

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر
فرع علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال مالية

الموضوع:

دور فرق العمل في تخفيض مقاومة التغيير
-دراسة ميدانية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR قالمة-

تحت إشراف:
- الأستاذة

من إعداد الطالبة:
- سبتي هاجر
زدوري اسماء

السنة الجامعية: 2014-2015

بسم الله الرحمن الرحيم

"إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم"

سورة الرعد الآية: 11

شكر و تقدير

أشكر الله تعالى وأحمده على توفيقى في إتمام هذا العمل.
وأقدم بخالص الشكر إلى أستاذتى و مشرفتى الفاضلة

"زدوري اسماء"

على إشرافها على هذا البحث وعلى توجيهاتها و نصائحها
القيمة فلها منى كل التقدير و الاحترام.

كما أتقدم أيضا بخالص الشكر لأساتذة قسم علوم التسيير عامة
الذين ساعدوني ووجهوني في هذا العمل.

كما اشكر الاساتذة الافاضل على قبولهم مناقشة مذكرتى و
الرجاء ان تكون في المستوى.
وأشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا
العمل.

و في الأخير لا انسى موظفى قسم ادارة علوم التسيير على
لطفهم و اخوتهم.

قائمة المحتويات

	الآية
	الإهداء
	شكر و تقدير
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أد	مقدمة عامة
24-01	الفصل الأول: عموميات حول التغيير و مقاومة التغيير
02	مقدمة الفصل
03	المبحث الأول : مدخل الى التغيير
03	المطلب الأول : ماهية التغيير
03	أولاً: مفهوم التغيير
04	ثانياً: اهمية التغيير
05	ثالثاً: انواع التغيير
09	المطلب الثاني : اساسيات حول التغيير
09	أولاً: اسباب التغيير
10	ثانياً: دوافع التغيير
11	ثالثاً: استراتيجيات و مداخل تطبيق التغيير
13	المطلب الثالث : ماهية ادارة التغيير
13	أولاً: مفهوم ادارة التغيير
14	ثانياً: خصائص ادارة التغيير
15	ثالثاً: مراحل ادارة التغيير و مجالاتها
18	المبحث الثاني : ماهية مقاومة التغيير
18	المطلب الأول : مفهوم مقاومة التغيير
19	المطلب الثاني: اسباب مقاومة التغيير
20	المطلب الثالث : فوائد مقاومة التغيير
21	المبحث الثالث: مداخل مقاومة التغيير
21	المطلب الأول : انواع مقاومة التغيير
22	المطلب الثاني : مصادر مقاومة التغيير
23	المطلب الثالث : اشكال مقاومة التغيير
24	خلاصة الفصل

47-25	الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي لفرق العمل
26	مقدمة الفصل
27	المبحث الأول : مفاهيم اساسية حول فرق العمل
27	المطلب الأول : مدخل الى جماعة العمل
27	اولا : مفهوم جماعة العمل
28	ثانيا : خصائص جماعة العمل
30	ثالثا : انواع جماعات العمل
30	المطلب الثاني : مدخل الى فرق العمل
30	اولا : مفهوم فرق العمل
32	ثانيا : اهمية فرق العمل
33	ثالثا : خصائص فرق العمل
35	المطلب الثالث : الفرق بين جماعة العمل و فرق العمل
36	المبحث الثاني : اساسيات حول فرق العمل
36	المطلب الأول : مؤشرات الحاجة الى فرق العمل
37	المطلب الثاني : احتياجات فرق العمل
39	المطلب الثالث : انواع فرق العمل
41	المبحث الثالث : بناء فرق العمل
41	المطلب الأول : اسباب بناء فرق العمل
43	المطلب الثاني : عملية بناء فرق العمل
44	المطلب الثالث : مراحل بناء فرق العمل
47	خلاصة الفصل
63-48	الفصل الثالث : علاج مقاومة التغيير و علاقتها بفرق العمل
49	مقدمة الفصل
50	المبحث الأول : التصدي لمقاومة التغيير
50	المطلب الأول : اساليب الوقاية من مقاومة التغيير
50	المطلب الثاني : اساليب علاج مقاومة التغيير
52	المطلب الثالث : مداخل ادارة التغيير في التعامل مع مقاومة التغيير
55	المبحث الثاني : علاقة فرق العمل بمقاومة التغيير
55	المطلب الأول : فرق العمل ، التغيير ، مقاومة التغيير
56	المطلب الثاني : متطلبات تسهيل مهمة فرق العمل لتخفيض مقاومة التغيير
58	المطلب الثالث : عوامل فرق العمل المساهمة في تعامل مع مقاومة التغيير
59	المبحث الثالث : استراتيجيات فرق العمل في تخفيض مقاومة التغيير
59	المطلب الأول : دور القيادة الفعالة في التعامل مع مقاومة التغيير
60	المطلب الثاني : دور القيادة التحويلية في التعامل مع مقاومة التغيير
61	المطلب الثالث : دور المشاركة في التعامل مع مقاومة التغيير
63	خلاصة الفصل

