

أثر العوامل التنظيمية على إعادة هيكلة المصارف التجارية:

"دراسة ميدانية على بعض فروع مصرف الصحارى"

د. رضاء عبدالله 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. رضاء عبدالله 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، كالمنافسة 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 سواء كان هذا التغيير في هيكلها التنظيمي أو استراتيجياتها أو في ثقافتها التنظيمية أو حتى في سلوك الموظفين بها.

مشكلة الدراسة:

تتمثل خطورة التغيير التنظيمي الذي ينتظم منظمات الأعمال في عدم إمكانية التنبؤ بمخرجاته بشكل مسبق، حيث تكتفه في بعض الأحيان الكثير من المعوقات منها مقاومة الموظفين للتغيير، الأمر الذي يستلزم تبني إستراتيجية سليمة وملائمة لبيئة المؤسسة، واختيار قادة التغيير الملائمين حتى نضمن مخرجات سليمة 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 يترتب عليه بروز تأثيرات سلبية تحد من نجاح وفعالية عملية التغيير، ومن خلال ما طرح في الإشكالية فأن 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 لتغيير التنظيمي من خلال تقصي رؤية الموظفين بالمصارف قيد الدراسة.
2. تقديم تصور علمي لتقاضي المشاكل التي تواجه أي مؤسسة تنوي 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 الطبقة الأولى: تمثل الموظفين بالمصرف والطبقة 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 الكلي للمصرف وممارستها ووظائفه بغرض تحسين أدائه 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، فالتغيير يجسد مختلف العمليات والتطورات التي ترافق حياة كل المؤسسات لمواجهة عدم الاتزان والتطور المستمر لبيئتها، والتغيير لا يمكن اجتنابه بل يجب قيادته وإدارته، ويقترّب معنى التغيير من مصطلح التطوير، باعتبار أن الفرد هو الذي يخطط ويتدخل لإحداثه وتحديد معالم 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 المصارف التجارية نظاماً مفتوحاً تتفاعل مع البيئة المحيطة بها، ونظراً لديناميكية البيئة وتغيرها في جميع المجالات، مما يقتضي على المصرف ضرورة إحداث التغيير والتكيف مع المستجدات التي تشهدها البيئة، وتعتبر قدرة المصارف على التغيير عاملاً رئيسياً في نجاحها على المدى القريب والبعيد، وعلى هذا الأساس يعتبر التغيير المستمر اتجاهًا تتبناه المصارف المعاصرة على اختلاف مجالاتها بهدف مواكبة التحولات التي تشهدها البيئة استغلال الفرص المتاحة لتعزيز قدراتها بما يضمن نموها وبقائها وتحقيق أهدافها وزيادة كفاءتها فعاليتها (النعيم، 2003).

المحور الأول/ العوامل التنظيمية:

أهم العوامل التي تدفع الموظفين إلى مقاومة التغيير:

1. الفائدة الشخصية المحدودة والضيقة: 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 المتباينة للحالة والأوضاع:** سواء 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 والعامري، 1997).

3. **احتمال إحداث تغيير وتطوير منخفض المستوى:** فالعاملون يقاومون التغيير لأنهم يخافون من عدم قدرتهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم اللازمة 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 تستشركهم، بالإضافة إلى أن الإدارة لم تأخذ الوقت الكافي للتفكير بأهمية التغيير والتطوير وأثاره 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 وتدرجي 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 تركز 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 (جبتور، 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 حوافز للمساهمين في التغيير (القحطاني، 2008).

3. **استراتيجيات التسهيل:** والتي تهدف إلى تسهيل حدوث التغيير في المنظمات، ويتطلب ذلك نظاماً فعالاً للمعلومات للقيام بالتعريف بخدمات التسهيل المتاحة، وبطرائق 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 الهادف إلى الإبقاء على الوضع القائم وهذا يعني امتناع العاملين عن تحقيق الأعمال التي يستوجبها أو عدم الامتثال للأوامر والقرارات الهادفة 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، وتظهر مقاومة التغيير كنتيجة لعدة أسباب تختلف باختلاف نوعية وشكل التغيير المراد تحقيقه، وكذلك باختلاف ثقافة الأفراد العاملين بالمؤسسة (بودريزة ، أيوب، 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 وتستخدم 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، فدوام الحال من المحال، والأمر يختلف فقط في كيفية التعامل مع التغيير، والسؤال هنا هل سيتم التخطيط له أم سننتظر حتى يحدث فنستجيب له؟ أم سنقاومه ساعين لتحجيم 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، هيكل تنظيمياً جديداً وممارسات إدارية جديدة، وكل هذا من أجل أن يستطيع التنظيم التفاعل مع البيئة التي يعمل من خلالها واستيعاب كل التغيرات السريعة التي تحدث داخل البيئة (الفوزان، والعامري، 1997).

