

ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي

دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني

إعداد

تغريد صالح سعيان⁽¹⁾

كلية إدارة الأعمال/ جامعة استن-بريطانيا

أحمد عدنان الطيط⁽²⁾

كلية عمان للعلوم المالية والمصرفية/ جامعة البلقاء التطبيقية-الأردن

بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السابع

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية/ جامعة الزرقاء الخاصة

بعنوان:

" تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال "

للفترة

3-5 نوفمبر 2009

¹ طالبة دكتوراه إدارة
² طالب ماجستير إدارة أعمال

ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي

دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني

إعداد

تغريد صالح سعيان

أحمد عدنان الطيط

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي الأردني، وتكونت عينة الدراسة من (209) فرداً يعملون في أربعة مصارف: البنك العربي، وبنك الإسكان للتجارة والتمويل، وبنك الأردن، وبنك سوسيته- جنرال، تم اختيارهم بأسلوب العينة الطبقية العشوائية. وتم تطوير استبانة لقياس متغيرات الدراسة تتمتع بدلالات صدق وثبات مقبولة، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- إن درجة ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات في القطاع المصرفي الأردني مرتفعة، حيث كانت درجة ممارسة استراتيجيات التوعية الموجهة، والاستراتيجية العقلانية مرتفعة في حين كانت درجة ممارسة الاستراتيجية القسرية متوسطة.
 - إن مستوى الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي الأردني كان مرتفعاً.
 - توجد علاقة إيجابية بين استراتيجيات التوعية الموجهة، والعقلانية وبين الأداء المؤسسي، في حين توجد علاقة سلبية بين الاستراتيجية القسرية والأداء المؤسسي.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات (الاستراتيجية العقلانية، واستراتيجية التوعية الموجهة، والاستراتيجية القسرية) على الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي الأردني.
- وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، قدمت مجموعة من التوصيات من أهمها: تعزيز ممارسة استراتيجيات التوعية الموجهة، والاستراتيجية العقلانية، ومحاولة الدمج بينهما في القطاع المصرفي الأردني، ومحاولة الابتعاد عن ممارسة الاستراتيجية القسرية.

The Practice of Change strategies in Encountering Crises and its Impact on Corporate Performance A Field Study on the Jordanian Banking Sector

Submitted by

Taghrid Saleh Suifan ⁽¹⁾

Ahmed Adnan Al-Tit ⁽²⁾

Abstract

The aim of this study is to describe the impact of the practice of change strategies in encountering crises and its impact on corporate performance in the Jordanian banking sector. The sample study consisted of (209) individuals working in four banks: Arab Bank, Housing Bank for Trade and Finance, Bank of Jordan and Bank Societe–General, and was selected by using the stratified random sampling method. A questionnaire was developed to measure the study variables which had the acceptable validity and reliability. Appropriate statistical methods were also used to answer the study questions and to test the hypotheses. The study concluded a set of results, the most important are:

- The degree of practicing change strategies in encountering crises in the Jordanian banking sector was high, where the degree of practicing the empirical rational and normative reductive strategies was also high, whereas the degree of practicing the power coercive strategy was medium.
- The level of corporate performance in the Jordanian banking sector was high.
- There was a positive relationship between the empirical rational and normative reductive strategies and the corporate performance, whereas there was a negative relationship between the power coercive strategy and the corporate performance.
- There was a statistically significant impact for change strategies practices in encountering crises (empirical rational, normative reductive, and power coercive) on corporate performance in the Jordanian banking sector.

In light of these results, the study presented many recommendations; the most important one is enhancing the practice of empirical rational and normative reductive strategies and trying to merge them in the Jordanian banking sector; and avoiding the use of power coercive strategy.

المقدمة:

تسعى المنظمات للبقاء والاستمرار والنمو، وهي تشهد تغيرات بيئية متسارعة بشتى مجالات الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، فالمنظمة التي تريد الاستمرار يجب عليها أن لا تقف ثابتة أمام هذه التغيرات المتسارعة، وإلا فإنها تكون مهددة بالاندثار والزوال. فالتغيير يتحكم بمصيرها، ويملي عليها تبعاته وشروطه؛ حتى تستطيع التكيف معه أو أن تحافظ على وضعها الراهن.

وتتطلب عملية التغيير من إدارة المنظمة إتباع منهجية علمية، وأسلوب تفكير عقلائي لاستشراف آفاق المستقبل، واستشعار النتائج العملية لعملية التغيير قبل الإعلان عنها، تمهيداً لاتخاذ الخطوات الكفيلة بنجاح العملية، ويرى كل من تيشي وديفانا (Tichy & Devana) أن القيادة المغيرة: قيادة منظمة تقوم بدراسة وتحليل المتغيرات والتحويلات بطريقة هادفة، ولديها المقدرة على استثمار الموارد في تحسين مستوى الإنتاجية (درة وآخرون، 1994).

ويرى سميث (2001) أن التغيير يمثل عملية تحول المنظمة من الواقع الحاضر إلى واقع تسعى للوصول إليه عن طريق تطبيق منهج شمولي عملي، وتطوير الأعمال والسلوكيات الإدارية باتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه. وتحدث عملية التغيير نتيجة لقوى وأسباب داخلية أو خارجية، وعادة ما تلعب القوى الخارجية دوراً أكبر في عملية التغيير وشدته من القوى الداخلية، ومن المؤشرات التي تشير إلى الحاجة إلى إحداث التغيير في المنظمة؛ تغير أهدافها، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين، والتطور التكنولوجي، وتغيير القوانين، وتغير الحاجات والتوقعات للعملاء، والنقص في التجديد والابتكار (حريم، 2003).

وتهدف عملية التغيير التي تقوم بها المنظمة إلى تطوير نفسها، والتكيف مع الظروف المحيطة بها، وبذلك فإن الجوانب الرئيسة للهدف من التغيير، تتمثل؛ بالتكيف مع الظروف المحيطة سواء كانت داخلية أو خارجية، أو من أجل إحداث التطوير التنظيمي في المنظمة، أو الاثنين معاً (الشماع وحمود، 2007).

ويشمل التغيير في المنظمة عدة مجالات؛ أولاً الأنشطة والأعمال: كدمج أنشطة مع بعضها البعض أو إلغاء أنشطة قائمة، أو التغيير في الأنشطة، وثانياً العنصر البشري: ويشمل التغيير في حجم القوى العاملة من العاملين والإداريين (زيادة أو نقصان)، أو التغيير في مهارات القوى العاملة من خلال البرامج التدريبية، وثالثاً الموارد المادية: مثل تغيير نوعية المواد الخام المستخدمة أو التغيير في عدد الأجهزة أو التغيير في المستوى التكنولوجي للمنظمة، ورابعاً السياسات: وهو التغيير في السياسات المتبعة في المنظمة أو تعديلها أو

إلغائها، وخامساً إجراءات العمل: كتقليل التعقيدات في إجراءات العمل المتبعة من قبل العاملين لضمان الدقة والسرعة والسهولة في تنفيذ الأعمال، وسادساً الهيكل التنظيمي: من خلال تغيير التقسيمات الإدارية أو الوحدات الإدارية أو دمج الإدارات مع بعضها البعض (الوسمي، 2006).

ويرتبط نجاح عملية التغيير بشكل أساسي ووثيق، بمدى اقتناع المدير بفوائد ونواتج عملية التغيير، وقدرته على إدارة التغيير، وما ينعكس على العاملين من بث روح التفاؤل بالمستقبل وشعورهم بالاستقرار والاطمئنان، وتختلف مؤشرات نجاح برامج التغيير من منظمة إلى أخرى تبعاً لطبيعة القائد والعاملين. ومن أهم هذه المؤشرات؛ توافر الدعم والتأييد من قبل الإداريين لضمان استمرارية عملية التغيير، وتوافر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه، وإشراك العاملين بعملية التخطيط لإنجاح برنامج التغيير، وتوضيح الدوافع والأسباب الكامنة وراء عملية التغيير، وبيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على عملية التغيير (البليسي، 2002).

وأخيراً فإن إحداث التغيير بأنواعه المتعددة، وباستراتيجياته المختلفة يهدف إلى تعزيز فاعلية المنظمة، وتحسين أدائها، لذا جاءت هذه الدراسة لتتعرف على ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي.

مشكلة الدراسة:

تتعرض منظمات الأعمال إلى تغييرات متسارعة في بيئتها المحيطة في مختلف القطاعات الاقتصادية عموماً، والقطاع المصرفي خصوصاً، نتيجة لتطور وسائل الاتصالات، والثورة التكنولوجية، وارتفاع حدة المنافسة، والتغيير في أساليب وإجراءات العمل، وارتفاع جودة الخدمة المقدمة للعملاء، والتغيير في حاجات العملاء وتوقعاتهم. وقد فرضت هذه العوامل على منظمات الأعمال ضرورة إحداث التغيير اللازم لتكيف منظمات الأعمال مع هذه العوامل بنجاح، للحفاظ على استمراريتها وتقدمها، ومبرر وجودها، والحفاظ على منجزاتها.