113-64	الفصل الرابع : دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR قالمة
65	مقدمة الفصل
66	المبحث الأول : تقديم عام لبنك الفلاحة و التنمية الريفية
66	المطلب الأول : نشأة و تطور بنك الفلاحة و التنمية الريفية
66	اولا : نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية
67	ثانيا: مراحل تطور بنك الفلاحة و التنمية الريفية
69	المطلب الثاني : اهداف و خدمات بنك الفلاحة و التنمية الريفية
69	اولا : اهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية
70	ثانيا: خدمات بنك الفلاحة و التنمية الريفية
73	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية
73	اولا : الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للاستغلال <i>G.R.E</i>
76	ثانيا: الهيكل التنظيمي للوكالة المحلية للاستغلال <i>A.L.E</i>
78	المبحث الثاني: الاطار المنهجي و الاجراءات المتبعة للدراسة
78	المطلب الأول : مجتمع و عينة الدراسة
78	اولا : مجتمع الدراسة
78	ثانيا: عينة الدراسة
79	ثالثا: حدود الدراسة
79	رابعا: صعوبات الدراسة
79	المطلب الثاني : المنهجية و الادوات المستخدمة في الدراسة
79	اولا : المنهج المستخدم في الدراسة
80	ثانيا: الادوات المستخدمة في الدراسة
82	المطلب الثالث : اساليب المعالجة الاحصائية
83	المبحث الثالث: نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات
83	المطلب الأول: صدق اداة الدراسة و خصائص العينة
83	اولا : صدق اداة الدراسة
84	ثانيا: خصائص عينة الدراسة
89	المطلب الثاني: عرض و تحليل بيانات الدراسة
90	اولا: تحليل اجابات عينة الدراسة حول المحور الاول فرق العمل
96	ثانيا: تحليل اجابات عينة الدراسة حول المحور الثاني التغيير و مقاومة التغيير
100	ثالثا: تحليل اجابات عينة الدراسة حول المحور الثالث فرق العمل و مقاومة التغيير
105	المطلب الثالث: التوزيع الطبيعي و اختبار الفرضيات
105	اولا: اختبار التوزيع الطبيعي
106	ثانيا: اختبار معامل الارتباط بيرسون
107	ثالثا: اختبار فرضيات الدراسة
113	خلاصة الفصل

114	الخاتمة العامة
119	قائمة المراجع
127	الملاحق
	الملخص

تواجه المؤسسات المالية و البنوك، العامة منها و الخاصة على حد سواء تحديات كثيرة و تغييرات سريعة متلاحقة كان لها اثر كبير عليها، و تمثلت الكثير من هذه التحديات و التغييرات في انتشار تقنيات المعلومات، ثورة الاتصالات، انتشار الإنترنت، انفتاح الاسواق العالمية، ظهور التكتلات الاقتصادية الضخمة التي انعكست على سوق العملة الصعبة، تدفق رؤوس الاموال و انتقالها بسهولة بدون عوائق و بروز اهمية المعلومات و انتشارها بكثافة، كل هذا اثر على المؤسسات المالية و البنوك بشكل كبير و دفع بها إلى العمل على التغيير المستمر لمواكبة العصر.

