

# واقع إدارة التغيير لدى مديري البنوك التجارية العاملة في الضفة الغربية

## من وجهة نظر الموظفين

د. شاهر عبيد

جامعة القدس المفتوحة فلسطين

### الملخص :

هدفت هذه الدراسة التعرف على واقع ادارة التغيير لدى مدراء البنوك التجارية في الضفة الغربية، وكذلك الوقوف على مدى اهتمامهم في إشراك الموظفين لإحداث عملية التغيير الإداري. ولتحقيق هذه الاهداف استخدم منهج الدراسة الوصفي التحليلي. قام الباحث بتطوير استبيان كأداة لجمع البيانات، وزع على عينة تم اختيارها بطريقة عنقودية عشوائية مكونة من (240) من موظفي البنوك التجارية في الضفة الغربية، استجاب (180) موظف فقط. وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

1. يعمل مدراء البنوك التجارية في الضفة الغربية على تحديد الرؤيا المستقبلية للبنوك، وبناء فرق التغيير لإحداث عملية التغيير، وتحفيز الموظفين لتشجيعهم على الإبداع والابتكار، ويعملون على تعزيز الثقافة التنظيمية لدى الموظفين، بدرجة عالية.
2. درجة نشاط مدراء البنوك التجارية في الضفة الغربية، في إشراك الموظفين لإحداث عملية التغيير الإداري عالية، حيث بلغ متوسط إجابات المبحوثين (3.562).
3. لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، بين قيام المدراء بإشراك الموظفين لتحديد الرؤيا المستقبلية للبنك، وبناء فريق التغيير، وتحفيز الموظفين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وتعزيز الثقافة التنظيمية لديهم، وبين واقع عملية التغيير في البنوك التجارية العاملة في الضفة الغربية.

### Abstract

This study aimed to identify the reality of change management of the commercial bank managers in the West Bank, as well as to identify their interest in engaging staff to make the change management process. And to achieve these goals, the study analytical descriptive approach. The researcher developed a questionnaire as a tool for data collection, and distributed to a sample that was cluster randomly selected composed of "240" from the commercial banks staff in the West Bank, responded (180) employees only.

### *The study found the following most important results :*

1. Commercial bank managers in the West Bank is working to determine the future vision for banks and building change teams to make the process of change, and motivate staff to encourage

creativity and innovation, working to strengthen the organizational culture of the staff, with a high degree.

2. The degree of activity of commercial banks managers in the West Bank, in engaging staff to make the change management process is high, with an arithmetic average for respondents' answers and was (3.562).
3. The results showed there is no correlation statistically significant at the level of ( $\alpha=0.05$ ) between the managers engage staff to determine the vision of the future of the bank, and building change team, and motivate employees and encourage creativity and innovation, and enhance organizational culture they have, and the reality of the process of change in the commercial banks working in the West Bank.

**خلفية الدراسة :** لا شك أننا نعيش في عالم يعتبر التغيير احد ابرز سماته الرئيسية في مختلف نشاطات الإنسان. حيث لم تعد استمرارية الحياة بكل مظاهر تطورها وتقدمها وتحضرها، إلا نتاج ما تشهده من ابتكار أساليب ووسائل حديثة ومتطورة، لمواجهة العقبات والتحديات التي تواجه البشرية جمعاء، وخصوصا بعد التزايد الكبير في أعداد السكان، الذي صاحبه ضغط كبير على الموارد لإشباع الحاجات المتنوعة والمتزايدة.

ولعل المنظمات والمؤسسات التي تقوم على تنظيم الأعمال، سعيا وراء تلبية احتياجات السكان وحل المشكلات ومواجهتها. كانت السبابة في ابتكار أساليب وأدوات حديثة ومتجددة، لإدارة الموارد، لمواكبة عملية التطور والتقدم في قطاعي الإنتاج والخدمات. حيث باتت عملية التغيير ضرورة ملحة تفرضها متطلبات العصر الحديث، على مختلف المؤسسات والقطاعات في مجالي الإنتاج والخدمات.

وبذلك أدركت إدارات البنوك التجارية- كمؤسسات مصرفية- بعد خروجها عن النمط التقليدي في تسويق خدماتها، لتصبح أكثر تشعبا وتعقيدا، وخصوصا بعد نظام العولمة الذي جعل من العالم قرية صغيرة، سنج لكبرى الشركات والمؤسسات العالمية غزو ومنافسة السوق المحلية (صيام،2000:19). مما فرض على إدارات المؤسسات المحلية، مواكبة تلك التطورات عبر الأخذ بأبعاد عملية التغيير، كبيئة العمل، والمناخ التنظيمي، واللوائح والأنظمة المتبعة، وأسلوب الإدارة، وتوظيفها لإجراء عملية التغيير الإداري.

ولا شك أن إجراء تغييرات في الأعمال الإدارية في تلك المنظمات، باتت ضرورة تفرضها ظروف العمل، يستدعي إجرائها استخدام طرق علمية منظمة ومدروسة وواعية، من خلال خلق بيئة تنظيمية قادرة على احتضان واستيعاب التغييرات، التي قد تواجه مقاومة من قبل بعض الموظفين، وخصوصا إذا ما شعروا بأنها تهدد وجودهم.

وهذا يقودنا إلى أهمية قيام مدراء البنوك التجارية في الضفة الغربية، الإعداد السليم لتغيير واقع البنوك نحو الأفضل، عبر إشراك فريق عمل إداري واعي وقادر على استيعاب أهمية التغيير المقصود، ويمتلك بذات الوقت التأثير على الموظفين لإقناعهم بتقبل العملية، باستخدام الحوافز المادية والمعنوية، ليكونوا شركاء في عملية التغيير.

**مشكلة الدراسة :** تم تحديد مشكلة الدراسة على النحو التالي: (ما واقع التغيير لدى مدراء البنوك التجارية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين؟)

**أهداف الدراسة:** تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على دور مدراء البنوك التجارية العاملة في الضفة الغربية، في إشراك الموظفين لتحديد الرؤيا المستقبلية للمصرف.
2. التعرف على دور مدراء البنوك التجارية العاملة في الضفة الغربية، في بناء فريق لإحداث عملية التغيير .
3. التعرف على دور مدراء البنوك التجارية العاملة في الضفة الغربية، في تحفيز الموظفين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار للإسهام في عملية التغيير.
4. التعرف على دور مدراء البنوك التجارية العاملة في الضفة الغربية، في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى الموظفين في تلك المصارف.
5. التعرف على انعكاسات نشاطات المدراء لإحداث التغيير(المتغيرات المستقلة) على (المتغير التابع) واقع التغيير في البنوك التجارية العاملة في الضفة الغربية.

**أسئلة الدراسة :** هي :

1. ما دور مدراء البنوك التجارية العاملة في الضفة الغربية، في إشراك الموظفين لتحديد الرؤيا المستقبلية للبنك؟
2. ما دور مدراء البنوك التجارية العاملة في الضفة الغربية، في بناء فريق لإحداث عملية التغيير؟
3. ما دور مدراء البنوك التجارية العاملة في الضفة الغربية، في تحفيز الموظفين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار للإسهام في عملية التغيير؟
4. ما دور مدراء البنوك التجارية العاملة في الضفة الغربية، في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى الموظفين في تلك المصارف؟
5. هل هناك علاقة بين قيام المدراء بإشراك الموظفين لتحديد الرؤيا المستقبلية للبنك، وبناء فريق التغيير، وتحفيز الموظفين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وتعزيز الثقافة التنظيمية لدى الموظفين وبين واقع عملية التغيير في البنوك التجارية العاملة في الضفة الغربية؟

**فرضية الدراسة :** لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، بين قيام المدراء بإشراك الموظفين لتحديد الرؤيا المستقبلية للبنك، وبناء فريق التغيير، وتحفيز الموظفين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وتعزيز الثقافة التنظيمية لدى الموظفين، وبين واقع عملية التغيير في البنوك التجارية العاملة في الضفة الغربية؟

**حدود الدراسة:** حدود بشرية: اقتصرت الدراسة لاستطلاع آراء جميع الموظفين العاملين في البنوك التجارية في الضفة الغربية .

حدود مكانية: اقتصرت الدراسة في حدود البنوك التجارية العاملة في الضفة الغربية.