وقد اعتمدت منظمات الأعمال العديد من الاستراتيجيات لإحداث التغيير المنشود، سواء كان هذا التغيير مخطط له أو مفاجئ نتيجة لتعرضها لأزمات متوقعة أو مفاجئة. لذا كان لا بد لها من حُسن اختيار الاستراتيجيات المناسبة لإحداث التغيير المنشود لضمان نجاحه، وفقاً لطبيعة الأزمة التي تواجهها من أجل تحقيق أهداف التغيير الاستراتيجية المتمثلة؛ بتعزيز فاعلية المنظمة، وتحسين مستوى أدائها. ولذلك فإن استخدام استراتيجية تغيير معينة يعتمد

بشكل رئيس على طبيعة المشكلة أو الأزمة التي تواجهها. لذا تكمن مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة عن السؤالين الآتيين:

- ما تصورات المبحوثين لدرجة ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات في القطاع المصرفي الأردني؟

- ما تصورات المبحوثين لمستوى الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي الأردني؟
أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس من هذه الدراسة بتقديم إطار نظري وفكري لمفهوم استراتيجيات التغيير والأداء المؤسسي من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- تطوير إطار نظري يتطرق لمفهوم التغيير ومداخله واستراتيجياته وأهميته ومعيقاته، ومفهوم الأداء المؤسسي، وطرق قياسه.

- تحليل أثر ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي.

- التعرف إلى درجة ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات في القطاع المصرفي الأردني.

- التعرف إلى مستوى الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي الأردني.

- تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تساعد المسؤولين وأصحاب القرار والمستثمرين على تحسين الأداء المؤسسي في ظل الأزمات.

أهمية الدراسة :-

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها دراسة تتناول أحد أهم الموضوعات الإدارية أهمية في الحفاظ على منجزات منظمات الأعمال، وضمان بقائها واستمراريتها، فتسلط الضوء على استراتيجيات التغيير الملائمة لمواجهة الأزمات التي تواجه منظمات الأعمال.

أما أهمية الدراسة العملية فتكمن في الكشف عن درجة ممارسة استراتيجيات التغيير في القطاع المصرفي الأردني، بيان أثرها على الأداء المؤسسي للمصارف الأردنية، وبذلك فهي تسعى لدعم الجهود المبذولة من قبل متخذي القرار في القطاع المصرفي الأردني لمواجهة الأزمات والتحديات التي يواجهها القطاع بأسلوب علمي، ومن ناحية أخرى تشرى هذه الدراسة المجال الأكاديمي وأدبيات الإدارة في البيئة العربية بنتائجها ومقترحاتها .

فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة باختبار الفرضيات الآتية:-

الفرضية الرئيسية: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات (الاستراتيجية العقلانية، واستراتيجية التوعية الموجهة، والاستراتيجية القسرية) على الأداء المؤسسي (التعلم والنمو، إجراءات العمل، رضا العملاء) في القطاع المصرفي الأردني".

وتتبع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات (الاستراتيجية العقلانية، واستراتيجية التوعية الموجهة، والاستراتيجية القسرية) على التعلم والنمو في القطاع المصرفي الأردني".

الفرضية الفرعية الثانية: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات (الاستراتيجية العقلانية، واستراتيجية التوعية الموجهة، والاستراتيجية القسرية) على إجراءات العمل في القطاع المصرفي الأردني".

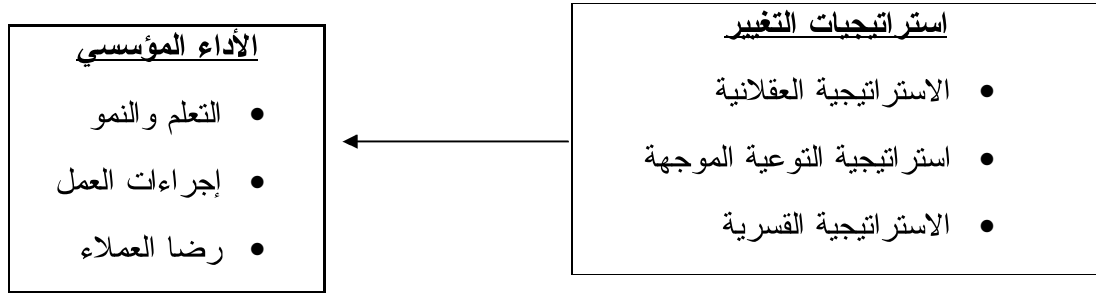
الفرضية الفرعية الثالثة: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات (الاستراتيجية العقلانية، واستراتيجية التوعية الموجهة، والاستراتيجية القسرية) على رضا عملاء القطاع المصرفي الأردني".

أنموذج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على اختبار الأنموذج التالي:

العامل التابع وأبعاده

العامل المستقل وأبعاده



مصطلحات الدراسة:

إستراتيجيات التغيير: إستراتيجية متطورة تهدف إلى إحداث تغيير في الميول والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية في المصارف لنتناسب مع الاحتياجات الجديدة، وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية. وتتمثل بثلاث استراتيجيات؛ الاستراتيجية العقلانية، واستراتيجية التوعية الموجهة، والاستراتيجية القسرية.

الأداء المؤسسي: أداء المصارف من ثلاثة جوانب؛ التعلم والنمو، وإجراءات العمل، ورضا العملاء.

حدود الدراسة:

- اقتصر تطبيق هذه الدراسة على أربعة بنوك هي: البنك العربي، وبنك الإسكان للتجارة والتمويل، وبنك الأردن، وبنك سوسيته-جنرال، خلال عام 2009م.
- اقتصرت هذه الدراسة على ثلاث استراتيجيات من استراتيجيات التغيير، هي: الاستراتيجية العقلانية، واستراتيجية التوعية الموجهة، والاستراتيجية القسرية.

الأدب النظري:

فيما يلي عرضاً لمفهوم التغيير التنظيمي وأهدافه، ومبرراته، واستراتيجياته، بالإضافة إلى مفهوم الأداء المؤسسي، وطرق قياسه، وعلى النحو الآتي:

أولاً: التغيير

عُرّف التغيير لغة بأنه: "غير الشيء"، أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه، ويقال: "غيرت داري"، أي بنيتها بناءً غير الذي كان، وغيّر فلان عن بغيره أي حط عن رحله وأصلح من شأنه (المعجم الوسيط، 1972: 668). وأما التغيير اصطلاحاً فهو عملية إرادية مقصودة منظمة ومخطط لها يحركها الإنسان ويديرها (عساف، 1994: 227).

وعرف كل من بيل وفرنش وزواكي (French; Bell & Zawacki, 1995) التغيير بأنه جهد طويل مدى يبذل لتحسين قدرات المنظمة، ويتمكن من حل المشكلات ومواجهة التغييرات في بيئتها الخارجية عن طريق مساعدة مستشاري العلوم السلوكية. أما الخضيري (2003) فيعرفه بأنه عملية يتم بموجبها أحداث تأثيرات وتفاعلات ذاتية وتبادلية بين الكيان الإداري وأجزائه وعناصره وملامحه بحيث ينجم عنها واقع جديد يختلف عما قبله.

أهداف التغيير:

إن إحداث عمليات التغيير في منظمات الأعمال تكون ضمن مدخلين؛ فإما أن يكون التغيير مخطط يهدف إلى تحقيق التطوير التنظيمي في المنظمة، أو أن يكون التغيير مفاجيء واضطراري يهدف إلى تكيف المنظمة مع الظروف المحيطة بها، وقد يتم إحداث التغيير في المدخلين معاً، وفي نفس الوقت، حسب الحاجة إلى إحداث التغيير في المنظمة، وبذلك فإن أهداف التغيير تتدرج في اتجاهين؛ الأول العمل على تعزيز مقدرة المنظمة، وفعاليتها في تحقيق الأهداف المرسومة لها، والثاني منح العاملين فرصة إظهار ما يمتلكونه من طاقات إنتاجية (Pattanayak & Mishra, 1999).

وبين البلبيسي (2002) أن التغيير يسعى إلى تحسين أداء منظمات الأعمال، وزيادة فعاليتها، وذلك من خلال تحقيق التوازن بين المنظمة وبيئتها المحيطة من خلال زيادة مقدرة المنظمة على التأقلم مع التغييرات التي تحدث في بيئتها المحيطة، وتغيير سلوك العاملين في المنظمة بما يتواءم مع التغيير في بيئتها المحيطة، وتعزيز العلاقات التعاونية بين العاملين في المنظمة، وإدخال الأساليب التكنولوجية الحديثة إلى المنظمة، وتحسين إجراءات العمل في المنظمة، وزيادة مقدرة العاملين على الإبداع.

استراتيجيات التغيير:

ولإحداث التغيير في منظمات الأعمال، وضمان نجاح جهود التغيير، فإنه يمكن

استخدام الاستراتيجيات الآتية: (الوسمي، 2006)

1- المشاركة واسعة النطاق: وتتم عن طريق إشراك العاملين بشكل واسع في عملية التخطيط للتغيير، والسماح لهم بلعب دور في تحديد مجالات التغيير وطريقة تنفيذه وغالباً ما يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المقاومة للتغيير متدنية داخل المنظمة.

