جامعة الشرق الأوسط

إعداد التنظيم ودور فرق العمل المرادفة

في تخفيف مقاومة التغيير

دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية

إعداد
سناء داود الهاشمي

إشراف
الدكتور
صلاح جميل أغا

قدمت هذه الرسالة استكمالًا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال
كلية الأعمال
جامعة الشرق الأوسط

ديسمبر/ 2010 م
تفويض

أنا الموظفة أدناه "سناء داود الهاشمي" أفعض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتى للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنيين بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: سناء داود الهاشمي

التوقيع:

التاريخ: 19 / 12 / 2010 م
قرارات لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها

إعادة التنظيم ودور فرق العمل المرادفة في تخفيض مقاومة

المثير: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية

وأجريت بتاريخ 15 / 12 / 2010 م

<table>
<thead>
<tr>
<th>إعضاء لجنة المناقشة</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>UNIVERSITY</td>
</tr>
<tr>
<td>الأستاذ الدكتور محمد عبد العال العجمي</td>
<td>رئيسًا الشرق الأوسط</td>
</tr>
<tr>
<td>الدكتور صباح حميد آغا</td>
<td>مشرف الشرق الأوسط</td>
</tr>
<tr>
<td>الدكتور راتب صويص</td>
<td>عضوًا خارجيًا الأردنية</td>
</tr>
</tbody>
</table>
شكرو تقديـر

الحمد لله على فضله وإحسانه، أسـبع عليـنا نعمة ظاهرة وباطنـة ، فـله الحمد في الـأولى
والأخـرة، وله الشـكر والثناء الحسـن، والصلاة و السـلام على حبـينا وصـيبنا محمـد ومـعه أـلـه
وصـحبه وسلم.

كـما يـطيب لي وـالقـام هـنا لـرد الفضـل لأـهـله وـالتقـدم بـالشـكر وـالعـران لـلـدكتور صـباح
حمـيد أـغا على تكرـمه بالإشـراف على هـذه الرسـالة وتوـيجهـاته السـديدة، وتوـصيـباته المـفيدة
بـالرـغم من إنشـغالـه وـكـثرة ارتباطـاته العـلمية وـالعمـلية حـفظه الله عـلى حرـصه نـحو الارتقـاء
العلـمـي بـطلـبـه، وإـلـى أـصـحاب السـعادة أـعضاء لـجـنة المنافـشة لـتفضـلـهم بـالـموافـقة عـلى مناقـشـة
رسـالـي وـالحكم عـليـه وـأحـصـ منـهـم بـالذكر الـدكتور محمـد عـبد العـال الـنـعـيمـي.

الشـكر موـصول لـأساتـذة جـامعة الـشرق الأـوسط وـالعـامـلين فيها وـعلى الأحـصـ
أساتذة كـلية الأـعمال وـقسم إدارـة الأـعمال الكرـام. وـإلى الأـردن الحـبيب الـذي أصـبح لـي
مـوطـنا ثـانيا بـعد وـطني العـراق.

وـإـن أنسـي فـلا أنسـي شـكر جميع مـن أـعـاني بـجهـده وـوقـته وـدعاهـ سـواء مـن
الأـقارب أو الأـصدقاء أو الأـحبـاب أو الزـملاء سـائلـاً الله العـلي الكرـيم أن يـجعل كـل ما قـدمـه
أولمـك في موازـين حـسناـم وـأن يـجزـل للـهـم الأـجر والمـثنـية.

سانـاء داود الهـاشمـي
الإهداء

أهدي هذا الجهد والعمل إلى ....

رحمه الحبيب ومؤسسٍ الغالية مصرف الراشددين

وربدي ورودي رحمهما الله وجزاهما الله خير الجزاء

نورًا ونور وزرور فرمي

الذين كان لهم الدور الكبير في إتمام هذه الدراسة وفهم الله في حياًهم وأدعو الله العلي القدير أن يحفظهم من كل مكروه

وفقًا وفائقًا من كان له الفضل بمساعدتي في إتمام هذا العمل

سناء داود الهاشمي
<table>
<thead>
<tr>
<th>الصفحة</th>
<th>الموضوع</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ب</td>
<td>تفويض</td>
</tr>
<tr>
<td>ج</td>
<td>قرار لجنة المناقشة</td>
</tr>
<tr>
<td>د</td>
<td>شكر وتقدير</td>
</tr>
<tr>
<td>ه</td>
<td>الأهداف</td>
</tr>
<tr>
<td>و</td>
<td>قائمة المحتويات</td>
</tr>
<tr>
<td>ط</td>
<td>قائمة الجداول</td>
</tr>
<tr>
<td>ك</td>
<td>قائمة الأشكال</td>
</tr>
<tr>
<td>ل</td>
<td>قائمة الملحق</td>
</tr>
<tr>
<td>م</td>
<td>الملف باللغة العربية</td>
</tr>
<tr>
<td>س</td>
<td>الملف باللغة الإنجليزية</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>(1-1): المقدمة</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>(1-2): مشكلة الدراسة وأسئلتها</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>(1-3): أهمية الدراسة</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>(1-4): أهداف الدراسة</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>(1-5): فرضيات الدراسة</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>(1-6): حدود الدراسة</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>(1-7): محددات الدراسة</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>(1-8): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة</td>
</tr>
<tr>
<td>الصفحة</td>
<td>الموضوع</td>
</tr>
<tr>
<td>------</td>
<td>--------</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>2-1: المقدمة</td>
</tr>
<tr>
<td>13</td>
<td>2-2: إعادة التنظيم</td>
</tr>
<tr>
<td>20</td>
<td>2-3: مقارنة التغير</td>
</tr>
<tr>
<td>33</td>
<td>2-4: الدراسات السابقة العربية والأجنبية</td>
</tr>
<tr>
<td>42</td>
<td>2-5: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة</td>
</tr>
<tr>
<td>43</td>
<td>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</td>
</tr>
<tr>
<td>44</td>
<td>3-1: المقدمة</td>
</tr>
<tr>
<td>44</td>
<td>3-2: منهج الدراسة</td>
</tr>
<tr>
<td>44</td>
<td>3-3: المجتمع الدراسة وعينتها</td>
</tr>
<tr>
<td>47</td>
<td>3-4: المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة</td>
</tr>
<tr>
<td>50</td>
<td>3-5: النموذج الدراسة</td>
</tr>
<tr>
<td>51</td>
<td>3-6: أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات</td>
</tr>
<tr>
<td>52</td>
<td>3-7: المراجعة الإحصائية المستخدمة</td>
</tr>
<tr>
<td>53</td>
<td>3-8: صدق أداة الدراسة وثباتها</td>
</tr>
<tr>
<td>55</td>
<td>الفصل الرابع: نتائج التحليل واختيار الفرضيات</td>
</tr>
<tr>
<td>56</td>
<td>4-1: المقدمة</td>
</tr>
<tr>
<td>57</td>
<td>4-2: التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة</td>
</tr>
<tr>
<td>65</td>
<td>4-3: اختبار فرضيات الدراسة</td>
</tr>
</tbody>
</table>
**قائمة المحتويات**

<table>
<thead>
<tr>
<th>الصفحة</th>
<th>الموضوع</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>88</td>
<td>الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات</td>
</tr>
<tr>
<td>89</td>
<td>(5-1): النتائج</td>
</tr>
<tr>
<td>91</td>
<td>(5-2): الاستنتاجات</td>
</tr>
<tr>
<td>91</td>
<td>(5-3): التوصيات</td>
</tr>
<tr>
<td>93</td>
<td>قائمة المراجع</td>
</tr>
<tr>
<td>94</td>
<td>أولاً: المراجع العربية</td>
</tr>
<tr>
<td>98</td>
<td>ثانياً: المراجع الأجنبية</td>
</tr>
<tr>
<td>101</td>
<td>قائمة الملاحق</td>
</tr>
<tr>
<td>الصفحة</td>
<td>الموضوع</td>
</tr>
<tr>
<td>---------</td>
<td>---------------------------------------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>45</td>
<td>المصارف التجارية العامة في الأردن مجتمع الدراسة</td>
</tr>
<tr>
<td>46</td>
<td>توزيع أفراد العينة حسب الصرف</td>
</tr>
<tr>
<td>49</td>
<td>وصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة</td>
</tr>
<tr>
<td>54</td>
<td>معامل ثبات الانسجام الداخلي لبعض الاختبارات (كرنياوا الفا)</td>
</tr>
<tr>
<td>57</td>
<td>المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة 1 المحسوبة ومستوى القيمة لغى تنويع البيكل التنظيمي</td>
</tr>
<tr>
<td>59</td>
<td>المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة 1 المحسوبة ومستوى القيمة لغى تنويع التكنولوجيا المستخدمة</td>
</tr>
<tr>
<td>61</td>
<td>المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة 1 المحسوبة ومستوى القيمة لغى تنويع الفرق العمل المرادفة</td>
</tr>
<tr>
<td>63</td>
<td>المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة 1 المحسوبة ومستوى القيمة لغى تنويع القيمة التغيير</td>
</tr>
<tr>
<td>66</td>
<td>نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير إعادة التنظيم بتغييره على تخفيف مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية</td>
</tr>
<tr>
<td>67</td>
<td>نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير تغيير البيكل التنظيمي على تخفيف مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية</td>
</tr>
<tr>
<td>69</td>
<td>نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير تغيير التكنولوجيا على تخفيف مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية</td>
</tr>
<tr>
<td>70</td>
<td>نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير إعادة التنظيم بتغييره على فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية</td>
</tr>
<tr>
<td>72</td>
<td>نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير تغيير البيكل التنظيمي على فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية</td>
</tr>
<tr>
<td>74</td>
<td>نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير تغيير التكنولوجيا على فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية</td>
</tr>
</tbody>
</table>
## قائمة الجداول

<table>
<thead>
<tr>
<th>الصفحة</th>
<th>الموضوع</th>
<th>رقم الفصل / رقم الجدول</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>75</td>
<td>نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير فرق العمل الماردة على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية</td>
<td>11-4</td>
</tr>
<tr>
<td>79</td>
<td>نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر لإعادة التنظيم على تخفيض مقاومة التغيير بوجود فرق العمل الماردة في البنوك التجارية الأردنية</td>
<td>12-4</td>
</tr>
<tr>
<td>83</td>
<td>نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر تغيير الهيكل التنظيمي على تخفيض مقاومة التغيير بوجود فرق العمل الماردة</td>
<td>13-4</td>
</tr>
<tr>
<td>86</td>
<td>نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر تغيير التكنولوجيا على تخفيض مقاومة التغيير بوجود فرق العمل الماردة</td>
<td>14-4</td>
</tr>
<tr>
<td>87</td>
<td>فرضيات الدراسة المختبرة</td>
<td>15-4</td>
</tr>
</tbody>
</table>
قائمة الأشكال

<table>
<thead>
<tr>
<th>الصفحة</th>
<th>الموضوع</th>
<th>رقم الفصل / رقم الشكل</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>50</td>
<td>نموذج الدراسة</td>
<td>1 - 3</td>
</tr>
</tbody>
</table>
قائمة الملحقات

<table>
<thead>
<tr>
<th>الصفحة</th>
<th>الموضوع</th>
<th>رقم الملحق</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>102</td>
<td>قائمة بأسماء المحكمين</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>103</td>
<td>أداة الدراسة (الاستناد)</td>
<td>2</td>
</tr>
</tbody>
</table>
إعادة التنظيم ودور فرق العمل المراقبة في تخفيف مقاومة التغيير
دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية

إعداد
سناء داود الهاشمي

إشراف
الدكتور
صباح حميد آغا

الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور فرق العمل المراقبة في دعم إعادة التنظيم في تخفيف مقاومة التغيير بالبنوك التجارية الأردنية.

و لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (32) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (177) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل الانحدار البسيط والتعدد ومعالج ارتباط بيرسون وتحليل المسار باستخدام برنامج تحليل المسار Amos. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

1. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإعادة التنظيم (تغيير الهيكل؛ تغيير التكنولوجيا) في تخفيف مقاومة التغيير بالبنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05) ($\alpha \leq 0.05$).
2. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتغيير الهيكل التنظيمي في تخفيض مقاومة التغيير بالبنك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).  
3. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتغيير التكنولوجيا في تخفيض مقاومة التغيير بالبنك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).  
4. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإعادة التنظيم (تغيير الهيكل؛ تغيير التكنولوجيا) على فرق العمل المقدمة بالبنك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).  
5. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتغيير الهيكل التنظيمي على فرق العمل المقدمة بالبنك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).  
6. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لفرق العمل المقدمة في تخفيض مقاومة التغيير بالبنك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).  
7. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لفرق العمل المقدمة بالبنك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).  
8. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإعادة التنظيم (تغيير الهيكل التنظيمي؛ تغيير التكنولوجيا المستخدمة) في تخفيض مقاومة التغيير بوجود فرق العمل المقدمة بالبنك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).  

وقد أوصت الدراسة بما يلي:  
1. التأكيد على أهمية ودور فرق العمل المقدمة كأحد الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها من قبل المصارف في مجال تنفيذ مشاريع إعادة التنظيم لتخفيف مستوى مقاومة التغيير.  
2. ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالعاملين وتعزيز الثقة بهم بهدف إنجاح عمليات التطوير التنظيمي في المصارف.
ABSTRACT

Reorganization and the role of Counterpart Team on Reducing Change Resistance
An Applied Study on Jordanian Commercial Banks

Prepared by
Sana’a Daoud AL-Hashimee
Supervisor
Dr
Sabah Hameed Agha

This study aimed to investigate the role of Counterpart Team in enhancing the Reorganization in Reducing Change Resistance at Jordanian Commercial Banks.

In order to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of (32) paragraphs to gather the primary information from study sample which consisted (177) individuals. The statistical package for social sciences (SPSS) was used to analyze and examine the study hypotheses. The researcher used many statistical methods to achieve study objectives, such as simple, multi regression; pearson correlation and path analysis through using Amos program. The main conclusions of the study were:
1. There is a significant impact of Reorganization (Structure Change & Technology Change) on Reducing Change Resistance in Jordanian Commercial Banks at level (0.05).

2. There is a significant impact of Structure Change on Reducing Change Resistance in Jordanian Commercial Banks at level (0.05).

3. There is a significant impact of Technology Change on Reducing Change Resistance in Jordanian Commercial Banks at level (0.05).

4. There is a significant impact of Reorganization (Structure Change & Technology Change) on Counterpart Team in Jordanian Commercial Banks at level (0.05).

5. There is a significant impact of Structure Change on Counterpart Team in Jordanian Commercial Banks at level (0.05).

6. There is a significant impact of Technology Change on Counterpart Team in Jordanian Commercial Banks at level (0.05).

7. There is significant impact to Counterpart Team on Reducing Change Resistance Strategic in Jordanian Commercial Banks at level (0.05).

8. There is significant impact to Reorganization (Structure Change & Technology Change) on Reducing Change Resistance Strategic under Counterpart Team in Jordanian Commercial Banks at level (0.05).

The main recommendations of the study were:

1. Emphasis on the importance and role of the Counterpart Team as one of strategies that can be adopted by banks in implementation of Reorganization projects to reduce the level of change resistance.

2. Paying senior management attention to employees, and enhance their confidence to the success of the organizational development in the banks.
الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1 - 1) : المقدمة
(1 - 2) : مشكلة الدراسة وأسئلتها
(1 - 3) : فرضيات الدراسة
(1 - 4) : أهمية الدراسة
(1 - 5) : أهداف الدراسة
(1 - 6) : حدود الدراسة
(1 - 7) : محددات الدراسة
(1 - 8) : التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة
(1 - 1)؛ المقدمة

يعد التغيير عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية، وتقنية العمل، أو الإجراءات وطرق وظروف العمل، وغير ذلك يهدف تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطوير والتميز (إدريس، 2001: 362).

وإذا كان التغيير المستهدف يشمل كافة نواحي المنظمة فإنه ينبغي أن يراعقه في ذات الوقت تغيير في السياسات والأعمال لضمان التناسق بين التغيير وتحقيق المنظمة لأهدافها (الشماح، وحمود، 2005: 372).

وتغيب مطلوب في كافة المنظمات الصناعية والخدمية منها، ومطلوب سوء في سلوكيات الأفراد أو الهياكل التنظيمية أو نظم الاداء والتكنولوجيا والتغيير مطلوب للتكيف مع البيئة المحيطة (مصطفى، 2000: 457). وهذا يعني أن المنظمات ليست متمتعة على نفسها لا تمارس الإنتاج، بل إن الإنتاج على البيئة الخارجية يمثل عصب الحياة لها، وهذه العلاقة التبادلية بين المجتمع والمنظمات، وبين المنظمات نفسها تعطيها نوعًا من الرونة التي تخفي الجمود والركود والانعزاز، حتى يكون بمقدور هذه المنظمات توليد نوع من التكيف والتأقلم مع التغيرات البيئية المختلفة، مع المحافظة على بنائها الداخلي (حسين، 1998: 3).
وقد تكون هناك أسباب داخلية تدفع المنظمة نحو التغيير، فقد تكون على شكل مشاكل ذاتية داخل بعض الوحدات التنظيمية، أو تتمثل في مقدرة التنظيم على مواجهة الأوضاع والظروف الخارجية، أو قد تتمثل بوجود ضعف أو خلل في بعض وحدات التنظيم وعدم تناسيبها مع الوحدات الأخرى، أمام هذه المشكلات الداخلية تعمد الإدارة إلى إعادة التنظيم كأسلوبًا مناسباً لهذه المشكلات، ويتطلب التغيير في العمليات والأنشطة واتخاذ القرارات والاتصال والعلاقات الشخصية، كما يمكن أن تكون إعادة التنظيم في الأفراد من خلال تعديل سلوكياتهم نظرًا لارتفاع معدل الغياب، ودوران وتقلل الأفراد في وظائف متعددة وانخفاض الروح المعنوية لديهم (عبد الباقى، 2000: 325).

كذلك قد يكون التغيير في العوامل التنظيمية، مثل: اتجاهات العاملين والموظفين والمديرين، ومتطلبات المشاركة في العمل، والتقنية الإدارية وحجم ومتطلبات العمل وزيادة مهارات العاملين وتغيير القيم والإجراءات لدى العاملين (العديلي، 1995: 547).

