



## أثر العوامل التنظيمية على إعادة هيكلة المصارف التجارية:

### "دراسة ميدانية على بعض فروع مصرف الصحراء"

د. رضا عبد الله أبوراس\*

#### المستخلص:

تناولت الدراسة أثر العوامل التنظيمية على إعادة هيكلة المصارف التجارية، وهدفت الدراسة بشكل رئيس لتشخيص أهم العوامل التنظيمية التي تؤثر على إعادة هيكلة المصارف التجارية، واعتمدت الدراسة على فرضية رئيسة مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية والتغيير التنظيمي في المصارف التجارية الليبية، وانبثق منها ستة فرضيات فرعية، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (90) مفردة من مجتمع الدراسة الذي يتكون من (الموظفين، المدراء و رؤساء الأقسام) بالمصارف المختارة، تم استرجاع (85) استبانة سليمة أخضعت للتحليل باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن زيادة المقاومة تؤثر على التغيير التنظيمي تأثير سلبي، وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين الحد من المقاومة والتغيير التنظيمي، وهناك علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين الوقت المناسب للتغيير والتغيير التنظيمي، وقدمت الدراسة مجموعات من التوصيات أهمها: أن استخدام الأساليب الحديثة في الإشراف على سير العمل سوف يؤدي إلى تأقلم الموظفين مع عملية التغيير التنظيمي، وللتغلب على مقاومة الموظفين لعملية التغيير التنظيمي يجب على المدير أو القائد إتباع إستراتيجية الاحتواء وإستراتيجية المشاركة والإقناع حتى يقلل من مقاومة التغيير.

**الكلمات المفتاحية:** العوامل التنظيمية، إعادة هيكلة المصارف التجارية (التغيير التنظيمي).

\* د. رضا عبد الله أبوراس (عضو هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة طرابلس).



## Abstract:

This study addresses the regulatory factors that impact restructuring commercial banks. Its principal objective is diagnosing the most important regulatory factors that affect restructuring commercial banks.

It adopted basic hypotheses: There is an important relationship between organizational factors and organizational change in Libyan commercial banks. The study produced six sub-hypotheses:

A questionnaire has been used as a basic tool for collecting primary data obtained from a random sample consisting of 90 people that included employees, managers and heads of departments belonging to chosen banks. 85 questionnaire copies were retrieved and thoroughly analyzed by employing the statistical package for social sciences program, (SPSS).

The study found a number of results, the most important of which are :

Increased resistance negatively impacts organizational change. There is a weak correlation between reducing resistance to organizational change and presence of a positive moderate correlation between the suitable time for organizational change.

The study came up with a number of recommendations, the most important of which are : Adopting modern methods in supervising any work leads to the employees' adaption to the organizational change process. In order to overcome the employees' resistance to the organizational change process, the manager or leader must adopt a containment or a participation and persuasion strategy to reduce resistance to change.

## المقدمة:

شهد العالم تغيرات وتطورات عديدة وخاصة في المجالات الاقتصادية، حيث فرضت على المصارف التجارية ضرورة مواجهة ضغوطات ومتطلبات البيئة الداخلية والخارجية، باعتبارها لا تعمل بمنعزل عنها، كالملاحة بينها وبين بقية المؤسسات الأخرى، والتطور الحاصل في التقنيات الجديدة وغيرها التي لها تأثير على أداء المصارف التجارية، وكذلك متطلبات البيئة الداخلية الخاصة بالهيكل التنظيمي ومختلف أنظمتها، لذا وجب على هذه المصارف التجارية إتباع إجراء بما يسمى بالتغيير التنظيمي الذي يعتبر من أهم سمات هذا العصر باعتباره الحل المناسب لها للمحافظة على بقاءها



واستمراريتها سواءً كان هذا التغيير في هيكلها التنظيمي أو استراتيجياتها أو في ثقافتها التنظيمية أو حتى في سلوك الموظفين بها.

#### مشكلة الدراسة:

تمثل خطورة التغيير التنظيمي الذي ينتظم منظمات الأعمال في عدم أمكانية التبؤ بمخراجهه بشكل مسبق، حيث تكتفه في بعض الأحيان الكثير من المعوقات منها مقاومة الموظفين للتغيير، الأمر الذي يستلزم تبني إستراتيجية سلية وملائمة لبيئة المؤسسة، و اختيار قادة التغيير الملائمين حتى نضمن مخرجات سلية تتوافق بشكل مناسب مع أهداف التغيير، وتتبع الحاجة للتغيير التنظيمي باعتباره يمثل جوهر المرحل التنظيمية، إلا أن أي تغيير تنظيمي غالباً ما يقابله مقاومة من قبل بعض الموظفين، مما يتربّ عليه بروز تأثيرات سلبية تحد من نجاح وفاعلية عملية التغيير، ومن خلال ما طرح في الإشكالية فإن مشكلة الدراسة تتبلور في السؤال التالي: ما مدى تأثير العوامل التنظيمية على إعادة هيكلة المصارف التجارية؟

#### فرضيات الدراسة:

#### الفرضية الرئيسية للدراسة:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية والتغيير التنظيمي في المصارف التجارية

قيد الدراسة".

#### أهمية الدراسة:

1. تتمثل أهمية الدراسة في أنها تسلط الضوء على سلوكيات قادة التغيير التنظيمي والتي تتسبب في زيادة حدة المقاومة للتغيير التنظيمي من خلال تقصي رؤية الموظفين بالمصارف قيد الدراسة.
2. تقديم تصور علمي لقادري المشاكل التي تواجهه أي مؤسسة تتوى إحداث تغيير بهيكلها.
3. تطبيق هذا الدراسة على قطاع حيوي ومهم للمجتمع وهو القطاع المصرفي الذي هو بحاجة إلى إحداث تغيير فيه.

#### أهداف الدراسة:

1. التعرف على طبيعة العلاقة بين العوامل التنظيمية والتغيير التنظيمي.



2. التعرف على طبيعة التغيير التنظيمي وأثره على الموظفين بالمصرف قيد الدراسة.
3. التعرف على طبيعة البيئة الداخلية والتنظيمية من حيث الثقافة التنظيمية والأساليب الإدارية والأنماط القيادية.

#### مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في الإدارات والأقسام بمصرف الصحارى، وقد قام الباحث باختيار عينة طبقية من المجتمع المدروس حيث تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقتين الطبقية الأولى: تمثل الموظفين بالمصرف والطبقية الثانية: تمثل المدراء ورؤساء الأقسام، حيث قام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة من كل طبقة بلغ حجمها (90) مشارك بالاستبيان.

#### حدود الدراسة:

1. **الحدود المكانية:** بعض فروع مصرف الصحارى (فرع حي الأندلس، فرع جنزور، فرع وكالة عين زارة) بمدينة طرابلس.
2. **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على معرفة أثر العوامل التنظيمية على التغيير التنظيمي (إعادة هيكلة المصرف).
3. **الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من نوفمبر 2022 إلى غاية مارس 2023.