في ظل هذه التغييرات التي تقوم بها المؤسسات المالية و البنوك، عادة ما نجدها تقابل وتواجه بالرفض و عدم القبول من طرف الأفراد العاملين بها و هو ما يعرف بمقاومة التغيير، التي تنشأ في اغلب الاحيان من قيم و اعتقادات الأفراد و خوفهم من التجديد و رغبتهم في البقاء على القديم الذي اعتادوا عليه.

و نظرا لأنه اصبح لزاما على المؤسسات المالية و البنوك البحث عن أساليب ادارية جديدة تتلاءم و تغييرات البيئة الحالية و التخلص نهائيا من الاساليب القديمة مع تجنب التعرض لمقاومة التغيير السلبية نجد أساليب ادارية حديثة تساعدها في التكيف مع هذه التغييرات، من بينها فرق العمل التي تحضى باهمية استثنائية في عالم المال و الاعمال لما لها من دور مهم و حرج في نجاح المؤسسات المالية و البنوك على حد سواء.

و هذا ما سيتم التعرف عليه من خلال الدراسة الميدانية التي سنقوم بها في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR قالمة.

الإشكالية:

تعتبر ظاهرة التغيير سمة من سمات العصر الحاضر، و هذا في ظل التغييرات السريعة التي تشهدها المؤسسات المالية و البنوك، و نظرا لحدة المقاومة التي تتعرض لها اثناء تنفيذ عملية التغيير و جب عليها اعتماد اسلوب حديث يخفض و يعالج مشاكل الرفض و المقاومة، حيث تعتبر فرق العمل واحدة من ابرز الاساليب في هذا المجال.

و عليه تأتي دراستنا لتعالج الاشكالية التي مفادها:

" ما هو الدور الذي تلعبه فرق العمل في تخفيض مقاومة التغيير في المؤسسات المصرفية؟ "

و تتفرع هذه الاشكالية الرئيسية إلى تساؤلات جزئية و المتمثلة في:

✓ ما المقصود بفرق العمل؟

✓ ما هو التغيير ؟ و فيما تتمثل اهم مداخل مقاومة التغيير؟

✓ كيف تعمل فرق العمل على تخفيض مقاومة التغيير؟

الفرضيات:

للإجابة على هذه التساؤلات و من خلال دراستنا وضعنا الفرضيات التالية:

- ✓ يولي بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR قالة اهمية لفرق العمل.
- ✓ يعمل بنك الفلاحة و التنمية الريفية على تخفيض مقاومة التغيير.
- ✓ يستخدم بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR قالة فرق العمل لتخفيض مقاومة التغيير.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين فرق العمل و تخفيض مقاومة التغيير.

مبررات اختيار الموضوع:

هناك اسباب متعددة أدت بنا إلى اختيار الموضوع منها ما هو ذاتي و منها ما هو موضوعي:

- 1- الاهتمام الشخصي بهذا الموضوع، و اقتصر ذلك على موضوع إدارة التغيير و كيفية تكيف الأفراد معها.
- 2- نظرا لحدثة الموضوع.
- 3- اعتبار فرق العمل احد احداث المصطلحات و انتشارها بكثرة في عالم الأعمال.
- 4- انشغال العديد من الباحثين و الإداريين المتخصصين بهذا المجال لأهميته في رقي المنظمات و تطورها.
- 5- محاولة معرفة الأسلوب الذي يعتمده بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR في التعامل مع مقاومة التغيير.

اهمية الموضوع:

يمكن تحديد اهمية الدراسة في النقاط التالية:

- ✓ تستمد الدراسة اهميتها من موضوع مقاومة التغيير الذي يعترض المنظمات بشدة و يشتى انواعها و خاصة المؤسسات المالية و البنوك.
- ✓ اهمية اسلوب فرق العمل و دوره في تعامل مع مقاومة التغيير.
- ✓ استيعاب نظرة الموظفين ببنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR قالة لعملية التغيير و معرفة اتجاهاتهم.

اهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى اظهار دور فرق العمل في تخفيض مقاومة التغيير في البنوك الناتجة عن عملية التغيير، و ذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- 1- محاولة التقرب من ظاهرة مقاومة التغيير و ابراز كيفية التحكم بها.
- 2- التطرق إلى اسلوب فرق العمل و التعرف عليه اكثر.
- 3- ابراز العلاقة القائمة بين اسلوب فرق العمل و مقاومة التغيير.
- 4- اسقاط نتائج الدراسة النظرية على بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR قالة.

متغيرات الدراسة:

و هي كالآتي:

- 1- المتغير المستقل: فرق العمل و تضم الابعاد التالية: تشكيل الفرق، المشاركة، تفويض السلطة.
- 2- المتغير التابع: مقاومة التغيير.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

- 1- الحدود المكانية: بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR قالة.
- 2- الحدود البشرية: تمثلت في الموظفين العاملين ببنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR قالة.
- 3- الحدود الزمنية: الفترة الممتدة من شهر افريل 2015 و لغاية نهاية شهر ماي 2015.

منهج البحث:

لتحقيق الدراسة و البرهنة على فرضياتها، تم الدمج بين منهجين الوصفي والتحليلي، ليتناسب مع طبيعة موضوع الدراسة لكونهما يهدفان إلى دراسة الظاهرة من خلال جمع خصائصها و ابعادها في اطار معين ثم تحليلها استنادا إلى البيانات المجمعة حولها، ثم محاولة الوصول إلى الاسباب و العوامل المتحكمة فيها.

و بالتالي الوصول إلى النتائج القابلة للتعميم حيث سنتناول في هذه الدراسة ابعاد فرق العمل السائدة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR قالة و مدى مساهمتها في تخفيض مقاومة التغيير.

حيث اعتمدنا في عملية جمع البيانات على مختلف المصادر المكتبية و الالكترونية فيما يخص الجانب النظري، و المقابلة، الملاحظة، الاستبيان و الوثائق الادارية فيما يخص الجانب التطبيقي.

صعوبات الدراسة:

و في إطار انجازنا لهذه الدراسة اعترضتنا جملة من الصعوبات, نذكر منها:

- 1- رغم توفر الكتابات في حقل التغيير وجدنا غموض و تشابك و تداخل في المفاهيم و المصطلحات و صعوبة في فهم دلالات المعاني و المفاهيم، و ذلك نظرا لاختلاف تخصص الباحثين و كذا اختلاف زاوية الدراسة.
- 2- ندرة المراجع و الدراسات فيما خص موضوع فرق العمل نظرا لحدائته.
- 3- صعوبة فهم المقصود بدراستنا عند محاولة إسقاطها على أرض الواقع في المنظمة محل الدراسة.
- 4- ضيق الوقت نظرا لاتساع مجال دراستنا.
- 5- طول مدة استرجاع الاستثمارات الموزعة على موظفي بنك الفلاحة و التنمية الريفية، وذلك راجع اما لضياعها، أو نسيانها، أو عدم الاجابة عنها نهائيا.

مقدمة الفصل

نعيش الآن عصر التحديات، التكتلات الاقتصادية، العولمة، تحديات ثورة المعلومات، تحديات حتمية تفهم الآخرين، بحيث أصبحت هذه التحديات تحد كافة أبعاد حياتنا و لم يعد السكون و التقليد أمرا معترفا به بل لابد من الديناميكية، مواجهة و مواكبة التغيير .

إن أهم القضايا الحديثة التي تشغل المنظمات في الوقت الراهن قضية التغيير، كونها تتعامل مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية، سرعة التغيير و حدته، و عليه أصبح التغيير حقيقة حتمية و ضرورية للمنظمات، فهو ليس عملية مستمرة بل يحمل في طياته دائما التجديد و التطوير و هو بذلك يتلاءم مع الطبيعة و المنطق الذي تقوم عليه الحياة، فما كان على الأفراد و المنظمات سوى التكيف مع أنماط التغيير، و إيجاد الطرق و الوسائل لمعايشته.

في ظل هذا الواقع و من أجل ضمان إستقرار المنظمة و تلاؤمها مع الظروف و الأوضاع المحيطة يتحتم على المنظمة مواجهة التحديات و المقاومة التي يتعرض لها التغيير، و هذا الأمر ليس بالسهل أو الهين، و إنما يتطلب منها بناء إستراتيجيات قوية تسمح لها بالاستمرار في ظل حاجتها إلى التغيير المستمر للمحافظة على موقعها التنافسي و تطويره.