لذلك يمكن التأكيد على حقيقة مهمة وهي أن العناصر التنظيمية تدور كلها ويتم تجميعها من خلال الجهد البشري، وبذلك فإن هذه العناصر تصبح بلا قيمة ولا وجودة بدون هذا الجهد البشري (السالمي، 1988: 326).

وستناداً إلى ما جاء أعلاه فإن هذه الدراسات تسعى إلى التعرف على أثر إعادة التنظيم ودور فرق العمل المواردة في تخفيف مقاومة التغيير.
(1-2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

كل عملية تغيير لها نتائجها وآثارها المرتبطة عليها. ومن أهم النتائج التي تسعى
لها كل عملية تغيير هو أحداث تغيير إيجابي في أداء المنظمة. ولأن المصارف التجارية من
المنظمات المهمة في قطاع التمويل ولها دور مؤثر في اقتصاد أي بلد، فيبرز هنا دور وأهمية
إعادة التنظيم في مثل هذا النوع من المنظمات لمواجهة التغييرات والتحديات في البيئة
الخارجية.

من هنا برزت مشكلة الدراسة في معرفة مدى إمكانية تبني مشروع إعادة التنظيم في
مواجهة التغيرات والتحديات البيئية وما رد فعل العاملين في المصارف التجارية تجاه مشروع
إعادة التنظيم وهل أن تبني أسلوب بناء فريق العمل المارة في عملية التغيير يؤدي إلى
تخفيف حالة مقاومة التغيير في المصارف التجارية.

وعليه، يمكن إظهار مشكلة الدراسة من خلال إثارة الأسئلة التالية:

أولاً: هل يؤثر إعادة التنظيم في تخفيف مقاومة التغيير بالبنوك التجارية الأردنية؟

ثانياً: هل يؤثر إعادة التنظيم على بناء فريق العمل المرادف بالبنوك التجارية الأردنية؟

ثالثاً: هل يؤثر بناء فريق العمل المارة في تخفيف مقاومة التغيير بالبنوك التجارية
الأردنية؟

رابعاً: هل هناك دور لبناء فريق العمل المارة مثبّطاً في تعزيز أثر إعادة التنظيم في
تخفيف مقاومة التغيير بالبنوك التجارية الأردنية؟
(1 - 3)؛ أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية موضوع مقاومة التغيير في منظمات الأعمال وشقيها السلعي والخدمي، والدور الذي يلعبه فرق العمل المرادفة التي سيتم تشكيلها من قبل إدارة المصارف المساهمة في إنجاح عملية التغيير.

(1 - 4)؛ أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى إظهار دور فرق العمل المرادفة في إنجاح عملية التطوير في المنظمة من خلال تخفيف مستوى مقاومة التغيير الناتجة عن عملية إعادة التنظيم، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. دراسة أثر إعادة التنظيم على تخفيف مقاومة التغيير.

2. دراسة أثر إعادة التنظيم على فرق العمل المرادفة.

3. تحديد أثر فرق العمل المرادفة في تخفيف مقاومة التغيير.

4. تحديد أثر إعادة التنظيم في تخفيف مقاومة التغيير بوجود فرق العمل المرادفة.
1-5: فرضيات الدراسة

استنادًا إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة التنظيم (تغيير الهيكل التنظيمي؛ تغيير التكنولوجيا المستخدمة) على تخفيف مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05). يشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتغيير الهيكل التنظيمي على تخفيف مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α).

الفرضية الفرعية الثانية
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتغيير التكنولوجيا المستخدمة على تخفيف مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α).

الفرضية الرئيسية الثانية
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة التنظيم (تغيير الهيكل التنظيمي؛ تغيير التكنولوجيا المستخدمة) على فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α). يشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتغيير الهيكل التنظيمي على فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α).
الفرضية الفرعية الثانية
لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتغير التكنولوجيا المستخدمة على فرق العمل المراقبة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الرئيسة الثالثة
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل المراقبة على تخفيف مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الرئيسة الرابعة
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة التنظيم (تغير الهيكل التنظيمي) تغير التكنولوجيا المستخدمة) على تخفيف مقاومة التغيير بوجود فرق العمل المراقبة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05). يشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتغير الهيكل التنظيمي على تخفيف مقاومة التغيير بوجود فرق العمل المراقبة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الفرعية الثانية
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتغير التكنولوجيا المستخدمة على تخفيف مقاومة التغيير بوجود فرق العمل المراقبة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).
(1 - 6): حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة بالآتي:

الحدود المكانية: البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها (12).

الحدود البشرية: تتمثل وحدة المعاينة والتحليل بالأفراد العاملين من المستويات الإدارية العليا والوسطى في البنوك التجارية الأردنية التي تمارس النشاط التجاري.


(1 - 7): محدودات الدراسة

توجز الباحث بعض الصعوبات والمعوقات بما يلي:

1. طول الفترة الزمنية التي تطلبتها عملية استرداد الاستثمارات من قبل المستجيبين العاملين بالبنوك التجارية الأردنية الذين هم ضمن المستويات الإدارية العليا والوسطى.
2. المعلومات التي تم تجميعها تمكن الباحثة من تعميم النتائج على قطاع البنوك التجارية الأردنية.

3. ستتحدد نتائج الدراسة بدرجة صدق أداة الدراسة وثباتها وموضوعية إجابة أفراد عينة الدراسة عن فقوط أداة الدراسة.

التعريفات الإجرائية (1 - 8):

**إعادة التنظيم:** القيام بأنشطة تتعلق بإعادة ترتيب استخدامات الموارد المختلفة لغرض الوصول إلى أهداف معينة عن طريق تجميع الموارد في وحدات عمل محددة (العامري، والغالي، 2008: 360). وتتضمن كلًا من تغيير الهيكل التنظيمي، وتغيير التكنولوجيا.

**تغيير الهيكل التنظيمي:** التغيير الحاصل نتيجة الرغبة في التحول من أساس معين إلى أساس آخر في تقسيم الوحدات الإدارية. من هيكل على أساس الوظائف مثل إلى هيكل على أساس المنتج أو المنطقة الجغرافية أو التحول من المركزية إلى اللامركزية، أو تخفيض عدد المستويات الإدارية، أو التحول من الهيكل الطويل إلى الهيكل المسطح، أو توسيع نطاق الإشراف ... إلخ (Greenberg & Baron, 2007: 781) الذي تم قياسه من خلال الأسئلة (1 - 7) في استبانة الدراسة.

**تغيير التكنولوجيا:** وتشير إلى مجمل التغييرات في التجهيزات والمكنان والعمليات المساعدة للأفراد في إنجاز أعمالهم، من الممكن أن تكون تغييرات جزئية بسيطة، أو تكون تغييرات أساسية شاملة وينطبق ذلك على كل من تكنولوجيا العمل وتكنولوجيا المعلومات.
(العمر، والغالبي، 2008: 428). والذي تم قياسه من خلال الأسئلة (8 – 15) في استبانة

الدراسة.

فرق العمل المرادفة: وسيلة تساعد مجموع العمل بوضع الأهداف وتطوير علاقات بينية

إيجابية وكذلك توضيح دور ومسؤوليات كل أعضاء الفريق (29: 2007 Miller)، والتي تم قياسها

من خلال الأسئلة (16 – 25) في استبانة الدراسة.

تخفيف مقاومة التغيير: العمل على الحد أو تقليل مستويات مقاومة التغيير ذات الأثر

السلبي من خلال مجموعة من الوسائل منها المشاركة والمفاوضات ودعم الإدارة العليا والتعاون

وإعادة الترتيب والإكراه والقصر (العمر، والغالبي، 2008: 433 – 434). والذي تم قياسه من

خلال الأسئلة (26 – 32) في استبانة الدراسة.
الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2 - 1): المقدمة

(2 - 2): إعادة التنظيم

(3 - 2): مقاومة التغيير

(4 - 2): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(5 - 2): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
تسعى المنظمات للتكيف مع البيئة التي تعيش فيها. وتحاول تحقيق أهدافها المختلفة عن طريق مواكبة التغييرات المختلفة في بيئتها، وفي محاولة تلك المنظمات للاستجابة للتغييرات في البيئة التي تعيش فيها. بمختلف أنواعها وأبعادها. كالبيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والعلمية والتكنولوجية فإنها تقوم بعمل التغيير التنظيمي طريقة فاعلة تساعدها في تحقيق هدفها النهائي.

وسواء أكان التغيير التنظيمي تقنياً أم هيكلياً في المنظمة، فإنه سيؤثر على العاملين فيها. وبالتالي يعتمد نجاح المنظمة في إدخال التغييرات المختلفة على مدى قبول العاملين لهذه التغييرات. فإذا قبل بها العاملون تكون المنظمة قد نجحت في إدخال هذه التغييرات. أما إذا لم يقبل العاملون التغيير لأسباب تتعلق بالتغيير أو بهم، كعدم وضوح أهداف التغيير، أو تأثيره السلبي على العاملين أو لعود العاملين على أعمالهم، فقد يعني ذلك الوقوف في طريق تحسين كفاءة المنظمة وفاعليتها، وهذا يؤدي في النهاية إلى عدم قدرة المنظمة على التوافق مع البيئة التي تعيش فيها وينتهي بها الأمر إلى الفشل في تحقيق أهدافها.
لم يعد من السهل على منظمات الأعمال الاستمرار في تحقيق الأهداف المشروعة دون تعلم كيفية التكيف من حيث الاستعداد والمارسات مع دواعي التغيير وأبعاده. ولم تعد التحديات التي تواجه منظمات الأعمال بشأن التفاعل مع دواعي وأبعاد وأحداث التغيير بمثابة ظاهرة اختيارية، ولكن إجبارية. تدعو المديرين والإداريين والتنفيذيين على كافة المستويات إلى التعامل مع حتمية التغيير بإبقاء بعيد كل البعد عن التباطؤ، والتي تؤدي إلى أحداث التغيير الفعال في ظل التوجهات والإدارة بالتوقيع بدلاً من الإدارة برد الفعل (Meil et al., 2009: 32).

لقد أصبحت الحاجة إلى بناء القدرات التنظيمية والشخصية أكثر إلحاحا اليوم عنها من أي وقت مضى لمواجهة التحديات الجديدة بمحتوياتها المختلفة. وهذه التحديات هي مزيج من الفرص والمارسات التي تفرضها ظروف الوقفة والتي تحث المديرين على كافة المستويات على التعلم وتوقع التغيير (Muchnik, 2007).

ولا كان الهدف الرئيس من إدارة أي منظمة هو الحرص على البقاء والنمو في دنيا الأعمال وتحقيق الاستمرارية في ظل التغيرات المحلية والعالمية، فقد كان هناك محاولات عديدة ومداخل كثيرة لتحسين أداء المنظمات وكلها تهدف إلى تحقيق نوع من الحماية المنظمة من المناقة الحادة التي تواجهها. ومن أهم هذه المداخل، دخل الإدارة بالأهداف ومدخل التدبير التنظيمي ومدخل إدارة الجودة الشاملة، ومدخل الإدارة بالتالي، ومدخل إعادة التنظيم (العميان، 2005: 358).
عرف (Mattsson, 2003: 417) إعادة التنظيم بأنه مجموعة العمليات التي تستهدف تصويب المتطلبات والإجراءات التكنولوجية أو التنظيمية أو المالية مع إعادة تصميم العلاقات بين مكونات المنظمة بهدف تحسين الأداء وتحقيق الاستقرار والاستمرار والرضا بين جميع الأطراف التعاملين مع المنظمة.


(2-2-1) تغيير الهيكل التنظيمي

بعد البكالريوس التنظيمي من المكونات الأساسية للبيئة الداخلية للمنظمة، وبموجب الهيكل التنظيمي يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وتشدد شبكات الاتصال ووسائل المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية. وهكذا تتشكل الإدارات...
الرئيسيّة والفرعية وصولًا إلى مستوى الفرد بإعتباره شاغلاً لوظيفة معينة ضمن هذا الهيكل التنظيمي، فإن التطور الحاصل في أشكال الهياكل التنظيمية جاء ليلي في متطلبات أميرين مهمين، الأول، يرتبط بالتغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية وما يتبع ذلك من ضرورة في تبني هياكل تنظيمية أكثر مرونة في البيئات غير المستقرة أو هياكل آلية في البيئات المستقرة نسبياً والآليّاء اضطرابًا. الثاني، ضرورة إجراء تغييرات جزئية أو شاملة بالهيكل التنظيمي ليكون أكثر قدرة على تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة، بمعنى أن التغييرات الحاصلة في استراتيجية المنظمة يتطلب إجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية لكي تستجيب لتنفيذ وأداء فعال (الغاليبي، وإدريس، 2009: 285).

إذاً تغيير الهيكل من الممكن أن يكون على أي من الكوانت الأساسية للهيكل التنظيمي أو على الهيكل والتصميم بصورة الكلية. وهذا التغيير يمكن أن يكون بصورة شتى منها تغيير التصميم التنظيمي أو تصميم الوظائف أو التقييمات الأساسية للمنظمة ويمكن إن يشمل أيضا علاقات الرؤساء بالرؤوسين وتوسيع السلطات، إذ أن الاتجاهات الإدارية الحديثة تتجه نحو الهياكل المفتوحة التي تكون فيها أساليب التنسيق وتدويل العلاقات بين العاملين عرضة للتغيير أيضاً. كذلك يمكن أن تنتج أمر أجزاء من نظام إدارة الموارد البشرية مثل معايير اختيار الأفراد أو تقييم أدائهم. إن مجمل هذه التغييرات تمثل تغييرات هيكلية والتي تعني تغييرات بالطرق والأساليب التي تدار وتصمم من خلالها المنظمة. كذلك يمكن أن تشمل هذه التغييرات الأهداف وخصائص الهيكل والإجراءات والنظم الإدارية (Cameron & Green, 2004: 144). وبرو (Cook & Macaulay, 2004: 137) بأن أحداث تغيير بالهيكل التنظيمي يعني بأن الهيكل التنظيمي السابق أصبح غير فعال لخطأ في تصميمه، أو عندما يتصرف
الموظفون أو الإداريون في المنظمة بشكل يختلف عن الشكل الذي تتوقعه إدارة المنظمة، أو لأنه

تم تغيير في إدارة المنظمة إذ إن الهيكل التنظيمي لم يعد مألوفاً. فيما يحدد (Kotter & Cohen, 2002: 4) أن التغيير في الهيكل التنظيمي قد يحدث نتيجة تغييرات خارجية أو داخلية لا تلائم وهمية التنظيمي السابق مثل زيادة عدد الرؤوس الذين يرأسهم مدير واحد إذ سبب التغيير خروجهم عن نطاق الإشراف العقول، أو لتضارب عدد من المناصب الإدارية تجَّع عن تجمع خاطئ لأوجه النشاط المختلفة في وحدات إدارية، مثل تجميع عمليات المشتريات مع المبيعات في وحدة إدارية واحدة، أو خطاً في تصميم الهيكل التنظيمي، أو الأشخاص الموجودين في المنظمة بصرف النظر عن المتطلبات الخفيفة للتنظيم. إذ إن تنظيم الأشخاص له هيكل، وتوزيع الوظائف له هيكل آخر كما هو واضح، أو عدم تكافؤ السلطة مع المسؤولية بالنسبة لبعض أو كل المناصب الإدارية، أو عدم ربط الهيكل التنظيمي بالخط والأهداف الموضعية.

وبهذا السياق يشدد (Quinn, 199: 2004) أن التغييرات في الهيكل التنظيمي في منظمات الأعمال بشقها السلبي والخدمي تكون نتيجة للعديد من الأسباب، فتغيير الهيكل التنظيمي يصبح ضرورياً في بعض الأوقات. ففجأة توسع المنظمة فإن التغيير قد يكون بإضافة قطاعات جديدة وقد يكون أكبر من ذلك فيتم التحول من هيكل وظيفي إلى جغرافي أو قطاعي. ونتيجة لوجود مشاكل بمرافقية أو ضعف في الرقابة فقد يتم التحول جزئيا أو كلياً من هيكل وظيفي إلى قطاعي أو العكس.

ويحدد (Anderson & Anderson, 2001: 32-38) العديد من العوامل التي تؤثر في اختيار الهيكل التنظيمي الملائم ومنها:
1. استراتيجيات المنظمة، إذ يعد الهيكل التنظيمي وسيلة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها. ولأن استراتيجيات المنظمة مشتركة من أهدافها. فمن المنطقي أن يكون هناك نوع من الترابط والتلازم ما بين الهيكل والإستراتيجية، والهيكل هو الذي يتبع الإستراتيجية، فإذا تم التعديل أو تغيير الإستراتيجية، فلا بد أن يتبع ذلك تعديل أو تغيير في الهيكل التنظيمي، حتى يتم التكيف مع التغيير.

2. حجم المنظمة، فحجم المنظمة يؤثر في اختيار الهيكل، وهذه العلاقة ليست علاقة خطية، بل أن حجم المنظمة يؤثر في الهيكل بمعادل متناقض. فكلما زاد حجم المنظمة بزداد تطبيق مبدأ التخصيص في العمل ويزداد التنويع الأفقي العمودي مما تزداد الفوائد والتعليمات الصادرة عن إدارة المنظمة.

3. البيئة، قد تكون مستقرة، وقد تكون متغيرة ولقد أثبتت الدراسات أن المنظمات التي تعمل في بيئة تمتاز بالاستقرار يناسبها الهيكل البيانيكي الجامد، بينما يناسب الهيكل العضوي المرن تلك المنظمات التي تعمل في بيئة تمتاز بالتغيير وعدم الاستقرار.

(2 - 2)؛ تغيير التكنولوجيا المستخدمة

تستخدم المنظمات العديد من أنواع التكنولوجيا في تحويل مدخلاتها إلى مخرجات ولقد وجد أن هناك علاقات قوية ما بين حجم العمليات الإنتاجية وما بين الهيكل المتبوع في المنظمة كما وجد أن كفاءة المنظمة وفاعليتها تعتمد لدرجة كبيرة على مدى التناسب ما بين التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة بالنواة مع التغييرات والتطورات في البيئة الخارجية. (Zilka, 2010)
فقد بين (Johnson & Scholes, 2002:512) أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في عالم المنافسة عمل على صياغة وتشكيل استراتيجية الأعمال، وأن ثورة المعلومات وتطوير تكنولوجياتها قادت إلى ما أصبح يعرف بالعملة المعرفية. كما ساهمت في تغيير العمل وأوقاته ومكانه وهو ما أصبح يعرف بالمنظمات الافتراضية أو الواقعية Virtual Organization ومستجديته. وأن تطوير أو اكتساب التكنولوجيا يعد قرارا استراتيجيا مهمًا للعديد من المنظمات نظرًا لوجود بدائل مختلفة تؤثر فيه مثل التطور الداخلي أو المحلي. أو التحالفات التي قد تكون مناسبة وتقل من الخطر المالي. وقد تلجأ المنظمة للعمل تحت حقوق الترخيص المانحة لحق استخدام التكنولوجيا.