#### التعريفات الإجرائية بالدراسة:

يمكن إيجاز التعريفات الإجرائية كما يلي:

1. **إعادة الهيكلة:** يقصد بها إعادة النظر بصورة جذرية في الشكل الكلى للمصرف وممارستها ووظائفه بعرض تحسين أداءه وفي هذه الدراسة نقصد بها عملية التغيير التنظيمي.
2. **العوامل التنظيمية:** يقصد بها في هذه الدراسة العوامل التي تؤثر في إحداث عملية التغيير التنظيمي كالثقافة التنظيمية والأساليب الإدارية وتوقيت التغيير، ومقاومة التغيير، والقادة المكلفين بالتغيير.



## الأدبيات النظرية والدراسات السابقة:

### أولاً/ الإطار النظري للدراسة:

#### مقدمة:

التغيير سمة حياتية ومجتمعية تواجه الأفراد والمؤسسات، وإن اختلفت درجة التغيير وطبيعته، كل حسب مجالاته وتبعاً للزمان والمكان الذي يحصل فيه، فالتحيير يجسد مختلف العمليات والتطورات التي ترافق حياة كل المؤسسات لمواجهة عدم الاتزان والتطور المستمر لبيئتها، والتغيير لا يمكن اجتنابه بل يجب قيادته وإدارته، ويقترب معنى التغيير من مصطلح التطوير، باعتبار أن الفرد هو الذي يخطط ويتدخل لإحداثه وتحديد معلم الوضع الذي يراد الانتقال إليه باعتباره الأفضل من الحالة الراهنة، لذا يعرف التغيير على أنه التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة إلى نقطة أو حالة أخرى في المستقبل، أو باختصار هو التحول من واقع معين إلى واقع آخر منشود خلال فترة زمنية معينة.

وتعتبر المصادر التجارية نظاماً مفتوحاً تتفاعل مع البيئة المحيطة بها، ونظراً لдинاميكية البيئة وتغيرها في جميع المجالات، مما يقتضي على المصرف ضرورة إحداث التغيير والتكيف مع المستجدات التي تشهدها البيئة، وتعتبر قدرة المصرف على التغيير عاملًّا رئيسياً في نجاحها على المدى القريب والبعيد، وعلى هذا الأساس يعتبر التغيير المستمر اتجاهها تبنيه المصادر المعاصرة على اختلاف مجالاتها بهدف مواكبة التحولات التي تشهدها البيئة استغلال الفرص المتاحة لتنمية قدراتها بما يضمن نموها وبقاءها وتحقيق أهدافها وزيادة كفاءتها فعاليتها (النعميم، 2003).

### المحور الأول/ العوامل التنظيمية:

#### أهم العوامل التي تدفع الموظفين إلى مقاومة التغيير:

1. **الفائدة الشخصية المحدودة والضيقية:** فالخوف من فقدان ميزة شخصية أو قيمة ما، أو قوة أو إمكانات وموارد أو حرية في اتخاذ قرارات، أو أصدقاء عمل قد يجعل من الموظفين يقاومون التغيير، فقدان الثقة في كيفية حدوث التغيير وتطبيقاته أو مقاصد ونتائج وعواقب إستراتيجية التغيير بما يؤدي إلى وجود فجوة ثقة لدى الموظفين ومقاومة لعملية التغيير (حريم، 2013).



2. **التقديرات المتباعدة للحالة والأوضاع:** سواءً أكانت إيجابية أو سلبية والتقديرات الأولية لها مثل اتجاه المنظمة نحو الميكنة، وبالتالي يجب توفير معلومات لازمة لدى العاملين للفصل في هذه الافتراضات للحالة المتواجدة؛ وما هو الذي سوف يتأثر بعملية التغيير واستراتيجيتها، فمثل هذه الافتراضات والتباينات لدى العاملين سيقود إلى وجود مقاومة شديدة للتغيير (الفوزان والعامری، 1997).

3. **احتمال إحداث تغيير وتطوير منخفض المستوى:** فالعاملون يقاومون التغيير لأنهم يخافون من عدم قدرتهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم الازمة لإنجاز الأعمال الجديدة أو المعدلة، إذ يمكن أن يشعروا بضرورة إحداث التغيير ولكنهم شعورياً غير قادرين على التطور، أيضاً قد يشعروا بأن سلوكياتهم واتجاهاتهم وقراراتهم السابقة خاطئة، ولذلك فهم يخافون من أي قرار تغيير تتخذه المنظمة (داودي، محبوب، 2010)، وهناك أسباب عدة كحدوث التغيير بشكل مفاجئ أو بما يوحي للأفراد أن الإدارة لا تثق بهم ولا تستشّرّهم، بالإضافة إلى أن الإدارة لم تأخذ الوقت الكافي للتفكير بأهمية التغيير والتطوير وأثره على المنظمة، أيضاً تعود العاملين على سلوكيات معينة في العمل وروتين معين وطريقة عمل معينة بما يمثله التغيير من تهديد لعاداتهم وقيمهم وسلوكياتهم؛ وما يحمله من آثار جانبية مفاجئة للعاملين، وحتى لو كان ذلك في صالحهم وبغية تطوير هذه السلوكيات والقيم فلا بد من إدخال التغيير بشكل تشاركي وتدرّيجي غير مفاجئ (المرسي، 2016).

**ولتقليل مقاومة الأفراد للتغيير وتنمية التزامهم به، يمكن للمنظمة إتباع الآتي:**

1. اختيار التوقيت السليم والظروف المناسبة لإحداث عملية التغيير والتطوير التنظيمي.
2. إقناع الأفراد بأن التغيير سوف يكون في صالح المنظمة والعاملين معاً، ويمكن هنا الاستعانة بالرؤساء والخبراء وضمان التزامهم بتنفيذ التغيير.
3. استخدام أساليب الضغط حيث يمكن فرض التغيير وتوضيح أنه ليس هناك بديلاً آخر غيره (أحمد، سمير، 2017).



## استراتيجيات قيادة التغيير:

هناك العديد من إستراتيجيات التغيير التي تصلح للاستخدام بشكل عام، فالتغيير يعطي فاعليته ضمن أربع إستراتيجيات هي:

1. **الاستراتيجيات العقلانية:** يطلق عليها أيضاً التجريبية، حيث يكون الحافز لقبول الفرد بالتغيير فيها هو طبيعة التغيير نفسه، ولذلك ترتكز الاستراتيجيات العقلانية على أنشطة الاتصال التي توضح طبيعة التغيير، ومبرراته، بدرجة من الدقة، والصدق، ومن الآليات التي تستخدمها هذه الاستراتيجية التدريب قبل، أو أثناء الخدمة، وإنتاج المعرفة، ونشر المعلومات، وتقديم البراهين العلمية (جبتو، 2008).
2. **استراتيجيات المناورة والإقناع:** وتقوم على شيء من التحكم في بيئة التغيير، عن طريق إظهارها في صورة تجعل الأفراد أو الجماعات المستهدفة بالتغيير تميل إلى تفضيل جهود التغيير والإقناع بإيجابية التغيير في السلوك، ومن الأساليب المستخدمة في هذه الاستراتيجيات القيام بتوفير بعض المواد بتواجد القائمين في جهود التغيير والاتصالات الإقناعية بالتغيير، والتدريب اللازم لتوفير المهارات المطلوبة للتغيير، من خلال التأثير في الاتجاهات والسلوك وتقديم حافز للمساهمين في التغيير (القططاني، 2008).
3. **استراتيجيات التسهيل:** والتي تهدف إلى تسهيل حدوث التغيير في المنظمات، ويتطلب ذلك نظاماً فعالاً للمعلومات للقيام بالتعريف بخدمات التسهيل المتاحة، وبطريق الحصول عليها.
4. **استراتيجيات النفوذ أو القوة:** حيث تستخدم لإجبار أفراد المؤسسات على قبول التغيير، وتطبيقه عن طريق استخدام أساليب الثواب والعقاب في التأثير على أفراد المنظمة، وتوجيههم الوجهة التي بتطلبها التغيير (أحمد سمير، 2017).