2- المشاركة المركزة: وتتضمن إشراك نخبة معينة من الأفراد المهمين والمؤثرين في المنظمة نظراً لأسباب منها ضيق الوقت أو كبر حجم العاملين مما يصعب عملية إشراكهم كلهم وغالباً ما تستخدم في أجواء مقاومة منخفضة ودرجة إلحاح عالية على التغيير.

3- أسلوب الإقناع: ويتخلل هذا الأسلوب مساومة العاملين الأكثر مقاومة للتغيير ومحاولة إقناعهم بضرورة قبول التغيير، وغالباً ما يستخدم هذا الأسلوب في ظروف المقاومة العالية ودرجة إلحاح منخفضة على التغيير.

4- أسلوب الإكراه: وهو إطلاق البدء بتنفيذ عملية التغيير من دون الرجوع إلى أي من العاملين، ولكن مع إجراء الاتصالات اللازمة معهم لتوضيح الأهداف المشتركة. ووضع كاين وبينيه (Chin & Bennay, 1997) عدة استراتيجيات لإحداث التغيير في منظمات الأعمال، من أهمها:

1. الاستراتيجية العقلانية: وتقوم على افتراض أن أهم معوقات التغيير هي الجهل والخرافة، وبالتالي فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية، أما على مستوى المنظمة فهي تتضمن وضع برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية.

2. استراتيجية التنقيف والتوعية الموجهة: وتقوم على افتراض أن الحاجز الرئيس أمام جهود التغيير عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم، وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه، ومن ثم يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتنقيف وإزالة المخاوف، وتنمية الولاء للتغيير المنوي إحداثه بحيث يصبح الناس قابليين

للتغيير وراغبين فيه بدلا من ان يكونوا رافضين ومقاومين له، ومن الاساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه.

3. استراتيجية القوة القسرية: حيث يتم استخدام كافة الاساليب والوسائل في احداث التغيير، فالتغيير يفرض على الافراد ويتم تنفيذه بالقوة ويتم كذلك التغلب على كافة اشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم، وهذه الاستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير مقبولة وغير فعالة في المدى البعيد لانها لا تضمن ولاء الناس ودعمهم للتغيير.

أنواع التغيير:

تتميز عملية التغيير في المنظمات بنوعين أساسيين، هما:

أولاً: التغيير غير المخطط (العارض): وهو التغيير الذي يحصل بشكل تلقائي نتيجة عدة عوامل أغلبها خارجية، وبصورة عشوائية دونما اهتمام من أي جهة (الشماع وحمود، 2007).

ثانياً: التغيير المخطط: وعرف سكينز (Skibbines) التغيير المخطط بأنه الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى في صور تطورها المتوقعة (الشماع وحمود، 2007). وتتطلب عملية التغيير المخطط تضافر جهود واعية ومتواصلة لمراقبة، ورصد جميع التغييرات المحيطة في المنظمة، سواء كانت داخلية أم خارجية، فالتغيير المخطط والمبرمج والهادف ليس فقط رد فعل واستجابة لحل عارض بعينه، وإنما هو نظرة مستقبلية ترصد التغييرات البيئية (حريم، 2006).

وقسم البلبيسي (2002) أنواع التغيير على النحو الآتي:

1- التغيير الشامل والتغيير الجزئي: فإذا حدث التغيير في جزء أو جانب واحد من المنظمة كالألات أو الأجهزة فيعد تغير جزئي أما إذا شمل التغيير كافة جوانب واقسام المنظمة فإنه يعتبر تغيير شامل، ومن إيجابيات التغيير الشامل بالمقارنة مع الجزئي هو عدم إحداث أي نوع من الخلل أو عدم التوازن في المنظمة عند إحداثه بعكس الجزئي.

2- التغيير المادي والتغيير المعنوي: ويشمل التغيير المادي ذلك التغيير الذي يحدث على مستوى الآلات والأدوات وإجراءات العمل في المنظمة بعيداً عن العاملين، وأما المعنوي فيشمل تغيير سلوك العامل أو تحفيزه.

3- التغيير السريع والتغيير التدريجي: ويكون التغيير المتدرج والبطيء أكثر نجاحاً ورسوخاً من السريع والمفاجئ ولكن تتحكم الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة بتحديد سرعة التغيير فيها.

عوامل نجاح برامج التغيير:

حدد كل من بالجون وهيلي (Balogun and Hailey, 1999) مجموعة من العوامل الرئيسية التي تؤثر في مدى نجاح التغيير، وهي:

1- وكلاء التغيير: من مدراء أو خبراء، والذين تقع على عاتقهم مسؤولية إدارة وتنفيذ عملية التغيير.

2- درجة التغيير: وتتناسب درجة التغيير تناسباً سلبياً مع نسبة النجاح، فكلما زادت درجة التغيير داخل المنظمة كلما كان من الصعب تحقيق نسبة نجاح عالية.

3- الفترة الزمنية لإحداث التغيير: هناك علاقة مباشرة سواء طردية أم عكسية بين طول الفترة الزمنية أو قصرها وبين نجاح التغيير، ولا بد أن تكون فترة التغيير معتدلة.

4- علاقة التغيير ببعض الجوانب الخاصة بالعاملين كثقافتهم أو عاداتهم أو رموزهم، فكلما مس التغيير هذه الجوانب كلما زادت مقاومة العاملين للتغيير.

5- تقييم التغيير واستمراره وتوفير المعايير وأدوات القياس اللازمة لتحديد أثر التغيير على فاعلية المنظمة.

مقاومة التغيير

تعد مقاومة التغيير من قبل الأفراد أمراً طبيعياً يُعرّف بأنه استجابة عاطفية سلوكية نحو خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي، وبالتالي فإن مقاومة العاملين للتغيير هو أمر حتمي، والإنسان بطبيعته يميل إلى مقاومة التغيير خوفاً من أن يسبب التغيير له الإرباك والإزعاج الداخلي في نفس الفرد (حريم، 2006).

غالباً ما يعود سبب مقاومة التغيير من قبل العاملين هو خوفهم من فقدان وضعهم وامتياراتهم الحالية في المنظمة، ومن ناحية أخرى فإن المستفيدين من خدمات المنظمة من الممكن أن يقاوموا التغيير حتى لا تتأثر هذه الخدمات بشكل سلبي نتيجة عملية التغيير في المنظمة (العطيات، 2006).

يمكن ان تكون أسباب مقاومة التغيير على مستوى المنظمة، مثلها مثل الأفراد تماماً ويشير باتون ومكالمين (Paton & Mc Calman, 2001) بأن المنظمة تخاف التغيير للأسباب التالية:

- 1- الخوف من إعادة توزيع السلطة بين المديرين نتيجة لإعادة هيكلة المنظمة.
- 2- الخوف من المقدره على توفير المهارات الجديدة، واللازمة للتغيير وخاصة التكنولوجية.
- 3- الخوف من الفشل في أداء الأعمال بسبب تعود العاملين على العمل الروتيني، وإجراءات الوظيفة القديمة.
- 4- تضارب المصالح بين مالكي المنظمة والعاملين فيها، وبالتالي الخوف من التغيير الذي يمكن أن يفيد طرف على آخر.
- 5- الخوف من حدوث النزاعات والاختلافات بين أفراد المنظمة الواحدة. وهناك مجموعة من الاستراتيجيات العامة التي تساعد على تقليص مقاومة التغيير، وهي: (حريم، 2006)

- 1- التعليم والاتصال: اطلاع العاملين بالتغيير قبل حدوثه ومبرراته وأهدافه من خلال المناقشات والمذكرات.
- 2- المشاركة: إشراك العاملين في عملية التخطيط للتغيير، وسماع اقتراحاتهم وأفكارهم وقبول اتجاهاتهم نحو التغيير.
- 3- الدعم والمؤازرة: مساعدة العاملين على التغلب على مشكلات الأداء، والصعوبات والمخاطر الناتجة عن عملية التغيير.
- 4- المساومة: وتتضمن التفاوض والاتفاق مع الأطراف المتوقع رفضهم للتغيير بتقديم مزايا خاصة لهم مقابل ضمان عدم مقاومتهم للتغيير.
- 5- التحكم والاستمالة: عن طريق استخدام محاولات وجهود خفية كتزويد العاملين بمعلومات انتقائية، وترتيب الحوادث بحيث تتناسب مع متطلبات التغيير بهدف التأثير على العاملين وتقليص مقاومتهم للتغيير.
- 6- الإكراه الصريح والضمني: ويتضمن الإكراه استخدام السلطة والتهديد بقمع من يرفض أو يقاوم التغيير.