وبرى (Kotter, 1996:18-19) أن التغييرات التكنولوجية يمكن أن تحصل من خلال سياق أفكار ومبادئ من القيادة العليا في المنظمة. وقد تكون هذه الأفكار قليلة لإن الإدارة العليا ليس لديها المهارات والخبرات الفنية بعيدة عن الخطوط الإنتاجية وما فيها من عمليات. إذ إن المنظمات تقوم بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة. كتخفيض التكاليف، تحسين الجودة والالتزام بالأفضل يمواعيد تسليم الإنتاج. ويعمل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج جديدة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج. كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج. إذ إن المنظمات حاليا تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال بافتقار، وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة. وأيضا من ذلك توصل التقدم التكنولوجي إلى تطوير طرق المعاملات منها: طريقه تحليل الأموال والدفع بوسائل الالكترونية.
وأيضاً القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الإنترنت (التجارة الإلكترونية)، هذه الشبكة التي تخدم جميع المجالات مثل تقديم برامج التعليم والتدريب (الدراركة، والشلبي، 2002: 220).

فقد استفادت المؤسسات الأمريكية من التغيرات في التكنولوجيا المستخدمة، مثل، الأجهزة والمواد والطاقة المستخدمة في العمليات التكنولوجية، وتوظيفها لتخفيض التكاليف لاعتمادها تنفيذ التغيير في الأساليب والأدوات والتقنيات التكنولوجية كذلك استفادت من استغلال تكنولوجيا المعلومات وما تحمله من مزايا في مجالات عديدة كاستخدام الإنترنت (Weiis, 2003:11).

ويحدد (Black & Gregersen,2003:10) أن التغيير التكنولوجي يشمل مجمل أنواع التجهيزات والمكائن وكذلك العمليات المُساعدة للأفراد في إنجاز أعمالهم. والتغيير التكنولوجي يرتبط بالعملية الإنتاجية وكيفية أداء المنظمة أعمالها، وجميع التغييرات التكنولوجية تنسب أساساً على العمليات الإنتاجية المؤدية إلى إيجاد السلع والخدمات. وبشكل عام فإن التغيير التكنولوجي يأتي في سياق أفكار ومبادرات تأتي من مستويات تنظيمية دنيا صعوداً إلى المستويات الإدارية العليا للمصادقة عليها ومتابعة تنفيذها. وهنا تلعب الخبرة التكنولوجية للعاملين في المستويات الدنيا العامل الأساس للبحث على التغييرات التكنولوجية في مجال العمل ويظهر هذا الأمر في المنظمات التي تعتمد الالتمازكية في هيكلها وهي منظمات أكثر مرونة ويكون للعاملين فيها حرية كبيرة لتابعة الفرص والتحسينات المستمرة.
مقاومة التغيير

يُتطلب نجاح عملية التغيير وجود تصور صحيح لطبيعة عملية التغيير والقوى المؤثرة فيها. وبشأن هنا إلى ما قدمه (كيرت، 2005) في تحليل عملية التغيير، حيث عد أن أية محاولة للتغيير ما هي إلا توازن ديناميكي لقوى تعمل في اتجاهات مضادة، بعضها تعمل على تقسيب الموقف في اتجاه التغيير المقصود، وتسريع القوى الدافعة، والأخرى مثابة تعمل على تقسيب الموقف وكبحه عن التحرك في اتجاه التغيير وتسريع القوى المعينة. ويحدث الاستقرار عند توازن هذه القوى المانعة والدافعة مع بعضها بعضا على نحو يحفظ للمنظمة كل مستوى ثابتا من الأداء (Albraak، 2008: 32).

تتعدد أنواع التغيير وتختلف باختلاف الأسس الذي ينظر إليه فهناك التغيير العشوائي، والمحترف (الطجوم، 2003؛ عامر، 2003) وهنالك التغيير الإستراتيجي والتكنولوجي (ابوب، 2004)، وهناك التغيير الجذري والتدريبي (Cohen، 2005)، وغير ذلك من التصنيفات المتعددة والمختلفة، وهو ما يستوجب على القائد الإدراكي تحديد نوع التغيير المطلوب أحداثه لكي يستخدم الأدوات المناسبة لذلك، ويوفر الإمكانيات والموارد التي تكفل تحقيق هذا التغيير والحد من مقاومته.

وبيبين (العيمان، 2005: 355) أن مقاومة التغيير تعني امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم. وقد تكون مقاومة التغيير علنية إن أدرك الفرد أن التغيير ضار بمصالح التنظيم، أو كان له من عناصر القوة ما يجعله يرفض التغيير علنا، فيبادر بالاحتجاج أو التباطؤ أو بالإضراب أو التقويض.
بطلب النقل أو بالاستقالة، وقد تكون المقاومة سريعة مستمرة أو ضمنية إذا أدرك الموظف أن التغيير يهدد مصالحه الخاصة فقط ولن يسبب مشاكل للآخرين، وقد تظهر المقاومة بأشكال مختلفة مثل عدم الانتماء للمنظمة، انعدام الدافعية للعمل، زيادة الغياب بسبب المرض، زيادة الأخطاء في العمل. وبين (العامري، والغاليبي. 2008: 43) أن مقاومة التغيير تشير إلى وقوع الأفراد والمجموعات مؤقتاً سلباً يدل على عدم رضا أو تقبل أي تعديلات أو تبديل ترى الإدارة أنه ضروري لتحسين مستويات الأداء وزيادة فاعلية المنظمة.

لقد أشار عدد من المفكرين إلى أن مقاومة التغيير التنظيمي أمر شائع بحيث أصبح أحد الأوجه الموجودة دائماً في عمليات التغيير المخطط، وقد أكد بعضهم على أن المقاومة سلوك إنساني عقلاني يمكن تبريره في مواجهة التغيير، وهو ما تدعه بعض الدراسات التي أجريت على التأثير السكولوجي للتغيير، وتأثير ذلك على المقاومة (العنزي. 2001: 88).

وبالرغم من تنوع التفسيرات التي تتناول أسباب مقاومة التغيير وفق الاتجاهات البحثية المختلفة، إلا أنها تلتقي بارتباطها جميعاً بكل أو أحد عنصر أو مستويات عملية التغيير المختلفة وهي: الفرد، الجماعة، المنظمة (النجار، 2007: 147). وبهذا الصدد يرى (Albraak, 2008: 12) أن الأفراد والمجموعات والنخب يقابلون التغيير للأسباب التالية:

1. لأن التغيير في موقع واحد ليس له تأثير على النطاق الكلي للمنظمة.
2. لأن هناك حواجز فردية وجماعية، ومن الصعب التعامل معها.
3. لأن التغيير التنظيمي يمكن أن يهدد مصالح بعض المجموعات في المنظمة وقد يفقد بعضهم وظائفهم.
4. لأن التغيير التنظيمي قد يهدد القائرين بالوضع القائم والمستفيدين منه.
5. لأن التغيير التنظيمي يمكن أن يهدد نظام الصلاحيات الذي ترسخ عبر الوقت، وقد يفقد بعض المجموعات صلاحياتهم لتذهب إلى غيرهم.

ولكن التغيير يقاوم من الموظفين في السنوات الإدارية المختلفة لأسباب عديدة ومتباعدة فقد تتبعها كثير من الباحثين بالرصد والتحليل؛ لمعرفتها والتعامل معها، إذ أشار العديد منهم إلى أسباب مختلفة ومتفاوتة تجعل الموظفين يرفضون التغيير ويقفون في طريق تنفيذه ومن أهمها ما يلي (العامري، 1998: 358):

١. أسباب تنظيمية موضوعية، ويكاد بها تلك الأسباب الناتجة من خوف الموظفين من أن التغيير المقترح لا يقبله الاستعداد التنظيمي المناسب لتحقيقه، أو خوفهم من الفشل في التكيف معه، أو بسبب فشل محاولات تغيير سابقة (الطجم، 2003: 32).

٢. أسباب تنظيمية سياسية، ويكاد بها الأسباب الناتجة عن التعديلات التنظيمية التي يمكن أن يحدثها التغيير في المراكز الوظيفية ومراكز القوة في المنظمة، فالموظفون يقاومون التغيير إذا سيبقى أي تهديد لصلاحياتهم أو نفوذهم (عليوة، 2005: 60).

٣. أسباب إجرائية فنية، إذ إن التغيير الإداري يتطلب وضحا في الإجراءات والتعليمات لكل المشاركين في عملية تنفيذ التغيير، بحيث يكون كل عضو من الأعضاء المتابعين والمذكورين ملماً بما هو مطلوب منه، لأن غياب ذلك سيجعل الموظفين يقاومون التغيير لعدم وضوح الرؤية لديهم عن التغيير المقترح.

٤. أسباب إجتماعية، فتعدد العلاقات داخل جماعات العمل من المحددات المهمة للسلوك الإنساني، وتهدد التغيير بقيم الجماعة والعلاقات الاجتماعية القائمة بين الموظفين سيقابله مقاومة قوية من أعضاء الجماعة، بقصد الإبقاء على تماسكها وترابطها.

__________________________________________
22
5. أسباب اقتصادية، من أهم الأسباب التي تجعل الموظفين يقاومون التغيير الأسباب الاقتصادية، وفي مقدمتها تغيير أساليب العمل المعتادة، وخاصة تبني الأساليب التكنولوجية وإحلالها بدل العاملين، فخوف الموظفين من إلغاء الوظائف أو تخفيض الراتب بسبب التقنية يجعلهم يقاومون التغيير (ضرار، 2003: 187).


7. أسباب فكرية معرفية، إذ يعد الجهل وعدم المعرفة من أهم معوقات التقدم والتطور للمجتمعات والمنظمات على حد سواء، فعدم إدراك الموظفين لضرورة التغيير، ومدى الحاجة إليه، وعدم استعداده له، كلها عقبات تحول دون إحداث التغيير وقبوله.

8. أسباب اتصالية تنسيقية، يعد الاتصال من أهم وسائل إدراك ضرورة التغيير، فضعف مستويات الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والمنفذين له كثيراً ما يتسبب في بروز مقاومةه (مارو، 2005: 205)، وانخفاض مستوى الثقة بين الموظفين والإدارة يفرز نتائج كثيرة منها سوء فهم وإدراك أهداف ومقاصد التغيير، إضافة إلى نقص المعلومات اللازمة عن التغيير وطبيعته وأهدافه (المرسي، 2006: 58).

وبحدد (الخسيري، 2003: 76) أنواع القوى المقاومة للتغيير بالآتي:

1. القوى المعارضة للتغيير Rejection Power، وهي من أخطر القوى التي تهاجم عملية التغيير، وتتقبض ضده، وتسعى لتعطيله وإفساده وتصيد أخطائه، خاصة إذا كانت مصالحها تتعارض مع قوى التغيير.
قوى الرفض لعملية التغيير، وهي رافضة لكل شيء، وليس فقط للتغيير، بل أنها رافضة لأحيانًا لذاتها ووجودها، لتواصل ثقافة الرفض في حياتها.

3. قوة التعبير، وهي قوة تعمل على وضع قوى التغيير في حجم معين لا تتعداه، وذلك بأساليب متعددة مثل القوانين والقواعد والاعتراضات.

4. قوى المحافظة على القديم، وهي قوى ترتبط بالقدوم ارتباطا وجدانيا عاطفيا فيتميل إليها باعتبارها المفضل لديها، وعادة ما يمثلها كبار السن الذين يربطون نفسيهم بالماضي بما فيه من ذكريات سعيدة، و موقف محببة.

5. قوى التجديد، وهي قوى منغلقة على ذاتها، ترفض غيرها، ولاستجواب لأية مؤثرات خارجية، تحركها فقط رغباتها الذاتية، واحتياجاتها الشخصية.

6. قوى اللامبالاة والسلبية، ويفقد بها الهمشيوين، الذين يعيشون على هامش الأحداث، دون اهتمام، أو تفاعل معها، فهم يسيرون وفق التيار السائد، ومن ثم فإنهم سلبيين تماما وتأثرون مسلمو الإرادة أو عديمو الرؤية والاحساس.

ويشير (المريسي، 2006: 57) إلى أنه قد يعتقد بعضهم أن كل أنواع المقاومة سلبية وضارة، والحقيقة أن للمقاومة بعض الإيجابيات، مثل: توضيح الأهداف والنتائج المتوقعة، وكشف ضعف عملية الاتصال، و مراجعة الخطط وتحليل النتائج، والكشف عن نقاط الضعف في اتخاذ القرار وحل المشكلات بالإضافة إلى التنبؤ بالسلوك وثارة وجهات النظر المختلفة والمساهمة في التوصل إلى قرارات جيدة، وعلى حدد (عامر، 2002: 272) سلبيات

مقاومة التغيير بالآتي:

1. التشكيك في مدى فاعلية برامج التغيير التنظيمي، وإضعاف قيادته.

Rifuse Power
Sization Power
Traditional Power
Power Freezing
Power Indifference

وراز (المريسي، 2006: 57) إلى أنه قد يعتقد بعضهم أن كل أنواع المقاومة سلبية وضارة، والحقيقة أن للمقاومة بعض الإيجابيات، مثل: توضيح الأهداف والنتائج المتوقعة، وكشف ضعف عملية الاتصال، و مراجعة الخطط وتحليل النتائج، والكشف عن نقاط الضعف في اتخاذ القرار وحل المشكلات بالإضافة إلى التنبؤ بالسلوك وثارة وجهات النظر المختلفة والمساهمة في التوصل إلى قرارات جيدة، وعلى حدد (عامر، 2002: 272) سلبيات

مقاومات التغيير بالآتي:

1. التشكيك في مدى فاعلية برامج التغيير التنظيمي، وإضعاف قيادته.
2. تحويل جهود المعنيين ببرامج التغيير التنظيمي من تنفيذ هذه البرامج إلى البحث عن أساليب للتغلب على هذه المقاومة.

3. تؤدي المقاومة إلى إطالة المدة اللازمة لتطبيق برامج التغيير التنظيمي.

4. انخفاض مستوى الأداء ولا سيما في ظل انشغال العاملين بالصراعات وهو ما يؤثر على فعالية الانتظار بانخفاض مستوياته وارتفاع تكاليفه.

5. خسارة المنظمة التي تتعرض لمقاومة التغييرات التنظيمية والتطويرية بانشغالها بمعالجة هذه المقاومة واحترائها، أو التخلص منها.

6. يترتب على العناصر السابقة ارتفاع معدلات التسرب ودوران العمال وتدني مستوياتهم على مستوى المنظمة.

7. تؤدي المقاومة إلى تفشي آثار نفسية واجتماعية سلبية وجماعية فتنشأ الصراعات التنظيمية وتعدد الجماعات غير الرسمية في المنظمة.

8. انخفاض ولاء العاملين وانتمائهم للمنظمة، وترسيخ أساليب العمل القديمة.

9. تدني مستوى الصورة الذهنية للمنظمة لدى العاملين خصوصا في حالة اشتداد صراعات المقاومة بما يؤثر على قيمتها ومكانتها لديهم.

10. فشل التغيير برمته واحتمال انهيار المنظمة لعدم تجاوبها مع مطالب الأعمال، أو على الأقل تعطيل الأعمال والإخلال بسلامة سيرها.

وبهذا تتعدد أساليب الرفض للتغيير وتختلف درجاتها بتدابير من الرفض الكامل، مرورًا بالعوارضة الشديدة، والتحظيات، وعدم المبالاة، إلى مدى الاستعداد للفتاه والنقاش، وصولًا إلى الاختلاف حول مسائل بسيطة لا تؤثر على جوهر التغيير (هاشم، 1994: 118).
وقد تحدث المقاومة بشكل فردي، يتأثر الأفراد في رفضهم للتغيير ومقاومته برويؤتهم الشخصية للنتائج المرتبطة على عملية التغيير، واعتقاداتهم واتجاهاتهم المختلفة، وقد تحدث المقاومة على مستوى الجماعة من خلال رفض أو مقاومة التغيير من قبل معظم العاملين في المنظمة، وتختلف أوجه المقاومة وتتفاوت بين السرية والوضوح ولاسيما عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة أو مفهومة (أدبيس، 2000: 15).

وبالرغم من تعدد وتنوع أساليب محاولة التغيير الفردية والجماعية إلا أنه يمكن الإشارة إلى ثلاثة أساليب رئيسة لمحاولة التغيير، وهي (الخضيري، 2003: 125):

1. أساليب الرفض والمقاومة العنيفة، ويستخدم هذا الأسلاسل عندما ترى قوى المقاومة أن التغيير ليس من مصلحتها، أو أنه سوف يقضي على مكاسبها أو يهدد بقائها، مستخدمة بذلك أعنف الأساليب وأقصاها مثل: التجنس الوظيفي، وإشاعة الفلق والخوف بين العاملين، وهو ما يصرفهم عن الهدف الرئيس إلى أهداف فرعية جانبية، وينمي بينهم الأحقاد والصراعات، ويسبب الخسائر.

2. تعطيل قوى التغيير، عندما تعجز قوى المقاومة عن القضاء على التغيير تتجه إلى المهادنة بهدف إرجاع التغيير وتعطيله إلى أطول فترة ممكنة، ربما تتمكن من القضاء عليه، أو الفوز بأكبر قدر من المكاسب التي تجنبيها من الوضع القائم، وهنا يمكن أن تجلأ قوى المقاومة إلى أساليب التشكيك في ضرورة التغيير ونتائجه وفواده، وقواه، وفي إمكانية القيام به.