حدود زمانية: أجريت الدراسة في الفترة التي تمتد من بداية شهر حزيران لسنة 2014 حتى نهاية شهر آب من العام نفسه.

**منهج الدراسة :** استخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة.

**مجتمع الدراسة :** يضم مجتمع الدراسة جميع الموظفين العاملين في البنوك التجارية في الضفة الغربية، البالغ عددهم (4765) موظفاً، موزعين على (16) مصرفاً، تضم (191) فرعاً منتشرة في كافة أنحاء الضفة الغربية.

**عينة الدراسة :** تم اختيار عينة عشوائية بطريقة التمثيل النسبي، وقد تم تحديد عدد أفراد العينة (210) من خلال الاستعانة بجدول (Sakaran). استجاب منهم (180) موظفاً، وبذلك تصبح العينة التي تم دراستها، وخضعت للتحليل (180)، وفيما يلي جداول توضح توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية كما يلي:

**أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس:**

جدول رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
65%	118	ذكر
35%	62	أنثى
100%	180	المجموع

**ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:**

جدول رقم 2: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المجموع	ماجستير فأعلى	بكالوريوس	دبلوم متوسط فأدنى	المؤهل العلمي
180	32	124	24	التكرار
100%	18%	69%	13%	النسبة المئوية

**ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب السن:**

جدول رقم 3 : توزيع أفراد العينة حسب السن

المجموع	أكثر من 50 سنة	50-41 سنة	من 40-31 سنة	(30) سنة فأقل	السن
180	31	33	54	62	التكرار
100%	17%	18%	30%	35%	النسبة المئوية

#### رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول رقم 4: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	(5) سنة فأقل	من 6-10 سنوات	11-15 سنة	أكثر من 15 سنة	المجموع
التكرار	46	72	34	28	180
النسبة المئوية	%25.5	%40	%19	%15.5	%100

خامساً: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:.

جدول رقم 5: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	موظف	رئيس قسم	نائب مدير	المجموع
التكرار	111	57	12	180
النسبة المئوية	%61.6	%31.6	%6.8	%100

**أداة الدراسة:** : عمل الباحث على تطوير استبيان مكون من جزئين:  
الجزء الأول: يتضمن بيانات شخصية عن المبحوثين من حيث الجنس والسن والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي .

**الجزء الثاني:** تتضمن مجموعة من الفقرات حول واقع التغيير لدى مديري البنوك التجارية في الضفة الغربية.

**الجزء الثالث: صدق الأداة :** للتحقق من صدق الأداة تم عرضها على محكمين من الأكاديميين العاملين في مجال العلوم الاجتماعية والإدارية، وذلك للتأكد من أن الأداة تقيس ما يريد قياسه فعلاً.

**ثبات الأداة :** للتحقق من ثبات الأداة تم حساب معامل ثبات كرونباخ ألفا، وقد بلغ معامل الثبات (0.825)، وهي نسبة مقبولة في العلوم الإدارية.

**المعالجة الإحصائية :** لمعالجة البيانات التي تم جمعها من المبحوثين، تم الاستعانة بجهاز الحاسوب، حيث استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتم استخراج التكرار لتوضيح النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية للمبحوثين، وحساب مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت (الوسط الحسابي والانحراف المعياري) للإجابة عن أسئلة الدراسة. واستخدم اختبار "ت" (T-test) لفحص الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس، والتباين

الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار الفرضيات حسب متغيرات السن والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.  
**مفتاح تصحيح الأداة :** لتفسير استجابة الباحثين، تم إعطاؤها قيم كمية لتسهيل لوصف درجة الاستجابة كما هو مبين في الجدول التالي:

درجة الاستجابة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا
المدى	5-4.21	4.20-3.41	3.40-2.61	2.60-1.81	1.80-1

**الإطار النظري:** يقول علماء الإدارة أن الشيء الذي لا يتغير هو التغيير نفسه، فعندما أصبحت ظروف الحياة متجددة ولم تعد تسمح لنا بالخمول والسكون وسوء استخدام الوقت وقتل الأفكار ظهرت فكرة التغيير التي تقود الإنسان لكل جديد بل تقود للإبداع والابتكار وتحويل المعوقات والمشكلات إلى فرص للنجاح والتفوق بصفتها فرض من فروض التحديات التي تواجه الأمة العربية والإسلامية، وبناء عليه فإن عملية التغيير تحتاج إلى أصحاب العقول الواعية الذين لا يقبلون بالواقع المتردي ولا يركنونه إلى الحال المتخلف وإنما نفوسهم عالية وهمتهم قوية راسخة كالجبال وهم في حركة مستمرة لا تكل من أجل كل جديد وعليه فإن تعلم وإتقان إدارة التغيير من الأمور الأساسية لتمكين المديرين والعاملين والموظفين في القطاع العام والخاص من مواجهة الصعوبات والتحديات الكثيرة والكبيرة في عالم ميزته التغيير المتسارع مع ما يصاحبه من تحديات مختلفة. (العطيات، 2006، 20)

**مفهوم التغيير:-** هو عبارة عن "" توازي ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوة دافعة و تتضمن المجموعة المعاكسة قوة مقيدة، ونتيجة لتفاعل هاتين القوتين مع بعضها تصل المنظمة إلى حالة من التوازن يطلق عليها الحالة الراهنة. (المغربي، 1993، 245)

إدارة التغيير هي الاستعداد المسبق للمؤسسة للانتقال من وضع حالي راهن إلى وضع جديد آخر بتوفير مهارات فنية، سلوكية، إدراكية واستخدام مواردها المتاحة بأكثر كفاءة وفاعلية ممكنة خلال فترة زمنية محددة وبأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة. (العطيات، 2006، 96)

**مفهوم إدارة التغيير:** يرى العالم الإداري ستيف سميث أن إدارة التغيير هي عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه، ويرى الدكتور سعيد عامر أن إدارة التغيير هي المعالجة الفعالة للضغوط اليومية المتغيرة، التي يتعرض لها الشخص نتيجة للتقدم والتطور، في جوانب الحياة المادية وغير المادية والأفكار، والتفاعل معها داخل مؤسسات الأعمال وخارجها من خلال ممارسة العمليات الإدارية بكفاءة وفعالية للوصول إلى الوضع المنشود. (العطيات، 2006، ص: 94)

**الإدارة وسرعة التغيير:** إن تحقيق أي هدف أو أهداف مرسومة يحتاج إلى موارد مختلفة والتي تتمثل بالعنصر البشري والمادي والمعنوي، وأي مشروع في مؤسسة إما أن يهدف إلى تقديم خدمة عامة أو سلعة يبتغى من ورائها تحقيق الربح، ولتحقيق أهداف أي تنظيم

موجود على وجه الأرض لا بد له من تضافر الجهود مع بعضها البعض، من خلال توفير جميع المدخلات الخاصة به، واختيار العمليات الفعالة للوصول إلى المخرجات المرغوبة، وعند النظر إلى كتب المفكرين الإداريين نجد أنهم يعرفون الإدارة على أنها: حسن استخدام الموارد المتاحة، ولو اقتصر تعريف الإدارة على هذا الأمر لكانت الحياة أسهل مما هي عليه الآن إلا أنه مع مرور الوقت حدثت بعض الأمور التي لم تعط الاهتمام المطلوب من قبل الإداريين والقادة على مدار السنوات السابقة ومنها: (العطيات، 2006، ص: 45)

- 1- النظرة الحيوية للأمر بدلا من النظرة الجامدة، حيث أصبحت الحركة والديناميكية والتغيير من سمات أي إدارة تريد التعايش مع هذا الزمن
- 2- الإبداع وأهميته وضرورته في ظل رياح التغيير المتسارعة التي نعيشها يوميا.
- 3- التغيير المستمر والفعال لتحقيق أهداف المؤسسات.