أهداف التغيير التنظيمي:

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

1. **التبني:** عندما تتخلى المنظمة عن بعض الاستراتيجيات والأنشطة فهي تهدف إلى تبني إستراتيجية أو تكنولوجيا 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، أيوب، 2019).

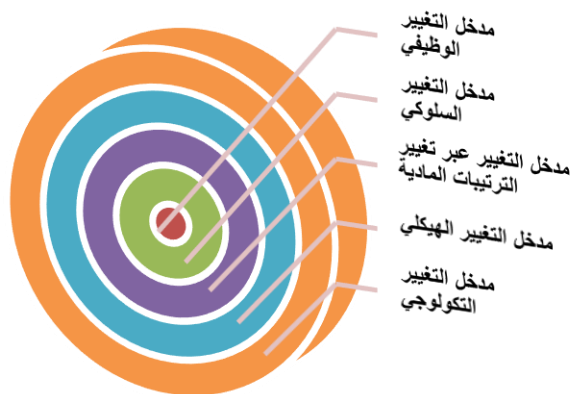
مجالات التغيير التنظيمي:

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 بطاقات جديدة أكثر كفاءة.
4. التغيير في السياسات الأساسية واتخاذ القرارات بحيث يتجه التنظيم إلى المركزية أو اللامركزية في الإدارة العليا.
5. التغيير في الإجراءات والأنظمة المتبعة داخل المنظمة وخصوصاً إذا كانت تؤدي إلى الروتين الممل وتعقد العمل.
6. تعديل في الهيكل التنظيمي وتطويره من حيث إعادة تقسيم 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، وآخرون (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 ينتهجون سلوكاً إدارياً مما ساهم في زيادة مقاومة التغيير، إضافة لضعف اعتمادهم الأساليب المناسبة للتعامل مع مقاومة التغيير مما أدى إلى ضعف مخرجات الهيكلية، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة إدخال دعم الإدارة العليا لعملية التغيير التنظيمي واتباع الأساليب العلمية في الحد من مقاومة التغيير واختيار الوقت المناسب للقيام 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 والمتلاحقة، كما هدفت إلى ضرورة إلمام 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، وتوفر تلك القيادة الواعية 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، ودور القيادة، ومقاومة 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 أدواتها.

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 عاملاً مشتركاً 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 استمارات الاستبيان

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

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: وتضمن (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 التأكد 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 (النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري) لتفسير المؤشرات الإحصائية الخاصة بآراء عينة الدراسة حول فرضياتها واختبار 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 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

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

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 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

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

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 أكثر من (50) سنة بنسبة (18%).

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

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

يتضح من الجدول رقم (4) أن فئة سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات) هي الأعلى بنسبة (62%) ثم يليها 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 توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

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

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%)، وأخيرا فئة مدير فرع بنسبة (4%).

التحليل الإحصائي للدراسة باستخدام أسلوب التحليل العاملي/

تم إخضاع بيانات الاستبيان للتحليل العاملي بغرض فهم الاختلافات بين مجموعة كبيرة من متغيرات الاستجابة، حيث أن التحليل العاملي 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 العاملي بالافتراضات التي قدمتها دراسة (Hair et al، 2010) كشرط لقبول نتائجها وهي:

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

التحليل العاملي للمتغير المستقل (العوامل التنظيمية):

تم إجراء التحليل العاملي لعدد (30) عبارة تستخدم لقياس العوامل التنظيمية والجدول رقم (6) يوضح ملخص نتائج التحليل العاملي الذي أجري على المتغير المستقل (العوامل التنظيمية) وفي الاختبار الأول من التحليل العاملي وجدت عبارات لها قيم الاشتراكات 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 العاملي 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
الوقت المناسب للتغيير						
.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 الموظفون على انجاز العمل في الوقت المناسب
الثقافة التنظيمية						
.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	التقاهم السائد ساعد على الدقة والسرعة في الإنجاز
الأساليب الإدارية						
.791	.227	.077	.138	.147	.155	استخدام الأساليب الحديثة في الإشراف على العمل
.655	-.147	.214	.175	.117	.250	المهارة في إدارة التغيير
القادة المكلفين						
.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 العاملي للمتغير التابع (التغير التنظيمي):

جاءت المصفوفة في عمود واحد، أشتمل النموذج على (4) عبارات شملت التغير التنظيمي، بأبعاده (إدراك إيجابيات التغير، تقبل عملية التغير، إدراك مفهوم التغير، التأقلم مع عملية التغير)، وقد أجري التحليل العاملي لعدد (5) عبارات تم استخدامها لقياس إدارة الموظفين بالمصرف. الجدول (7) يعرض ملخص نتائج التحليل العاملي الذي أجري على المتغير التابع (التغير التنظيمي)، وفي الاختبار الأول من التحليل العاملي وجدت عبارة لها القيم المشتركة الكلية (Communalities) أقل من (0.50) وتم استبعادها.