3. تأخير سرعة التغيير، قد تتجه القوى المقاومة إلى إبطاء سرعة التغيير من خلال عدة أساليب مثل: استنزاف طاقة قوى التغيير في فضايا ثانوية جانبية، أو توجيه الموارد المالية إلى أغراض أخرى هامشية كإقامة الاحتفالات والمهرجانات.
للهذا تتعدد استراتيجيات وداخل إدارة التغيير والتعامل مع مقاومته وتنوع تبعاً لاختلاف الاتجاهات، والاختلافات والاحتياجات والظروف المحيطة بعملية التغيير، إلا أنها جميعا تسعى للوصول إلى أساليب عملية وعلمية ناجحة لإدارة التغيير والحد من مقاومته، وبالرغم من عدم وجود استراتيجية واحدة يمكن تبنيها نظرا لأن طبيعة الموقف والظروف المحيطة به هي التي تحدد ذلك، من هنا يحتاج المديرون إلى معرفة الأسباب التي تدفع الأفراد والمجموعات والهيكل أو السياسات إلى مقاومة التغيير كخطوة أولى في سبيل التغلب على هذه المقاومة وإيجاد حلول لها.

يرى (الطمجم، 2003؛ عالم، 2005) إلى أن هناك العديد من الاستراتيجيات لإدارة التغيير والحد من مقاومته من أهمها:

1. الاستراتيجية العقلانية التجريبية (Empirical - Rational Strategy) وهي تتعامل مع الإنسان على أساس عقلانيته ومع نجاح منصاله الذاتية؛ لذلك فهي تذهب إلى أن الفرد والجماعة سوف يقبلون بالتغيير إذا كان يحمل فوائد ومزايا، وما أن الفرد عقلاني ومدفوع بمصالحه الشخصية فيجب إقناعه بذلك الفوائد والزيادات مع ضرورة تبني سياسة تعليمية معرفية حتى يقبل التغيير.

2. استراتيجية التثقيف الموجهة (Normative - Reductive Strategy) وهي ترى أن الفرد يتأثر في أفعاله بالأنماط الاجتماعية والثقافية التي يعتقد فيها ويبنئ بها، لذلك فالتغيير غير قادر على المستوى الفكري فقط، وإنما يتدفع إلى المستوى الثقافي والقيم الذي يتبناه الإنسان، وهو ما يستوجب تطوير قدرة التنظيم على حل مشكلاته الإنسانية والتقنية التي تحول دون
تحقيق الأهداف، وزيادة قدرات الأفراد ودعمهم وتأهيلهم لرفع كفاءة التنظيم، وتفعيل وسائل الاتصالات وال التواصل بين أطراف المنظمة كافة.

3. استراتيجية القوى القسرية - Coercive Strategy، وهي تقوم على فرضية إذعان الأشخاص الأقل سلطة للأكثر سلطة، فتلجأ إلى القوة الشرعية وغير الشرعية لتحقيق أهدافها من خلال القوة غير العنيفة والتي يمت عن طريقها احترام التغيير بالأعمال السليمة.

من خلال إصدار الأنظمة والتشريعات كوسيلة لأحداث التغيير، أو تزويز السلطة أو القوة من مجموعة وتوزيعها على مجموعات أخرى بغرض إحداث التغيير المطلوب.

4. فرق العمل المركزة - Counterpart Team، والتي تقوم منظمات الأعمال بالاستعانة بها عندما تجد نفسها أمام مشكلات يصعب حلها بوجود الخبرات الحالية لدى المنظمة (جرينيجر وبارون، 2004: 8).

تشير فرق العمل إلى ظاهرة الطابع الجماعي الحيز للسلوك الإنساني، وإلى معالم الظاهرة التعاونية في الجهود عند مجموعة من العاملين نحو تحقيق المهارات التكاملية من منطلق كون الفريق يتمثل بالأعضاء ذوي الهدف المشترك المنتزمين بطريقة الإنجاز الوعيية، مع المحافظة على روح المسؤولية عند كل عضو (الفهداوي، 2005: 69).

فقد عرف (عبد الوهاب، 2000: 66) بأنها مجموعة من الأفراد، يتم تشكيلا لتحقيق هدف معين من خلال مجهودات مشتركة، يبذل الجميع فيه تعاوناً متبادلاً ويسود بينهم الشعور بالالتزام والمسؤولية المشتركة. وعرفها (مصطفى، 2005: 151) فرق العمل بأنها تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منتظم مستمر على مدى فترة زمنية لتجسيد اهتمام مشترك وتحقيق
هدف مشترك. فيما يرى (جاد الرب، 2005: 116) فرق العمل بأنها مجموعة من الأفراد يعملون عملاً محدداً ويحاولون من خلال المشاركة والتعاون إنجاز أهدافهم والأهداف التنظيمية ويحققون الكسب المرغوبة.

ويؤكد (فرنش وجونير، 2000: 152) أن أهمية فرق العمل في المنظمات تنبع من أوجه عديدة، أهمها:

1. ربط السلوك التنظيمي بسلوك الأعضاء والقيم الاجتماعية والثقافية التي يحملونها.
2. التخلص من معوقات الأداء الفردي للمهام المعقدة والمركبة في المنظمة.
3. إحلول مبدأ التعاون لا يتم إلا من خلال العمل كفريق.
4. يوفر الفريق كتمم في العمل إحلول التفاعل الاجتماعي والاحترام كحاجة لدعم الطبيعة الإنسانية والاجتماعية للأعضاء.

ويرى (Black & Gregersen, 2003: 157) أن الإدارة الوعية تحتاج إلى فرق العمل المرادفة لعدة أسباب منها:

1. تزايد حجم التحديات التي تواجهها المنظمات، وهي تحديات لايمكن مواجهتها إلا بجهود منسقة لفرق عمل ذات خبرة عالية ومتكاملة.
2. قصور فاعلية الإدارة كجزء منعزلة في التنظيم التقليدي.
3. ظهور مشكلات مؤثرة من حين لآخر على مستوى المنظمة ككل أو إدارتها، لذلك الاستعانة بفرق العمل المرادية كمجمع خبرات وآراء في الوصول إلى حلول لهذه المشكلات.
4. الحاجة لأفكار ابتكارية تزيد فرص توليدها من خلال فرق عمل يستعان بها عند الحاجة.
ويضيف (Cook & Macaulay, 2004: 57) أنه قبل قيام إدارة المنظمة بالاستعانة بفرق العمل المراجعة لابد من وجود أعراض توحي بوجود حاجة ملحة لثل هذا النوع من الفرق، أهمها ضياع في نتائج أعمال أنشطة المنظمة، وتدمي نوعية الخدمات التي تقدمها المنظمة.

ويبري (سلطان، 2004: 293) أن الهدف الأساسي من فرق العمل المراجعة هو التحسين بهدف زيادة فاعلية العمليات التي تستخدمها المنظمة.

ويحدد (هإس، 2005: 28) أن فرق العمل المراجعة تقوم بتوفر النص التنظيمي، واتخاذ القرار، وتشمل محالات النص مقالات المائية أو تخطيط الوارد البشرية كما يمكن أن تشمل أيضا إدارات مراقبة الجودة، ومجموعات العاملين الذين يكون دورهم انتاج الأفكار والنصيحة وتمرير الاقتراحات.

ويضيف (Anderson & Anderson, 2001: 67-66) أن هناك عدة من المتطلبات اللازمة من المنظمات لتسهيل مهمة فرق العمل المراجعة، وهي:

1. الاتصال الفعال، وهي القدرة على الاتصال لتحقيق الهدف المشترك والمحافظة على استمرارية الديناميكيات والتفاعلات.
2. الاستماع الإيجابي، وتشمل مهارات الاستماع والحصول على مزيد من المعلومات.
3. التغذية الراجعة (العكسية)، إذ تعد أحد أهم المهارات التي تجعل فرق العمل المراجعة أكثر فعالية في تحقيق أهدافها وتشكل هذه المهارة أحد المهارات التي تحتاجها فرق العمل المراجعة لستطيع تفعيل المهارات الأخرى التي يتطلبها عمل هذا النوع من الفرق.
4. إدارة الخلاف بين مجموعات العمل.
5. عدم تجاهل أو إهمال أي خلاف بين مجموعات العمل إذ إن الحديث عن المشاعر أفضل من تجاهلها.

6. التحدث مباشرة إلى الشخص الآخر وتحديد موضوع الخلاف الحقيقي وليس مجرد الاعتراف.

7. إبداء الاستعداد والتعاون مع الآخرين والاستعداد للعمل من أجل الوصول إلى حل يرضي جميع الأطراف.

ويصنف (Black & Gregersen, 2003: 164) دور فريق العمل المرادف الاستشاري إلى خمسة أساليب عامة: الموازن، المتابعة، المحلل، القائد المرجع، الباحث عن السبيل.

ويجعل المستشار في فريق العمل المرادف للعمل بأسلوب موحد الطريق أو الباحث عن السبيل. ويشبه هذا الأسلوب أسلوب مستشار العمليات والذي تم توثيقه من قبل (Schein) في كتابه استشارات العمليات (Process Consultation)، وتقوم عملية استشارة فريق العمل المرادف على الاعتقاد السائد بأن الفريق هو الوحدة الأساسية في المؤسسة، واحد الاحترافات الحديثة هو فريق العمل ذاتي الإدارة، والذي يعني العمل الاستقلالية أكثر وسيطرة أكبر على سلوكهم المباشر، ويتم تنظيم العمل في فرق على أساس مهامهم الوظيفية، فهم يضعون القرارات في كثير من القضايا الرئيسية، ويشمل على برامج العمل والتقييم وطريقة التعامل مع مشكلات الجودة. ولذلك يتم تحليل سلوك الفريق من حيث التواصل، التحليل، وأدوار الأعضاء، وعملهم في المجموعات، وحل مشكلة المجموعة.

وضع القرار ومعايير المجموعة ونحوها، والقيادة والسلطة (Katzenbach & Smith, 1997).
ويهتم مستشارين فرق العمل المرادفة في الأساس بهذه العمليات الخمس التي تحدث 
في المؤسسة، ويشتمل دورهم على المشاركة في ملاحظة هذه العمليات الخمس، وبهذا، 
يسعّد على تحسين فاعلية المؤسسة (Moxon, 1993).

ويرى (Andersen & Andersen, 2001: 79) أن أحد الافتراضات الأساسية ضمن دور 
مستشار فريق العمل المرادف هي في أن العمل بحاجة إلى تعلم تحديد المشكلة والمشاركة في 
التشخيص، وأن ينخرط إيجابياً في حل المشكلة.

وبحدد (Hayes, 2005: 35) دور مستشار فريق العمل المرادف بما يلي:

1. تطوير فرق العمل.
2. التغيير المشترك.
3. تطوير استراتيجية المنظمة.
4. التطور الإداري.
5. تطور الموظفين العاملين في المنظمة وتطوير مهنتهم.
6. التكامل التكنولوجي.
دراسة (الحربي، 1995) بعنوان "محددات مقاومة التغيير وعلاقتها بالتطوير الإداري، دراسة تطبيقية على إدارة جوامع منطقة الرياض". هدفها التعرف على التطور والتغيير التنظيمي بإدارة جوامع منطقة الرياض، وتحديد أسباب مقاومته وكيفية التقليل منها. وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة النهج الوظيفي من خلال الاستبانة إذ توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها، وجود علاقة بين الخوف من التغيير ونتائجه وبين المقاومة لهذا التغيير. وتقارب درجة المقاومة لدى العاملين على مختلف مستوياتهم الوظيفية في الإدارة التي يعملون بها وارتباطها طردياً بمدى المشاركة. ووجود علاقة ضعيفة بين القلق والخوف من التغيير، وبين الوظيفة ودرجة مقاومة التغيير. وأن المقاومة تكون عالية جداً، ذات أثر سلبي كبير أثناء عملية التغيير، وتمثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية أهم محددات مقاومة التغيير.

دراسة (الغوراز، والعامري، 1998) بعنوان "استراتيجية الحد من مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية". هدفها معرفة أفضل السبل للتعامل مع مقاومة الموظفين للتغيير. وقد استخدم الباحثان في هذه الدراسة النهج الوظيفي التحليلي من خلال الاستبانة حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها، أن هناك أربع استراتيجيات يجب على القيادات تبنيها لمواجهة مقاومة الموظفين للتغيير تتمثل في الاستراتيجية الاحتوائية، واستراتيجية المشاركة والإقناع، واستراتيجية التمويه والموازنة، واستراتيجية الإكراه القسري. وتبين أنه لا توجد
علاقة ذات دلالَة إحصائية بين العوامل الديموغرافية للعاملين وبين الاستراتيجية الاحتوائية و-menu 작ياً mana، والاقتراح، واستراتيجية الإكرام البري، بينما وجد علاقة سلبية ذات دلالَة إحصائية تربط استراتيجيات النمو والراحة بأثنين من العوامل الشخصية هما المستوى التعليمي والرتبة الوظيفية.

دراسة (العامري، والفوزان، 1998) بعنوان "مقاومة الموظفين للتفير في الأجهزة الحكومية بالملكية العربية السعودية-مبدأها وسبيل علاجها". هدفت إلى التعرف على أسباب مقاومة الموظفين للتغير في الأجهزة الحكومية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: تعدد مصادر مقاومة الموظفين للتغيير، وعدم تأثير العوامل الشخصية في مقاومة التغيير، وأهمية مشاركة الموظفين في عملية التغيير، وضرورة دعم عملية التغيير وتوفير متطلباتها.

دراسة (الحربى، 2005) بعنوان "مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة". هدفت إلى التعرف على أسباب مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات العامة السعودية، وتحديد أكثر الأسباب تأثيراً في مقاومة الموظفين لبرامج التطور، ومن ثم وضع التوصيات المناسبة لتعزيز جهود التطوير التنظيمي، والتحفظ من أسباب مقاومة التغيير. وتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستدلال كنقطة لجمع المعلومات من عينة عشوائية بلغت (387) مفردة من الموظفين الإداريين بالمؤسسات العامة بمحافظة جدة، واستُخدمت عدد من الأساليب الإحصائية. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، وأهمها: أن عدم ثقة الرئيس المباشر في مروحيته وعدم معرفة أهداف التغيير تؤثَر في أسباب تأثير الموظفين في مقاومة التغيير، كذلك تساهم العوامل الأخرى في
المقاومة مثل عدم توفير المعلومات الكافية عن التغيير، وعدم مشاركة الموظفين في التخطيط لعملية التغيير، والخوف من الجهود، والشعور بفقدان المزايا الوظيفية بعد التغيير، وعدم إدراك أهمية التغيير، وضعف الاستعداد التنظيمي للتعامل مع مقاومة التغيير، كما دلت النتائج الإحصائية لعينة الدراسة عن عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين العمر وعدد سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي من جهة ومقاومة التغيير من جهة أخرى، في حين أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المؤهل التعليمي ومقاومة التغيير. وقد اقترحت الدراسة عددا من التوصيات التي قد تقلل من مقاومة التغيير لتعزيز عملية التطوير التنظيمي.

دراسة (أبو شهيلة. 2008) بعنوان "العلاقة بين مواجهة التغيير والخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين في بعض المؤسسات الأردنية" هدفت إلى التعرف على اتجاهات العاملين في القطاعين العام والخاص الأردنيين نحو مواجهة التغيير، وعلاقة هذه الاتجاهات بعدد من المتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة في جهة العمل، والمستوى التعليمي، والجنس، والخبرة، والتدريب، والثقة العصرية. واستخدمت الاستبانة لتشخيص عوامل التغيير على أرآء العاملين واتجاهاتهم نحو مواجهة التغيير. وقد تم استخدام الإحصاء الوصفي لتحليل بيانات العينة، والإحصاء الاستقرائي لاختبار فرضيات الدراسة. وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنس، والمستوى التعليمي، والخبرة، والتدريب، ومقاومة التغيير. وقد جاءت توصيات الدراسة لتؤكد على ضرورة: إعطاء العاملين فرصة المشاركة في بناء خطط التغيير، وإبراز مزايا التغيير وواجباته للعاملين، وتدريب العاملين على المهارات الإنسانية التي تمكنهم من فهم التغيير وتنفيذه.
دراسة (ملحم، والإبراهيم، 2008) بعنوان " استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية: حالة تطبيقية على الشركات الأردنية"، هدفت إلى استكشاف أسباب مقاومة العاملين لعملية التغيير واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر المديرين في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن، وكيفية الربط والتكامل بين هذه الأسباب والاستراتيجيات، وأثر ذلك على درجة مقاومة العاملين لعملية التغيير وكذلك معرفة أثر بعض المتغيرات الديموغرافية الجنس، العمر، والمستوى التعليمي وبعض المتغيرات الوظيفية؛ عدد سنوات الخبرة، والمستوى الإداري على طبيعة الاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع ظاهرة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن. واعتمدت هذه الدراسة على النهج الوظيفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية، فقد تم تطوير استبانة لغاتات جمع البيانات الأولية، وقد وضعت الاستبانة على عينة عشوائية قوامها 200 مدير من المديرين العاملين في شركة البوتاس، وشركة الفوسفات، وشركة الإسمنت، وشركة مصفاة البترول الأردنية. أُعيد منها 132 استبانة صالحة للتحليل.

وقد تمثلت أبرز النتائج التي توصلت إليها أن أبرز الاستراتيجيات التي تم استخدامها من قبل المديرين عينة الدراسة للتعامل مع ظاهرة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير كانت استراتيجية الإكراه الظاهر والضمني ودرجة ممارسة تقترح من الحد الأدنى للدرجة العالية، في حين احتلت استراتيجية المشاركة المرتبة الأخيرة من حيث الممارسة. وعدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للنساء على طبيعة الاستراتيجيات التي تم استخدامها من قبل المديرين للتعامل مع ظاهرة مقاومة العاملين لعملية التغيير، باستثناء استراتيجية الإكراه الظاهر والضمني، ولصالح الذكور. وعدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للعمر على طبيعة هذه
الاستراتيجيات، باستثناء استراتيجية التفاوض والاتفاق، ولصالح المديرين من الفئة العمرية 51 سنة فأكثر. وممارسة ضعيفة جداً لعملية الربط والتكامل ما بين أسباب مقاومة الأفراد العاملين، والاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع هذه الظاهرة من قبل المديرين في الشركات عينة الدراسة. وهناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية في تحقيق عملية الربط والتكامل بين أسباب مقاومة الأفراد العاملين والاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع هذه الظاهرة من قبل المديرين في الشركات عينة الدراسة، وبين درجة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها: ضرورة قيام المديرين في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن بدراسة وتحليل أسباب مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير من جانب، واتخاذ الإستراتيجية المناسبة والملائمة للتعامل مع هذه الظاهرة المقاومة من جانب آخر. وكذلك على المديرين في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية أن يدركون أهمية تحقيق عملية الربط والتكامل بين أسباب مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير، وطبيعة الإستراتيجية المستخدمة للتعامل مع هذه الأسباب بما يحقق التغيير الفعال من خلال مشاركة أوعز من قبل أفراد الشركات.