و عليه، سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة مايلي :

- ✓ المبحث الأول: مدخل إلى التغيير.
- ✓ المبحث الثاني: ماهية مقاومة التغيير .
- ✓ المبحث الثالث: مداخل مقاومة التغيير .

المبحث الأول: مدخل إلى التغيير

يقول علماء الاجتماع " إن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه"، فالتغيير في وقتنا الحالي يعتبر أساس و قاعدة الحياة، حيث أصبحت عملية الإستقرار محدودة بفترة

زمنية إنتظاراً لعملية تغيير أخرى، و عليه سنوضح من خلال هذا المبحث ماهية التغيير و إدارة التغيير و المعوقات و المشاكل التي تواجه عملية التغيير .

المطلب الأول: ماهية التغيير

إن التغيير هو عملية التحول من حالة إلى حالة أخرى، مع مراعاة المحيط و الظروف المؤثرة و قد أصبح التغيير حتمية لا بد منها لمواكبة العصر الحالي و الإرتقاء بالمنظمات.

أولاً: مفهوم التغيير إن أول ما يلفت الانتباه في هذا المجال هو عدم وجود تعريف واحد محدد، متفق عليه حتى الآن حول التغيير بل إن اللفظ مازال موضوع خلاف، فهناك من يطلق عليه التغيير و هناك من يطلق عليه التطوير، و هو خطأ جسيم باعتبار التطوير واحداً من أساليب التغيير. فالتغيير يعتبر اشمل و أعم، و من بين أهم المفاهيم التي ذكرت التغيير نذكر ما يلي:

تعريف 1:

يعرف التغيير على أنه التحول من وضعية أولية إلى وضعية نهائية، و ذلك راجع لتأثيرات خارجية أو بأمر من الإدارة العليا . (1)

تعريف 2:

التغيير هو عملية تستخدمها المنظمة لتصميم، تنفيذ، و تقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية . (2)

(1) véronique baptiste, **le statut de l'auto-évaluation dans la démarche de changement**, thèse de doctorat, université jean moulin, lyon3, 2003, p118, <http://www.theses.fr/2003lyo33005.com>

(2) خضر مصباح إسماعيل الطيطي، **إدارة التغيير: التحديات و الإستراتيجيات للمدراء المعاصرين**، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص 29 .

تعريف 3:

يعرف التغيير على أنه مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، و تجديد عملياتها، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها و ذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم باقناع اعضاء المنظمة بالافكار الجديدة . (1)

تعريف 4:

يعرف التغيير على انه تحرك ديناميكي بإتباع طرق و أساليب مستحدثة، ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية، ليحمل بين ثناياه آمالا للبعض و إحباطا للبعض الآخر، و في جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها . (2)

و من كل هذه التعريفات نستخلص المفهوم الشامل للتغيير :

" التغيير هو انتقال المنظمة من حالة ما إلى حالة أخرى أكثر فعالية و كفاءة نتيجة للتيارات الداخلية و الخارجية التي تتعرض لها المنظمة، و ذلك بإتباع طرق و استراتيجيات خاصة لتفادي المعوقات التي يتعرض لها التغيير ".

ثانيا : أهمية التغيير تكمن أهمية التغيير في مايلي :

- ✓ تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب و التكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل المنظمة .
- ✓ تشجيع روح الفريق و تحسن التعاون عن طريق نشر روح الجماعة.
- ✓ التجديد في مكان العمل في الوسائل و المعدات .
- ✓ تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات و المهارات المكتسبة و ترقية الأنماط السلوكية لها .
- ✓ ترشيد النفقات من اجل التحكم في التكاليف . (3)
- ✓ الارتقاء بالمنظمة إلى درجة اعلى من القوة و الأداء .

(1) زيد منير عبوي، إدارة التغيير و التطوير، ط2، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص21.
(2) محمد بن يوسف النمران، إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص93.