**أهداف التغيير:** (عليوه، 2005، ص: 40- 53)

إن عملية التغيير لا تأتي بطريقة عفوية أو ارتجالية وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة؛ لذلك فإن لعملية التغيير أهداف تقودها لتحقيق التغيير المطلوب، ومن أهداف برامج التغيير والتطوير التنظيمي ما يلي: أولا: زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو، ثانيا: زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل انجاز الأهداف العامة للمنظمة، ثالثا: مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب، رابعا: تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم، خامسا: الكشف عن الصراخ بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة، سادسا: بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة، سابعا: تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية، ثامنا: تغيير سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة لتنسجم مع التغيرات التي حدثت في الظروف المحيطة بالمنظمة. مثل الانتقال من العمل الفردي إلى تشجيع العمل الجماعي في شكل فرق عمل جماعية، تاسعا: تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين أفراد المنظمة.

**مفهوم البنوك التجارية :** من الصعب إيجاد تعريف موحد وجامع للبنوك التجارية، حيث تختلف التعريفات باختلاف الأنظمة والقوانين في كل دولة يزاول فيها المصرف نشاطه، كما وتختلف باختلاف طبيعة النشاط الذي تقوم به البنوك وشكلها القانوني الذي صدر بناء عليه ترخيص المصرف لنشاطه المصرفي، فقد عرف البنك بشك عام حسب القوانين الأردنية بأنه " الشركة التي رخص لها بممارسة الأنشطة المصرفية وفق أحكام هذا القانون (قانون البنوك الأردني، 2000). أما تعريف الولايات المتحدة الأمريكية، بأنه منشأة حصلت على تصريح لمزاولة النشاط المصرفي من الحكومة الفدرالية أو من حكومة الولاية التي يزاول فيها نشاطه. في حين يعرفه البعض بأنه مؤسسة مالية يلتقي فيها عرض النقود مع الطلب عليها، وآخرون يعرفونها بأنها منشآت تهدف إلى قبول الودائع والاقتراض وتقديم خدمات أخرى، أو أنها منشآت تقبل النقود كودائع وتحترم طلبات مودعيها في سحبها، وتمنح القروض أو استثمار الودائع الفائضة. (اللوزي وآخرون، 1997، ص: 28)

وفي الأراضي الفلسطينية عرفت سلطة النقد البنوك التجارية بأنها كل مؤسسة حصلت على ترخيص لمزاولة النشاط المصرفي (سلطة النقد الفلسطينية، 2002).

وهناك عدة أنواع البنوك منها البنوك التجارية والبنوك المتخصصة والبنوك الإسلامية والبنك المركزي، وسينصب اهتمامنا على البنوك التجارية كونها محل الدراسة.

**البنوك التجارية في الضفة الغربية :** إن تقلبات الأوضاع الأمنية والسياسية التي عصفت بالساحة الفلسطينية اثر نكبة عام (1948)، خلقت أجواء معقدة انعكست على مجمل ظروف الحياة، وكان القطاع الاقتصادي من أكثر القطاعات تأثراً بتلك الظروف التي أفقدته قاعدته الإنتاجية، حيث وقعت غالبية الأراضي تحت سيطرة الاحتلال الإسرائيلي، الذي بدوره فرض شروطه وقوانينه العسكرية. وألحقت الضفة الغربية بالأردن، ووقع قطاع غزة تحت إدارة الحكومة المصرية. إن هذه التغيرات فرضت على الاقتصاد الفلسطيني التكيف مع تلك الأوضاع التي تفاقمت اثر نكسة عام (1967)، حيث خضعت الضفة الغربية وقطاع غزة للاحتلال الإسرائيلي، لقرض أوضاع قسرية أربكت مختلف أوجه النشاط الاقتصادي من جديد، وأفقدته قدرته على النمو، حيث أغلقت سلطات الاحتلال المصارف العاملة حينذاك، وصادرت محتوياتها، وحلت محلها بنوك إسرائيلية، لم يتسنى للشعب الفلسطيني الاستفادة من وجودها، نتيجة التعقيدات والصعوبات التي كانت تفرضها، ليقع الشعب الفلسطيني في واقع يخلو من أي مؤسسات مصرفية فعلية تساهم في تطوير ونمو الاقتصاد الوطني، وتحول دون تحقيق أي تقدم على هذا الصعيد، واستمر هذا الحال حتى انتفاضة عام (1987) حيث أغلقت البنوك الإسرائيلية فروعها في الضفة الغربية وقطاع غزة.

وفي عام (1986) سمحت سلطات الاحتلال لبنك القاهرة عمان لإعادة مزاوله نشاطه المصرفي في الضفة الغربية، حيث بدأ بفرع واحد في مدينة نابلس، ثم امتد إلى باقي مناطق الضفة الغربية، إلا أن نشاطها بقي محدود لا يتعدى قبول ودائع المواطنين، والقيام ببعض التسهيلات التجارية، والتحويلات المالية في ظل رقابة إسرائيلية صارمة (عاشور، 2003: 24).

وبعد تأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية عام (1994) في أعقاب اتفاقيات أوسلو، سمح للسلطة الفلسطينية بإنشاء سلطة النقد الفلسطينية بهدف تولي مهام وصلاحيات تنظيم العمل المصرفي، مما فتح الباب أمام المصارف لدخول السوق المصرفي الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة، ليقفز عدد البنوك إلى (21)، منها (10) مصارف وطنية و(10) بنوك عربية وافدة، وبنك أجنبي واحد هو بنك HSBC للشرق الأوسط، وفيما يلي بأسماء البنوك التجارية العاملة في الضفة الغربية (سلطة النقد الفلسطينية، 2010).

جدول (1.2) توزيع البنوك التجارية

عدد الفروع	المصارف الوافدة	عدد الفروع	المصارف المحلية
21	القاهرة عمان	43	بنك فلسطين المحدود
32	الأردن	13	الاستثمار الفلسطيني
22	العربي	17	بنك القدس
3	التجاري الأردني	6	التجاري الفلسطيني



5	الأهلي الأردني	1	العربي الفلسطيني للاستثمار
12	الإسكان للتجارة والتمويل	6	بنك الرفاه
2	الأردني الكويتي		
1	الاتحاد		
6	العقاري المصري العربي		
1	"بريطاني" HSBC		
105	المجموع	86	المجموع

المصدر سلطة النقد الفلسطينية 2010

### الدراسات السابقة

**الدراسات العربية:** دراسة العسكري (2010) التي هدفت إلى طرح بعض التصورات التي يمكن أن تمد يد المساعدة للمدراء والموظفين وتعرفهم على أدبيات التغيير واتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب، ومعالجة المشاكل الطارئة. وتوصل الباحث إلى أن الأسباب التي أدت إلى تخلف إدارة المؤسسات العربية، وعدم قدرتها على الالتحاق بركب المؤسسات العصرية رغم امتلاكها لكل أسباب النجاح وتوفر العقول والثروة المادية، هي الأساليب التي نعالج بها مشاكلنا بالإضافة إلى سيطرة العقل الفردي وافتقارنا لروح التغيير والمغامرة رغم ما نراه من تحولات في الظروف والأحوال من حولنا.