دراسة (حجاج، 2009) بعنوان "مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في لوزارات الفلسطينية في قطاع غزة". هدفت إلى معرفة أسباب مقاومة الموظفين للتغيير في الوزارات الفلسطينية. كما هدفت إلى التعرف إلى الأساليب الإدارية المختلفة التي تتبنيها الإدارة في التغلب على مقاومة التغيير، ومعرفة أثر اختلاف الوزارة على أسباب مقاومة الموظفين للتغيير، وتحديد تأثير العوامل démographique على أسباب مقاومة الموظفين للتغيير. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديريات الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، وتشكلت عينة الدراسة من 400 مدير
 ومديرة، واستخدمت الاستبانة للحصول على بيانات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغير التنظيمي في كل من وزارة المالية والداخلية والشؤون الاجتماعية هو فرص التغيير بالقوة، وأن أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغير التنظيمي في كل من وزارة الشباب والرياضة والاتصالات هو الخوف من فقدان المكافئات؛ وأن أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في وزارة الزراعة هو تجاهل الجوانب الإنسانية؛ وأظهرت النتائج أن أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في وزارة الإسكان هو الوقت غير الملائم.

دراسة (الحواجرة، 2010) بعنوان "المنظمة المعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي" هدفت إلى دراسة العلاقة بين المنظمة المعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي. وقد تناول متغير المنظمة المعلمة سبعة أبعاد هي: التطور المستمر لفرص التعلم، والمناقشة والحوار، وتشجيع التعاون لفرق التعلم، وتطوير أنظمة المشاركة للتعلم، وتشجيع الأفراد نحو رؤية جماعية، وربط المنظمة ببيئتها، وإيجاد قيادة إستراتيجية للتعلم. وقد حدد الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي على أساس إدراك البحوثين لاستعداد منظمتهم للتغيير. واختارت الدراسة منظمة خدمية لدراسة كحالة، وشارك فيها 284 مفردة، واعتمدت فيها على الإحصاء الوصفي لوصف تصورات البحوثين عن منظمتهم كمنظمة متعلمة، واستخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية أبرزها معامل الارتباط. وتوصلت الدراسة إلى أن العامل المدرك الأعلى أثرًا لدى البحوثين قد تمثل في بعد القيادة الاستراتيجية، وأن مستوى الإدراك الأدنى قد تتعلق بربط المنظمة ببيئتها، وأن تصورات البحوثين لجميع عوامل المنظمة المعلمة المحوّلة إيجابية وذات أهمية، من حيث ارتباطها
بالإضافة إلى ذلك، كانت هناك ارتباطات عالية مع متغير الاستعداد التنظيمي المدرك ومقاومة التغيير الاستراتيجي. كما توصلت إلى أنه لا يوجد فروقات مهمة ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين المدركة للمنظمة المتعلمة على اختلاف خصائصهم الديموغرافية. وأن هناك فروقات مهمة دالةً إحصائياً بين المبحوثين وفهمهم للاستعداد للتغيير الاستراتيجي باختلاف أعمارهم ورتبهم الأكاديمية.

(ب) الدراسات الأجنبية

Measuring resistance to change: an instrument and its application (Waddell & Sohal, 1999) بعنوان "دراسة

هدفت إلى بيان أهمية وضع مؤشرات قياس معينة لمقاومة التغيير. وقد استخدمت الدراسة أسلوب المسح الميداني لمجموع من البحوث المكتوبة في مجال مقاومة التغيير. وقد بلغ عدد البحوث 60 بحثاً استخدمتها الدراسة لتحقيق أهدافها. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من المقاييس لمقاومة التغيير وقد تم اختبار هذه المقاييس والتتأكد من صدقها وثباتها.

Resistance to organizational change: the role of Cognitive and affective processes (Bovey & Hede, 2001) بعنوان "دراسة

هدفت إلى فحص العلاقة بين الأفكار غير العقلانية والعاطفة ومقاومة التغيير في تسع منظمات أمريكية نفذت برامج تغيير لديها. وقد تكونت عينة الدراسة من 615 مستجيباً يعملون في هذه المنظمات. وقد توصلت الدراسة إلى أن الأفكار غير العقلانية ترتبط بشكل إيجابي بالنوايا السلوكية المؤدية إلى مقاومة التغيير، وأن كلاً من الأفكار غير العقلانية والعاطفة تفسر ما نسبته 44٪ من مقاومة التغيير.
دراسة (2003) بعنوان "Strategic change and leader: Follower alignment".

هدفت إلى معرفة أسباب مقاومة العاملين للتغيير في المنظمات ومحاولة التواصل إلى حل يلتقى فيه الرئيس والمسؤول من خلال ما يدعى (نظرية العوالم الافتراضية)، وهي نظرية تساعد الرؤساء على فهم أسباب مقاومة التغيير لدى موظفيهم، وتلهم على الطريقة المثلى للتعامل مع ذلك، وقد استخدم الباحث النهج الوصفي من خلال دراسة الحالة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمهم: أن صياغة حل يخلق اتساقا للخطى بين الرئيس والمسؤول، يبدأ بفهم (نظرية العوالم الافتراضية) التي استنبطها الأطباء النفسين وعلماء النفس لفهم التأثير النفسي للصدمة، إذ يرون أن لكل فرد عالم افتراضياً خاصاً به، والتي تدلى على أن فرضياتنا الأساسية توفر لنت إحساس بالاستقرار وقابلية للتنبؤ. وأن هذه النظرية توفر الأساس الذي يستطيع الرؤساء من خلاله فهم مسألة مقاومة الموظفين، والدفاعات التنظيمية ضد الآخرين. وأن أمر المقاومة قد يكون متعلقاً بشك الموظفين بكفاءة الإدارة، وبالسناقه الموظفي الشخصي، والعلاقات الشخصية داخل وخارج مكان العمل، وقيمهم الذاتية... وعلىه فقط يكون مجرد تغيير الاستراتيجية محفزاً كبيراً لكثير من المخاوف التي تسبب المقاومة. ومن الضروري فهم عملية تصادم العوالم الافتراضية للرؤساء والمسؤولين وبالتالي تفاديها باتساق وانسجام هذه العوالم الافتراضية بحيث يصبح التغيير الاستراتيجي مقبولًا بشكل أسهل، والذي يبدأ بفرضيات وردود أفعال الرؤساء تجاه المقاومة. وأن جميع التغييرات الاستراتيجية تعتمد على الفرضيات التي يؤمن بها الرؤساء دون المسؤولين، لذلك تنشأ المقاومة. وغالبًا ما يستدعي التغيير وخاصة الاستراتيجي وقتاً ليس بالقصير من الإعداد
Influence of participation in strategic change: "Involving lines (lines 2004) in organizational commitment and change goal achievement"

Bourne & Dorola (2003) argue that resistance to change experience "reflecting" organizational change: linking (Enwin & Garman, 2010) to "research and practice". From general motors Poland
الإرشادات للتغيير التنظيمي ومقاومة التغيير من قبل الأفراد نحو مبادرات التغيير التنظيمي. وقد اعتمدت الدراسة على البحوث المنشورة من عام 1998 والتي ركزت على مقاومة التغيير من قبل الأفراد للتغيير التنظيمي. وقد توصلت الدراسة إلى تحديد مجموعة من الأرشادات للتغيير التنظيمي ومجموعة من الاستراتيجيات للحد من مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي.

(2 - 6) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه، بالآتي:
أن الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة تنوعت، والتي هدفت إلى التعرف على طبيعة مقاومة التغيير وأنساليب مقاومته واستراتيجيات الحد منه. في حين سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر إعادة التنظيم ودور فرق العمل المرادة كمثه وسريع واحد الاستراتيجيات في تخفيض مستوى مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية
الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(1) 3: المقدمة
(2) 3: منهج الدراسة
(3) 3: مجتمع الدراسة وعينتها
(4) 3: المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة
(5) 3: أنموذج الدراسة
(6) 3: أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
(7) 3: المعالجة الإحصائية المستخدمة
(8) 3: صدق أداة الدراسة وثباتها
(3 - 1)؛ المقدمة

يشتمل هذا الفصل على منهج الدراسة المستخدم؛ ومجتمع الدراسة وعينتها؛ ووصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة؛ وأنموذج الدراسة؛ وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة؛ وأخيراً، فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

(3 - 2)؛ منهج الدراسة

أثبتت الباحثة في تحقيق أهداف الدراسة الحالية منهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام العديد من الأساليب الإحصائية ذات العلاقة، إذ إن هذا المنهج يهتم بوصف الظاهرة وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيماً وكمياً، وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

(3 - 3)؛ مجتمع الدراسة وعينتها

عمدت الباحثة إلى اختيار المصارف التجارية في الأردن ميدانياً للدراسة، والذي يضم (12) مصرفًا هو مجتمع الدراسة وبطريقة السح الشامل. وكما هو موضح في الجدول (3 - 1).
المصارف التجارية العاملة في الأردن مجتمعاً

<table>
<thead>
<tr>
<th>اسم المصرف</th>
<th>الرقم</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>البنك الإسلامي الأردني</td>
<td>13</td>
</tr>
<tr>
<td>بنك سوسيتي جنرال/ الأردن</td>
<td>14</td>
</tr>
<tr>
<td>البنك العربي الإسلامي الأردني</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>HSBC</td>
<td>16</td>
</tr>
<tr>
<td>البنك العقاري المصري العربي</td>
<td>17</td>
</tr>
<tr>
<td>مصرف الرافدين</td>
<td>18</td>
</tr>
<tr>
<td>سيتي بنك</td>
<td>19</td>
</tr>
<tr>
<td>بنك ستاندرد تشارترد</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td>بنك عودة</td>
<td>21</td>
</tr>
<tr>
<td>بنك الكويت الوطني</td>
<td>22</td>
</tr>
<tr>
<td>بنك لبنان والمahi</td>
<td>23</td>
</tr>
<tr>
<td>بنك دبي الإسلامي</td>
<td>24</td>
</tr>
</tbody>
</table>

المجموع: 24 مصرف

ولأغراض الدراسة الحالية فقد تم استثناء البنوك الإسلامية والبنوك غير الأردنية، وبذلك أصبح عدد المصارف في الدراسة الحالية 12 مصرفًا. وكما هو موضح في الجدول (3).
### جدول (3 – 2)

**توزيع أفراد العينة حسب الصرف**

<table>
<thead>
<tr>
<th>اسم الصرف</th>
<th>الرقم</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>العربي</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>الإسكان للتجارة والتمويل</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>الأردن</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>القاهرة عمان</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>الأهلية الأردنية</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>الأردنية الكويتية</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>الاستثمار العربي الأردني</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>المؤسسة العربية الصرافية</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>التجاري الأردني</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>الاستثمار والتمويل</td>
<td>11</td>
</tr>
<tr>
<td>المال</td>
<td>12</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>عدد الاستجابات المزمعة</th>
<th>عدد الاستجابات المستمرة</th>
<th>عدد الاستجابات المزمعة</th>
<th>اسم الصرف</th>
<th>الرقم</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>14</td>
<td>16</td>
<td>20</td>
<td>العربي</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>14</td>
<td>17</td>
<td>20</td>
<td>الإسكان للتجارة والتمويل</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>13</td>
<td>15</td>
<td>20</td>
<td>الأردن</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>18</td>
<td>20</td>
<td>القاهرة عمان</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>16</td>
<td>16</td>
<td>20</td>
<td>الأهلية الأردنية</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>16</td>
<td>17</td>
<td>20</td>
<td>الأردنية الكويتية</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>17</td>
<td>20</td>
<td>الاستثمار العربي الأردني</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>17</td>
<td>19</td>
<td>20</td>
<td>المؤسسة العربية الصرافية</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>20</td>
<td>20</td>
<td>التجاري الأردني</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>18</td>
<td>20</td>
<td>الاستثمار والتمويل</td>
<td>11</td>
</tr>
<tr>
<td>13</td>
<td>17</td>
<td>20</td>
<td>المال</td>
<td>12</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>المجموع</th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>177</td>
<td>210</td>
<td>240</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

وهذا تكونت وحدة المعاينة والتحليل من العاملين في مستوى الإدارة العليا والوسطى.

وذلك:

1. لكونهم يمتلكون رؤية بعيدة وتصوراً واسعاً يسهلاً في رسم صورة واضحة عن السياسات العامة لنشاطات المصارف المختلفة.

2. بوصفهم المسؤولين عن مستقبل المصارف بحكم مسؤولياتهم الوظيفية والمسؤوليات المكلفة بها، والتي تفرض عليهم البحث عن كل ما هو جديد وذي فائدة لمصارفهم. ولأنهم أصحاب
صلاحيات تمكنهم من اتخاذ القرارات الإدارية التي تسهم في إجراء التغييرات في المصارف، وتحديث أساليب العمل بشكل متميز.

وتكونت وحدة المعاينة من العاملين في المصارف التجارية الأردنية من الإدارة الإدارات العليا والوسطى. وتم توزيع استبانه الدراسة على عينة الدراسة والتي تتكون من (240)، حيث تمت استعداد (210) استبانة بنسبة استجابة بلغت 87.5%. وبعد استبعاد الاستبانات غير الصالحة للتحليل أصبح حجم العينة المستردة والصالحة للتحليل (177) بنسبة 73.5% من الحجم الكلي.

(3 - 4) المتميزة الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

الجدول (3 - 3) يوضح المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، ولد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، ولد سنوات الخدمة في القطاع البنوك، الموقع الوظيفي). إذ يشير الجدول (3 - 3) إلى نتائج التحليل الوظيفي للمتغيرات الديموغرافية للمستجيبين من أفراد عينة الدراسة. إذ يتضح أن 89٪ هم من الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة إلى 51 سنة. وأن 11٪ هم ممن تزيد أعمارهم على 51 سنة. وأظهرت نتائج التحليل الوظيفي للمتغيرات الديموغرافية أن 57٪ هم من الذكور وما نسبته 43٪ هم من الإناث. فيما يتعلق بالمستوى التعليمي فقد أظهرت النتائج أن 52٪ هم من حملة درجة البكالوريوس، فيما تبين أن ما نسبته 48٪ هم من حملة درجات الدراسات العليا والمتضمنة درجة الدبلوم العالي، والماجستير، والدكتوراه، وهذا يؤشر أهمية المستوى العلمي لدى عينة الدراسة والذي يعكس في إجاباتهم بالاتجاهات الصحيحة. وقد أظهرت النتائج
فيما يتعلق بكل من عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية أن ما نسبته 32% هم ممن تقل عدد سنوات خبرتهم عن 5 سنوات، و أن 33% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 6-10 سنوات. و أن 27% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 11 إلى 15 سنة، وأخيراً، فإن 8% هم ممن تزيد عدد سنوات خبرتهم على 16 سنة، إن هذه الأرقام تشير إلى أن 68% من العينة لديهم خبرة جيدة في مجال العمل المصري مما يجعلهم في موقع البحث عن إجراء التطورات والتحسينات في مجال عملهم كونهم أصحاب مراكز وظيفية وقيادية في المصارف. وأخيراً، ما يتعلق بالموقع القيادي فقد أظهرت النتائج أن 36% هم من الإدارات العليا، وأن 64% هم من الإدارات الوسطى.
جدول (3 – 3)

وصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

<table>
<thead>
<tr>
<th>المتغير</th>
<th>الكمية</th>
<th>المتكرار</th>
<th>الفئة</th>
<th>المادة النموذجية (%)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>العمر</td>
<td>1</td>
<td>47</td>
<td>30 سنة فاقاه</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>32</td>
<td>من 31 – 40 سنة</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>10</td>
<td>من 41 – 50 سنة</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>11</td>
<td>51 سنة فاكره</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>الجنس</td>
<td>2</td>
<td>57</td>
<td>ذكر</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>43</td>
<td>أنثى</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>المستوى التعليمي</td>
<td>3</td>
<td>52</td>
<td>بكالوريوس</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>4</td>
<td>دبلوم عال</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>34</td>
<td>ماجستير</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>10</td>
<td>دكتوراه</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية</td>
<td>4</td>
<td>32</td>
<td>5 سنوات فاكره</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>33</td>
<td>من 6 – 10 سنوات</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>27</td>
<td>من 11 – 15 سنة</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>8</td>
<td>16 سنة فاكره</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>الموقع الوظيفي</td>
<td>5</td>
<td>36</td>
<td>إدارة عليا</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>64</td>
<td>إدارة وسطى</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>64</td>
<td>إدارة وسطى</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
(3 - 5)؛ أنموذج الدراسة

لغرر الحصول على البيانات والمعلومات لتنفيذ مقاصد الدراسة، تم اعتماد الأدوات الآتية:

1. المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من الدراسات، والمقالات، والرسائل الجامعية، والكتب العلمية الأجنبية والعربية المتخصصة بموضوع الدراسة.

2. الاستبانة، والتي تم الاعتماد في تصميمها على آراء مجموعة من الكتاب والباحثين في مجال موضوع الدراسة للحصول على البيانات الأولية والثانوية اللازمة لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة، بالشكل والطريقة التي تخدم أهداف وفرضيات الدراسة، وتضمنت أسئلة ذات احتياجات متعددة وأسئلة محددة الإجابة أو مغلقة وقد تضمنت الاستبانة أربعة أجزاء.

(أولا) الاسم الأول: تضمن متغيرات تتعلق بالخصائص démografية لعينة الدراسة من خلال (6) فقرات. وهي (العمر؛ والجنس؛ والدستوى التعليمي؛ وعدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية؛ وعدد سنوات الخدمة في قطاع البنوك؛ والوقع الوظيفي).

(ثانيا) الاسم الثاني: تضمن متغيرات تتعلق بإعادة التنظيم عبر (2) عددين رئيسين وهما: تغيير الهيكل التنظيمي؛ تغيير التكنولوجيا و (15) فقرات لقياسها. إذ تم تخصيص (7) فقرات لتغيير الهيكل التنظيمي، و (8) فقرات لتغيير التكنولوجيا. وأخذ المقياس الشكل التالي:

<table>
<thead>
<tr>
<th>لا أتفق على الإطلاق</th>
<th>لا أتفق</th>
<th>محايد</th>
<th>أتفق</th>
<th>أتفق تماماً</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
</tr>
</tbody>
</table>
(ثالثًا) القسم الثالث: تضمن متغيرات تتعلق بفرق العمل الرادفة و (10) فقرات لقياسها.