### مقاومة إدارة التغيير وأساليب عالجها:

ويعني مصطلح مقاومة التغيير ذلك السلوك الهدف إلى الإبقاء على الوضع القائم وهذا يعني امتناع العاملين عن تحقيق الأعمال التي يستوجبها أو عدم الامتثال للأوامر والقرارات الهدافة إلى تحقيق التغيير فمقاومة التغيير إذن هي عملية رفض تقبل الجديد، ويكون الرفض من خلال القيام بأعمال مناقضة ومنافية لعمليات التغيير، ويلاحظ أن أفراد التنظيم عادة ما يتمسكون بالأوضاع



الإدارية والفنية السائدة، ويميلون إلى الالتزام بالسلوك الوظيفي الذي تعودوا عليه، وبالتالي يحاولون بشدة مقاومة أي استراتيجية للتغيير، بدون أن يجهدوا أنفسهم في معرفة الأسباب التي دفعت هؤلاء إلى تبني هذا السلوك، وتنظر مقاومة التغيير كنتيجة لعدة أسباب تختلف باختلاف نوعية وشكل التغيير المراد تحقيقه، وكذلك باختلاف ثقافة الأفراد العاملين بالمؤسسة (بودريزة ، أليوب، 2019).

#### المحور الثاني/ التغيير التنظيمي:

##### مفهوم التغيير التنظيمي:

يعتبر التغيير التنظيمي نوع من أنواع السلوك والذي يتمثل بتعاون الإدارة مع العمال لتطوير وإحداث تغييرات في التنظيم داخل المنظمة، ويعتبر التطوير من الاستراتيجيات التي تتبعها الإدارة من أجل إحداث التغيير داخل التنظيم سواء كان ذلك على مستوى الاتجاهات أو المعتقدات أو القيم أو الهيكل التنظيمي أو الممارسات الإدارية أو التقنيات وتسخدم من أجل إحداث هذا التغيير أساليب متعددة (الفوزان، والعامري، 1997).

يشير التغيير إلى الانتقال من وضع إلى وضع آخر والذي يعتقد المسؤولون أنه الأفضل، والتغيير ضرورة من ضرورات الحياة الاجتماعية والاقتصادية، فدوم الحال من المحال، والأمر يختلف فقط في كيفية التعامل مع التغيير، والسؤال هنا هل س يتم التخطيط له أم سنتظر حتى يحدث فستجيب له؟ أم سنقاومه ساعين لتجريم أثره؟ أم ماذا (اللوزي، 1999).

نلاحظ مما سبق أن التغيير التنظيمي عبارة عن استراتيجية تدخل في حياة التنظيم هدفه إحداث تغيير في التنظيم بهدف إظهار معتقدات، قيم، مواقف، هيكلًا تنظيمياً جديداً وممارسات إدارية جديدة، وكل هذا من أجل أن يستطيع التنظيم التفاعل مع البيئة التي يعمل من خلالها واستيعاب كل التغييرات السريعة التي تحدث داخل البيئة (الفوزان، والعامري، 1997).

##### أهداف التغيير التنظيمي:

تسعى منظمات الأعمال من خلال القيام بالتغيير التنظيمي إلى إيجاد طريقة منظمة متعددة، مبدعة ومتكيفة مع البيئة التي تعمل فيها، وهذا يعني أن عملية التغيير التنظيمي هي عملية مدرستة وذات أهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:



1. **البني:** عندما تتخلى المنظمة عن بعض الاستراتيجيات والأنشطة فهي تهدف إلى تبني إستراتيجية أو تكنولوجيات جديدة، أو أساليب عمل جديدة مما يسمح لها بالانسجام مع التطورات والمستجدات الجديدة.

2. **التطور والتنمية:** تهدف المؤسسات من خلال التغيير التنظيمي إلى تطوير وتنمية إستراتيجياتها وأساليبها وتوسيع مجال نشاطها أو توسيع حقل معارفه، وذلك من أجل البقاء والنمو والاستمرار.

3. **التحسين:** من أجل أن تصبح المنظمة أكثر فعالية وأكثر مقدرة على التكيف مع البيئة المحيطة بها لذلك تهدف المنظمة إلى التحسين المستمر في نشاطها الإنتاجي أو الخدمي والتحسين في مهارات ومقدرات العاملين كذلك التحسين المستمر في أساليبها الإدارية (بودريزة، أليوب، 2019).

#### مجالات التغيير التنظيمي:

قد حظيت مجالات التغيير بكثير من الدراسات من قبل المهتمين بالتغيير التنظيمي وذلك لأهميتها واستجابة للمتغيرات الخارجية والداخلية ومن مجالات التغيير التنظيمي (متولي، 2006) :

1. التغيير في الأفراد من حيث الكم والكيف أي العدد والنوعية.

2. التغيير في الأعمال والأنشطة من حيث أسلوب العمل الحالي واستحداث وسائل وطرق وأساليب جديدة تؤدي إلى زيادة اشباع حاجات المجتمع.

3. تغيير وتعديل الإمكانيات المتاحة للتنظيم من الموارد والطاقات واستبدالها ببطاقات جديدة أكثر كفاءة.

4. التغيير في السياسات الأساسية واتخاذ القرارات بحيث يتجه التنظيم إلى المركزية أو الامركنية في الإدارة العليا.

5. التغيير في الإجراءات والأنظمة المتتبعة داخل المنظمة وخصوصاً إذا كانت تؤدي إلى الروتين الممل وتعقد العمل.

6. تعديل في الهيكل التنظيمي وتطويره من حيث إعادة تقييم العمل وتجميع الوظائف وتنظيم قنوات الاتصال.



وقد يأخذ هذا التغيير التنظيمي أنماطاً متعددة وفقاً للهدف الذي تم من أجله التغيير وهذه الأنماط تأخذ أشكالاً متعددة منها:

1. قد يهدف التغيير إلى حل مشاكل ذاتية متعلقة بالمنظمة كأن يكون هناك ضعف في بعض أجزاء التنظيم.
2. قد يكون التغيير التنظيمي استجابة لمؤثرات في البيئة الخارجية مما جعل الطرق والأساليب الحالية التي تستخدمها الإدارة عديمة الفائدة ومن ثم لابد من التغيير.
3. قد يهدف التغيير إلى السيطرة على المناخ الوظيفي أو جزء منه.