وكذلك دراسة درويش (2009) التي هدفت إلى دراسة دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير وتحليل طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير في المنظمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن نجاح القيادة التحويلية مرتبط بعناصر ومواصفات سلوكية ومعرفية أخلاقية التغيير وأن هذا المفهوم هو أكثر المفاهيم الملائمة للقيادة.

بينما دراسة السبيعي (2009) التي هدفت إلى تحديد درجة أهمية الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير ودرجة إمكانية ممارستها، وأهم المعوقات التي تحول دون ذلك من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، بينت الدراسة أهمية الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم لإدارة التغيير يليها التحفيز ثم القيادة التشاركية، وفي المرتبة الأخيرة الثقافة التنظيمية المشتركة للإدارة

في حين سعت دراسة عبيد (2009) إلى التعرف على واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية، واثرت ذلك على أداء العاملين، من خلال دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، وتوصلت الدراسة إلى أن التغيير في الهيكل التنظيمي لم يكن واضح المعالم وذلك بسبب تغيير الهيكل التنظيمي لمصالح شخصية، وعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية مما يؤدي إلى تداخل في الصلاحيات والمسؤوليات، وأن التغيير في التكنولوجيا لم يكن واضحاً ولم يعمل

على تقليل الإنجاز وتبين وجود علاقة ايجابية بين مجالات التغيير " وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية .

بينما دراسة الرقب(2008) هدفت إلى معرفة واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية حيث هدفت الى تحليل وتشخيص إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة، وتوصلت الدراسة الى ان دور الإدارة العليا للوزارة في القيام بعملية التغيير غير كاف ويحتاج الى تطوير وتنمية في عدة جوانب سواء كان في وضوح الرؤيا او في تحديد الأولويات أو وجود قيادة تؤمن بإحداث عملية تغيير منظم وبناء. وقد اوصت الدراسة بضرورة تحديد رؤية الوزارة لعملية التغيير ، وتحديد الأولويات اللازمة لعملية التغيير.

وكذلك دراسة الهبيل (2008) التي هدفت إلى معرفة واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، حيث هدفت الدراسة الى التعرف على واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وخلصت نتائج الدراسة - بلغت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دورهم بإدارة التغيير نسبة (74.65) بدرجة جيد واحتل المرتبة الأولى المجال الثالث المتعلق بدور مدير المدرسة كقدوة حسنة بنسبة(77.4%) يليه المجال الرابع المتعلق في الثقافة التنظيمية في المرتبة الثانية (74.8%) وفي المرتبة الثالثة المجال الأول المتعلق بدور المدير في الرؤيا المستقبلية للتغيير بنسبة(73.8%) واما في المرتبة الرابعة المجال الثالث المتعلق بدور المدير في تشجيع الابداع والابتكار بنسبة (72.2%). كما تبين بانه لا توجد فروق في إجابات المعلمين تعزى لمتغير الجنس .

وأوصت الدراسة التأكيد على نمط إدارة التغيير وتطوير رؤية مستقبلية مشتركة للمدرسة وغرس التغيير وتجديره في ثقافة المدرسة وضرورة اهتمام الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم بمفهوم إدارة التغيير في المدارس الثانوية.

#### الدراسات الأجنبية:

دراسة سينغ أمارجيت، شورا ماكس (2005): التي هدفت الى تقييم دورة حياة التغيير في المؤسسات الهندسية "، وقد هدفت الدراسة إلى الوصول لنموذج دورة حياة التغيير واستكشافه، وقياس رد فعل التغيير الحادث خلال دورة التغيير مثل شعور العاملين بعدم الاستقرار والقلق، ودراسة مستوى الوعي الذي يدعم قبولهم للتغيير.

وكانت اهم النتائج التي توصل إليها الباحثان هي وجود رغبة عالية في التغيير العام من خلال الالتزام بالتغيير، وان كانت القيادة العليا تفتقر للمتابعة على النحو الأمثل، وتترك مهمة عمل معظم الأعباء على المستويين الأوسط والأدنى من المهندسين. كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى الاتصال غير كاف والاختبارات الإحصائية كشفت عن أن الاتجاه العام يعتبر القيادة تفتقر إلى إدارة التغيير الرشيدة.

ودراسة هارديموس وديميتريوس(2005): التي بحثت في إدارة ترتيب التغيير الثالث "، دراسة حالة على شركة الطاقة العامة باليونان، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى فهم إدارة التغيير الاستراتيجي بشركة الطاقة العامة باليونان، والمملوكة للدولة مع التعرف على مدى تركيز الدولة السياسية على الشركات التي تملكها، كذلك قياس الإجراءات التغييرية بالشركة ومدى حمايتها للمستهلك. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: ضرورة

تعطيل النمطية التقليدية للشركات المملوكة للدولة لإنجاح عملية التغيير، كما أن هناك توجهها إلى أن إدارة التغيير الفعالة للشركة يعني إحياءها أو تجديدها من خلال الخطط بعيدة المدى.

بينما دراسة ستيل كارولين (2005) بحثت في خطة إدارة التغيير والاتصال"، والهدف من الخطة توفير إطار لإدارة وتنسيق الاتصال، وهي مختصة بتغيير وسائل الاتصال لدى الطلبة الجامعيين. وقد هدفت الدراسة إلى تحديد آلية النشاط عند المجموعات التالية (مشروع تحليل المستفيدين من الخطة، تحليل للمنهج والمبادئ المعمول بها في قطاع الاتصالات). وتوصلت الدراسة إلى أن تحسين فوائد الاتصال يساعد في تحسين توقعات المستفيدين، ويزيد من إنتاجيتهم.

مناقشة وتفسير نتائج إجابات المبحوثين : يتناول هذا الفصل عرض نتائج تحليل إجابات المبحوثين ومناقشتها وتفسيرها، وذلك بعد تحليل إجاباتهم باستخدام الرزمة الإحصائية SPSS، حيث تم تحليل الاستجابات والتعليق عليها ومناقشتها، من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، للإجابة عن أسئلة الدراسة.

#### الإجابة عن أسئلة الدراسة

الإجابة عن السؤال الأول : نص السؤال: (ما دور مدراء البنوك التجارية العاملة في الضفة الغربية، في إشراك الموظفين لتحديد الرؤيا المستقبلية للبنك؟)

للإجابة عن هذا السؤال استخدم الإحصاء الوصفي، حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين كما هو مبين في الجدول (6):

جدول رقم 6 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري في مجال الرؤيا المستقبلية للبنك

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	يشارك مدير الفرع الموظفين في صياغة الرؤيا المستقبلية للبنك	3.237	0.697	متوسطة
2	يعمل على خلق بيئة عمل تساعد الموظفين على تحويل الرؤيا إلى واقع	4.262	0.589	عالية جدا
3	يعمل بشكل مستمر على الإحاطة بالمتغيرات والمستجدات في العمل	3.062	0.699	متوسطة
4	يأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة بالبنك	3.175	0.707	متوسطة
5	يعمل على وضع خطط وقائية وعلاجية للمشكلات التي قد تحدث بالبنك	3.787	0.923	عالية

6	يساعد الموظفين على التخطيط الفعال كل في مجال تخصصه	4.250	0.605	عالية جدا
7	يساعد على إدراك رسالة البنك والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها	2.550	0.548	منخفضة
8	يبحث باستمرار عن أفضل الأساليب لإنجاح عملية التغيير	3.362	0.600	متوسطة
9	يطلع الموظفين المعنيين بالتغيير على دواعي وأهداف التغيير	3.812	0.872	عالية
10	يعمل على تقييم الرؤيا بشكل مستمر بهدف تطويرها	2.737	0.631	متوسطة
	المجال الكلي	3.975	0.453	عالية

و يبين جدول رقم 6 ، نتائج إجابات المبحوثين حول دور مدراء البنوك في مجال إشراك الموظفين في تحديد الرؤيا المستقبلية للبنك، حيث تراوحت استجابات المستطلعين ما بين عالية جدا، وعالية ومتوسطة.