(3) بوقرة رابح، قبائلي أمال، مداخلة حول دور مجالات التغيير التنظيمي في تكيف مع محيط متغير، ملتقى دولي بعنوان الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، 18-19 ماي 2011، ص5.

- ✓ التوافق مع المتغيرات خاصة التكنولوجية .
- ✓ تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المنظمة تتناسب و أهدافها.
- ✓ تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذه و عدم التردد في الاستقرار عليه، و الحزم في تنفيذه.

ثالثا : أنواع التغيير تتعدد أنماط التغيير حسب أهداف المنظمة و من أهم التقسيمات الموضوعية نجد ما يلي :

1- حسب التخطيط و التلقائية ينقسم إلى : (1)

أ- التغيير المخطط : هذا النوع من التغيير يحدث عن قصد و نتيجة جهد و خطة مدروسة من المديرين و خبراء التطوير، نتيجة إدراكهم لفجوة الأداء التي قد يلاحظونها في التنظيم، حيث تمثل فجوة الأداء مشكلة تحتاج إلى الكشف عن الفرص و البدائل لإيجاد حلول مناسبة عن طريق إحداث تغيير مخطط لرفع كفاءة الأداء .

ب- التغيير غير المخطط : يحدث هذا النوع من التغيير عشوائيا في المنظمات دون رغبة أو قصد، و هذا التغيير لا يمكن التحكم في نتائجه و أثاره فقد يكون ضارا و قد يكون نافعا، لذلك يجب التحرك سريعا من قبل الإدارة العليا في هذا النوع من التغيير للتقليل من سلبياته، و كذلك الاستفادة من ايجابياته إن وجدت.

2- حسب درجة الشمولية و ينقسم إلى :

أ- التغيير الشامل : و يكون هذا التغيير شامل على كافة أو معظم الجوانب و المجالات في المنظمة .

ب- التغيير الجزئي : يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات و الأجهزة و تكمن الخطورة في التغيير الجزئي انه قد ينشأ نوعا ما من عدم التوازن في المنظمة، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة و الأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير.(2)

3- حسب الموضوع و ينقسم إلى:(3)

أ- التغيير المادي : كمثل على ذلك التغيير الهيكلي و التغيير التكنولوجي، أي التغيير في الهيكل التنظيمي (اختصاصات و مسؤوليات) و التغيير في الأعمال و الأنشطة التي يزاولها التنظيم أو وسائل التكنولوجيا المستخدمة.

- (1) حليلة علي محمد عسيري، إثر مشاركة العاملين على برامج التغيير في المؤسسات العامة، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، 2009، ص28، www.kau.edu.sa/files/237/researches/64587=35826.doc
- (2) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط4، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص350.
- (3) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، ط1، دار الجامعة، الاسكندرية، 2003، ص362.

ب- التغيير المعنوي: و الذي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظائف عن طريق برنامج التنمية أو التدريب.

4- حسب السرعة و ينقسم إلى:(1)

أ التغيير التدريجي أو البطيء: يكون أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ، إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف.

ب- التغيير السريع أو المفاجئ: نتيجة للتطور و التغيير المستمر في رغبات و حاجات المستهلكين.

5- حسب كيفية إحداث التغيير و ينقسم إلى:

أ- التغيير المفروض (بالقوة): التغيير المفروض الذي يصدر بناء على نصوص قانونية أو تعليمات حكومية، كتخفيض ساعات العمل، أو زيادة عدد أيام الإجازات الإدارية للموظفين. (2)

ب- التغيير بالمشاركة: يتم برضا و مشاركة العاملين في التخطيط للتغيير.

6- حسب درجة العمق و ينقسم إلى:

أ- التغيير البسيط (السطحي): يكون إحداث هذا النوع في المنظمة تدريجيا ،على امتداد فترة معينة و بطريقة منتظمة، نجده يهتم بالجانب الإنساني خاصة، و يصبح لهذا النوع من التغيير الفعالية القصوى إذا اعتمدت فيه الاستمرارية و التطبيق الشامل على كافة المنظمة. (3)

ب- التغيير الجذري: هو تغيير يستغرق مدة طويلة، ميزته ترك آثار واضحة على كامل المنظمة، فهو يمس المنظمة ككل من الجذور، و نجده يطبق خصوصا في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي (4).