الشكل رقم (1): يبين أهم مجالات التغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث

الدراسات السابقة:

- دراسة: الحوامدة، وأخرون (2004) هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين عوامل التغيير وبين مستوى إدراك عملية التغيير ونتائجها في شركات الإسمنت والبوتاسيوم، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل التغيير الداخلية وبين نتائج التغيير، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل التغيير الخارجية وبين نتائج التغيير.



- **دراسة: حسن مختار وآخرون (2017)** ركزت على السلوك الإداري لقادة التغيير على مقاومة العاملين للتغيير وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها أن معظم قادة التغيير التنظيمي لا ينتهيون سلوكاً إدارياً مما ساهم في زيادة مقاومة التغيير، إضافة لضعف اعتمادهم الأساليب المناسبة للتعامل مع مقاومة التغيير مما أدى إلى ضعف مخرجات الهيكلة، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة إدخال دعم الإدارة العليا لعملية التغيير التنظيمي واتباع الأساليب العلمية في الحد من مقاومة التغيير و اختيار الوقت المناسب ل القيام بعملية التغيير.
- **دراسة: السهلي (2008)** هدفت الدراسة إلى إظهار دور القيادة في عمل الجماعة من تنظيم وإشراف وتوجيه، وإظهار مدى مقدرة القيادة على مواكبة التطورات والتغيرات السريعة والمترابطة، كما هدفت إلى ضرورة إمام القائد بالمهارات التي تؤهله أو تجعله قادراً على إحداث تغيرات في علاقات العمل وإقامة علاقات مستحبة وبناءة مع كل المستويات الإدارية مما يجعل عمل ونشاط هذه المنظمات يحقق أهدافها، وتتوفر تلك القيادة الوعية الرشيدة والقادرة على إحداث كل التغيير والتطوير. ويلاحظ أن الدراسات السابقة قد تناولت المواضيع ذات العلاقة بالعوامل التنظيمي والتغيير التنظيمي تحت مسميات عديدة مثل: السلوك الإداري لقادة التغيير، دور القيادة، و مقاومة التغيير التنظيمي، والالتزام التنظيمي، واستراتيجيات الحد من مقاومة الموظفين للتغيير، وإدراك عملية التغيير وتمت الاستفادة من هذه الدراسات في مراحل تعرف المتغيرات وتحديد مشكلة الدراسة وتطوير أداتها.

**منهجية وإجراءات الدراسة:**

**منهج الدراسة:**

بما أن الدراسة تستهدف التعرف على أثر العوامل التنظيمية على إعادة الهيكلة، فقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج التحليلي بأسلوب وصفي، وذلك لأنه يعتبر من الناحية التطبيقية عاملًا مشتركًا بين كل المناهج إذ لا يمكن أن يستغني عنه أي باحث حيث يوفر المنهج التحليلي بأسلوب وصفي كمية من البيانات والمعلومات المهمة عن الحالة موضوع الدراسة.



### عينة الدراسة:

#### الجدول رقم (1) يوضح حجم العينة وتوزيع استثمارات الاستبيان

النسبة	العدد المعتمد بالدراسة	عدد الاستثمارات المفقودة	عدد الاستثمارات الموزعة عشوائياً	المشاركين في الاستبيان
%68	58	2	60	الموظفين
%32	27	3	30	المدراء ورؤساء الأقسام
%100	85	5	90	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

### أداة الدراسة:

اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، والتعرف على آراء واتجاهات عينة الدراسة، حيث تعتبر الاستبانة من الأدوات المهمة والأساسية لجمع البيانات وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

**القسم الأول:** عبارة عن مجموعة من الأسئلة العامة عن المشاركين في الاستبانة (المسمى الوظيفي، نوع الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي).

**القسم الثاني:** خاص بالأسئلة المتعلقة بفرضيات الدراسة، واشتملت على محورين:

**المحور الأول:** ويتضمن (30) عبارة تتعلق بأبعاد مقياس العوامل التنظيمية كما يلي:

**البعد الأول (4)** عبارات شكلت زيادة المقاومة، **والبعد الثاني (4)** عبارات شكلت الحد من المقاومة.

**البعد الثالث (4)** عبارات شكلت الوقت المناسب للتغيير.

**البعد الرابع (3)** عبارات شكلت الثقافة التنظيمية.

**البعد الخامس (2)** عبارات شكلت الأساليب الإدارية.

**البعد السادس (2)** عبارات شكلت القادة المكلفين.

**المحور الثاني:** ويتضمن (4) عبارات تتعلق بأبعاد مقياس التغيير التنظيمي، وهي:

**البعد الأول:** إدراك إيجابيات التغيير.

**البعد الثاني:** تقبل عملية التغيير.



البعد الثالث: إدراك مفهوم التغيير.

البعد الرابع: التأقلم مع عملية التغيير.

إجراءات الدراسة:

**صدق أداة الدراسة:** يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقد قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة والإحصاء، تم قام الباحث بعد التأكيد من الصدق الظاهري لأداة البحث بتطبيقها على عينة استطلاعية من الموظفين.

**ثبات أداة الدراسة:** يقصد به قدرة المقياس في الحصول على النتائج نفسها فيما لو أعيد استخدام الأداة نفسها مرة ثانية، والجدول رقم (8) يوضح معامل ثبات الأداة.

تحليل بيانات الدراسة:

لتحليل بيانات الدراسة تم استخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي (النسبة المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري) لتقسيم المؤشرات الإحصائية الخاصة بآراء عينة الدراسة حول فرضياتها ولاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام عدة اختبارات منها التحليل العائلي واستخدام الانحدار المتعدد ومن ثم استخلاص نتائجها.

أولاً/ تحليل خصائص عينة الدراسة:

الجدول رقم (2): يبين توزع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة	العدد	المشاركين	المتغير
%64	54	ذكر	نوع الجنس
%36	31	أنثى	
%100	85	المجموع	



يتضح من الجدول رقم (2) أن نسبة الذكور هي الأعلى حيث تصل إلى (64%) بينما كانت نسبة الإناث (36%) ويرجع السبب في ذلك إلى أن عدد الذكور العاملين في المصرف أكثر من عدد الإناث.

الجدول رقم (3): يبين توزع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

النسبة	العدد	المشاركين	المتغير
%27	23	أقل من 30	العمر
%55	47	من 30 إلى 50	
%18	15	أكبر من 50 سنة	
%100	85	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (3) أن الفئة العمرية من (30-50) سنة هي الأعلى بنسبة (55%) ، ثم تليها الفئة العمرية أقل من (30) سنة بنسبة (27%) ثم الفئة العمرية أكبر من (50) سنة بنسبة (18%).

الجدول رقم (4): يبين توزع عينة الدراسة حسب متغير فئات سنوات الخبرة

النسبة	العدد	المشاركين	المتغير
%10	8	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
%28	24	من 5 إلى 10	
%62	53	أكبر من 10 سنوات	
%100	85	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (4) أن فئة سنوات الخبرة (أكبر من 10 سنوات) هي الأعلى بنسبة (62%) ثم تليها الفئة (من 5 إلى 10) خبرة في مجال الوظيفة بنسبة (28%) نلاحظ أن النسبة الأعلى المشاركة في الدراسة تصل إلى 62% مما يزيد نتائج الدراسة جودة ودقة ومصداقية.