جدول رقم (7): ملخص نتائج التحليل العاملي على المتغير التابع (التغير التنظيمي)

1	التغير التنظيمي
0.828	يدرك الموظفون في المصرف إيجابيات التغير التنظيمي
0.798	يتقبل الموظفون في المصرف عملية التغير التنظيمي
0.783	يدرك الموظفون في المصرف مفهوم التغير التنظيمي
0.736	يتأقلم الموظفون في المصرف مع عملية التغير 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 (1-5) المستخدم في الدراسة فيما يتعلق بالعوامل التنظيمية" بأبعادها (زيادة المقاومة، الحد من المقاومة، الوقت المناسب لتغيير، الثقافة التنظيمية، الأساليب الإدارية، القادة المكلفين) وأثرها على التغيير التنظيمي.

جدول رقم (8): يوضح التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

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

أولاً/ الاعتمادية:

للتأكد من درجة الاعتمادية تم اختبار أسئلة الاستبانة بالاعتماد على مقياس معامل ألفا 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 المقامة يساوي (2.06) وانحراف معياري يساوي (0.95) يليه الوسط الحسابي (الحد من المقامة) بوسط حسابي يساوي (2.28)، وانحراف معياري (0.95)، وكان (الوقت المناسب للتغيير) بوسط حسابي (2.32)، وانحراف معياري (0.91)، أما (الثقافة التنظيمية) كان الوسط حسابي يساوي (1.96)، وانحراف معياري يساوي (0.88) وكانت (الأساليب الإدارية) بوسط حسابي يساوي (2.67)، وانحراف معياري يساوي (1)، في حين كان (القادة المكلفين) بوسط حسابي يساوي (2.31)، وانحراف معياري يساوي (1)، ونلاحظ أن جميع هذه الأوساط الحسابية تقل 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 ينتهجون 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 (0.30-0.70)، أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين (مصطفى عبيد، 2017).

ويوضح الجدول رقم (8) أن بعد زيادة المقامة ترتبط إيجابياً مع الحد من المقامة، 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

وضمن التزامهم بتنفيذ التغيير بحيث يدرك الموظفون في المصرف إيجابيات التغيير التنظيمي، وبالتالي الحد من مقاومة التغيير، وأن زيادة المقامة ترتبط إيجابياً مع الوقت المناسب للتغيير حيث كانت قيمة الارتباط تساوي (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 المقامة ترتبط ارتباطاً إيجابياً قوي مع الثقافة التنظيمية حيث كانت قيمة الارتباط تساوي (0.712^{***})، بمعنى كلما كان التغيير سريع في التنظيم وأعضائه زادت المقامة، 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 تنفيذهم للأنشطة اليومية، فكلما كانت الاستجابة فعالة كلما تقبل الموظفون في المصرف عملية التغيير التنظيمي، ونجد أن زيادة المقامة 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 (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 المقامة ترتبط ارتباطاً إيجابياً مع القادة المكلفين حيث كانت قيمة الارتباط تساوي (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 المقامة ترتبط ارتباطاً ضعيف مع التغيير التنظيمي حيث كانت قيمة الارتباط تساوي (0.013)، وفيما يتعلق بالحد من المقامة هناك ارتباط إيجابي قوي مع الوقت المناسب للتغيير حيث كانت قيمة الارتباط تساوي (0.738^{***})، أي أن اختيار الوقت المناسب لأحداث التغيير وإعطاء الوقت الكافي لشرح أسباب التغيير يحد من المقامة التغيير، كذلك يرتبط ارتباطاً إيجابياً مع الثقافة التنظيمية حيث كانت قيمة الارتباط تساوي (0.652^{**})، بمعنى إذا كانت الثقافة السائدة قوية سوف يدرك الموظفون في المصرف إيجابيات التغيير التنظيمي، ويرتبط ارتباطاً إيجابياً مع الأساليب الإدارية حيث كانت قيمة الارتباط تساوي (0.439^{**})، أي أن استخدام الأساليب الحديثة في

الإشراف على العمل سوف تؤدي إلى أن يتأقلم الموظفون 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 المقامة يرتبط ارتباطاً ضعيفاً مع التغير 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 الموظفون 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 التغير التنظيمي، حيث كانت قيمة الارتباط تساوي (0.309^{**}).