الأداء المؤسسي

يعكس الأداء المؤسسي الأداء المالي وغير المالي (الإداري) لمنظمات الأعمال، واستخدمت بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) لقياسه، وطبقت للمرة الأولى من قبل شركة جنرال إلكتريك عام (1950) (Hendricks, Menor & Wiedman,

(2004)، وقدّم كل من كابيلن ونورتن (Kaplan & Norton) بطاقة الأداء المتوازن عام (1991) كأداة إدارية من خلال دمج المؤشرات المالية وغير المالية لتزويد المديرين بمعلومات هامة، وملازمة عن أداء منظماتهم، خصوصاً فيما يتعلق بتحقيق الأهداف الاستراتيجية (Davig; Elbert & Brown, 2004).

اطلقت العديد من المصطلحات على بطاقة الأداء المتوازن، فسميت بطاقة الانجازات المتوازنة، وبطاقة العلامات المتوازنة، ويقصد بها تلك البطاقة التي تعنى بقياس الأداء المؤسسي على مستوى المنظمة ككل، وعرفت بأنها: " مجموعة من المبادئ والتقنيات التحليلية لتحسين أداء المنظمات في أربع أبعاد رئيسية، هي: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد التعلم والنمو، وبعد إجراءات العمل (العمليات الداخلية) (Charles & Pineno, 2004). ويتمثل الهدف الرئيس من هذه البطاقة قياس مدى تحقيق الرؤيا الاستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال متابعة الأداء المنجز وفقاً للأهداف الموضوعية مسبقاً، ويسهم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق فهم إداري للترابط بين تنفيذ القرارات والأهداف الاستراتيجية المحددة، والترابط بين الخطط الموضوعية واستراتيجيات المنظمة، والترابط بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة (Charles & Pineno, 2004).

ووفقاً لما اقترحه كل من كابيلن ونورتن (Kaplan, & Norton, 1992) في استعراضهما لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، فإنه يمكن توضيح هذه الأبعاد على النحو الآتي:

1- البعد المالي: ويركز هذا البعد على الهدف الرئيس لمنظمات الأعمال بتحقيق أعلى مستوى من الأرباح، وبذلك يتم دراسة سلوك منظمات الأعمال التي تساعد في تحسين الأداء المالي في المدى القصير والطويل، وبذلك لا بد للمنظمة من اتباع سياسات تسهم في تعظيم الأرباح المحققة، ومن هذه السياسات؛ تخفيض التكلفة، وتحقيق المرونة في الإنتاج، وتطوير سياسات العمل باستمرار. وهذا يعني وضع معايير أداء مالية تسهم في استمرار المنظمة وتقديمها (Kaplan & Norton, 1996).

2- بعد التعلم والنمو: ويهتم هذا البعد بالتعلم التنظيمي والنمو لدى العاملين، ويتحقق التعلم التنظيمي للمنظمة من ثلاثة أمور أساسية هي: الموظفين بجميع مستوياتهم، والنظم، والإجراءات التنظيمية. وبذلك فإن هذا البعد يسعى إلى استثمار الموارد البشرية في المنظمة، واستخدام نظم وتقنيات المعلومات المساندة مع تغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية، والسعي إلى تحقيق التطور التكنولوجي والتقني للمنظمة (Kaplan & Atkinson, 1998). إن التعلم والنمو يسهم في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف بفعالية

مع الظروف المتغيرة من أجل تحسين قدراتها على تقديم منتجات أو خدمات جديدة
(Ostrenga; Ozan; Mcilhattan & Harwood, 1992).

3- **بعد إجراءات العمل:** وتمثل إجراءات العمل أو العمليات الداخلية كافة الأنشطة الداخلية التي تقوم بها المنظمة، وتتميز بها عن غيرها من المنظمات، حيث يتم سد حاجات العملاء، وتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها من خلال هذه الأنشطة، ولابد من العمل على تحسين وتطوير إجراءات العمل، وتشجيع الأفكار الإبداعية بما يحقق توقعات العملاء، وحاجاتهم المتجددة (Kaplan & Atkinson, 1998)

4- **بعد العملاء:** ويركز هذا البعد على نظرة العملاء لكيفية أداء المنظمة لأعمالها، وبذلك يهتم هذا البعد في قياس مدى نجاح المنظمة بالوفاء باحتياجات العملاء وتوقعاتهم من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية، وبذلك تنجح المنظمة في تحقيق رضا العملاء، والذي يعد من الأهداف الاستراتيجية التي تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيقها (Reeve, 1990).

الدراسات السابقة ذات الصلة :

تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية مفهوم التغيير، وقد تم مسح هذه الدراسات، وعلى النحو التالي:

في دراسة أجراها السردى (2005) هدفت إلى تقييم عملية التغيير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية بعد الخصخصة وعلاقتها بالتطوير الإداري، بينت أن مستوى تقييم عملية التغيير التنظيمي في الشركة كان مقبولاً، وأن هناك اهتمام كبير من جانب الإدارة العليا في معالجة جوانب القصور والمشكلات لدى العاملين من خلال تبني عملية التغيير التنظيمي. أما دراسة جيمسون وويت وبيتش (Jimmieson; White & Peach, 2004) فقد أظهرت أن العاملين الذين أعطوا معلومات فعالة عن إحداث التغيير قد أظهروا اهتماماً كبيراً لدعم عملية التغيير، وتفاوتت مشاركة العاملين في عملية التغيير ما بين متوسطة وعالية وفقاً لمعتقداتهم.

كشفت دراسة ستورت ورينجز (Stewart & Kringas, 2003) عن استراتيجية التغيير وقيمه التي تقود إلى نتائج نجاح جهود التغيير في منظمات الأعمال وهي: اعتماد نموذج مناسب في التغيير، وتوافر القيادة الفاعلة، ودعم الإدارة العليا، والمشاركة، والموارد الكافية، واحترام الثقافة التنظيمية، والاهتمام بالاتصال كأداة من أدوات تنفيذ التغيير. وبينت

دراسة الدقاسة (2002) ان أهم القوى الدافعة لعملية التغيير التنظيمي هو تحسين وتطوير الأداء الفردي والمؤسسي في الدوائر الحكومية في محافظة اربد، وكان هناك اهتماما اكبر بالبعد الوظيفي، واهتماما أقل بالبعد الإنساني. كما بينت دراسته ان التغيير التنظيمي في هذه الدوائر ينطلق من سياسة محددة وهادفة. وبينت دراسة الطجم (2001) وجود أثر للعاملين على القرارات التنظيمية واختيار إستراتيجية التغيير المتبعة لتطبيق جهود التطوير التنظيمي، وأبرزت دراسته أهمية فرق العمل لإنجاح جهود التغيير.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

اهتمت الدراسات السابقة في البحث بتقييم جهود التغيير في منظمات الأعمال، وبيان أهمية مشاركة العاملين في إنجاز هذه الجهود، واستقصاء أثر مشاركتهم على القرارات الاستراتيجية في منظمات الأعمال، وتتميز الدراسة الحالية في بيان استراتيجيات التغيير الملائمة لمواجهة الأزمات وفقاً لطبيعة تلك الأزمات، واستقصاء أثرها على الأداء المؤسسي لمنظمات الأعمال الذي يعد الهدف الجوهرى وراء القيام بإجراء التغيير في هذه المنظمات.

منهجية الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استعراض الأدب النظري المتعلق بالتغيير والأداء المؤسسي، وكذلك استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة، كما تم تطوير أداة لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن أسئلتها، واختبار فرضياتها.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المصارف العاملة في الأردن، والبالغ عددها (23) مصرفاً، منهم (15) مصرف أردني، و(8) مصارف أجنبية (البنك المركزي الأردني، 2008). وتم اختيار أربعة مصارف منها بطريقة عشوائية، هي البنك العربي، وبنك الإسكان للتجارة والتمويل، وبنك الأردن، وبنك سوسيته- جنرال، ثم تم اختيار فروع المصارف المختارة بأسلوب العينة الطبقية، بنسبة (40%) من كافة الفروع لكل مصرف، ويبين الجدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب المصارف المختارة وعدد فروعها.

الجدول (1)

توزيع عينة الدراسة حسب المصارف المختارة وعدد فروعها

اسم المصرف	عدد الفروع المختارة	عدد العاملين في الفروع	عدد أفراد عينة الدراسة
العربي	13	159	64
الأردن	17	208	83
الإسكان للتجارة والتمويل	38	292	117

13	32	4	سوسيته- جنرال
277	691	72	المجموع الكلي

هذا، وقد تم توزيع استبانة الدراسة على أفراد العينة والبالغ عددهم (277) فرداً، استرد منها (232) استبانة مشككة ما نسبته (84%) من عينة الدراسة، وقد تم تدقيق الاستبانات وادخالها إلى الحاسوب حيث تم استبعاد (23) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك بلغت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (209) استبانة، والجدول (2) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية			
المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	12	4.3%
	أنثى	4	13.9%
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فما دون	85	40.7%
	بكالوريوس	48	23%
الخبرة	دراسات عليا	13	6.2%
	أقل من 5 سنوات	2	1.3%
	5- 10 سنوات	29	13.9%
	أكثر من 10 سنوات	11	5.1%
		73	34.9%
		25	12%

أداة الدراسة:

بغية تحقيق اغراض هذه الدراسة، وقياس متغيراتها تم تطوير استبانة بمراجعة الأدب النظري لاستراتيجيات التغيير، والأداء المؤسسي، إضافة إلى الاطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة كدراسة (البليبيسي، 2002). ودراسة (نصيرات والخطيب، 2005)، واعتمدت الاستبانة على مقياس ليكترت (Likert) الخماسي الذي تتدرج الإجابة فيه: (بدرجة كبيرة جداً) ويمثل (5 درجات)، و(بدرجة كبيرة) ويمثل (4 درجات)، و(بدرجة متوسطة) ويمثل (3 درجات)، و(بدرجة قليلة) ويمثل (2 درجة)، و(بدرجة قليلة جداً) ويمثل (1 درجة)، وتتكون الاستبانة من ثلاثة أجزاء هي:

- الأول: يتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية (اسم الشركة، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).