**الجدول (5): يبين توزع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي**

النسبة	العدد	المشاركين	المتغير
%68	58	موظف عادي	المسمى الوظيفي
%28	24	رئيس قسم	
%4	3	مدير فرع	
%100	85	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (5) أن أكبر عدد من أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي هو من فئة موظف عادي بنسبة (68%) وهي نسبة عالية وجيدة، كما أنها تخدم نتائج الدراسة حيث تمثل الشريحة الأكثر أهمية في معرفة أسباب مقومتهم للتغيير التنظيمي، ثم يليها فئة رئيس قسم بنسبة (28%)، وأخيراً فئة مدير فرع بنسبة (4%).

**التحليل الإحصائي للدراسة باستخدام أسلوب التحليل العاملی/**

تم إخضاع بيانات الاستبيان للتحليل العاملی بغرض فهم الاختلافات بين مجموعة كبيرة من متغيرات الاستجابة، حيث أن التحليل العاملی يستعمل متغيرات معيارية لتوزع عليها بنود المتغيرات بحسب انحرافاتها عن الوسط الحسابي، وتكون العلاقات بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (2003، زغلول)، وقد استندت متغيرات هذه الدراسة بواسطة التحليل العاملی بالافتراضات التي قدمتها دراسة (Hair et al, 2010) كشرط لقبول نتائجها وهي:

1. لا تقل قيمة (KMO) عن (0.6).
2. وجود عدد كافٍ من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في المصفوفة.
3. لا يقل تشبع (Loading) العامل عن (0.50) مع مراعاة عدم وجود قيمة متقاطعة تزيد عن (0.50) في العوامل الأخرى.
4. لا تقل قيمة الجذور الكامنة عن الواحد.
5. لا يقل اختبار (Bartlett's) عن (0.50).
6. أن تكون قيمة الاشتراکیات الكلية (Communalities) للبنود أكثر من (0.50).



### التحليل العائلي للمتغير المستقل (العوامل التنظيمية):

تم إجراء التحليل العائلي لعدد (30) عبارة تستخدم لقياس العوامل التنظيمية والجدول رقم (6) يوضح ملخص نتائج التحليل العائلي الذي أجري على المتغير المستقل (العوامل التنظيمية) وفي الاختبار الأول من التحليل العائلي وجدت عبارات لها قيم الاشتراكيات الكلية (Communalities) أقل من (0.50) تم استبعادها.

وقد جاءت المصفوفة في (6) أعمدة، اشتمل النموذج الأول على (4) عبارات شكلت زيادة المقاومة، كما اشتمل النموذج الثاني على (4) عبارات شكلت الحد من المقاومة، واشتمل النموذج الثالث على (4) عبارات شكلت الوقت المناسب للتغيير، واشتمل النموذج الرابع على (3) عبارات شكلت الثقافة التنظيمية، واشتمل النموذج الخامس على (2) شكلت الأساليب الإدارية، واشتمل النموذج السادس على (2) عبارات شكلت القادة المكلفين.

جدول رقم (6): ملخص نتائج التحليل العائلي على المتغير المستقل (التغيير التنظيمي)

6	5	4	3	2	1	زيادة المقاومة
-.007	.024	.092	.097	.102	.798	عدم وجود أسس لقانون إعادة الهيكلة
.206	.030	.200	.084	.075	.720	عدم الدراسة الكافية لعملية إعادة الهيكلة
.235	.078	-.008	.113	.204	.712	ضعف كفاءة المشرفين على عملية إعادة الهيكلة
.084	.284	.039	.211	.084	.699	زيادة خوف الموظفين من نتائج إعادة الهيكلة
الحد من المقاومة						
.182	-.036	.050	.132	.789	.070	إشراك الموظفين في جميع مراحل إعادة الهيكلة
-.025	.209	.331	-.009	.710	.071	إعادة توزيع الموارد يقود للترحيب بالتغيير



.116	.027	.296	-.170	.648	.088	مناقشة واقناع النقابة والمجموعات المختلفة
.061	.145	-.094	.210	.644	.354	تعريف الموظفين بأوضاعهم بعد إعادة الهيكلة
<b>الوقت المناسب للتغيير</b>						
.089	.024	.158	.777	-.077	.171	اختيار الوقت المناسب لأحداث التغيير
.246	.012	-.016	.765	.071	.042	إعطاء الوقت الكافي لشرح أسباب التغيير
.048	.309	.090	.649	.170	.156	توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب
-.200	.118	.451	.563	.037	.207	يحرص الموظفين على انجاز العمل في الوقت المناسب
<b>الثقافة التنظيمية</b>						
.168	.125	.691	.313	-.022	-.027	الثقافة السائدة قوية
.374	.159	.665	-.100	.243	.182	التغيير يستدعي الاستغناء عن القيم السائدة
-.020	-.113	.588	.176	.384	.219	القائم السائد ساعد على الدقة والسرعة في الإنجاز
<b>الأساليب الإدارية</b>						
.791	.227	.077	.138	.147	.155	استخدام الأساليب الحديثة في الإشراف على العمل
.655	-.147	.214	.175	.117	.250	المهارة في إدارة التغيير
<b>القادة المكافئين</b>						
.196	.811	.107	.062	.032	.154	يعطي القائد الفرصة للموظفين للمشاركة في القرارات
-.084	.729	.033	.154	.118	.092	يشجع القائد الموظفين على مواجهة التحديات



63.989	Cumulative %
0.816	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
1698.656	Test of Bartlett's

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

#### التحليل العاملی للمتغير التابع (التغيير التنظيمي):

جاءت المصفوفة في عمود واحد، أشتمل النموذج على (4) عبارات شملت التغيير التنظيمي، بأبعاده (إدراك إيجابيات التغيير، تقبل عملية التغيير، إدراك مفهوم التغيير، التأقلم مع عملية التغيير)، وقد أجري التحليل العاملی لعدد (5) عبارات تم استخدامها لقياس إدارة الموظفين بالمصرف.

الجدول (7) يعرض ملخص نتائج التحليل العاملی الذي أجري على المتغير التابع (التغيير التنظيمي)، وفي الاختبار الأول من التحليل العاملی وجدت عبارة لها القيم المشتركة الكلية أقل من (0.50) وتم استبعادها.

جدول رقم (7): ملخص نتائج التحليل العاملی على المتغير التابع (التغيير التنظيمي)

1	التغيير التنظيمي
0.828	يدرك الموظفون في المصرف إيجابيات التغيير التنظيمي
0.798	يتقبل الموظفون في المصرف عملية التغيير التنظيمي
0.783	يدرك الموظفون في المصرف مفهوم التغيير التنظيمي
0.736	يتأقلم الموظفون في المصرف مع عملية التغيير التنظيمي
61.910	Cumulative %
0.777	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
348.123	Bartlett's Test of



### التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

تم القيام بالدراسة الوصفية بالاعتماد على أساليب التحليل التالية: "المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكرت (5-1)" المستخدم في الدراسة فيما يتعلق بالعوامل التنظيمية" بأبعادها (زيادة المقاومة، الحد من المقاومة، الوقت المناسب للتغيير، الثقافة التنظيمية، الأساليب الإدارية، القادة المكلفين) وأثرها على التغيير التنظيمي.

