلك بوضع إشارة (✓) في المكان الأكثر ملائمة :

المجال الأول : الهيكل التنظيمي

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١ لا بد من القيام بتبسيط الإجراءات المتبعة في البنك لزيادة كفاءتها وزيادة رضا المتعاملين معها .					
٢ هناك عدالة في توزيع العمل بين الموظفين /الموظفات لأغراض تحقيق الأهداف .					

السؤال					
غير موافق تشددة	غير موافق	محايد	موافق تشددة	موافق	
					٣ هناك حاجة لتحديد واجباتي ومسؤولياتي بشكل أكثر دقة.
					٤ هناك حاجة لإعادة توزيع المسؤوليات والصلاحيات في البنك .
					٥ إذا أسندت إلي مسؤوليات إضافية جديدة فأني أتقبل ذلك بكل سرور.
					٦ هناك حاجة لتعديل الهيكل التنظيمي للبنك من وقت لآخر .
					٧ أرى أن هناك ضرورة لزيادة التنسيق بين الأقسام والدوائر الداخلية في البنك .
					٨ لا بد من إعادة تنظيم قنوات الإتصال بحيث تسمح بالتواصل في كافة الإتجاهات (الإتصال من الأعلى للأسفل ، الإتصال من الأسفل للأعلى ، الإتصال الأفقي .
					٩ هناك حاجة لتفعيل العلاقة والتواصل ما بين إدارة البنك والزيائن .
					١٠ لا بد من بذل الجهود للتغلب على معوقات الاتصال بهدف تسيير تدفق العمل .
					١١ أتقبل فكرة استحداث وحدات (دوائر) جديدة لمواكبة التغيرات البيئية.
					١٢ أؤيد فكرة اللامركزية الإدارية وإشراك المدراء في اتخاذ القرارات مع الجهات العليا في البنك .
					١٣ أؤيد فكرة اللامركزية الإدارية وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات مع مدراء الفروع .
					١٤ أؤيد فكرة التمكين من خلال إعطاء الفرصة للعاملين لتحديد المشاكل وحلها .

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	غير موافق	موافق	السؤال
					١٥ هناك حاجة لتغيير أسلوب تقييم أداء العاملين من قبل المسؤول المباشر.

المجال الثاني : التكنولوجيا

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	السؤال
					١ أؤيد فكرة إدخال التكنولوجيا الحديثة في تبادل المعلومات بين الفروع .
					٢ هناك حاجة لتطوير وتغيير الأجهزة المستخدمة في الفرع بأجهزة أكثر حداثة .
					٣ هناك حاجة لتطوير البرامج الحاسوبية المستخدمة في البنك
					٤ أؤيد فكرة استخدام التكنولوجيا الحديثة في الحصول على المعلومات .
					٥ أؤيد طريقة تحويل الأموال بوسائل الكترونية .
					٦ أؤيد طريقة تسديد الأموال المستحقة بوسائل الكترونية .
					٧ أن إدخال الوسائل الالكترونية الحديثة تؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة .
					٨ إن إدخال الوسائل الالكترونية الحديثة تؤدي إلى تخفيف ضغط العمل .
					٩ إن إدخال الوسائل الالكترونية الحديثة تزيد من كفاءة التواصل بين فروع البنك .

المجال الثالث : الموارد البشرية

السؤال				
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
				لا مانع لدي من تغيير مكان عملي (تغيير موقع عملي داخل البنك) إذا استلزم الأمر ذلك .
				أسعى إلى الالتحاق بالبرامج التدريبية لكي انمي وأطور من مهارتي ومعلوماتي .
				أشجع فكرة تدوير العمل بمعنى نقل الموظفين/الموظفات بين دوائر وأقسام البنك الداخلية .
				أشجع فكرة تدوير العمل بمعنى نقل الموظفين/الموظفات بين هذا الفرع والفروع الأخرى .
				أشجع العاملين دوماً على الالتحاق ببرامج تدريبية لتنمية وتطوير قدراتهم ومعلوماتهم .
				أحاول أن ابتكر طرق جديدة في دفع العاملين للعمل بروح الفريق الواحد .
				انني على الموظف الذي يحقق إنجازات للفرع .
				أقوم بتعميم أية أفكار أو مقترحات جديدة يطرحها الموظفين/الموظفات وذلك لتشجيع روح الابتكار بين الموظفين .
				اعمل على الاستغناء عن بعض الموظفين/الموظفات واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة و إنتاجية .

السؤال الثاني: عبر عن درجة تشجيع الثقافة التنظيمية للبنك على تطبيق التغيير التنظيمي :

السؤال	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
١ تشجع الثقافة التنظيمية للبنك على إجراء التغيير في مجال الهيكل التنظيمي .				
٢ تشجع الثقافة التنظيمية للبنك على إجراء التغيير في مجال التكنولوجيا .				
٣ تشجع الثقافة التنظيمية للبنك على إجراء التغيير في مجال الموارد البشرية .				

السؤال الثالث : يرجى ترتيب العوامل التي تساعد في نجاح التغيير التنظيمي حسب أهميتها برأيك وذلك بإعطاء الرقم (١) لأكثرها أهمية ، وفي حالة عدم الاقتناع بأي من الخيارات يرجى تركها بدون ترقيم .

• ما هي العوامل التي تساعد في نجاح عملية التغيير التنظيمي :

() إشراك العاملين في قرارات التغيير .

() إقامة ندوات متخصصة في مجال التغيير التنظيمي .

() توافر الموارد البشرية الكفوة .

() توافر الموارد المالية .

() إدخال التغيير في الوقت المناسب .

() نشر الوعي بين العاملين .

() دعم الإدارة العليا لعملية التغيير .

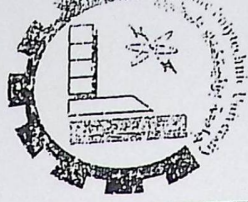
() إدخال التغيير على مراحل .



انتهت الاستبانة

شاكرين لكم حسن تعاونكم

كاتبه تسمير المصطفى من الجامعة



كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات
دائرة العلوم الادارية

التاريخ: 2014/4/9

حضرة السيد مدير بنك القاهرة عمان المحترم
فرع شارع واد التفاح

الموضوع : مساعدة الطالبات

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

نرجو من حضرتكم التكرم بمساعدة الطالبات التالية اسماؤهن:

رزان النتشة

اميرة الشطريط

وهن من طلبة الكلية، وذلك من اجل توزيع استبانته لانهاء متطلبات مشروع التخرج والذي هو بعنوان " اتجاهات المدراء ونائبهم في البنوك المحلية في مدينة الخليل نحو التغيير التنظيمي " الفصل الدراسي الثاني 2013/2014.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

رئيس الدائرة

2014-4-9
د. اسماعيل رومي