- الجزء الثاني مكون من (24) فقرة يقيس استراتيجيات التغيير، ضمن ثلاث استراتيجيات؛ الاستراتيجية العقلانية وتقيسه الفقرات (1-10)، واستراتيجية التوعية الموجهة وتقيسه الفقرات (11-17)، والاستراتيجية القسرية وتقيسه الفقرات (18-24).
- الجزء الثالث والمكون من (18) فقرة يقيس الأداء المؤسسي بأبعاده؛ التعلم والنمو وتقيسه الفقرات (25-29)، وإجراءات العمل وتقيسه الفقرات (30-35)، ورضا العملاء وتقيسه الفقرات (36-40).

الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

تم عرض استبانة الدراسة على عدد من المتخصصين في مجال إدارة الأعمال لمعرفة مدى ملائمة وصلاحيّة الفقرات المستخدمة لقياس استراتيجيات التغيير، والأداء المؤسسي، وانتماء فقراتها للبعد الذي وضعت لقياسه، وتم الأخذ بملاحظات المحكمين وآرائهم، وأعيدت صياغة بعض الفقرات في ضوء هذه الملاحظات الهامة للدراسة.

ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، بالاعتماد على معامل كرونباخ-ألفا (Cronbach Alpha) لكل متغير من متغيرات الدراسة بجميع أبعاده، وكانت قيم معامل الثبات مقبولة، ويبيّن الجدول (3) قيم معامل الثبات.

الجدول (3)

المتغير	البعـد	الفقرات	كرونباخ ألفا
استراتيجيات التغيير	الاستراتيجية العقلانية	10-1	0.89
	استراتيجية التوعية الموجهة	11-17	0.81
	الاستراتيجية القسرية	18-24	0.81
الأداء المؤسسي	التعلم والنمو	25-29	0.79
	إجراءات العمل	30-35	0.84
	رضا العملاء	36-40	0.78

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science) (SPSS) للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وذلك على النحو

التالي:-

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة.
2. اختبار الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.

نتائج الدراسة

فيما يلي عرضاً لنتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها، وعلى النحو الآتي:

أولاً: الإجابة عن أسئلة الدراسة

نتائج الإجابة عن السؤال الأول، الذي نصه: "ما تصورات المبحوثين لدرجة ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات في القطاع المصرفي الأردني؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لدرجة ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات في القطاع المصرفي الأردني، ولكل بعد من أبعادها، ويبين الجدول (4) ذلك.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات في القطاع المصرفي الأردني

درجة الممارسة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استراتيجيات التغيير
مرتفعة	1	0.66	3.70	استراتيجية التوعية الموجهة
مرتفعة	2	0.70	3.66	الاستراتيجية العقلانية
متوسطة	3	0.70	3.38	الاستراتيجية القسرية
مرتفعة	-	0.45	3.59	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (4) أن درجة ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات في القطاع المصرفي الأردني كانت مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (3.59)، حيث كانت درجة ممارسة استراتيجياتي التوعية الموجهة، والعقلانية مرتفعة، في حين كانت درجة ممارسة الاستراتيجية القسرية متوسطة.

واحتلت استراتيجيات التوعية الموجهة الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.70)، يليها في الرتبة الثانية الاستراتيجية العقلانية بمتوسط حسابي قدره (3.66)، في حين احتلت الاستراتيجية القسرية الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.38). وتم تحليل فقرات كل استراتيجية من استراتيجيات التغيير، حيث استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على فقراتها، والجدول (5) يبين ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين على فقرات استراتيجيات التغيير مرتبة تنازلياً

درجة الممارسة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة	استراتيجيات التغيير
مرتفعة	1	0.96	3.95	يتم جمع المعلومات حول المشكلة أو الأزمة التي يواجهها المصرف	1	الاستراتيجية
مرتفعة	2	0.94	3.78	يهتم المصرف بأقامة ورش عمل حول المستجدات والتطورات في العمل	7	العقلانية
مرتفعة	3	0.95	3.77	يتم تقسيم برامج التغيير المطبقة في المصرف إلى مراحل عند تطبيقها	8	
مرتفعة	4	0.98	3.73	يتم حصر كافة البدائل المتاحة للتعامل مع الأزمة التي يواجهها المصرف	2	
مرتفعة	5	0.99	3.62	يهتم المصرف بإلحاق العاملين بدورات تدريبية باستمرار	6	
مرتفعة	6	0.94	3.59	يملك العاملون في المصرف المعرفة والخبرة الملائمة لإنجاز المهام المنوطة بهم	3	
مرتفعة	7	0.99	3.58	تستند عمليات التغيير في المصرف على نتائج البحوث والدراسات	9	
مرتفعة	8	0.98	3.57	يتم ابتعاث العاملين في بعثات دراسية لتنمية مهاراتهم ومعارفهم	10	
مرتفعة	9	0.96	3.54	يهتم المدير بسماع اقتراحات المرؤوسين حول برامج التغيير المطبقة	5	
متوسطة	10	1.06	3.49	تشكل فرق عمل في المصرف عند وقوع أزمة ما	4	
مرتفعة	1	0.93	3.89	تهتم إدارة المصرف بإقناع العاملين ببرامج التغيير	15	استراتيجية
مرتفعة	2	0.91	3.87	يستخدم المدير أسلوب التحفيز لإقناع المرؤوسين بأهمية التغيير	13	التوعية
مرتفعة	3	0.93	3.84	تنفق إدارة المصرف مع العاملين على تنفيذ برامج التغيير قبل تطبيقها	17	الموجهة
مرتفعة	4	0.96	3.76	تشرك إدارة المصرف العاملين في برامج التغيير	14	
مرتفعة	5	1.02	3.70	توضح إدارة المصرف أثر القرارات الجديدة على العاملين	16	
مرتفعة	6	0.98	3.54	يستخدم المدير أسلوب الإقناع عند التعامل مع مرؤوسيه	11	
متوسطة	7	1.06	3.33	يبين المدير للمرؤوسين أفكاره واستنتاجاته نحو التغيير للحصول على موافقتهم	12	
مرتفعة	1	0.91	3.72	عادة ما تتم التغييرات في المصرف بشكل مفاجئ لمواجهة أزمة ما	21	القسرية
متوسطة	2	0.94	3.47	يقبل العاملون في المصرف التغيير بدافع الخوف من العقاب	20	الاستراتيجية
متوسطة	3	0.92	3.46	يتم تنفيذ برامج التغيير في المصرف باستخدام القوة الرسمية	22	
متوسطة	4	1.11	3.44	تلجأ إدارة المصرف لأسلوب الحزم والشدة لإلزام العاملين بقبول التغيير	19	
متوسطة	5	1.12	3.29	يلجأ المدير لأسلوب العقاب عند عدم تنفيذ العمل بصورة صحيحة	18	
متوسطة	6	1.08	3.14	يتم قمع مقاومة العاملين لبرامج التغيير باستخدام العقوبات والجزاءات	24	
متوسطة	7	1.07	3.12	يتم أخذ آراء العاملين نحو برامج التغيير بعد الانتهاء من تنفيذ هذه البرامج	23	

يتبين من الجدول (5) أن الفقرة (1) التي تنص على "يتم جمع المعلومات حول المشكلة أو الأزمة التي يواجهها المصرف"، احتلت الرتبة الأولى من فقرات الاستراتيجية العقلانية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.95) وانحرافها المعياري (0.96)، في حين احتلت الفقرة (4) التي تنص على "تشكل فرق عمل في المصرف عند وقوع أزمة ما" الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.49) وانحرافها المعياري (1.06).

كما احتلت الفقرة (15) التي تنص على "تهتم إدارة المصرف بإقناع العاملين ببرامج التغيير"، الرتبة الأولى من فقرات استراتيجية التوعية الموجهة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.89) وانحرافها المعياري (0.93)، في حين احتلت الفقرة (12) التي تنص على "يبين

المدير للمرؤوسين أفكاره واستنتاجاته نحو التغيير للحصول على موافقتهم" الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.33) وانحرافها المعياري (1.06).

وأخيراً يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (21) التي تنص على "عادة ما تتم التغييرات في المصرف بشكل مفاجئ لمواجهة أزمة ما"، احتلت الرتبة الأولى من فقرات الاستراتيجية القسرية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.72) وانحرافها المعياري (0.91)، في حين احتلت الفقرة (25) التي تنص على "يتم أخذ آراء العاملين نحو برامج التغيير بعد الانتهاء من تنفيذ هذه البرامج" الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.12) وانحرافها المعياري (1.07).