جدول رقم (8): يوضح التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المتغير التنظيمي	القادة المكلفين	الأساليب الإدارية	الثقافة التنظيمية	الوقت المناسب للتغيير	الحد من المقاومة	زيادة المقاومة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	Gronbach's Alpha	عدد المفردات	المتغيرات
					1	0.95	2.06	0.78	4	زيادة المقاومة	
					1	.396**	0.95	2.28	0.72	4	الحد من المقاومة
				1	.738***	.468**	0.91	2.32	0.77	4	الوقت المناسب
			1	.475**	.652**	.712***	0.88	1.96	0.80	3	الثقافة التنظيمية
		1	.239	.322**	.439**	.508**	1	2.67	0.79	2	الأساليب الإدارية
	1	.205	.418**	.370**	.321**	.567**	1	2.31	0.70	2	القادة المكلفين
1	.385**	.277	.377**	.309**	.183	.013	1	2.51	0.79	4	التغيير التنظيمي

### أولاً/ الاعتمادية:

للتتأكد من درجة الاعتمادية تم اختبار أسئلة الاستبانة بالاعتماد على مقياس معامل الـ (كرونباخ) حيث يوضح جدول رقم (8) أن معامل الاعتمادية كان بدرجة عالية من الاعتمادية.



## ثانياً/ الوسط الحسابي والانحراف المعياري:

فيما يخص أبعاد المتغير المستقل نلاحظ من الجدول رقم (8) أن الوسط الحسابي لزيادة المقاومة يساوي (2.06) وبانحراف معياري يساوي (0.95) يليه الوسط الحسابي (الحد من المقاومة) بوسط حسابي يساوي (2.28)، وبانحراف معياري (0.95)، وكان (الوقت المناسب للتغيير) بوسط حسابي (2.32)، وبانحراف معياري (0.91)، أما (الثقافة التنظيمية) كان الوسط حسابي يساوي (1.96)، وبانحراف معياري يساوي (0.88) وكانت (الأساليب الإدارية) بوسط حسابي يساوي (2.67)، وبانحراف معياري يساوي (1)، في حين كان (القادة المكلفين) بوسط حسابي يساوي (2.31)، وبانحراف معياري يساوي (1)، ونلاحظ أن جميع هذه الأوساط الحسابية نقل عن الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي، مما يشير إلى أن معظم قادة المصرف يعطون اهتماماً أقل من المعتاد أو المتعارف عليه حيث أن معظم قادة التغيير التنظيمي لا ينتهيون سلوكاً إدارياً، مما ساهم في زيادة مقاومة التغيير، إضافة لضعف اعتمادهم على الأساليب المناسبة للتعامل مع مقاومة التغيير، مما أدى إلى ضعف مخرجات إعادة الهيكلة، ومن جانب آخر يتضح أن الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المتغير التابع التغيير التنظيمي (2.51) ، والانحراف المعياري(1).

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات (المستقل والتابع) فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوي بين المتغيرين، وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين، وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.70-0.30)، أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين (مصطفى عبيد، 2017).

ويوضح الجدول رقم (8) أن بعد زيادة المقاومة ترتبط إيجابياً مع الحد من المقاومة، حيث كانت قيمة الارتباط تساوي (0.396\*\*) ويمكن تفسير ذلك من خلال قدرة المديرين على إقناع الموظفين بأن التغيير سوف يكون في صالح المصرف والموظفين معاً، ويمكن هنا الاستعانة بالرؤساء والخبراء



وضمان التزامهم بتنفيذ التغيير بحيث يدرك الموظفين في المصرف إيجابيات التغيير التنظيمي، وبالتالي الحد من مقاومة التغيير، وأن زيادة المقاومة ترتبط إيجابياً مع الوقت المناسب للتغيير حيث كانت قيمة الارتباط تساوي ( $*.468$ \*\*0.468)، وهذا يعني أنه لكي تستطيع القيادات المكلفة بالتغيير تقليل مقاومة الموظفين للتغيير وتنمية التزامهم به، يمكن للمصرف اختيار التوقيت السليم والظروف المناسبة لإحداث عملية التغيير والتطوير التنظيمي، كذلك نجد أن زيادة المقاومة ترتبط ارتباطاً إيجابياً قوي مع الثقافة التنظيمية حيث كانت قيمة الارتباط تساوي ( $0.712$ \*\*0.712)، بمعنى كلما كان التغيير سريع في التنظيم وأعضائه زادت المقاومة ، كترك العمل مثلاً، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية، وهذا يضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية، بمعنى آخر أن قوة الثقافة تعني شدة استجابة الموظفين في التنظيم للثقافة خلال تفزيذهم للأنشطة اليومية، فكلما كانت الاستجابة فعالة كلما نقبل الموظفون في المصرف عملية التغيير التنظيمي، ونجد أن زيادة المقاومة ترتبط ارتباطاً إيجابياً مع الأساليب الإدارية، بمعنى أن استخدام الأساليب الحديثة في الإشراف على العمل تلعب دوراً كبيراً في الحد من زيادة مقاومة الموظفين للتغيير حيث كانت قيمة الارتباط تساوي ( $*.508$ \*\*0.508)، وهذا يعني أن ضعف كفاءة المشرفين على عملية إعادة الهيكلة يؤدي إلى زيادة مقاومة التغيير بسبب زيادة خوف الموظفين من نتائج إعادة الهيكلة، في حين نجد أن زيادة المقاومة ترتبط ارتباطاً إيجابياً مع القادة المكلفين حيث كانت قيمة الارتباط تساوي ( $0.567$ \*\*0.567) مما يعني أن الموظفين في المصرف يتقبلون عملية التغيير التنظيمي، إذا يعطي القائد الفرصة للموظفين للمشاركة في صناعة القرارات، وأخيراً نجد أن زيادة المقاومة ترتبط ارتباطاً ضعيف مع التغيير التنظيمي حيث كانت قيمة الارتباط تساوي ( $0.013$ 0.013)، وفيما يتعلق بالحد من المقاومة هناك ارتباط إيجابي قوي مع الوقت المناسب للتغيير حيث كانت قيمة الارتباط تساوي ( $0.738$ \*\*0.738)، أي أن اختيار الوقت المناسب لأحداث التغيير وإعطاء الوقت الكافي لشرح أسباب التغيير يحد من المقاومة التغيير، كذلك يرتبط ارتباط إيجابي مع الثقافة التنظيمية حيث كانت قيمة الارتباط تساوي ( $*.652$ \*\*0.652)، بمعنى إذا كانت الثقافة السائدة قوية سوف يدرك الموظفين في المصرف إيجابيات التغيير التنظيمي، ويرتبط ارتباطاً إيجابياً مع الأساليب الإدارية حيث كانت قيمة الارتباط تساوي ( $*.439$ \*\*0.439)، أي أن استخدام الأساليب الحديثة في