(رابعاً) القسم الرابع: تضمن متغيرات تتعلق بأثر العمل بإعادة التنظيم وفرق العمل الرادفة عبر

(7) فقرات لقياسها.

(3 - 7)؛ المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قام الباحث باستخدام الأساليب

الإحصائية التالية:

• معامل Cronbach Alpha

• للتأكد من درجة ثبات القياس المستخدم.

• المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة

• الأهمية النسبية.

• تحليل الانحدار المتعدد والبسيط مع اختبار F باستخدام جدول تحليل التباين

• ANOVA

• الأهمية النسبية، الذي تم تحديده طبقاً للمقياس الآتي:

\[
\text{المقدار الإجمالي} = \frac{\text{المقدار الإجمالي}}{\text{عدد السمات}}
\]

\[
\text{المقدار الإجمالي} = \frac{4}{3} = 1.33
\]

وبذلك تكون الأهمية المخفصة من 1 أقل من 2.33

الدرجة الأهمية من 2.33 – 3.66

الدرجة الأهمية من 3.67 فأكثر.
تحليل المسار Direct لبيان الأثر المباشر وغير المباشر Amos باستخدام برنامج Path Analysis 
بين متغيرات الدراسة. Indirect

(3 - 8) صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري

للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس تم الاستعانة بمجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية المتميزة إلى علوم الإدارة، والإحصاء، بقصد الإفادة من خبرتهم العلمية والعملية.

وقد بلغ عدد المحكمين (3)، وبلغت نسبة الاستجابة الكلية (100%)، ينظر الملحق (1). مما زاد في الامتنان إلى صحة النتائج التي تم التوصل إليها.

ب) ثبات أداة الدراسة

من أجل البرهنة على أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقها تم إجراء اختبار مدى الاختلاف الداخلي لفقرات المقياس، إذ تم تقييم تماسك المقياس بحساب Cronbach Alpha والذي يشير إلى قوة الاختلاف والتماسك بين فقرات المقياس، والتحقيق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة، طبقت معادلة Cronbach Alpha على درجات أفراد عينة الثبات. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القرص المناسبة للكن من الناحية التطبيقية يعد (Alpha ≥ 0.60) معقولاً في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية.

انظر الجدول (3 – 4).
الجدول (3 – 4)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

<table>
<thead>
<tr>
<th>الاسم</th>
<th>القيمة (α)</th>
<th>عدد الفقرات</th>
<th>رقم</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>تغيير الهيكل التنظيمي</td>
<td>78.8</td>
<td>7</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>تغيير التكنولوجيا</td>
<td>82.3</td>
<td>8</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>إعادة التنظيم</td>
<td>82.5</td>
<td>15</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>فرق العمل المرادفة</td>
<td>90.2</td>
<td>10</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>تخفيف مقاومة التغيير</td>
<td>83.3</td>
<td>7</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>الاستبانة ككل</td>
<td>94.8</td>
<td>32</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأدلة بصورة عامة بمعامل ثبات عال على قدرة الأدلة على تحقيق أغراض الدراسة وفقًا لـ (Sekaran, 2003).

حيث يتضح من الجدول (3–4) أن أعلى معامل ثبات أبعاد الاستبانة هو (90.2) والمرتب بتفرق العمل المرادفة، فيما يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات كان (78.8) والمرتب بتغيير تغيير الهيكل التنظيمي وبشكل عام تبين معاملات الثبات إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها.
الفصل الرابع

نتائج التحليل واختبار الفرضيات

(1) المقدمة

(2) التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة

(3) اختبار فرضيات الدراسة
(4 - 1): المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة المعتمدة، وتم استخدام جداول التوزيع التكراري والنسبة المئوية والأوساط الحسابية لتقييم المستويات، والانحرافات العباسية. وقد تم عرض النتائج عبر محورين رئيسين: التوزيع التكراري للمتغيرات الدراسة عن متغيرات الدراسة

اختبار فرضيات الدراسة
(4-2)؛ التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن متغيرات الدراسة

أولاً: إعادة التنظيم:

لوصف مستوى أهمية إعادة التنظيم (تغيير الهيكل التنظيمي؛ تغيير التكنولوجيا) في المصارف التجارية الأردنية، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات العailability، واعتبار t للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4-1) و (4-2).

جدول (4-1): المتوسطات الحسابية والانحرافات العailability وقيم t المحسوبة ومستوى الأهمية لتغيير الهيكل التنظيمي

<table>
<thead>
<tr>
<th>الترتيب</th>
<th>مستوى أهمية الفقرة</th>
<th>Sig</th>
<th>مستوى المنافسة الحسابية</th>
<th>الانحراف العوالي</th>
<th>قيمة t</th>
<th>t المحسوب</th>
<th>تغيير الهيكل التنظيمي</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>متوسطة</td>
<td>7</td>
<td>0.000</td>
<td>18.854</td>
<td>0.68</td>
<td>3.97</td>
<td>وضوح كاملاً للادوار والمسؤوليات والاختصاصات</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>متوسطة</td>
<td>2</td>
<td>0.000</td>
<td>24.899</td>
<td>0.71</td>
<td>4.33</td>
<td>علاقات عمل واضحة ومحددة</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>متوسطة</td>
<td>4</td>
<td>0.000</td>
<td>20.987</td>
<td>0.71</td>
<td>4.12</td>
<td>تعزيز روح الابتكار والإبداع</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>متوسطة</td>
<td>1</td>
<td>0.000</td>
<td>37.863</td>
<td>0.49</td>
<td>4.40</td>
<td>وضوح جهة المساءلة والكفاية</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>متوسطة</td>
<td>3</td>
<td>0.000</td>
<td>22.164</td>
<td>0.71</td>
<td>4.18</td>
<td>بساطة الإجراءات</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>متوسطة</td>
<td>5</td>
<td>0.000</td>
<td>18.669</td>
<td>0.74</td>
<td>4.05</td>
<td>انتشر روح الفريق</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>متوسطة</td>
<td>6</td>
<td>0.000</td>
<td>18.617</td>
<td>0.73</td>
<td>4.02</td>
<td>منح الفرد صلاحيات تحديد أسلوب تنفيذ المسؤوليات والتنسيق مع الاقسام والوحدات الإدارية الأخرى بما يناسب من تحقيق أهداف العمل</td>
</tr>
</tbody>
</table>

ال幔 المتوسط الحسابي والانحراف العوالي العام لتغيير الهيكل التنظيمي

قيمة t (جدولية عند مستوى 0.05 ≤ α) (1.67)
يشير الجدول رقم (4 – 1) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتغيير الهيكل التنظيمي. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.97 - 4.40). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "وضوح جهة المساءلة والمكافأة" بمتوسط حسابي بلغ (4.40) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.15)، وانحراف معياري بلغ (0.49)، فيما حصلت الفقرة "وضوح متكامل للأدوات والمسؤوليات والاختلافات" على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.97) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.15) وانحراف معياري (0.68). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تغيير الهيكل التنظيمي بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا الهدف. ويشير الجدول أيضًا إلى التقارب في قيم المؤشرات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بتغيير الهيكل التنظيمي حيث كانت كافة قيم t المحسوبة أعلى بالمقارنة مع قيم t الجدولية البالغة (1.67) عند مستوى دلالة (0.05) لجميع الفقرات. ويشكل عام يتبين أن مستوى أهمية تغيير الهيكل التنظيمي كمتغير من متغيرات إعادة التنظيم في البنوك عينة الدراسة كان مرتفعًا.
جدول (4 – 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقيمة "المحسوبة" ومستوى الأهمية لتغيير التكنولوجيا المستخدمة

<table>
<thead>
<tr>
<th>مستوى الأهمية</th>
<th>ترتيب أهمية الفقرة</th>
<th>Sig* مستوى الدلالة</th>
<th>قيمة &quot;الانحراف المعياري&quot;</th>
<th>المتوسط الحسابي لقيمة &quot;المحسوبة&quot;</th>
<th>تغيير التكنولوجيا المستخدمة</th>
<th>ت</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>مرتفعة</td>
<td>7</td>
<td>0.000</td>
<td>15.693</td>
<td>0.77</td>
<td>3.95</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>مرتفعة</td>
<td>6</td>
<td>0.000</td>
<td>15.932</td>
<td>0.83</td>
<td>3.97</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>مرتفعة</td>
<td>5</td>
<td>0.000</td>
<td>15.955</td>
<td>0.83</td>
<td>3.99</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>مرتفعة</td>
<td>8</td>
<td>0.000</td>
<td>15.543</td>
<td>0.77</td>
<td>3.94</td>
<td>11</td>
</tr>
<tr>
<td>مرتفعة</td>
<td>2</td>
<td>0.000</td>
<td>19.262</td>
<td>0.76</td>
<td>4.11</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>مرتفعة</td>
<td>3</td>
<td>0.000</td>
<td>18.696</td>
<td>0.78</td>
<td>4.10</td>
<td>13</td>
</tr>
<tr>
<td>مرتفعة</td>
<td>1</td>
<td>0.000</td>
<td>19.584</td>
<td>0.77</td>
<td>4.14</td>
<td>14</td>
</tr>
<tr>
<td>مرتفعة</td>
<td>4</td>
<td>0.000</td>
<td>19.349</td>
<td>0.74</td>
<td>4.08</td>
<td>15</td>
</tr>
</tbody>
</table>

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لقيمة "المحسوبة"

الجدول (4 – 2) يشير إلى جداول ترتيب متوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية لقيمة "المحسوبة" ومستوى الأهمية لتغيير التكنولوجيا المستخدمة. إذا تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا التغيير بين (3.95 - 4.14)، فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تحسين إجراءات تقديم الخدمات المصرفية" بمتوسط حسابي بلغ (4.14) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (0.03)، وانحراف معياري بلغ (0.77)، فيما حصلت الفقرة "توفير الوقت والجهد والتكلفة" على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.94) وهو

(1.67) قيمة (α) المجدولة عند مستوى (0.05 ≤ α).
 أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.03) وانحراف معياري (0.77). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تغيير التكنولوجيا بفترات وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا الابتداء. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العوامل المتعلقة بتغيير التكنولوجيا حيث كانت كافة قيم t المحسوبة أعلى بالمقارنة مع قيم t الجدولية البالغة (1.67) عند مستوى دلالة (0.05) لجميع الفترات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية تغيير التكنولوجيا كمثير من متغيرات إعادة التنظيم في البنوك عينة الدراسة كان مرتفعاً.

ثانياً: فرق العمل الرادفة

لوصف مستوى أهمية فرق العمل الرادفة في المصارف التجارية الأردنية، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، اختبار t للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4-3).
جدول (4-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات القياعية وقيم t المحسوبة ومستوى الأهمية لفرق العمل المرادفة

<table>
<thead>
<tr>
<th>ترتيب</th>
<th>مستوى أهمية الفقرة</th>
<th>Sig*</th>
<th>قيمة &quot;t&quot;</th>
<th>الانحراف المعياري</th>
<th>المتوسط الحسابي</th>
<th>فرق العمل المرادفة</th>
<th>t</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>مرتفعة</td>
<td>1</td>
<td>0.000</td>
<td>24.173</td>
<td>0.79</td>
<td>4.20</td>
<td>17</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>مرتفعة</td>
<td>2</td>
<td>0.000</td>
<td>19.852</td>
<td>0.79</td>
<td>4.18</td>
<td>19</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>مرتفعة</td>
<td>3</td>
<td>0.000</td>
<td>19.815</td>
<td>0.64</td>
<td>4.17</td>
<td>25</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>مرتفعة</td>
<td>4</td>
<td>0.000</td>
<td>19.614</td>
<td>0.77</td>
<td>4.14</td>
<td>24</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>مرتفعة</td>
<td>5</td>
<td>0.000</td>
<td>19.407</td>
<td>0.75</td>
<td>4.10</td>
<td>18</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>مرتفعة</td>
<td>6</td>
<td>0.000</td>
<td>19.367</td>
<td>0.75</td>
<td>4.08</td>
<td>21</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>مرتفعة</td>
<td>7</td>
<td>0.000</td>
<td>19.291</td>
<td>0.73</td>
<td>4.06</td>
<td>16</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>مرتفعة</td>
<td>8</td>
<td>0.000</td>
<td>19.271</td>
<td>0.72</td>
<td>4.05</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>مرتفعة</td>
<td>9</td>
<td>0.000</td>
<td>19.263</td>
<td>0.72</td>
<td>4.04</td>
<td>22</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>مرتفعة</td>
<td>10</td>
<td>0.000</td>
<td>19.253</td>
<td>0.71</td>
<td>4.03</td>
<td>23</td>
</tr>
</tbody>
</table>

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لفرق العمل المرادفة

قيمة (t) الجدولة عند مستوى (α ≤ 0.05) (1.67) (1)

61
يشير الجدول رقم (4 – 3) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بفرق العمل المراقبة. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.03-4.20). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يساعد استخدام أسلوب فرق العمل المراقبة في تنفيذ برنامج التغيير بكفاءة وفاعلية" بوسط حسابي بلغ (4.20) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.10)، وانحراف معياري بلغ (0.79)، فيما حصلت الفقرة "يؤدي العمل بأسلوب فرق العمل المراقبة على تطوير إمكانات العاملين في المصرف" على المرتبة العاشرة والأخيرة بوسط حسابي (4.03) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.10) وانحراف معياري (0.71). وبي بين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد فرق العمل المراقبة بفترات وهم ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا البعد. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد فرق العمل المراقبة حيث كانت كافة قيم t المحصوبة أعلى بالمقارنة مع قيم t الجدولية البالغة (1.67) عند مستوى دلالة (0.05) لجميع الفترات. ويشكل عام يتبين أن مستوى أهمية متغير فرق العمل المراقبة في المصرف التجاري الأردني عينة الدراسة كان مرتفعاً.
ثالثاً: تخفيف مقاومة التغيير

لوصف مستوى أهمية تخفيف مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار t للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4-4).

جدول (4-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t البالغة ومستوى الأهمية لتفسير مقاومة التغيير

<table>
<thead>
<tr>
<th>مستوى الأهمية</th>
<th>ترتيب الفترة</th>
<th>Sig*</th>
<th>قيمة t</th>
<th>الانحراف</th>
<th>المتوسط المعياري</th>
<th>T</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>مرتفعة</td>
<td>1</td>
<td>0.000</td>
<td>27.669</td>
<td>0.63</td>
<td>4.31</td>
<td>26</td>
</tr>
<tr>
<td>مرتفعة</td>
<td>2</td>
<td>0.000</td>
<td>20.791</td>
<td>0.72</td>
<td>4.13</td>
<td>27</td>
</tr>
<tr>
<td>مرتفعة</td>
<td>3</td>
<td>0.000</td>
<td>20.664</td>
<td>0.68</td>
<td>4.06</td>
<td>28</td>
</tr>
<tr>
<td>مرتفعة</td>
<td>5</td>
<td>0.000</td>
<td>13.465</td>
<td>0.74</td>
<td>3.75</td>
<td>29</td>
</tr>
<tr>
<td>مرتفعة</td>
<td>4</td>
<td>0.000</td>
<td>12.643</td>
<td>0.88</td>
<td>3.84</td>
<td>30</td>
</tr>
<tr>
<td>مرتفعة</td>
<td>6</td>
<td>0.000</td>
<td>11.092</td>
<td>0.85</td>
<td>3.71</td>
<td>31</td>
</tr>
<tr>
<td>مرتفعة</td>
<td>7</td>
<td>0.000</td>
<td>11.018</td>
<td>0.83</td>
<td>3.69</td>
<td>32</td>
</tr>
</tbody>
</table>

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتفسير مقاومة التغيير

قيمة t (4) الجدولية عند مستوى (0.05 ≤ α) (1.67)
يشير الجدول رقم (4 – 4) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتخفيف مقاومة التغيير. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتوسط بين (3.69 - 4.31). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "الالتزام العام بين معايير الأداء" بتوسط حسابي بلغ (4.31) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.93)، وانحراف معياري بلغ (0.63)، فيما حصلت الفكرة "التدخل الداخلية الإدارية المعاصرة والمساعدة في إنجاز أعمال المصرف" على المرتبة السابعة والأخيرة بتوسط حسابي (3.69) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.93) وانحراف معياري (0.83)، وبين الجدول أيضاً انتشرت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول تغيير تخفيف مقاومة التغيير بفتراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا التغيير. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلاله أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بتخفيف تغيير. إذ كانت كافة قيم t المحسوبة أعلى بالمقارنة مع قيم t الجدولية البالغة (1.67) عند مستوى دلاله (0.05) لجميع الفترات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية متغير تخفيف مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية عينة الدراسة كان مرتفعاً.
(4 - 3)؛ اختبار فرضيات الدراسة

عملت الباحثة في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية، إذ تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام تحليل الانحدار المتعقد والبسيط ثم تحليل المسار باستخدام برنامج Amos 5 المدعوم ببرنامج SPSS الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وذلك كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لإعادة التنظيم (تغيير الهيكل التنظيمي؛ تغيير التكنولوجيا المستخدمة) على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ( ) 0.05.

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعقد للتحقق من أثر إعادة التنظيم بمتغيراته على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 5).
جدول (4 – 5)

نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير إعادة التنظيم بمتغيراته على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية

<table>
<thead>
<tr>
<th>Sig* مستوى الدلالة</th>
<th>β معامل الانحدار</th>
<th>DF درجات الحرية</th>
<th>F المصموحة</th>
<th>(R²) معامل التحديد</th>
<th>(R) الارتباط</th>
<th>البيان</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>0.529 تغيير الهيكل</td>
<td>2</td>
<td>20.068</td>
<td>0.187</td>
<td>0.433</td>
<td>تخفيض مقاومة التغيير</td>
</tr>
<tr>
<td>0.373 تغيير التقنيولوجيا</td>
<td>174</td>
<td>176</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

(* α ≤ 0.05)

يوضح الجدول (4 – 5) تأثير إعادة التنظيم بمتغيراته على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإعادة التنظيم على تخفيض مقاومة التغيير، إذ بلغ معامل الارتباط R(0.433) عند مستوى (0.05). أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.187)، أي أن ما قيمته (0.187) من التغييرات في تخفيض مقاومة التغيير ناتج عن التغيير في مستوى الاهتمام بإعادة التنظيم، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.529) لتمثيل لتمثيل التغيير الهيكل؛ (0.373) لتمثيل لتمثيل التغيير التقنيولوجيا. ويؤكد معنى هذا التأثير قيمة F المصموحة والتي بلغت (20.068) وهي دلالة عند مستوى (0.05). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسيه الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصرفية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:
وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإعادة التنظيم (تفدير الهايكل؛ تغيير التكنولوجيا) على تخفيف مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

و للتحقق من أثر كل مكون من مكونات إعادة التنظيم على تخفيف مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية، تم تقسيم الفرضية الرئيسية الأولي إلى فرضيتين فرعيتين، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، وكما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتغيير الهايكل التنظيمي على تخفيف مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α).

للاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر تغيير الهايكل التنظيمي على تخفيف مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية. وكما هو موضح بالجدول (4 – 6).

جدول (4 – 6)

نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير تغيير الهايكل التنظيمي على تخفيف مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية

<table>
<thead>
<tr>
<th>Sig* مستوى الدلالة</th>
<th>DF درجات الحرية</th>
<th>β معامل الانحدار</th>
<th>F المحسوبة</th>
<th>(R²) معامل التحديد</th>
<th>(R) الارتباط</th>
<th>البيان</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>175</td>
<td>0.346</td>
<td>12.596</td>
<td>0.067</td>
<td>0.259</td>
<td>تخفيف مقاومة التغيير</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(α ≤ 0.05)
يوضح الجدول (4 – 6) تأثير تغيير الهيكل التنظيمي على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتغيير الهيكل التنظيمي على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط $R^2$ (0.259) عند مستوى ($\alpha = 0.05$). أما معامل التحديد فقد بلغ ($0.067$)، أي أن ما قيمته ($0.067$) من التغيرات في تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية ناجمة عن التغيير في الاهتمام بتغيير الهيكل التنظيمي. كما بلغت قيمة درجة التأثير $\beta$ (0.346). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بتغيير الهيكل التنظيمي يؤدي إلى زيادة مستوى تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية بقيمة $F$ المحسوبة والتي بلغت (12.596) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى.

وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

**الفرضية الفرعية الثانية**

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتغيير التكتنولوجيا المستخدمة على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر تغيير التكتنولوجيا على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية. وكما هو موضح بالجدول (4 – 7).
جدول (4 – 7)

نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير تغيير التكنولوجيا على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية

<table>
<thead>
<tr>
<th>Sig* مستوى الدلالة</th>
<th>DF درجات الحرية</th>
<th>β معامل الانحدار</th>
<th>F المحوسية</th>
<th>(R²) معامل التحديد</th>
<th>(R) الارتباط</th>
<th>البيان</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0.002</td>
<td>185</td>
<td>0.227</td>
<td>9.535</td>
<td>0.052</td>
<td>0.227</td>
<td>تخفيض مقاومة التغيير</td>
</tr>
</tbody>
</table>

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05)

يوضح الجدول (4 – 7) تأثير تغيير التكنولوجيا على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتعزيز التكنولوجيا على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R² (0.227) عند مستوى (α ≤ 0.05). أما معامل التحديد β فقد بلغ (0.052)، أي أن ما قيمته (0.052) من التغييرات في تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية ناتج عن التغيير في الاهتمام بتغيير التكنولوجيا. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.227). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بتغيير التكنولوجيا يؤدي إلى زيادة مستوى تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية بقيمة (0.227).

ويعود معنى هذا التأثير قيمة F المحوسية والتي بلغت (9.535) وهي دالة عند مستوى (α ≤ 0.05). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:
لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإعادة التنظيم (تغير الهيكل التنظيمي) في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05) ($\alpha \leq 0.05$).

للاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من تأثير إعادة التنظيم بمتغيراته على فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 8).

**جدول (4 – 8)**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Sig* مستوى الدلالة</th>
<th>$\beta$ معامل الانحدار</th>
<th>DF درجات الحرية</th>
<th>F المحسوبة</th>
<th>(R$^2$) معامل التحديد</th>
<th>(R) الارتباط</th>
<th>البيان</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>0.829 تغير الهيكل</td>
<td>2</td>
<td>68.082</td>
<td>0.439</td>
<td>0.663</td>
<td>فرق العمل المرادفة</td>
</tr>
</tbody>
</table>
| 0.730 تغير التكنولوجيا | 174 | 176 | *يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)
يوضح الجدول (4 – 8) تأثير إعادة التنظيم بتغيراته على فرق العمل الرادفة في البنوك التجارية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإعادة التنظيم على فرق العمل الرادفة، إذ بلغ معامل الارتباط $R$ (0.663) عند مستوى $(0.05)$. أما معامل التحديث $R^2$ فقد بلغ (0.439)، أي أن ما قيمته (0.439) من التغيرات في فرق العمل الرادفة ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بإعادة التنظيم، كما بلغت قيمة درجة التأثير $\beta$ (0.829) ل@$\beta$ لتغير التغيير الهيكلي؛ (0.730) للتغير لتغيير التكنولوجيا. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة $F$ المحسوبة والتي بلغت (68.082) وهي دالة عند مستوى $(0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبولاً الفرضية الرئيسة الثانوية، وعليه ترفض الفرضية الصغرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجد تأثير ذي دلالة معنوية لإعادة التنظيم (تغير الهيكلي؛ تغيير التكنولوجيا) على فرق العمل الرادفة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة $(0.05)$

واللتحقيق من أثر كل مكون من مكونات إعادة التنظيم على فرق العمل الرادفة في البنوك التجارية الأردنية تم تقسيم الفرضية الرئيسة الأولى إلى فرضيتين فرعيتين، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، وكما يلي:
الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد نتائج دالة إحصائية لتغير الهيكل التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دالة (0.05) 

لا تعتبر هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أن تغير الهيكل التنظيمي على فرق العمل المراقبة في البنوك التجارية الأردنية. وكما هو موضح بالجدول (4 - 9).

جدول (4 - 9)

نتائج اختبار تحليل الانحدار لتغير تغيير الهيكل التنظيمي على فرق العمل المراقبة في البنوك التجارية الأردنية

<table>
<thead>
<tr>
<th>Sig* مستوى الدلالة</th>
<th>DF درجات الحرية</th>
<th>β معامل الانحدار</th>
<th>F المحسوبة</th>
<th>(R^2) معامل التحديد</th>
<th>(R) الارتباط</th>
<th>البيان</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>175</td>
<td>0.471</td>
<td>18.100</td>
<td>0.094</td>
<td>0.306</td>
<td>فرق العمل المراقبة</td>
</tr>
</tbody>
</table>

* يكون التأثير ذا دالة إحصائية عند مستوى (0.05) 

يوضح الجدول (4 - 9) تأثير تغيير الهيكل التنظيمي على فرق العمل المراقبة في البنوك التجارية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتغيير الهيكل التنظيمي على فرق العمل المراقبة في البنوك التجارية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط (R) عند مستوى (0.306) (α ≤ 0.05). أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.094). أي أن ما قيمته (0.094) من التغييرات في فرق العمل المراقبة في البنوك التجارية.
الأردنية ناتجة عن التغير في الاهتمام بتغيير الهيكل التنظيمي، كما بلغت قيمة درجة التأثير

\( \beta (0.471) \). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بتغيير الهيكل التنظيمي يؤدي إلى زيادة الاهتمام بفرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية بقيمة (0.471). ويؤكد


\( \alpha \leq 0.05 \) معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (18.100) وهي دالة عند مستوى (0.05).

وهو يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

\[ \text{وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتفسير الهيكل التنظيمي على فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).} \]

الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتغيير التكنولوجيا على فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).\( \alpha \leq 0.05 \).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر تغيير التكنولوجيا على فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية. وكما هو موضح بالجدول

(4 – 10).
جدول (4 – 10)

نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير تغيير التكنولوجيا على فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية

<table>
<thead>
<tr>
<th>Sig* مستوى الدلالة</th>
<th>DF درجات الحرية</th>
<th>β معامل الانحدار</th>
<th>F المحسوبة</th>
<th>(R²) معامل التحديد</th>
<th>R الارتباط</th>
<th>البيان</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>1</td>
<td>0.501</td>
<td>40.601</td>
<td>0.188</td>
<td>0.434</td>
<td>فرق العمل المرادفة</td>
</tr>
</tbody>
</table>

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) (α ≤ 0.05)

يوضح الجدول (4 – 10) تأثير تغيير التكنولوجيا على فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتغيير التكنولوجيا على فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.434) عند مستوى (0.05) (α ≤ 0.05). أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.188)، أي أن ما قيمته (0.188) من التغيرات في فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية ناتج عن التغير في الاهتمام بتغيير التكنولوجيا، كما بلغت قيمة درجة التحديد β (0.501). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بتغيير التكنولوجيا يؤدي إلى زيادة الاهتمام بفرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية بقيمة (0.501). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (40.601) وهي دالة عند مستوى (0.05) (α ≤ 0.05). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:
الفرضية الرئيسية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل المرادفة على تخفيض مقاومة التغيير في البنك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05) (α).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر فرق العمل المرادفة على تخفيض مقاومة التغيير في البنك التجارية الأردنية. وكما هو واضح بالجدول (4 – 11).

جدول (4 – 11)

نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير فرق العمل المرادفة على تخفيض مقاومة التغيير في البنك التجارية الأردنية

<table>
<thead>
<tr>
<th>Sig* مستوى الدلالة</th>
<th>DF</th>
<th>معامل الاتجاه</th>
<th>F المحسمة</th>
<th>(R²) معامل التحديد</th>
<th>(R) الارتباط</th>
<th>البيان</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>1</td>
<td>0.566</td>
<td>130.265</td>
<td>0.427</td>
<td>0.653</td>
<td>تخفيض مقاومة التغيير</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>175</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>176</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) (α)

يوضح الجدول (4 – 11) تأثير فرق العمل المرادفة على تخفيض مقاومة التغيير في البنك التجارية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لفرق العمل المرادفة على تخفيض مقاومة التغيير في البنك التجارية الأردنية، إذ
بلغ معامل الارتباط $R^2$ عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) (0.653) الذي يدل على تفاوت في تخفيف مقاومة التغيير ناتج عن التغير في الاهتمام بفرق العمل المزدوجة في البنوك التجارية الأردنية، كما بلغت قيمة درجة التأثير $eta$ (0.566). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بفرق العمل المزدوجة يؤدي إلى زيادة مستوى تخفيف مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية بقيمة (0.566). ويؤكد معنى هذا التأثير قيمة $F$ المحسوبة والتي بلغت (130.265) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

\[
\text{وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لفرق العمل المزدوجة على تخفيف مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)}
\]

الفرضية الرئيسة الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة التنظيم (تغير الهيكل التنظيمي) في تخفيف مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

باستخدام برنامج Path Analysis تم الاستعانة بتحليل المسار باستخدام برنامج SPSS و Amos 5 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وذلك للتحقق من وجود أثر لإعادة التنظيم على تخفيف مقاومة التغيير بوجود فرق العمل المزدوجة في البنوك التجارية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 - 12).
يوضح الجدول (4 – 12) نتائج تحليل المسار لتأثير إعادة التنظيم على تخفيض مقاومة التغيير بوجود فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإعادة التنظيم على تخفيض مقاومة التغيير بوجود فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية، إذ بلغت قيمة $\chi^2$ المحسوبة Goodness of Fit Index (32.017)، وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح ($0.921$) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته ($0.963$) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح ($0.000$) وهي مقاربة لقيمة التقديرية Confirmatory Factor Analysis التي تعكس التحليل العمالي التوكبيدي التام. فيما بلغ التأثير المباشر لإعادة التنظيم على فرق العمل المرادفة ($0.564$)، وهو ما يشير إلى أن إعادة التنظيم تؤثر على فرق العمل المرادفة، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بإعادة التنظيم من شأنه توليد تأثير على فرق العمل المرادفة. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر لفرق العمل المرادفة على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية ($0.653$)، وهو ما يشير إلى أن فرق العمل المرادفة تؤثر على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية. وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بفرق العمل المرادفة عن شأنه توليد تأثير على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية. وقد بلغ التأثير غير المباشر لإعادة التنظيم على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية بوجود فرق العمل المرادفة ($0.368$) وهو ما يؤكد أن فرق العمل المرادفة تلعب دوراً في تأثير إعادة التنظيم على تخفيض مقاومة التغيير.
في البنوك التجارية الأردنية. وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثيراً لإعادة التنظيم على تخفيف مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية في ظل وجود فرق العمل المرادفة كمستدير وسيط. إذ إن زيادة الاهتمام بإعادة التنظيم من قبل البنوك التجارية الأردنية في ظل وجود فرق العمل المرادفة فاعلة من شأنه التأثير في تخفيف مقاومة التغيير لهذه البنوك، وهي نتيجة عملية تساهم في تحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

"وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإعادة التنظيم على تخفيف مقاومة التغيير بوجود فرق العمل المرادفة بالبنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)"
جدول (4 – 12)

نتائج اختبار تحليل السار للتحقق من أثر لإعادة التنظيم على تخفيف مقاومة التغيير بوجود فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية

<table>
<thead>
<tr>
<th>Sig* مستوى الدلالة</th>
<th>Indirect Effect التأثير غير المباشر</th>
<th>Direct Effect التأثير المباشر</th>
<th>RMSEA</th>
<th>CFI</th>
<th>GFI</th>
<th>Chi² الجدولية</th>
<th>Chi² الحسابية</th>
<th>البيان</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>0.368</td>
<td>0.564</td>
<td>0.000</td>
<td>0.963</td>
<td>0.921</td>
<td>3.841</td>
<td>32.017</td>
<td>إعادة التنظيم على تخفيف مقاومة التغيير بوجود فرق العمل المرادفة</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.653</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>إعادة التنظيم على فرق العَمل المرادفة</td>
</tr>
</tbody>
</table>

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero

GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one

CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one

الجذر التربيعي تتوسط الخطأ التجريبي ويبعد أن يقترب من الصفر

مؤشر ملاءمة الجيدة ومن الفرض أن يقترب من الواحد صحيح

مؤشر ملاءمة المسار ومن الفرض أن يقترب من الواحد صحيح

* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات
وهو يوضح الجدول (4-13) نتائج تحليل المسار لتأثير تغيير الهيكل التنظيمي على تخفيض مقاومة التغيير بوجود فرق العمل الماردة في البنوك التجارية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتغيير الهيكل التنظيمي على تخفيض مقاومة التغيير بوجود فرق العمل الماردة في البنوك التجارية الأردنية، إذ بلغت قيمة Chi² المحسوبة (16.84)، وهي ذات دلالة عند مستوى (α ≤ 0.05). وبلغت قيمة مؤشر ملاءمة الجودة (GFI) (0.940) وهو مقارن بقيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر الملاءمة المقارن (CFI) (0.962) وهو مقارن بقيمة الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي

الفرعية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتغيير الهيكل التنظيمي على تخفيض مقاومة التغيير بوجود فرق

العمل الماردة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05) (α ≤ 0.05).

لا استعانة بتحليل المسار باستخدام برنامج Path Analysis باستثناء تحليل المسار باستخدام برنامج SPSS المدعوم برامج الرسم الإحصائي للعلوم الاجتماعية Amos 5 وذلك للتحقق من وجود أثر لتغيير الهيكل التنظيمي على تخفيض مقاومة التغيير بوجود فرق العمل الماردة

في البنوك التجارية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4-13).
(RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation

(0.000) وهي مقارنة لقيمة الصفر. وهذا ما يعكس التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory.墄أ أي الموافقة التامة. فيما بلغ التأثير المباشر لتغيير الهيكل التنظيمي على فرق العمل الماردة (0.704)، وهو ما يشير إلى أن تغيير الهيكل التنظيمي يؤثر على فرق العمل الماردة، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بتغيير الهيكل التنظيمي من شأنه تولييد تأثير على فرق العمل الماردة. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر لفرق العمل الماردة على تخفيف مقاومة التغيير في البنك التجارية الأردنية (0.653)، وهو ما يشير إلى أن فرق العمل الماردة تؤثر على تخفيف مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية. وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بفرق العمل الماردة من شأنه تولييد تأثير على تخفيف مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية. وقد بلغ التأثير غير المباشر لتغيير الهيكل التنظيمي على تخفيف مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية بوجود فرق العمل الماردة (0.459)، وهو ما يؤكد أن فرق العمل الماردة تلعب دوراً في تأثير تغيير الهيكل التنظيمي على تخفيف مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية. وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثيراً لتغيير الهيكل التنظيمي على تخفيف مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية في ظل وجود فرق العمل الماردة كمستشعر وسبي. إذ إن زيادة الاهتمام بتغيير الهيكل التنظيمي من قبل البنوك التجارية الأردنية في ظل وجود فرق العمل الماردة فاعلة من شأنه التأثير في تخفيف مقاومة التغيير لهذه البنوك، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الصفوية (العديمة) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:
وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتفعيل الهيكل التنظيمي على تخفيض مقاومة التغيير بوجود فرق العمل المترادفة بالبنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)
**جدول (4 – 13)**

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر تغيير الهيكل التنظيمي على تخفيض مقاومة التغيير بوجود فرق العمل المرادفة

<table>
<thead>
<tr>
<th>Sig* مستوى الدلالة</th>
<th>Indirect Effect التأثير غير المباشر</th>
<th>Direct Effect التأثير المباشر</th>
<th>RMSEA</th>
<th>CFI</th>
<th>GFI</th>
<th>Chi² الجدولية</th>
<th>Chi² الحسبوبة</th>
<th>البيان</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>* 0.459</td>
<td>0.704</td>
<td>0.000</td>
<td>0.962</td>
<td>0.904</td>
<td>3.841</td>
<td>16.84</td>
<td>تغيير الهيكل التنظيمي على تخفيض مقاومة التغيير بوجود فرق العمل المرادفة</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.653</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>تغيير الهيكل التنظيمي على تخفيض مقاومة التغيير</td>
</tr>
</tbody>
</table>

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero
GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one
CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one

الجذر التربيعي لتوسطات الخطأ التجريبي يجب أن يتقرب من الصفر
مؤشر ملاءمة الجيدة ومن الفترات أن يتقارب من الوحدة صحيحة
مؤشر الملاءمة المقارن ومن الفترات أن يتقارب من الوحدة صحيحة
* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات فم التأثير المباشر بين المتغيرات
الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتغيير التكنولوجيا المستخدمة على تخفيف مقاومة التغيير بوجود فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) (4 – 14).