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني، الذي نصه: " ما تصورات المبحوثين لمستوى الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي الأردني؟"
للإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لمستوى الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي الأردني، ولكل بعد من أبعاده، ويبين الجدول (6) ذلك.

الجدول (6)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي الأردني

أبعاد الأداء المؤسسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأداء
رضا العملاء	3.83	0.62	1	مرتفع
إجراءات العمل	3.72	0.64	2	مرتفع
التعلم والنمو	3.61	0.77	3	مرتفع
الدرجة الكلية	3.72	0.56	-	مرتفع

يلاحظ من الجدول (6) أن مستوى الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي الأردني كان مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.72)، حيث كان مستوى رضا العملاء، وإجراءات العمل، والتعلم والنمو مرتفعاً.

وقد احتل رضا العملاء الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.83)، يليه في الرتبة الثانية إجراءات العمل بمتوسط حسابي قدره (3.72)، في حين احتل التعلم والنمو الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.61). وتم تحليل فقرات كل بعد من أبعاد الأداء المؤسسي، حيث استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على فقراته، والجدول (7) يبين ذلك.

الجدول (7)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين على فقرات الأداء المؤسسي مرتبة تنازلياً

مستوى الأداء	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة	استراتيجيات التغيير
مرتفع	1	1.10	3.72	يتم تدريب العاملين في المصرف باستمرار	28	التعلم والنمو
مرتفع	2	0.95	3.68	يضع المصرف الأساليب المناسبة لرفع مستوى تعلم العاملين	25	
مرتفع	3	1.00	3.59	يشجع المصرف العاملين على النمو الأكاديمي	26	
مرتفع	4	1.09	3.54	يتم ايفاد العاملين في دورات فنية خارجية أو داخلية	29	
مرتفع	5	1.05	3.52	يتم ترقية العاملين في المصرف عند حصولهم على مؤهلات أكاديمية أو تدريبية	27	
مرتفع	1	0.71	3.95	يتم تبسيط إجراءات العمل باستخدام أساليب حديثة في تصميم العمل	35	إجراءات العمل
مرتفع	2	0.79	3.85	يتم تطوير إجراءات العمل لتواكب المستجدات التكنولوجية والمعلوماتية	34	
مرتفع	3	0.89	3.74	يتم تحسين إجراءات العمل وفقاً لمتطلبات العمل	31	
مرتفع	4	0.91	3.72	يتم تبسيط إجراءات العمل وفقاً لخريطة توزيع العمل	33	
مرتفع	5	0.93	3.62	يتم تبسيط إجراءات العمل باستمرار	30	
متوسط	6	0.88	3.44	العاملين في المصرف راضين عن إجراءات العمل المتبعة	32	
مرتفع	1	0.86	4.04	يسعى المصرف إلى تقديم الخدمات الحديثة والمتطورة لعملائه	40	رضا العملاء
مرتفع	2	0.82	3.90	يسعى المصرف إلى تحقيق احتياجات العملاء وتوقعاتهم	39	
مرتفع	3	0.80	3.79	يهتم المصرف بالاتصال بجمهوره باستمرار	38	
مرتفع	4	0.91	3.73	يتم الأخذ بشكوى واقتراحات العملاء	37	
مرتفع	5	0.85	3.67	تحقق الخدمات المقدمة رضا العملاء	36	

يتبين من الجدول (7) أن الفقرة (28) التي تنص على "يتم تدريب العاملين في المصرف باستمرار"، احتلت الرتبة الأولى من فقرات التعلم والنمو، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.72) وانحرافها المعياري (1.10)، في حين احتلت الفقرة (27) التي تنص على "يتم ترقية العاملين في المصرف عند حصولهم على مؤهلات أكاديمية أو تدريبية" الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.68) وانحرافها المعياري (0.95).

كما احتلت الفقرة (35) التي تنص على "يتم تبسيط إجراءات العمل باستخدام أساليب حديثة في تصميم العمل"، الرتبة الأولى من فقرات إجراءات العمل، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.95) وانحرافها المعياري (0.71)، في حين احتلت الفقرة (32) التي تنص على "العاملين في المصرف راضين عن إجراءات العمل المتبعة" الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.44) وانحرافها المعياري (0.88).

وأخيراً يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (40) التي تنص على "يسعى المصرف إلى تقديم الخدمات الحديثة والمتطورة لعملائه"، احتلت الرتبة الأولى من فقرات رضا العملاء، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.04) وانحرافها المعياري (0.86)، في حين احتلت الفقرة

(36) التي تنص على "تحقق الخدمات المقدمة رضا العملاء" الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.67) وانحرافها المعياري (0.85).

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية، وتنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات (الاستراتيجية العقلانية، واستراتيجية التوعية الموجهة، والاستراتيجية القسرية) على الأداء المؤسسي (التعلم والنمو، إجراءات العمل، رضا العملاء) في القطاع المصرفي الأردني.

استخدم اختبار الانحدار المتعدد لاختبار أثر ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات (الاستراتيجية العقلانية، واستراتيجية التوعية الموجهة، والاستراتيجية القسرية) على الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي الأردني، والجدول (8) يبين ذلك.

الجدول (8)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات على الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي الأردني

الأبعاد المستقلة (استراتيجيات التغيير)	Beta	قيمة ت المحسوبة	مستوى دلالة ت	R ² المعدلة	قيمة ف المحسوبة	مستوى دلالة ف
استراتيجية التوعية الموجهة	0.43	5.85	*0.00			
الاستراتيجية العقلانية	0.23	3.12	*0.00	0.45	58.53	*0.00
الاستراتيجية القسرية	-	-	*0.00			
	0.18	3.41				

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يظهر الجدول (8) ثبات صلاحية نموذج الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (58.53) بقيمة احتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، ويتبين من الجدول كذلك أن ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات تُفسر ما مقداره (45%) من التباين في الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي الأردني، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات على الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي الأردني.

ويظهر الجدول أيضاً أن ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات (استراتيجية التوعية الموجهة، والاستراتيجية العقلانية، والاستراتيجية القسرية) لها أثر على الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي الأردني حيث بلغت قيم (ت) المحسوبة لها على التوالي (5.85، 3.12، -3.41)، بقيمة احتمالية (0.00) لكل منها، وهي أقل من مستوى الدلالة

($0.05 \geq \alpha$)، وهذا معزز بارتفاع معاملات (Beta) لها حيث بلغت (0.43، 0.23، -0.18) على التوالي.

ومن تتبع هذه النتائج يتبين وجود علاقة إيجابية بين استراتيجيتي التوعية الموجهة، والعقلانية وبين الأداء المؤسسي، في حين يتبين وجود علاقة سلبية بين الاستراتيجية القسرية والأداء المؤسسي، كما يتبين كذلك أن أقوى استراتيجيات التغيير أثراً على الأداء المؤسسي هي استراتيجية التوعية الموجهة.

وبناءً على هذه النتائج ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات (الاستراتيجية العقلانية، واستراتيجية التوعية الموجهة، والاستراتيجية القسرية) على الأداء المؤسسي (التعلم والنمو، إجراءات العمل، رضا العملاء) في القطاع المصرفي الأردني".

اختبار الفرضية الفرعية الأولى، وتنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات (الاستراتيجية العقلانية، واستراتيجية التوعية الموجهة، والاستراتيجية القسرية) على التعلم والنمو في القطاع المصرفي الأردني.

استخدم اختبار الانحدار المتعدد لاختبار أثر ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات (الاستراتيجية العقلانية، واستراتيجية التوعية الموجهة، والاستراتيجية القسرية) على التعلم والنمو في القطاع المصرفي الأردني، والجدول (9) يبين ذلك.

الجدول (9)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات على التعلم والنمو في القطاع المصرفي الأردني

الأبعاد المستقلة (استراتيجيات التغيير)	Beta	قيمة ت المحسوبة	مستوى دلالة ت	R ² المعدلة	قيمة ف المحسوبة	مستوى دلالة ف
استراتيجية التوعية الموجهة	0.51	6.36	*0.00			
الاستراتيجية القسرية	0.23	4.03	*0.00	0.35	37.66	*0.00
الاستراتيجية العقلانية	0.00	0.04	0.97			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يظهر الجدول (9) ثبات صلاحية نموذج الفرضية الفرعية الأولى حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (37.66) بقيمة احتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)،

ويتبين من الجدول كذلك أن ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات تُفسر ما مقداره (35%) من التباين في التعلم والنمو في القطاع المصرفي الأردني، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات على التعلم والنمو في القطاع المصرفي الأردني.