وقد مثلت أعلى درجة استجابة عالية جدا، حول دور المدراء في خلق بيئة عمل تساعد الموظفين على تحويل الرؤيا إلى واقع، بمتوسط حسابي(4.262) وانحراف معياري(0.589).

وتفسر درجة الاستجابة العالية لأهمية خلق بيئة عمل تساعد في تحويل الرؤيا إلى واقع، باعتبار تصور المدراء والموظفين كيف سيكون أدائهم في ظل التغييرات وتطوير أداء العمل، يشجعهم على الإسهام في عملية التغيير وتسريعها. وتكون عملية التغيير هدف يطمح الوصول إليه العاملين، لأنه في غالب الأحيان سيكون التغيير لصالح العاملين، لان طبيعة عمل البنوك تسعى دوما إلى التطوير والتقدم وتسهيل تقديم الخدمات.

ويرى الباحث أن العاملين بحد ذاتهم، يتطلعون إلى التغيير للابتعاد عن العمل الروتيني، وعملية تحديد الرؤيا المستقبلية لبيئة البنك الذين يعمل به الموظفين، تخلق لديهم الحوافز والرغبة في عملية التغيير وخصوصا إذا كانت تلك التصورات ايجابية تخدم بيئة البنوك برمتها.

كما أن درجة الاستجابة كانت عالية جدا للفقرة التي تتعلق بقيام المدراء بمساعدة الموظفين على التخطيط الفعال كل في مجال تخصصه بمتوسط حسابي(4.250) وانحراف معياري(0.589).

وتفسر درجة الاستجابة العالية لهذه الفقرة، من كونها تشعر الموظفين العاملين في البنوك التجارية، أنهم جزءا مهما في رسم السياسات المستقبلية لعملية التغيير، من خلال إشراكهم في وضع الخطط كل حسب مجال تخصصه، بما يجعلهم أكثر حماسة على الإبداع وابتكار

خطط فعالة لإجراء عملية التغيير المرغوب بها، بما يسهم في إحداث عملية التغيير بطريقة واعية ومدروسة.

ويرى الباحث أن إشراك الموظفين في التخطيط الفعال، يجعلهم لا يشعرون بان عملية التغيير تستهدفهم كعاملين، بقدر ما هي عملية لتطوير الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك لعملائه، لمنافسة البنوك الأخرى العاملة في الإقليم.

بينما كانت أدنى درجة استجابة للفقرة التي تتعلق بدور المدراء في مساعدة العاملين على إدراك رسالة البنك والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، حيث كانت درجة الاستجابة منخفضة، بمتوسط حسابي(2.550) وانحراف معياري(0.548).

وتفسر درجة الاستجابة المنخفضة حول دور المدراء في مساعدة العاملين على إدراك رسالة البنك والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، إلى كون الموظفين يدركون رسالة البنك وأهدافه بدون مساعدة المدير، وليس هناك شك بان الموظف الذي يعمل في مؤسسة يعرف أهداف ورسالة المؤسسة بمجرد بدء العمل فيها.

ويرى الباحث أن عملية إدراك الموظفين لرسالة البنك وأهدافه، تعتبر من الأبعاد التي يستوجب معرفتها، مما جعل درجة الاستجابة منخفضة حول تلك الفقرة.

وفي الدرجة الكلية لجميع فقرات مجال دور المدراء في اطلاع الموظفين على الرؤيا المستقبلية للبنك، كانت درجة الاستجابة عالية، بمتوسط حسابي(3.975) وانحراف معياري(0.453).

وتفسر درجة الاستجابة العالية لفقرات هذا المجال، إلى أهمية تصور الموظفين للرؤيا المستقبلية، كوننا في عالم يشهد تغيرات متسارعة في مختلف مجالات الحياة، وحتى يستطيع البنك منافسة البنوك الأخرى، فانه لمن الضروري أن يجري عملية التغيير التي تفرضها ظروف تطور التكنولوجيا الحديثة، التي يعتبر احد ابرز ملامحها، الاقتصاد في الوقت، ودقة وجودة الخدمات، بحيث يرغب العملاء في انجاز معاملاتهم المصرفية في اقصر وقت ممكن، وبدقة متناهية.

وتوافقت دراستنا مع دراسة العنزي (2004) التي كانت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن الأسباب التي أدت إلى التغيير ترجع لمبدأ التخصص في العمل المروري الذي يفرضه التنظيم الحالي، وتطوير نظم وإجراءات العمل المروري، وأشارت النتائج إلى أن التغيير التنظيمي أدى إلى تحسن أداء العاملين.

**الإجابة عن السؤال الثاني :** نص السؤال: (ما دور مدراء البنوك التجارية العاملة في الضفة الغربية، في بناء فريق لإحداث عملية التغيير؟) وللإجابة عن هذا السؤال استخدم الإحصاء الوصفي، حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين كما هو مبين في الجدول (7):

جدول رقم 7 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري في مجال بناء فريق لإحداث عملية التغيير

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
عالية	0.671	3.925	يختار المدراء أعضاء فريق التغيير كل حسب تخصصه	11
عالية	0.763	3.887	يعمل على تدريب أعضاء فريق التغيير	12
عالية	0.655	3.825	يشجع أعضاء فريق التغيير على العمل بروح الفريق الواحد	13
عالية	0.493	3.400	يمنح مزيد من الصلاحيات لتعزيز الرغبة في المشاركة بعملية التغيير	14
عالية	0.469	3.787	يشرك الموظفين في وضع الأهداف المناسبة للتغيير	15
منخفضة	0.403	2.425	يأخذ آراء زبائن البنك في دعم برامج التغيير	16
عالية	0.545	3.837	يفوض الصلاحيات المناسبة لفريق التغيير لزيادة إحساس الموظفين بالمسؤولية تجاه التغيير	17
متوسطة	0.545	3.075	يشجع العاملين على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل وإيجاد الحلول بأنفسهم	18
عالية	0.499	3.562	يحفز الموظفين على إتقان العمل لإحداث التغيير المنشود	19
عالية	0.500	3.450	يتواصل المدير بشكل مستمر مع جميع الموظفين في المستويات المختلفة	20
عالية	0.697	3.912	المجال الكلي	

يبين الجدول (7) نتائج إجابات المبحوثين حول دور مدراء البنوك في مجال إشراك الموظفين في بناء فريق لإحداث عملية التغيير، حيث تراوحت استجابات المستطلعين ما بين عالية، ومتوسطة ومنخفضة.

وقد مثلت أعلى درجة استجابة حول دور المدراء في اختيار أعضاء فريق التغيير، حيث كانت درجة الاستجابة عالية بمتوسط حسابي (3.925) وانحراف معياري (0.671).