تستخدم Program Path Analysis لاستخدام البيانات تحليل المسار. ودائمًا ما يتم استخدام Amos 5 ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وذلك لتحديد من وجود أثر لتغيير التكنولوجيا على تخفيف مقاومة التغيير بوجود فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية، وكم هو موضح بالجدول (4 – 14).

يوضح الجدول (4 – 14) نتائج تحليل المسار لتأثير تغيير التكنولوجيا على تخفيف مقاومة التغيير بوجود فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتغيير التكنولوجيا على تخفيف مقاومة التغيير بوجود فرق العمل المرادفة في البنوك التجارية الأردنية، إذ بلغت قيمة Chi² المحسوبة (15.314)، وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (0.973) وهو مقارن إلى قيمة الوحدة صحيحة (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر الملاءمة المقارن (CFI) (0.968) وهو مقارن إلى قيمة الوحدة صحيحة. وبلغ الجذر التربيعي لتوسط الخطأ التجريبي Confirmatory Factor (RMSEA) (0.000) وهو مقارنة لقيمة الصفر. وهذا ما يعكس التحليل العاملي التوكيدي أي الموافقة التامة. فيما بلغ التأثير المباشر لتغيير التكنولوجيا على فرق العمل المرادفة (0.692)، وهو ما يشير إلى أن تغيير التكنولوجيا يؤثر على فرق العمل المرادفة.
وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بتغيير التكنولوجيا من شأنه توليد تأثير على فرق العمل المزدوجة. وبدأت الدراسة بلغ التأثير المباشر لفرق العمل المزدوجة على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية (0.653)، وهو ما يشير إلى أن فرق العمل المزدوجة تؤثر على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بتغير التكنولوجيا على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية تلعب دوراً في تأثير تغيير التكنولوجيا على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية. وهذه النتائج تشير إلى أن هناك تأثيراً لتغيير التكنولوجيا على تخفيض مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية في ظل وجود فرق العمل المزدوجة كمتغير وسيط. إذ إن زيادة الاهتمام بتغيير التكنولوجيا من قبل البنوك التجارية الأردنية في ظل وجود فرق العمل المزدوجة فاعلًا من شأنه التأثير في تخفيض مقاومة التغيير لهذه البنوك، وهي نتيجة عملية تساهل بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعلى ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

**وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتفعيل التكنولوجيا على تخفيض مقاومة التغيير بوجود فرق العمل المزدوجة بالبنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).**
جدول (4 – 14)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر تغيير التكنولوجيا على تخفيف مقاومة التغيير بوجود فرق العمل الرادفة

<table>
<thead>
<tr>
<th>Sig* مستوى الدلالة</th>
<th>Indirect Effect التأثير غير المباشر</th>
<th>Direct Effect التأثير المباشر</th>
<th>RMSEA</th>
<th>CFI</th>
<th>GFI</th>
<th>Chi² الجدولية</th>
<th>Chi² الحسابية</th>
<th>البيان</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0.000 * 0.451</td>
<td>0.692 تغيير التكنولوجيا على فرق العمل الرادفة</td>
<td>0.000</td>
<td>0.986</td>
<td>0.973</td>
<td>3.841</td>
<td>15.314</td>
<td>* تغيير التكنولوجيا على تخفيف مقاومة التغيير بوجود فرق العمل الرادفة</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero
GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one
CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one

الجذر التربيعي لتوسط الخطأ التربيعي يجب أن يقترب من الصفر
مؤشر ملاءمة الجيدة ومن الفترات أن يقترب من الواحد صحيح
مؤشر ملاءمة المقارن ومن الفترات أن يقترب من الواحد صحيح
التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

*
ويلخص الجدول (4–15) فرضيات الدراسة التي تم اختبارها.

**جدول (4–15)**

فرضيات الدراسة المختارة

<table>
<thead>
<tr>
<th>الفرضية</th>
<th>الفرضية</th>
<th>الفرضية</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>الرئيسة الأولى: إعادة التنظيم</td>
<td>تخفيف مقاومة التغيير</td>
<td>الفرضية الأولى: تغيير البيكل</td>
</tr>
<tr>
<td>الفرضية الثانية: تغيير التكنولوجيا</td>
<td>الفرضية الثانية: إعادة التنظيم</td>
<td>الفرضية الأولى: تغيير البيكل</td>
</tr>
<tr>
<td>الفرضية الثانية: تغيير التكنولوجيا</td>
<td>الفرضية الثانية: فرق العمل المرادفة</td>
<td>الفرضية الأولى: تغيير البيكل</td>
</tr>
<tr>
<td>الفرضية الثانية: فرق العمل المرادفة</td>
<td>الفرضية الثانية: تغيير التكنولوجيا</td>
<td>الفرضية الثانية: تغيير التكنولوجيا</td>
</tr>
</tbody>
</table>

الفرضية الرابعة: إعادة التنظيم | تخفيف مقاومة التغيير | الفرضية الأولى: تغيير البيكل |
| الفرضية الأولى: إعادة التنظيم | الفرضية الأولى: تغيير البيكل | الفرضية الأولى: تغيير البيكل |
| الفرضية الأولى: تغيير البيكل | الفرضية الأولى: تغيير البيكل | الفرضية الأولى: تغيير البيكل |
الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

(5-1): النتائج

(5-2): الاستنتاجات

(5-3): التوصيات
النتائج المتعلقة بوصف المتغيرات

1. النتائج المتعلقة بمتغيرات إعادة التنظيم

بالرغم من أن النتائج بصورة عامة أكدت أن مستوى أهمية متغيرات إعادة التنظيم في البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة كان مرتفعًا، إلا أن هذه المتغيرات تباينت بين قيم أعلى من المتوسطات الحسابية العامة وقيم أخرى أقل منه، وجاء ترتيبها على النحو الآتي: متغير تغيير الهيكل التنظيمي أولاً بمتوسط حسابي بلغ (4.15) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.09)، متغير تغيير التكنولوجيا المستخدمة ثانياً بمتوسط حسابي بلغ (4.03) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.09).

2. النتائج المتعلقة بمتغير فرق العمل المرادفة

فقد بينت نتائج التحليل الوصفي وشاحن عام أن مستوى أهمية فرق العمل المرادفة في المصارف التجارية الأردنية محل الدراسة كان مرتفعًا، بمتوسط حسابي بلغ (4.10).

3. النتائج المتعلقة بمتغير تخفيض مقاومة التغيير

فقد بينت نتائج التحليل الوصفي وشاحن عام أن مستوى أهمية تخفيض مقاومة التغيير في المصارف التجارية الأردنية محل الدراسة كان مرتفعًا، بمتوسط حسابي بلغ (3.93).
النتائج المتعلقة بقضايا الدراسة

1. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإعادة التنظيم (تغيير الهيكل؛ تغيير التكنولوجيا) على تخفيف مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

2. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتغيير الهيكل التنظيمي على تخفيف مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

3. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتغيير التكنولوجيا على تخفيف مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

4. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإعادة التنظيم على فرق العمل الراجعة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

5. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتغيير الهيكل التنظيمي على فرق العمل الراجعة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

6. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتغيير التكنولوجيا على فرق العمل الراجعة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

7. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لفرق العمل الراجعة على تخفيف مقاومة التغيير في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

8. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإعادة التنظيم (تغيير الهيكل التنظيمي؛ تغيير التكنولوجيا المستخدمة) على تخفيف مقاومة التغيير بوجود فرق العمل الراجعة بالبنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).
الاستنتاجات

1. تبين من خلال إجابات عينة الدراسة أن هناك دوراً ومشاركة للمستويات الإدارية العليا والوسطى في إجراء التحسينات داخل المصارف وذلك من خلال إعادة التنظيم لواجهة التغييرات في بيئة عمل المصرف.

2. تبين من خلال التحليل أن فرق العمل المرادفة والتي يتم تشكيكها من داخل المصرف تساهم بشكل كبير في تخفيض مستوى مقاومة التغيير لمشاريع إعادة التنظيم في تلك المصرف.

3. هناك توجه واضح من قبل العاملين في المصارف نحو أهمية تنفيذ مشاريع التطوير التنظيمي من خلال تبني إعادة التنظيم في المصرف.

4. إن اهتمام إدارة المصارف بإجراء التغيير والتطوير التنظيمي وكذلك تقبل العاملين لذلك هذه المشاريع يعكس طبيعة العلاقة المتبادلة بين الرؤساء والرؤوسين في مواجهة التغييرات الخارجية للمصارف.

التوصيات

1. التأكيد على أهمية ودور فرق العمل المرادفة كأحد الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها من قبل المصارف في مجال تنفيذ مشاريع إعادة التنظيم لتخفيض مستوى مقاومة التغيير.

2. التأكيد على دور وأهمية مشاركة الإدارة العليا في إنجاح مشاريع التطوير التنظيمي في المصرف.
3. تعزيز دور ثقافة التميز والتجديد لدى العاملين في المصارف كوسيلة لمواجهة التغييرات الخارجية.

4. ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالعاملين وتعزيز الثقة بهم بهدف إنجاح عمليات التطوير التنظيمي في المصارف.

5. توصي الباحثة بدراسة هذه التغييرات في منظمات أخرى لتعزيز نتائج الدراسة الحالية.
قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية
أولاً: المراجع العربية

1. أبو شيحة، نادر أحمد. (2008)، "العلاقة بين مقاومة التغيير والخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين في بعض المؤسسات الأردنية"، مجلة المناور، المجلد 14، العدد 1، 9-42.
2. أدبيس، خالد أحمد. (2000)، "التغيير التنظيمي في الشركات المساهمة العامة في الصناعة القطرية"، مجلة التعاون الصناعي في الخليج العربي، العدد 82، 15.
5. جاد الرحب، سيد محمد. (2005)، "السلوك التنظيمي"، مطبعة العشري: جمهورية مصر العربية.


33 الفهداوي، فهمي خليفة، (2005)، دور فريق العمل في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية

ميدانية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 20، العدد 4.

34 الفوزان، ناصر، والعامري، أحمد، (1998)، "استراتيجيات الحد من مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية"، بحث مقدم للقاء العلمي: مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض.

35 مارو، فريد، (2005)، "عن تصنع منك مديرًا"، مكتبة العيّان، الرياض.

36 ماهر، أحمد، (2007)، "تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير"، الدار الجامعية، الإسكندرية: جمهورية مصر العربية.


38 مصطفى، أحمد سيد، (2005)، "اللدير ومهاراته السلوكية"، المكتبة الإكاديمية: القاهرة.


40 ملحم، يحى سليم، والأبراهيم، محمد شاكر، (2008)، "استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية: حالة تطبيقية على الشركات الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 2.

41 النجار، (2007)، "التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية: جمهورية مصر العربية.

42 هاشم، زكي محمود، (1996)، "تنظيم وطريق العمل"، مطبع جامعة الكويت: الكويت.


قائمة الملاحق

أولاً: قائمة باسماء محكمي الاستبانة
ثانياً: أداة الدراسة (الاستبانة)
### الملحق (1)

**قائمة بأسماء المحكين**

<table>
<thead>
<tr>
<th>الجامعة</th>
<th>التخصص</th>
<th>اللفت العلمي الاسم</th>
<th>الرقم</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>الشرق الأوسط</td>
<td>تحليل بيانات ونظم معلومات</td>
<td>أ.د. محمد النعيمي</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>الشرق الأوسط</td>
<td>إدارة أعمال</td>
<td>أ.د. نجم العزاوي</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>الشرق الأوسط</td>
<td>إدارة أعمال</td>
<td>د. علي عباس</td>
<td>3</td>
</tr>
</tbody>
</table>
الملمع (2)

م/ استبانة بحث ميداني

السادة العاملين في البنوك التجارية الأردنية

المhunter

غية طيبة

نَعَض بِين آيديكم استبارة الاستبانة لدراسة "إعادة التنظيم ودور فريق العمل المرادفة" في تفقيض مقاومة التغيير: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية"، راجين التفاضل بالإطلاع وبيان الرأي بتأشیر الإجابه المناسبة من وجهة نظركم. إذ إن استكمال الإجابة كفأة عبرات الاستبانة والدقة في الإجابة ستنعكس بالتأكيد على دقة النتائج التي سيتم التوصل لها. علماً بأن كافة المعلومات الواردة في الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العملي.

شاكرین لكم تعاونكم مع التقدير

الباحثة

سناء الهاشمي
الخصائص démographique

(1) العمر
- □ من 31 – 40 سنة
- □ من 41 – 50 سنة

(2) الجنس
- □ ذكر
- □ أنثى

(3) المستوى التعليمي
- □ بكالوريوس
- □ ماجستير
- □ دكتوراه
- □ دبلوم مهال

(4) عدد سنوات الخدمة في الوظيفة المالية
- □ من 5 سنوات فاقد
- □ من 6 – 10 سنوات
- □ من 11 – 15 سنة

(5) الموقع الوظيفي
- □ إدارة وسطى
- □ إدارة عليا
### إعادة التنظيم

<table>
<thead>
<tr>
<th>بدناء الإجابة</th>
<th>تجربة</th>
<th>الفترة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>لا أتفق على الإطلاق</td>
<td>لا أتفق</td>
<td>أتفق مع赾</td>
</tr>
<tr>
<td>(1)</td>
<td>(2)</td>
<td>(3)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**يؤدي تغيير الهيكل التنظيمي في المصرف إلى:**

1. وضح كامل للأدوار والمسؤوليات والاختصاصات
2. علاقات عمل واضحة ومحددة
3. تعزيز روح الابتكار والإبداع
4. وضح جهة المساحة والكفاءة
5. بساطة الإجراءات
6. انتشار روح الفريق
7. منح الفرد صلاحيات تحديد اسلوب تنفيذ المسؤوليات والتنسيق مع الأقسام والوحدات الإدارية الأخرى بما يمكنه من تحقيق أهداف العمل

**يؤدي تغيير التكنولوجيا المستخدمة في المصرف إلى:**

8. القطر الواسع للاحتياجات التكنولوجية الحالية والمستقبلية
9. الحصول على المعلومات الضرورية في الوقت المناسب
10. التعرف على الفرص والتهديدات التي يواجهها المصرف
11. توفير الوقت والجهد والتكلفة
12. تسيير حركة التجارة مع المصارف الأخرى الداخلية منها والخارجية
13. تسيير إجراءات التعاملات المصرفية
14. تحسين إجراءات تقديم الخدمات المصرفية
15. إنجاز خطط العمل والأهداف المحددة بكفاءة وفاعلية
<table>
<thead>
<tr>
<th>الفترة</th>
<th>ت</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>لا اتفق على</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>الإطلاق</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>لا اتفق</td>
<td>(1)</td>
</tr>
<tr>
<td>معياد</td>
<td>(2)</td>
</tr>
<tr>
<td>اتفق تماماً</td>
<td>(3)</td>
</tr>
<tr>
<td>(4)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>(5)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>تشاد فرق العمل المرادفة في وضع برامج التغيير</td>
<td>16</td>
</tr>
<tr>
<td>يساعد استخدام أسلوب فرق العمل المرادفة في تنفيذ برامج التغيير بكفاءة وفاعلية</td>
<td>17</td>
</tr>
<tr>
<td>يساهم استخدام فرق العمل المرادفة في خفض مقاومة التغيير</td>
<td>18</td>
</tr>
<tr>
<td>يؤدي العمل بفرق العمل المرادفة إلى فهم احتياجات العاملين في المصرف</td>
<td>19</td>
</tr>
<tr>
<td>يؤدي العمل بفرق العمل المرادفة إلى التميز بإنجاز الأعمال ذات الطبيعة الاستراتيجية بفاعلية</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td>تشاد فرق العمل المرادفة على تحديد أولويات واضحة ومحدودة للمصرف</td>
<td>21</td>
</tr>
<tr>
<td>يساعد استخدام أسلوب فرق العمل المرادفة على التركيز على الأولويات وتنفيذها بنجاح</td>
<td>22</td>
</tr>
<tr>
<td>يؤدي العمل بأسلوب فرق العمل المرادفة على تطوير إمكانات العاملين في المصرف</td>
<td>23</td>
</tr>
<tr>
<td>يؤدي العمل بأسلوب فرق العمل المرادفة إلى المساعدة في إيجاد بدائل كثيرة لحل المشكلات</td>
<td>24</td>
</tr>
<tr>
<td>يؤدي العمل بأسلوب فرق العمل المرادفة إلى زيادة فعالية الاتصال بين الوحدات الإدارية في المصرف</td>
<td>25</td>
</tr>
</tbody>
</table>


<table>
<thead>
<tr>
<th>تقرير مؤشرات التغيير</th>
<th>الفقرة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>لا اتفق على الإطلاق</td>
<td>(1)</td>
</tr>
<tr>
<td>لا اتفق</td>
<td>(2)</td>
</tr>
<tr>
<td>معادي</td>
<td>(3)</td>
</tr>
<tr>
<td>اتفق تمامًا</td>
<td>(4)</td>
</tr>
<tr>
<td>لا اتفق</td>
<td>(5)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

يؤدي العمل بإعادة التنظيم وفرق العمل المرادفة في المصرف إلى:

<table>
<thead>
<tr>
<th>تقرير مؤشرات التغيير</th>
<th>الفقرة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>التزام العامليين بمعايير الأداء</td>
<td>26</td>
</tr>
<tr>
<td>زيادة درجة الأمان الوظيفي لدى العامليين</td>
<td>27</td>
</tr>
<tr>
<td>الاهتمام بالجوانب الإنسانية للعامليين</td>
<td>28</td>
</tr>
<tr>
<td>تحسين العلاقة بين الرؤساء والرؤوسين</td>
<td>29</td>
</tr>
<tr>
<td>زيادة ثقة العامليين بالصرف</td>
<td>30</td>
</tr>
<tr>
<td>تأصيل ثقافة التميز والتجديد</td>
<td>31</td>
</tr>
<tr>
<td>تبني المداخل الإدارية المعاصرة والساعدة في إنجاز أعمال المصرف</td>
<td>32</td>
</tr>
</tbody>
</table>