الإشراف على العمل سوف تؤدي إلى أن يتآقلم الموظفين في المصرف مع عملية التغيير التنظيمي، ويرتبط ارتباطاً إيجابياً مع القادة المكلفين، حيث كانت قيمة الارتباط تساوي ( $0.321^{**}$ ) بمعنى أن للتغلب على مقاومة الموظفين للتغيير يجب أن يشجع القائد العاملين على مواجهة التحديات لتحقيق الأهداف وإتباع إستراتيجية الاحتواء وإستراتيجية المشاركة والإقناع حتى يقلل من مقاومة التغيير، بينما نجد أن الحد من المقاومة يرتبط ارتباطاً ضعيفاً مع التغيير التنظيمي، حيث كانت قيمة الارتباط تساوي ( $0.183$ ) وفيما يتعلق بالوقت المناسب للتغيير نجد أن هناك ارتباط إيجابي مع الثقافة التنظيمية ، حيث كانت قيمة الارتباط تساوي ( $0.475^{**}$ ) بمعنى أن الثقافة التنظيمية تمثل إحدى القوى التي تواجه سلوك الموظفين نحو مسارات معينة بحيث يحرص الموظفين على إنجاز العمل في الوقت المناسب، كذلك نجد ارتباط إيجابي متوسط مع الأساليب الإدارية، حيث كانت قيمة الارتباط تساوي ( $0.322^{**}$ )، وهذا يعني أنه كلما كانت الأساليب الإدارية المتبعة في المصرف حديثة كلما أدرك الموظفون أهمية الوقت المناسب للتغيير، في حين نجد أن الوقت المناسب للتغيير يرتبط ارتباطاً إيجابياً مع القادة المكلفين، حيث كانت قيمة الارتباط تساوي ( $0.370^{**}$ ) أي كلما كانت القيادات المكلفة بعملية التغيير تتمتع بالخبرة والمهارة كلما أدركت أهمية الوقت المناسب للتغيير، بينما نجد أن الوقت المناسب للتغيير يرتبط ارتباطاً متوسطاً مع التغيير التنظيمي، حيث كانت قيمة الارتباط تساوي ( $0.309^{**}$ ).

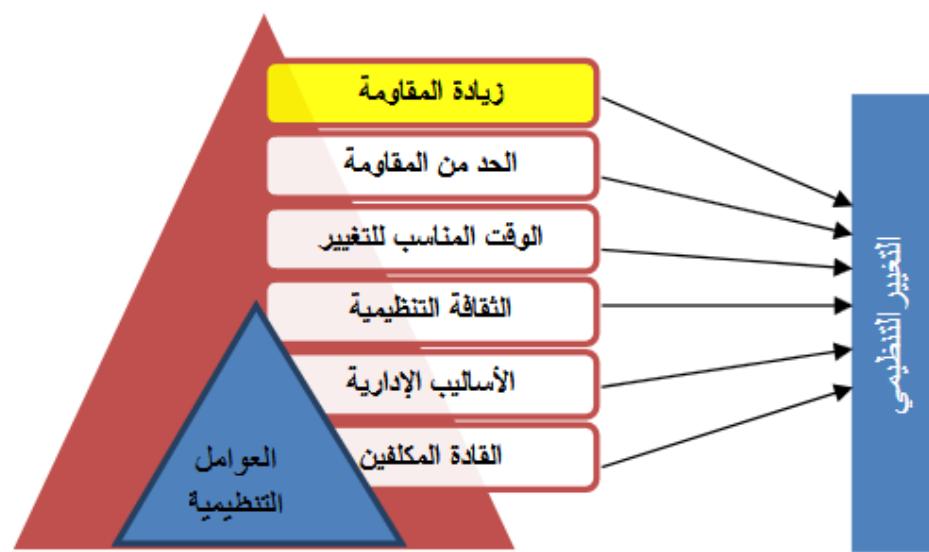
أما فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية نجد أن هناك ارتباط ضعيف مع الأساليب الإدارية ، حيث كانت قيمة الارتباط تساوي ( $0.239$ )، والسبب في ذلك يرجع إلى الأساليب التقليدية المتبعة في المصرف وضعف الثقافة التنظيمية السائدة بالمصرف ، بينما نجد أن هناك ارتباط إيجابي مع القادة المكلفين، حيث كانت قيمة الارتباط تساوي ( $0.418^{***}$ )، بمعنى كلما كانت الثقافة التنظيمية السائدة في المصرف قوية كلما استطاع القادة المكلفين التأثير في الموظفين ، وبالتالي تقبل الموظفين في المصرف عملية التغيير التنظيمي، في حين نجد أن الثقافة التنظيمية ترتبط ارتباطاً متوسطاً مع التغيير التنظيمي، حيث كانت قيمة الارتباط تساوي ( $0.377^{**}$ ) أما الأساليب الإدارية فنجد أن هناك ارتباط ضعيف مع القادة المكلفين حيث كانت قيمة الارتباط تساوي ( $0.205$ ) ، وهذا يدل على أن معظم

قادة التغيير التنظيمي لا ينتهيون سلوكاً إدارياً مما ساهم في زيادة مقاومة التغيير، إضافة لضعف اعتمادهم على الأساليب المناسبة للتعامل مع مقاومة التغيير مما أدى إلى ضعف مخرجات إعادة الهيكلة، كذلك نجد أن الارتباط ضعيف مع التغيير التنظيمي حيث كانت قيمة الارتباط تساوي (0.277)، وأخيراً فيما يتعلق بالقادة المكلفين نجد أن هناك ارتباط إيجابي مع التغيير التنظيمي حيث كانت قيمة الارتباط تساوي (0.385\*\*)، بمعنى أنه كلما زادت مهارات وقدرات قادة التغيير كلما أدى ذلك إلى تقبل الموظفين لعملية التغيير التنظيمي.

#### اختبار فرضيات الدراسة:

يتناول هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها وذلك من خلال المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية، وكذلك نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات، وفي ضوء مشكلة وأهداف الدراسة واستقراء الدراسات السابقة تمت صياغة فرضيات الدراسة وفق النموذج النهائي التالي والذي تم الوصول إليه بعد التحليل العاملي:

#### نموذج الدراسة:



المصدر: تصميم الباحث



### اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية والتغيير التنظيمي في المصارف التجارية الليبية، ويتم اختبار الفرضية الرئيسية وفقاً للفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين زيادة المقاومة والتغيير التنظيمي.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحد من المقاومة والتغيير التنظيمي.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوقت المناسب للتغيير والتغيير التنظيمي.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب الإدارية والتغيير التنظيمي.
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القادة المكافئين والتغيير التنظيمي.