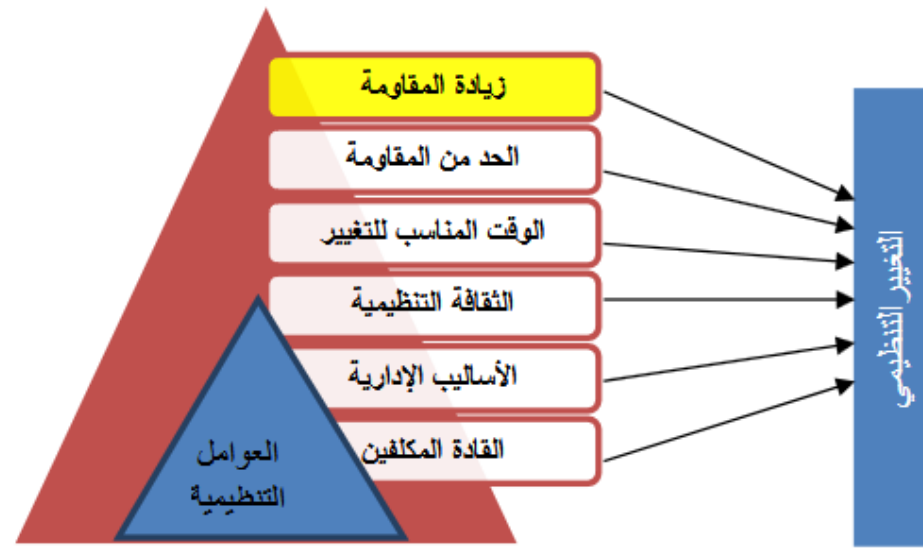
أما فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية نجد أن هناك ارتباط ضعيف مع الأساليب الإدارية، حيث كانت قيمة الارتباط تساوي (0.239)، والسبب في ذلك يرجع إلى الأساليب التقليدية المتبعة في المصرف وضعف الثقافة التنظيمية السائدة بالمصرف، بينما نجد أن هناك ارتباط إيجابي مع القادة المكلفين، حيث كانت قيمة الارتباط تساوي (0.418^{**})، 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 التغير 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 ينتهجون سلوكاً إدارياً مما ساهم في زيادة مقاومة التغيير، إضافة لضعف اعتمادهم على الأساليب المناسبة للتعامل مع مقاومة التغيير مما أدى إلي 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 وتفسر 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 المكلفين 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 المدرج وبتحديد مستوى معنوية (0.5 %) والجدول التالية توضح ملخص لنتائج اختبار هذه الفرضية.

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

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

	0.143	R ²
	0.126**	Adjusted R ²
	0.143	Δ 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 التغيير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الاعتماد على (R²) 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 المحسوب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى أن هنالك 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 المكلفين والتغيير التنظيمي حيث بلغت بيتا (0.408) عند مستوى دلالة المعنوية (0.00)، بينما توجد علاقة سلبية بين الأساليب الإدارية و التغيير 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 ينتهجون 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).

التوصيات:

خلصت الدراسة الى 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 مقاومة 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 ضوءها اختيار القيادات المكلفة بعملية التغيير بحيث يتمتعون بالخبرة والمهارة والقدرة على أحداث 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 وانعكاسها على السلوك التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الحكومية دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية -العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية العدد 52، 2017.
2. إكرام بودريزة، وأمال ايوب، "أثر التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، 2019.
3. نضال الحوامدة، صالح الهيتي، عوامل التغيير وعلاقتها بمستوى إدراك عملية التغيير ونتائجها، دراسة ميدانية في شركات الإسمنت والفوسفات والبوتاس الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 19، العدد 3، 2004.
4. ناصر الفوزان، محمد العامري 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 زغول، 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، بسكرة، الجزائر، 2010.
12. عبد العزيز صالح بن جبتور، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
13. منولي السيد متولي، السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2006.
14. مصطفى فؤاد عبيد، التحليل المتقدم وتنقيب البيانات، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الأولى، 2017.
15. Hair، J.F (2010) Black، WC، Babin، B.J.& Anderson، RE، Multivariate data analysis