ويظهر الجدول أيضاً أن ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات (استراتيجية التوعية الموجهة، والاستراتيجية القسرية) لها أثر على التعلم والنمو في القطاع المصرفي الأردني حيث بلغت قيم (ت) المحسوبة لهما على التوالي (6.36، -4.03)، بقيمة احتمالية (0.00) لكل منها، وهي أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وهذا معزز بارتفاع معاملات (Beta) لهما حيث بلغت (0.51، -0.23) على التوالي.

ويشير الجدول أيضاً أن ممارسة الاستراتيجية العقلانية لمواجهة الأزمات ليس لها أثر على التعلم والنمو في القطاع المصرفي الأردني حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة لها (0.04)، بقيمة احتمالية (0.97)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وهذا معزز بتدني معامل (Beta) لها حيث بلغ (0.00).

ومن نتج هذه النتائج يتبين وجود علاقة إيجابية بين استراتيجية التوعية الموجهة والتعلم والنمو، في حين يتبين وجود علاقة سلبية بين الاستراتيجية القسرية والتعلم والنمو، كما يتبين كذلك أن أقوى استراتيجيات التغيير أثراً على التعلم والنمو هي استراتيجية التوعية الموجهة.

وبناءً على هذه النتائج ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات (استراتيجية التوعية الموجهة، والاستراتيجية القسرية) على التعلم والنمو في القطاع المصرفي الأردني". كما ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية العدمية التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسة الاستراتيجية العقلانية لمواجهة الأزمات على التعلم والنمو في القطاع المصرفي الأردني".

اختبار الفرضية الفرعية الثانية، وتنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات (الاستراتيجية العقلانية، واستراتيجية التوعية الموجهة، والاستراتيجية القسرية) على إجراءات العمل في القطاع المصرفي الأردني.

استخدم اختبار الانحدار المتعدد لاختبار أثر ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات (الاستراتيجية العقلانية، واستراتيجية التوعية الموجهة، والاستراتيجية القسرية) على إجراءات العمل في القطاع المصرفي الأردني، والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول (10)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات على إجراءات العمل في القطاع المصرفي الأردني

الأبعاد المستقلة (استراتيجيات التغيير)	Beta	قيمة ت المحسوبة	مستوى دلالة ت	R ² المعدلة	قيمة ف المحسوبة	مستوى دلالة ف
استراتيجية التوعية الموجهة	0.35	4.35	*0.00			
الاستراتيجية العقلانية	0.24	2.87	*0.01	0.34	37.29	*0.00
الاستراتيجية القسرية	-	-	*0.01			
	0.15	2.61				

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يظهر الجدول (10) ثبات صلاحية نموذج الفرضية الفرعية الثانية حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (37.29) بقيمة احتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، ويتبين من الجدول كذلك أن ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات تُفسر ما مقداره (34%) من التباين في إجراءات العمل في القطاع المصرفي الأردني، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات على إجراءات العمل في القطاع المصرفي الأردني.

ويظهر الجدول أيضاً أن ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات (استراتيجية التوعية الموجهة، والاستراتيجية العقلانية، والاستراتيجية القسرية) لها أثر على إجراءات العمل في القطاع المصرفي الأردني حيث بلغت قيم (ت) المحسوبة لها على التوالي (4.35، 2.87، -2.61)، بقيم احتمالية (0.00، 0.01، 0.01) على التوالي، وهي أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وهذا معزز بارتفاع معاملات (Beta) لها حيث بلغت (0.35، 0.24، -0.15) على التوالي.

ومن تتبّع هذه النتائج يتبين وجود علاقة إيجابية بين استراتيجيتي التوعية الموجهة، والعقلانية وبين إجراءات العمل، في حين يتبين وجود علاقة سلبية بين الاستراتيجية القسرية وإجراءات العمل، كما يتبين كذلك أن أقوى استراتيجيات التغيير أثراً على إجراءات العمل هي استراتيجية التوعية الموجهة.

وبناءً على هذه النتائج ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات (الاستراتيجية العقلانية، واستراتيجية التوعية الموجهة، والاستراتيجية القسرية) على إجراءات العمل في القطاع المصرفي الأردني".

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، وتنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات (الاستراتيجية العقلانية، واستراتيجية التوعية الموجهة، والاستراتيجية القسرية) على رضا عملاء القطاع المصرفي الأردني.

استخدم اختبار الانحدار المتعدد لاختبار أثر ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات (الاستراتيجية العقلانية، واستراتيجية التوعية الموجهة، والاستراتيجية القسرية) على رضا عملاء القطاع المصرفي الأردني، والجدول (11) يبين ذلك.

الجدول (11)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات على رضا عملاء القطاع المصرفي الأردني

الأبعاد المستقلة (استراتيجيات التغيير)	Beta	قيمة ت المحسوبة	مستوى دلالة ت	R ² المعدلة	قيمة ف المحسوبة	مستوى دلالة ف
الاستراتيجية العقلانية	0.38	4.33	*0.00			
استراتيجية التوعية الموجهة	0.17	1.96	*0.05	0.26	25.59	*0.00
الاستراتيجية القسرية	-	-	0.50			
	0.04	0.68				

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يظهر الجدول (11) ثبات صلاحية نموذج الفرضية الفرعية الثالثة حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (25.59) بقيمة احتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، ويتبين من الجدول كذلك أن ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات تُفسر ما مقداره (26%) من التباين في رضا عملاء القطاع المصرفي الأردني، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات على رضا عملاء القطاع المصرفي الأردني.

ويظهر الجدول أيضاً أن ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات (الاستراتيجية العقلانية، واستراتيجية التوعية الموجهة) لهما أثر على رضا عملاء القطاع المصرفي الأردني حيث بلغت قيم (ت) المحسوبة لهما على التوالي (4.33، 1.96)، بقيمة احتمالية (0.00، 0.05)

على التوالي، وهي أقل أو تساوي مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وهذا معزز بارتفاع معاملات (Beta) لهما حيث بلغت (0.38، 0.17) على التوالي. ويشير الجدول أيضاً أن ممارسة الاستراتيجية القسرية لمواجهة الأزمات ليس لها أثر على رضا عملاء القطاع المصرفي الأردني حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة لها (-0.68)، بقيمة احتمالية (0.50)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وهذا معزز بتدني معامل (Beta) لها حيث بلغ (-0.04).

ومن تتبع هذه النتائج يتبين وجود علاقة إيجابية بين استراتيجيتي العقلانية، والتوعية الموجهة وبين رضا العملاء، في حين يتبين وجود علاقة سلبية بين الاستراتيجية القسرية ورضا العملاء، كما يتبين كذلك أن أقوى استراتيجيات التغيير أثراً على رضا العملاء هي الاستراتيجية العقلانية.

وبناءً على هذه النتائج ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسة استراتيجيتي التغيير لمواجهة الأزمات (الاستراتيجية العقلانية، واستراتيجية التوعية الموجهة) على رضا عملاء القطاع المصرفي الأردني". كما ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية العدمية التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسة الاستراتيجية القسرية لمواجهة الأزمات على رضا عملاء القطاع المصرفي الأردني".

مناقشة النتائج والتوصيات:

أولاً: مناقشة النتائج

تناولت الدراسة تحليل أثر ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات على الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي الأردني، وفيما يلي مناقشة لأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

1. بينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات في القطاع المصرفي الأردني كانت مرتفعة، حيث كانت درجة ممارسة استراتيجيتي التوعية الموجهة، والعقلانية مرتفعة، في حين كانت درجة ممارسة الاستراتيجية القسرية متوسطة. وقد احتلت استراتيجية التوعية الموجهة الرتبة الأولى في حين احتلت الاستراتيجية القسرية الرتبة الأخيرة. وتفسر هذه النتيجة إلى أن القطاع المصرفي يطبق جهود التغيير بشكل مخطط ومدروس، وبناءً على دراسة للتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة، مع وجود تغييرات طارئة تحدث بشكل مفاجئ ولكن بمستوى متوسط.

2. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي الأردني كان مرتفعاً وفي جميع أبعاده. وقد احتل رضا العملاء الرتبة الأولى في حين احتل التعلم والنمو الرتبة الأخيرة. وتشير هذه النتيجة إلى نجاح جهود التغيير التي تحدث في القطاع المصرفي الأردني في تحقيق أهدافها المرسومة والتي تتمثل بشكل جوهرى في تحسين وتعزيز مستويات أداء هذا القطاع.

3. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين استراتيجيتي التوعية الموجهة، والعقلانية وبين الأداء المؤسسي بأبعاده الثلاثة، في حين أشارت النتائج كذلك إلى وجود علاقة سلبية بين الاستراتيجية القسرية والأداء المؤسسي بأبعاده الثلاثة. وتؤكد هذه النتيجة مع ما بينه الأدب النظري من نتائج إيجابية في حال استخدام استراتيجيتي التوعية الموجهة، والعقلانية على المنظمة والعاملين على حد سواء، وفي نفس الوقت أشار الأدب النظري إلى النتائج السلبية التي يمكن ان تترتب على استخدام الاستراتيجية القسرية. لذا اهتم الأدب النظري بضرورة وجود سبب جوهرى لاستخدام هذه الاستراتيجية كوجود تهديد مباشر لبقاء المنظمة أو استمراريتها.

4. بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات (الاستراتيجية العقلانية، واستراتيجية التوعية الموجهة، والاستراتيجية القسرية) على الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي الأردني، وكانت استراتيجية التوعية الموجهة أقوى استراتيجيات التغيير أثراً على الأداء المؤسسي. وتفسر هذه النتيجة إلى ان الهدف الرئيس وراء استخدام استراتيجيتي التوعية الموجهة، والعقلانية هو تحسين أداء المصرف، وتعزيز مقدراته التنافسية، في حين إن الهدف الرئيس من استخدام الاستراتيجية القسرية هو الحفاظ على بقاء المصرف، واستمراريته بغض النظر عن مستويات الأداء المتحققة نتيجة لإحداث التغيير فيه.

5. أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة استراتيجيتي التغيير لمواجهة الأزمات (استراتيجية التوعية الموجهة، والاستراتيجية القسرية) على التعلم والنمو في القطاع المصرفي الأردني، وكانت استراتيجية التوعية الموجهة أقوى استراتيجيات التغيير أثراً على التعلم والنمو. وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة الاستراتيجية العقلانية لمواجهة الأزمات على التعلم والنمو في القطاع المصرفي الأردني. وتفسر هذه النتيجة أنه لتحقيق أقصى مردود من تطبيق التغيير في القطاع المصرفي باستخدام استراتيجية التوعية الموجهة، والاستراتيجية القسرية يعتمد بشكل رئيس على ما يمتلكه العاملون من معرفة

ومهارات وخبرات تجاه برامج التغيير، في حين ان الاستراتيجية العقلانية تعمل على تزويد العاملين بهذه المعارف والمهارات.

6. اشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات (الاستراتيجية العقلانية، واستراتيجية التوعية الموجهة، والاستراتيجية القسرية) على إجراءات العمل في القطاع المصرفي الأردني، وكانت استراتيجية التوعية الموجهة أقوى استراتيجيات التغيير أثراً على إجراءات العمل. وتفسر هذه النتيجة إلى ان أحد الجوانب الرئيسة التي يحدث فيها التغيير هي إجراءات العمل بغض النظر عن استراتيجية التغيير المستخدمة في إحداث التغيير المنشود.

7. أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات (الاستراتيجية العقلانية، واستراتيجية التوعية الموجهة) على رضا عملاء القطاع المصرفي الأردني، وكانت الاستراتيجية العقلانية أقوى استراتيجيات التغيير أثراً على رضا العملاء. وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة الاستراتيجية القسرية لمواجهة الأزمات على رضا عملاء القطاع المصرفي الأردني. وتفسر هذه النتيجة إلى أن الهدف الرئيس من استخدام الاستراتيجية العقلانية، واستراتيجية التوعية الموجهة هو تحسين مستوى أداء المصرف مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة المقدمة للعملاء، وبالتالي تحقيق مستويات رضا مرتفعة لديهم.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات الهادفة إلى تعزيز ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات لرفع مستوى الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي الأردني، وهذه التوصيات:

1. تعزيز ممارسة استراتيجية التوعية الموجهة لمواجهة الأزمات في القطاع المصرفي الأردني، وذلك عن طريق الآليات التالية:

- أ. ضرورة أن يبين المدير للمرؤوسين أفكاره واستنتاجاته نحو إحداث التغيير في المصرف، واهتمامه بالحصول على موافقتهم تجاه برامج التغيير.
- ب. ضرورة استخدام القائمين على برامج التغيير أسلوب الإقناع عند التعامل مع العاملين.
- ج. قيام إدارة المصرف ببيان أثر القرارات الجديدة على العاملين.

2. تعزيز ممارسة الاستراتيجية العقلانية لمواجهة الأزمات في القطاع المصرفي الأردني، وذلك عن طريق الآليات التالية:

أ. العمل على تشكيل فرق عمل متخصصة في المصرف عند وقوع أزمة ما.
ب. ضرورة اهتمام إدارة المصرف باقتراحات المرؤوسين حول برامج التغيير المراد تطبيقها.

ج. العمل على ابتعاث العاملين في بعثات دراسية لتنمية مهاراتهم ومعارفهم.
3. العمل على محاولة الدمج بين استراتيجية التوعية الموجهة والاستراتيجية العقلانية، والابتعاد قدر الإمكان عن تطبيق الاستراتيجية القسرية في إحداث التغيير في المصرف.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- البليبيسي، حلمي "محمد بشير" (2002). الأساليب القيادية وإدارة التغيير: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.
- البنك المركزي الأردني، (2008). التقرير السنوي، عمان: البنك المركزي الأردني.
- حريم، حسن محمود (2006). تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط(2)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين (2003). إدارة المنظمات، ط(1)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الخصري، محسن أحمد (2003). إدارة التغيير: مدخل اقتصادي للسلوكيات الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، دمشق: دار الرضا للنشر والتوزيع.
- درة، عبد الباري، والمدهون، موسى توفيق والجزراوي، إبراهيم محمد علي (1994). الإدارة الحديثة: المفاهيم والعمليات (منهج علمي تحليلي)، عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.
- الدقاسمة، مأمون أحمد سليم (2002). التغيير التنظيمي دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية في محافظة اربد نحو دوافع وسمات ومعوقات ومتطلبات نجاح جهود التغيير التنظيمي، مجلة الإداري، العدد (88).
- السردى، علي محمد (2005). تقييم عملية التغيير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية بعد الخصخصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت: المفرق، الأردن.
- سمث، ستيف (2001). إدارة التغيير، ترجمة مكتبة الشقري، ط(1)، الرياض:
- الشماع، خليل محمد حسن؛ وحمود، خضير كاظم (2007). نظرية المنظمة، ط(3)، عمان: دار المسيرة للنشر.
- الطجم، عبد الله بن عبد الغني (2001). قياس درجة تأثير العاملين على أنواع القرارات التنظيمية لاختيار استراتيجية التغيير للتطوير التنظيمي، مجلة الإداري، العدد (85).
- عساف، عبد المعطي محمد (1994). السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، ط(1)، عمان: جريدة الرأي.

العطيات، محمد بن يوسف النمران (2006). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، ط(1)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

مجمع اللغة العربية (1972). المعجم الوسيط، ج1، ج2، ط2

نصيرات، فريد والخطيب، صالح (2005). التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية، مجلة دراسات: العلوم الإدارية، المجلد (32)، العدد (2)، 433-415.

الوسمي، فيصل سعد فالج (2006). درجة إسهام القادة التربويين في إدارة التغيير في المؤسسات التربوية في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Balogun, J. & Hailey. H. V. (1999) **Exploring Strategic Change**. London: Prentice Hall.

Charles, J., & Pineno, P, (2004), Balanced Scorecard Application and Model Building A survey and Comparison of the Manufactured Homes and Motor Homes Industries, **Management Accounting Quarterly**, Fall Vol. (6), No. (1). Pp. 21-28.

Chin, Robert & Bennay, Kenneth, D. (1997). **General Strategies for Effective Change in Human Systems**, New York: Rinehart and Winston.

Davig, William; Elbert, Norb, & Brown Steve, (2004), Implementing a Strategic Planning Model for Small Manufacturing Firms: An Adaptation of the Balanced Scorecard, **Sam Advanced Management Journal**, Winter, Pp. 18-23.

French, L. Wendell; Bell, Cecil, H. & Zawacki, Robert A. (1995), **Organization Development and Transformation**. McGraw-Hill Inc.

- Hendricks, Kevin; Menor, Larry & Wiedman, Christine, (2004), The Balanced Scorecard: To adopt or not to adopt?, **Ivey Business Journal**, November/December, Pp. 1-18.
- Jimmieson, N.; White, Katherine, & Peach, Megan,(2004). **Employee Readiness for Change: Utilizing the Theory of Planned Behavior to Inform Change Management**, Academy of Management. California: USA.
- Kaplan R., & Atkinson A.A., (1998). **Advanced Management Accounting**, Prentice Hall, N.J, Third Edition,
- Kaplan, R., & Norton, D, (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance, **Harvard Business Review**, January-February, Pp. 71-79.
- Kaplan, R., & Norton, D, (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, **Harvard Business School Press**, September, P. 324.
- Ostrenga, M.; Ozan, T.; McIlhattan, R., & Harwood, M, (1992). **The Erns & Young Guide to Total Cost Management**, John Willy & Sons, New York
- Paton R.A. & McCalman J. (2001). **Change Management: A Guide to Effective Implementation**. Second Edition. Sage Publications.
- Pattanayak, B. & Mishra P.K. (1999). **Change for Growth: Understanding Organizational Development**. New Delhi: Wheeler Publishing.
- Reeve, J., M., (1990). The Impact of Continuous Improvement on the Design of Activity- Based Cost Systems, **Cost Management**, Summer, Pp. 43-50.
- Stewart, J. & Kringas, P. (2003). Change Management-Strategy and Value in Six Agencies from the Australian Public Service. **Public Administration Review**. Vol. 63, 6, pp: 675- 688.