وتفسر هذه النتيجة باعتبار الفريق الذي يقود عملية التغيير، هو حجر الزاوية الذي تبنى عليه عملية إقناع كافة العاملين لتقبل عملية التغيير، ولذا فإنه يتطلب اختيار موظفين مقتنعين في

ضرورة التغيير، ويمتلكون مهارات الإقناع، ولديهم أساليب قادرين على تطبيقها من خلال ابتكار وسائل إقناع تجعل كافة الموظفين في صلب عملية التغيير المنشود، بما يخدم المؤسسة والعاملين بها.

ويرى الباحث أن المدراء يدركون أهمية اختيار فريق التغيير، لذا يحرصون على اختيار فريق يشمل مختلف التخصصات، وموزع على كافة الأقسام، حتى تكون عملية التغيير شاملة لجميع نشاطات البنك، وهذا ما يفسر درجة الاستجابة التي عكست شعور المستطلعين لجهود المدراء في هذا المضمار.

وكذلك كانت درجة استجابة عالية حول اهتمام المدراء بتدريب أعضاء فريق التغيير بمتوسط حسابي (3.887) وانحراف معياري (0.763).

وتفسر هذه النتيجة بان أي نشاط يستهدف التغيير، والخروج عن المألوف، يعتبر أمرا مستحدثا وغريبا، يتطلب التدريب، وبذلك يدرك المدراء ضرورة تلقي فريق التغيير التدريب اللازم، لإكسابهم المهارات والخبرات لقيادة عملية التغيير، وفق الأهداف المراد تحقيقها.

ويرى الباحث أن المستطلعين استجابوا بدرجة عالية لهذا النشاط الذي يقوم به مدراء البنوك، كونهم يشعرون باهتمام المدراء بعملية التدريب، وليس إقحامهم لقيادة العملية بطريقة عشوائية، ودون إعدادهم بطريقة مثلى لممارسة هذا النشاط.

وقد اظهر المستطلعين درجة استجابة متوسطة حول قيام المدراء بتشجيع العاملين في البنوك على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل من اجل التغيير، وتخطي العقبات التي تواجههم، فقد بلغ متوسط إجاباتهم حول هذه الفقرة (3.075) وانحراف معياري (0.545).

وتفسر هذه النتيجة باعتبار قناعة الموظفين بضرورة عملية التغيير لما تنطوي عليه من إيجابيات، تغني عن حاجتهم للتشجيع، فالقناعة بحد ذاتها عامل مشجع لمواجهة التحديات التي قد تواجههم أثناء عملية إحداث التغيير المطلوب.

ويرى الباحث أن إدراك المدراء لأهمية القناعة، وتأكدهم من الموظفين متشجعين لعملية التغيير، مما يجعلهم يعتقدون، بان التشجيع عامل ثانوي في حال توفرت الإرادة والاستعداد والقناعة لدى الموظفين، ولذا كانت درجة الاستجابة من قبل المستطلعين بدرجة متوسطة.

ويلاحظ أن المستطلعين لم يعطون أهمية لدور المدراء بأخذ آراء زبائن البنوك في دعم برامج التغيير، حيث كانت درجة استجاباتهم حول هذه الفقرة منخفضة، بمتوسط حسابي (2.403) وانحراف معياري (0.403).

وتفسر هذه النتيجة على اعتبار أن عملية التغيير الداخلي، شان يخص الموظفين بالدرجة الأساسية، والزبائن مجرد متلقي الخدمات المصرفية، وبما أن التغيير في تصوره الأولي، وضع من اجل خدمة الزبائن، فانه من المؤكد نحو الأفضل للحفاظ على زبائن البنك، وهذا الهدف الجوهرى لعملية التغيير. كما أن الزبائن نظريا لا يعطون أهمية لعملية التغيير أيا كانت، بقدر ما يهتمهم الحصول على خدمات أفضل وأكثر جودة ودقة، وبأسرع وقت.

ويرى الباحث أن المدراء يدركون هامشية الاهتمام بالزبائن، كونهم لا يهتمون بما يجري من تغيرات داخل المصرف، وبالنهاية جل همهم، الحصول على خدمات تحقق غاياتهم، وهذا حد من اهتمام المدراء بالتركيز على الزبائن حسب استجابات المستطلعين.

### الإجابة عن السؤال الثالث

نص السؤال: (ما دور مدراء البنوك التجارية العاملة في الضفة الغربية، في تحفيز الموظفين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار للإسهام في عملية التغيير؟) وللإجابة عن هذا السؤال استخدم الإحصاء الوصفي، حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين كما هو مبين في الجدول (8)

جدول رقم 8 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري في مجال التحفيز الذهني وتشجيع الإبداع والابتكار

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
21	يشجع الموظفين على المبادرة والابتكار بأفكار جديدة وفعالة في عملية التغيير	3.237	0.4568	متوسطة
22	يوفر فرص تدريبية للموظفين تتناسب مع احتياجاتهم	2.912	0.6597	متوسطة
23	يساعد الموظفين فطي بناء خططهم	3.700	0.5824	عالية
24	يساعد الموظفين على حل المشكلات التي تواجههم في البنك	3.537	0.5017	عالية
25	يوفر نظام مكافآت لضمان مشاركتهم في دعم عملية التغيير	3.387	0.4021	متوسطة
26	يوفر التغذية الراجعة البناءة للموظفين	3.125	0.7526	متوسطة
27	يتقبل أخطاء العاملين أثناء عملية التغيير	3.937	0.5590	عالية
28	يهتم بالحاجات الفردية للموظفين	3.637	0.6212	عالية
29	يعزز التنافس الإيجابي بين الأقسام المختلفة في البنك	3.625	0.5366	عالية
30	يمنح الموظفين مزيداً من الثقة من خلال تمكينهم من اتخاذ القرار	3.587	0.4953	عالية
31	يشعر الموظفون بأهمية الدور الذي يقوم به كل منهم في عملية التغيير	3.625	0.4871	عالية
32	يقدم حوافز مادية ذات قيمة وجدوى في عملية التغيير	2.837	0.7866	متوسطة
33	يشيد بإنجازات وجهود القائمين على عملية التغيير	4.175	0.6319	عالية
	المجال الكلي	3.750	0.8034	عالية



يبين الجدول(8) نتائج إجابات المبحوثين حول دور مدراء البنوك في مجال إشراك الموظفين في مجال التحفيز الذهني وتشجيع الإبداع والابتكار، حيث تراوحت استجابات المستطلعين ما بين عالية، ومتوسطة .

وقد مثلت أعلى درجة استجابة قيام المدراء بالإشادة بانجازات وجهود القائمين على عملية التغيير بمتوسط حسابي(4.175) وانحراف معياري(0.632).

وهذه نتيجة طبيعية، حيث يدرك المدراء انجازات القائمين على عملية التغيير، وبالتالي منوط به ويتوجب عليه الإشادة بانجازاتهم، وحتى مكافئتهم، لتشجيعهم على المضي قدما والاستمرار في بذل الجهود حتى تحقيق الأهداف المنشودة.

ويرى الباحث أن الموظفين يستشعرون اهتمام المدراء بانجازاتهم في قيادة عملية التغيير، من خلال الإشادة بانجازاتهم والمدح الذي يكيه لهم، مما يعبر عن رضاه عن أدائهم، ولذا كانت درجة استجاباتهم حيال ذلك عالية جدا.

كما أن المستطلعين أكدوا بدرجة عالية على تقبل المدراء أخطاء القائمين على عملية التغيير، بمتوسط حسابي(3.937) وانحراف معياري(0.559).

وتستند هذه النتيجة إلى إدراك المدراء لقاعدة كل من يعمل يخطأ، ومن البديهي أن تحصل هنا وهناك بعض الأخطاء أثناء تنفيذ المهام. ولكن ليس من الحكمة أن يقوم المدراء بمحاسبة المخطئ بقدر ما يتوجب عليه توضيح الأخطاء وتصويبها، ليستخلص الموظفين العبر، ونفادي الوقوع في الأخطاء ذاتها.