(1) شتاتحة عائشة، إحداث التغيير من خلال مدخل ثقافة المنظمة، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007، ص11، 13.

(2) محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص350.

(3) احمد ماهر، إدارة التغيير، بدون طبعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2010، ص28.

(4) مكتبة لبنان، سلسلة الإدارة المثلى: التغيير لمجابهة المتغيرات، ط1، يورك برس، لبنان، 2001، ص51.

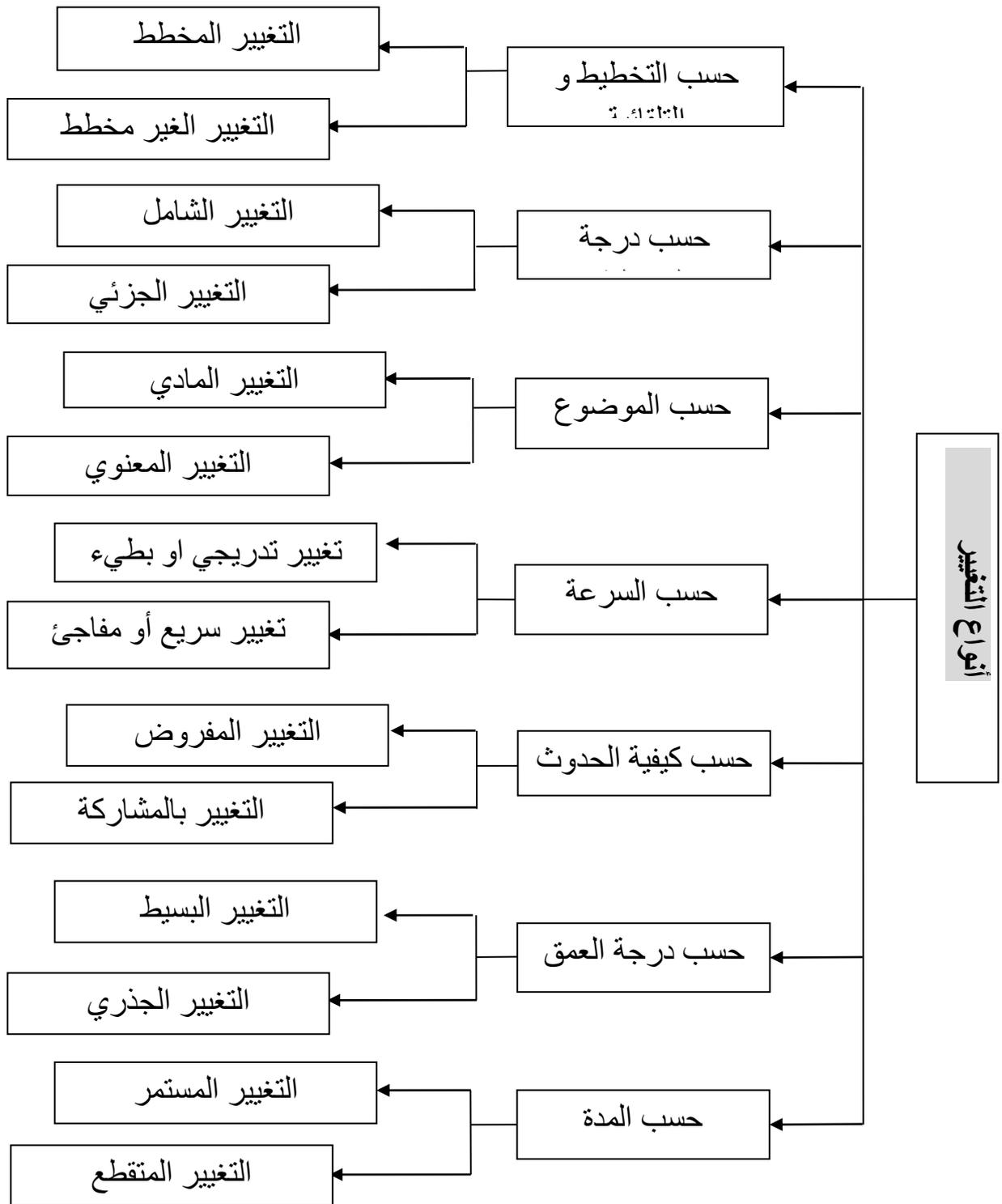
7- حسب مدة التغيير و ينقسم إلى: (1)