### استخدام تحليل الانحدار المتعدد:

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والذي يربط بين مكونات العوامل التنظيمية والتغيير التنظيمي حيث يعرض الباحث في هذا الجزء نموذج الانحدار المتعدد لدراسة تأثير المتغيرات المستقلة على التغيير التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية (0.5%) لدخول المتغيرات المستقلة، وفي ظل الفرضية الرئيسية أنه توجد علاقة معنوية بين العوامل التنظيمية والتغيير التنظيمي فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج وبتحديد مستوى معنوية (0.5%) والجدوال التالي توضح ملخص لنتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول رقم (9): يوضح الانحدار لمكونات العوامل التنظيمية (Beta coefficient)

Sig	التغيير التنظيمي (Beta)	المتغير المستقل
0.08	0.738**	زيادة المقاومة
0.85	0.094	الحد من المقاومة
0.07	0.857	الوقت المناسب للتغيير
0.02	1.220**	الثقافة التنظيمية
0.00	0.408	القادة المكافئين
0.287	-0.088	الأساليب الإدارية



	0.143	$R^2$
	0.126**	Adjusted $R^2$
	0.143	$\Delta R^2$
	8.178	F change

\*\* \*p<0, Note: Level of significant: \*p<0.05

يبين الجدول (9) أعلاه أنه تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف إلى التعرف على تأثير مكونات العوامل التنظيمية على التغيير التنظيمي، تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغيير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الاعتماد على ( $R^2$ ) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بالإضافة إلى استخدام اختبار (F) للتعرف على معنوية نموذج الانحدار، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعتبر التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى أن هناك علاقة إيجابية بين زيادة المقاومة والتغيير التنظيمي، وقد بلغت قيمة بيتا للمتغير (0.738\*\*) ، ومستوى الدلالة (0.08) ، بينما يوجد أثر ضعيف للعلاقة بين الحد من المقاومة والتغيير التنظيمي، حيث بلغت بيتا (0.094) عند مستوى دلالة المعنوية (0.85) في حين توجد علاقة إيجابية بين الوقت المناسب للتغيير والتغيير التنظيمي حيث بلغت بيتا (0.857) عند مستوى دلالة المعنوية (0.07) ، كذلك توجد علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي حيث بلغت بيتا (1.220\*\*) عند مستوى دلالة المعنوية (0.02) ، كما أنه توجد علاقة إيجابية بين القادة المكافئين والتغيير التنظيمي حيث بلغت بيتا (0.408) عند مستوى دلالة المعنوية (0.00) ، بينما توجد علاقة سلبية بين الأساليب الإدارية والتغيير التنظيمي حيث بلغت بيتا (-0.088) عند مستوى دلالة المعنوية (0.287).



## نتائج الدراسة:

1. أن زيادة المقاومة تؤثر على التغيير التنظيمي تأثير سلبي.
2. هناك علاقة ارتباط إيجابية ضعيفة بين الحد من المقاومة والتغيير التنظيمي حيث أن معظم قادة التغيير التنظيمي لا ينتهيون سلوكاً إدارياً مما ساهم في زيادة مقاومة التغيير.
3. أن هناك علاقة ارتباط إيجابي متوسط بين الوقت المناسب للتغيير والتغيير التنظيمي، حيث كانت قيمة الارتباط تساوي ( $0.309^{**}$ ) وبلغت قيمة بيتا ( $0.857$ ).
4. أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي، حيث كانت قيمة الارتباط تساوي ( $0.377^{**}$ ) وبلغت قيمة بيتا ( $1.220^{**}$ ) عند مستوى المعنوية ( $0.02$ ).
5. أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين القادة المكلفين وعملية التغيير التنظيمي حيث بلغت قيمة الارتباط تساوي ( $0.385^{**}$ ) وبلغت قيمة بيتا ( $0.408$ ) عند مستوى المعنوية ( $0.00$ ).
6. أن هناك علاقة ارتباط سلبية بين الأساليب الإدارية والتغيير التنظيمي، حيث بلغت قيمة بيتا ( $-0.088$ ) عند مستوى المعنوية ( $0.287$ ) وكذلك نجد أن الارتباط ضعيف مع التغيير التنظيمي حيث كانت قيمة الارتباط تساوي ( $0.277$ ).

## الوصيات:

خلصت الدراسة إلى مجموعات من التوصيات، أهمها:

1. ضرورة تعريف جميع الموظفين في المصارف قيد الدراسة بأهمية إجراء عملية التغيير التنظيمي، وذلك عن طريق عقد الندوات والاجتماعات، وورش العمل، وذلك لمحاولة بث الوعي بين الموظفين بأهمية وفوائد عملية التغيير التنظيمي.
2. للتغلب على مقاومة الموظفين بالمصرف للتغيير يجب أن يشجع القائد الإداريين الموظفين على مواجهة التحديات لتحقيق الأهداف وإتباع إستراتيجية الاحتواء وإستراتيجية المشاركة والإقناع حتى يقلل من مقاومة التغيير.
3. العمل على إقناع الموظفين بأن التغيير سوف يكون في صالح المصرف وصالحهم معاً، وأن زيادة المقاومة تؤثر على التغيير التنظيمي تأثير سلبي.



4. ضرورة اختيار الوقت المناسب لأحداث التغيير في المصرف وإعطاء الوقت الكافي لشرح أسباب التغيير لتقليل من حد مقامة الموظفين للتغيير.
5. ضرورة استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في الإشراف على العمل وإعطاء الفرصة للموظفين حتى يتأقلموا مع عملية التغيير في المصرف.
6. ضرورة وضع معايير يتم في ضوئها اختيار القيادات المكافحة بعملية التغيير بحيث يتمتعون بالخبرة والمهارة والقدرة على احداث التغيير في الوقت المناسب.
7. الاهتمام بالثقافة التنظيمية السائد في المصرف فكلما كانت قوية استطاع القادة المكلفين التأثير في الموظفين، وبالتالي تقبل الموظفين في المصرف لإحداث التغيير التنظيمي.



## قائمة المراجع:

1. أحمد سمير، عناصر البيئة الداخلية ذات البعد الاستراتيجي وانعكاساتها على السلوك التنظيمي لدى العاملين في الجامعيات الحكومية دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية -العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية 2017، العدد 52.
2. إكرام بودريزة، وأمال ايوب، "أثر التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بسككدة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، 2019.
3. نضال الحوامدة، صالح الهبيتي، عوامل التغيير وعلاقتها بمستوى إدراك عملية التغيير ونتائجها، دراسة ميدانية في شركات الإسمنت والفوسفات والبوتاسي الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 19، العدد 3، 2004.
4. ناصر الفوزان، محمد العامری مقاومة التغيير في الأجهزة الحكومية أسبابها وطرق علاجها، مجلة الإدارة العامة، مجلد 37، العدد 3، 1997.
5. سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، «مرامر للطباعة والتغليف»، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008.
6. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، عمان دار وائل للنشر، 1999.
7. عبد اللطيف صالح النعيم، قياس اتجاهات قيادات منظمات القطاع الخاص السعودي نحو التطوير التنظيمي، مجلة جامعة الملك سعود، 15 ، للعلوم الإدارية، 2003.
8. بشير سعد زغلول، دليلك إلى البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار العاشر Version 10 ، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية ، بغداد، 2003.
9. جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير الدار الجامعية، الإسكندرية، 2016.
10. حسن حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
11. داودي الطيب، محبوب مراد، إدارة التغيير كمدخل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمات الأعمال، جامعة محمد خيضر، يسكة ، الجزائر، 2010.
12. عبد العزيز صالح بن جنور، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
13. متولي السيد متولي، السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2006.
14. مصطفى فؤاد عبيد، التحليل المتقدم وتقدير البيانات، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الأولى، 2017.
15. Hair, J,F (2010) Black, WC, Babin, B,J,& Anderson, RE, Multivariate data analysis