أما حول قيام المدراء بتوفير نظام مكافئات لضمان مشاركة العاملين في عملية التغيير، فقد كانت درجة الاستجابة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهم حول هذه الفقرة(3.387) وانحراف معياري(0.402).

من البديهي أن المكافئات تعتبر حوافز أساسية لتشجيع الموظفين على أداء أعمالهم بدقة وإتقان، كونها ترفع الروح المعنوية لديهم، وتشعرهم بقبول المدراء لأدائهم، من خلال مكافئتهم، وهذا يشدهم إلى استنفار قواهم وقدراتهم، وتسخير جل طاقاتهم لإنجاح أعمالهم. وهذا ما يؤكد رضى المدراء عن أداء العاملين، لأنه لا تمنح المكافئات إلا لتمييز الأداء، والنجاح في العمل.

أما أدنى درجة استجابة فكانت للفقرة التي تتعلق بالحوافز المادية التي يقدمها المدراء للقائمين على عملية التغيير، بمتوسط حسابي(2.837) وانحراف معياري(0.786).

لا شك ان المدراء بالنهاية موظفين، ويتقاضون أجورا لقاء وظائفهم أسوة بباقي الموظفين، ولا يمتلكون الصلاحيات لتقديم مكافئات مادية، باعتبارهم ليسوا مالكي البنوك، وبذلك يكتفون بتقديم مكافئات معنوية ليس لها ثمن منادي، وهذا ما يفسر درجة الاستجابة الضعيفة.

**الإجابة عن السؤال الرابع :** نص السؤال: (ما دور مدراء البنوك التجارية العاملة في الضفة الغربية، في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى الموظفين في تلك المصارف؟)

للإجابة عن هذا السؤال استخدم الإحصاء الوصفي، حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين كما هو مبين في الجدول (9):

جدول رقم 9 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري في مجال تعزيز الثقافة التنظيمية لدى الموظفين

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
عالية جدا	0.6931	4.275	يعمل على تطوير الأنظمة بما يتفق مع متطلبات التغيير	34
عالية	0.4992	3.437	يعمل على إعادة التنظيم بما يتفق مع أهداف التنظيم	35
متوسطة	0.4902	3.387	يخلق فرص التعاون بين الموظفين في الأقسام المختلفة في البنك	36
عالية جدا	0.5948	4.375	يعزز الجوانب الايجابية في الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير	37
متوسطة	0.6555	2.775	يساعد الموظفين ويشجعهم للتكيف مع البيئة الجديدة	38
متوسطة	0.4837	3.237	يسعى إلى التعرف على ثقافة المجتمع المحلي السائدة	39
متوسطة	0.7919	3.075	يرسم المدير الثقافة القائمة على التعاون والعمل بروح الفريق الواحد	40
متوسطة	0.7563	3.312	يفوض المدير الصلاحيات للموظفين من أجل تحقيق التغيير المطلوب	41
متوسطة	0.4282	2.762	يحرص على العلاقات الإنسانية في الإدارة مبتعدا عن الخط التسلسلي	42
عالية جدا	0.5017	4.462	يشجع الموظفين الاستفادة من خبرات وتجارب فروع البنك الأخرى	43
عالية	0.7087	3.4375	المجال الكلي	

يبين الجدول (9) نتائج إجابات المبحوثين حول دور مدراء البنوك في مجال إشراك الموظفين في مجال تعزيز الثقافة التنظيمية لدى الموظفين، حيث تراوحت استجابات المستطلعين ما بين عالية جدا وعالية ومتوسطة .

وقد مثلت أعلى درجة استجابة عالية جدا للفقرة التي تتعلق بتشجيع القائمين على عملية التغيير الاستفادة من خبرات وتجارب فروع البنوك الأخرى، حيث كان متوسط إجاباتهم (4.462) وانحراف معياري (0.502).

ولا شك أن أي عمل يحتاج إلى معرفة ودراية، وامتلاك المعرفة يتم من خلال الاستفادة من خبرات وتجارب الآخرين، ولذا يعمل المدراء على نقل خبرات البنوك الأخرى لموظفيه ليستفيدوا منها، لذا كانت درجة استجابة المستطلعين مرتفعة.

وتليها الفقرة التي تتعلق بقيام المدراء بتعزيز الجوانب الايجابية في الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المستطلعين (4.375) والانحراف المعياري (0.595).

انطلاقاً من إدراك المدراء بان الثقافة التنظيمية تحمل في طياتها عناصر بيئة العمل في أي مؤسسة، فالمناخ التنظيمي يعكس فهم عملية التغيير باعتبارها عملية جذرية، وليس مجرد تطوير . وطبيعة المدراء تلعب دوراً هاماً في ترسيخ الثقافة التنظيمية التي من شأنها تحفيز الموظفين على قبول التغيير، وعدم مقاومته، حيث يقوم المدراء بتوضيح عملية التغيير المطلوبة باعتبارها ضرورية، وليست مجرد ردود فعل واستجابات ، بل هي عملية جذرية ومخططة.

واعتقد المستطلعين أن المدراء حريصين على التركيز على العلاقات الإنسانية في الإدارة، وابتعادهم عن النهج التسلسلي بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهم لهذه الفقرة (2.762) وانحراف معياري (0.428).

**وصف جميع مجالات الدراسة والمجال الكلي:** يبين الجدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين في مجالات الدراسة والمجال الكلي

جدول رقم 10 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات لجميع مجالات الدراسة والمجال الكلي:

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	الرؤيا المستقبلية للبنك	3.975	0.453	عالية
2	بناء فريق لإحداث عملية التغيير	3.912	0.697	عالية
3	التحفيز الذهني وتشجيع الإبداع والابتكار	3.750	0.803	عالية
4	تعزيز الثقافة التنظيمية لدى الموظفين	3.437	0.708	عالية
	المجال الكلي	3.562	0.512	عالية

يبين الجدول (10) نتائج إجابات المبحوثين في جميع مجالات الدراسة والمجال الكلي، فقد كانت درجة استجاباتهم حول دور مدراء البنوك في مجال إشراك الموظفين في تحديد الرؤيا المستقبلية للبنك عالية، بمتوسط حسابي (3.975) وانحراف معياري (0.453). وفي مجال بناء فريق لإحداث عملية التغيير بمتوسط حسابي (3.912) وانحراف معياري (0.697). وفي مجال التحفيز الذهني وتشجيع الإبداع والابتكار بمتوسط حسابي (3.750) وانحراف معياري (0.803). وفي مجال تعزيز الثقافة التنظيمية لدى الموظفين بمتوسط حسابي (3.437) وانحراف معياري (0.708).

وفي المجال الكلي للدراسة كانت درجة الاستجابة بدرجة عالية، حيث بلغ متوسط إجابات المستطلعين (3.562) والانحراف المعياري (0.512).

#### اختبار الفرضيات

**الإجابة عن سؤال الدراسة الخامس الذي ينص على:** هل هناك علاقة بين قيام المدراء بإشراك الموظفين لتحديد الرؤيا المستقبلية للبنك، وبناء فريق التغيير، وتحفيز الموظفين

وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وتعزيز الثقافة التنظيمية لدى الموظفين وبين واقع عملية التغيير في البنوك التجارية العاملة في الضفة الغربية؟

للإجابة عن هذا السؤال سيتم اختبار الفرضية التالية:

**الفرضية الثانية:** لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، بين قيام المدراء بإشراك الموظفين لتحديد الرؤيا المستقبلية للبنك، وبناء فريق التغيير، وتحفيز الموظفين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وتعزيز الثقافة التنظيمية لدى الموظفين، وبين واقع عملية التغيير في البنوك التجارية العاملة في الضفة الغربية.

لاختبار الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة (تحديد الرؤيا المستقبلية للبنوك، وبناء فريق التغيير، وتحفيز الموظفين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وتعزيز الثقافة التنظيمية لدى الموظفين) والمتغير التابع (واقع عملية التغيير)، كما هو مبين في الجدول (12) التالي:

جدول رقم 12: قيم واتجاهات معامل ارتباط بيرسون

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	نوع واتجاه العلاقة	مستوى الدلالة	أفراد العينة	معامل الارتباط
تحديد الرؤيا المستقبلية للبنوك	واقع عملية التغيير	طردى/قوى	0.001	180	0.837
بناء فريق التغيير	واقع عملية التغيير	طردى/متوسط	0.016	180	0.675
وتحفيز الموظفين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار	واقع عملية التغيير	طردى/قوى	0.00	180	0.993
تعزيز الثقافة التنظيمية لدى الموظفين	واقع عملية التغيير	طردى/قوى	0.00	180	0.734

يبين الجدول (12) نتائج اختبار " بيرسون " لفحص العلاقة بين المتغيرات المستقلة (تحديد الرؤيا المستقبلية للبنوك، وبناء فريق التغيير، وتحفيز الموظفين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وتعزيز الثقافة التنظيمية لدى الموظفين) والمتغير التابع (واقع عملية التغيير). حيث تبين النتائج أن مستوى الدلالة أقل من الدلالة المعنوية (0.05)، لذا نرفض الفرضية الصفرية. حيث توجد علاقة طردية دالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (تحديد الرؤيا المستقبلية للبنوك، وبناء فريق التغيير، وتحفيز الموظفين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وتعزيز الثقافة التنظيمية لدى الموظفين) والمتغير التابع (واقع عملية التغيير).

وتوافقت هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة عبيد (2009) التي توصلت الى ان التغيير في الهيكل التنظيمي لم يكن واضح المعالم وذلك بسبب تغيير الهيكل التنظيمي لمصالح شخصية، وعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية مما يؤدي الى تداخل في الصلاحيات والمسؤوليات، وان التغيير في التكنولوجيا لم يكن واضحا ولم يعمل على تقليل الإنجاز وتبين وجود علاقة ايجابية بين مجالات التغيير "التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا" والأداء ويحتاج الى تطوير وتنمية في عدة جوانب سواء كان في وضوح الرؤيا او في تحديد الأولويات أو وجود قيادة تؤمن بإحداث عملية تغيير منظم وبناء.

## نتائج الدراسة وتوصياتها

1. يعمل مدراء البنوك التجارية في الضفة الغربية على تحديد الرؤيا المستقبلية للبنوك، وبناء فرق التغيير لإحداث عملية التغيير، وتحفيز الموظفين لتشجيعهم على الإبداع والابتكار، ويعملون على تعزيز الثقافة التنظيمية لدى الموظفين، بدرجة عالية.
2. درجة نشاط مدراء البنوك التجارية في الضفة الغربية، في إشراك الموظفين لإحداث عملية التغيير الإداري عالية، حيث بلغ متوسط إجابات المبحوثين (3.562).
3. توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، بين قيام المدراء بإشراك الموظفين لتحديد الرؤيا المستقبلية للبنك، وبناء فريق التغيير، وتحفيز الموظفين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وتعزيز الثقافة التنظيمية لديهم، وبين واقع عملية التغيير في البنوك التجارية العاملة في الضفة الغربية.

### توصيات الدراسة : في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

1. ضرورة تركيز مدراء البنوك التجارية على تقديم الحوافز بشقيها المادية والمعنوية، لما لها من انعكاسات ايجابية على أدائهم في إحداث عملية التغيير.
2. أن يعمل مدراء البنوك التجارية على إقناع الموظفين بان عملية التغيير ليست غاية بحد ذاتها، بقدر ما هي وسيلة لتحسين أدائهم في تقديم خدمات مصرفية ترضي الزبائن.
3. ضرورة قيام مدراء البنوك بإجراء عملية التغيير، لضمان استمرار بقاءها في السوق المصرفي، بسبب دخول البنوك الوافدة والمتطورة للسوق المحلي ومنافستها.
4. أن تعمل البنوك على إصدار نشرات وتعميمات دورية على الموظفين، لترسيخ فكرة التغيير في أذهانهم، لتقبلها وعدم مقاومتها.
5. كما توصي الدراسة بضرورة إجراء دراسات أخرى، من وجهات نظر مختلفة، تتناول هذا الموضوع لأهميته وضرورته.

### قائمة المصادر والمراجع

1. أبراش، إبراهيم(2009)، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. إدريس، (2007)، إدارة الأعمال-نظريات ونماذج وتطبيقات-الدار الجامعية، الاسكندرية.
3. حجاب، محمد منير(2001)، أساسيات البحوث الإعلامية والاجتماعية، دار الفجر للنشر، القاهرة.
4. حمود، خضير، (2002)، السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
5. درويش، ماهر (2009) القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير (دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية) مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثامن والسبعون، الجامعة المستنصرية، بغداد.
6. الرقب، حماد(2008) واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
7. الزهراني، عبد الخالق(2008) واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري الاشراف التربوي بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
8. السبيعي، عبيد(2009) الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
9. سلطة النقد الفلسطينية(2002)، دائرة الأبحاث والسياسات النقدية.

10. سلطة النقد الفلسطينية(2010)، دائرة الأبحاث والسياسات النقدية.
11. أبو صالح، احمد، محمد صبحي، مروة(2008)، مبادئ الإحصاء، منشورات جامعة القدس المفتوحة، ط4، أم السماق، عمان-الأردن.
12. الصيرفي محمد(2006) إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، مصر
13. الصيرفي، محمد، (2007)، التطوير التنظيمي، ط1، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية.
14. عاشور، يوسف(2003) أفاق النظام المصرفي الفلسطيني، فلسطين.
15. عبودي، زيد(2006) الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق، عمان.
16. عبيد، عوني(2009) واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
17. العسكري، بهاء الدين(2010) إدارة التغيير في منظمات الأعمال، التجربة الماليزية نموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية بالدنمارك.
18. العطيات (2006) إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر، الأردن.
19. عليوة، السيد، (2005م)، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، دار الأمين للنشر، القاهرة.
20. العنزي، مبارك(2004) التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
21. قانون المصارف الأردني لعام (2000).
22. قواسمة وآخرون(2008)، مناهج البحث العلمي، منشورات جامعة القدس المفتوحة، أم السماق، عمان، الأردن.
23. كارنال كولين (2003)، صندوق أدوات إدارة التغيير، تعريب سرور سرور، دار المريخ للنشر، الرياض.
24. اللوزي، سليمان وآخرون(1997)، إدارة البنوك، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.
25. المغربي كامل محمد(1993) السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
26. الهبيل، أحمد(2008) واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
27. يوسف، عبد الرحمن(2000) العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية مطبقة على المؤسسات العاملة/الامارات، مجلة جامعة الملك سعود، م13، عدد1.

1- Caroline S. (2004) Blackboard Implementation Project-Change Management and Communication Plane, University Wide project Manager-

2- Singh, A. and Shoura, M. M.(2006) A Life Cycle Evaluation of Change in an Engineering Organization: a Case Study, International Journal of Project Management, Elsevier, Volume 24, Issue 4.

Tsoukas, Haridimos. (2005) *Managing* -4  
*third-order change: the case of the public power corporation in Greece.* Long Range Planning, Vol.38 (No.1).