أ- التغيير المستمر: لا يمكن اعتبار الانتهاء من برنامج التغيير انجازا نهائيا في حد ذاته، بل على المؤسسة حسب هذا النوع من التغيير أن تحرص على الاستمرارية و ذلك بتعزيز المتحمسين و دعمهم للتغيير و البحث عن مشروعات جديدة و تطويرها لتمثل نطاقا واسعا .

ب- التغيير المتقطع: أما فيما يخص التغيير المتقطع فهو على عكس التغيير المستمر، إذ يكون في حالة ما إذا كانت المؤسسة تمر ببعض الأزمات و المشاكل، التي تنتج عن تلك التحولات الجذرية في المحيط الخارجي.

(1) ماجدة العطية، سلوك المنظمة، ط1، دار الشروق، الأردن، 2003، ص367.

شكل رقم (1-1): أنواع التغيير



* المصدر : من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني : أساسيات حول التغيير

في هذا المطلب سنتطرق إلى الأسباب و الدوافع التي تؤدي بالمنظمة إلى التغيير و الاستراتيجيات التي تنتهجها لتنفيذ عملية التغيير.

أولاً: أسباب التغيير إن عملية التغيير لا تحدث بطريقة عفوية و إنما توجد هناك أسباب تدعو المنظمة لإجراء التغيير, لذا فقد تطرق العديد من الكتاب في مجال التغيير إلى الأسباب التي تدفع بالمنظمة إلى التغيير و تتمثل في:

1- الأسباب الاقتصادية: تتقدم عمليات المد و الجزر المتعلقة بالتغيرات الاقتصادية ببطء إلى حد ما، و لكنها تتقدم بقوة يتعذر التغلب عليها أو وقفها، و قد يترتب على ذلك حدوث تقلبات حادة في الأسعار، و على صعيد التدفق النقدي فقد تطرأ تغييرات مذهلة على أساليب التنافس، و قد تؤدي العوامل التقنية الحديثة و عنصر التجديد و التحديث إلى هدم أنماط ثابتة، و لا شك أن ذلك يدفع المؤسسات إلى اخذ الحيطة و التأهب للتوافق مع التغيرات المفاجئة على كل المستويات. (1)

2- الأسباب الاجتماعية و السياسية: إن ما يسود المجتمع من نزاعات أو اتجاهات سياسية و اجتماعية و التي تمس كل فرد في المجتمعات الصغيرة و الكبيرة، أسهمت بشكل مضطرب و خاصة خلال سنوات الأخيرة تحول النمط الحياة الاجتماعي المرتكز على النزعة الفردية و النزعة و النظرة الجماعية، و لا شك أن العمل يتأثر بهذه النزعات، و التي تؤثر بدورها في احتياجات و سلوكيات الأفراد المختلفة، لذا يجب مجارات و متابعة التغيرات المستمرة و التي تطرأ على حياة الأفراد و معرفة أسبابها. (2)

3- الأسباب التكنولوجية و التقنية : و تبرز أهميتها خاصة مع دخول الإعلام الآلي و الرجل الآلي و مفهوم الإنتاج بمساعدة الحاسوب PAO و المكتبية bureautique، و لا تعتبر السنوات الأخيرة اكبر فترة للاضطرابات التكنولوجية. (3)

(1) مكتبة لبنان، مرجع سبق ذكره، ص9.

(2) محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سبق ذكره، ص98، 99.

(3) سليمة سلام، ثقافة المؤسسة و التغيير، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004، ص38.

ثانياً: دوافع التغيير تأتي القوى الدافعة للتغيير من مصادر متعددة سواء كانت داخلية أو خارجية و هي : (1)

- البيئة العالمية (العولمة و تحدياتها المختلفة)

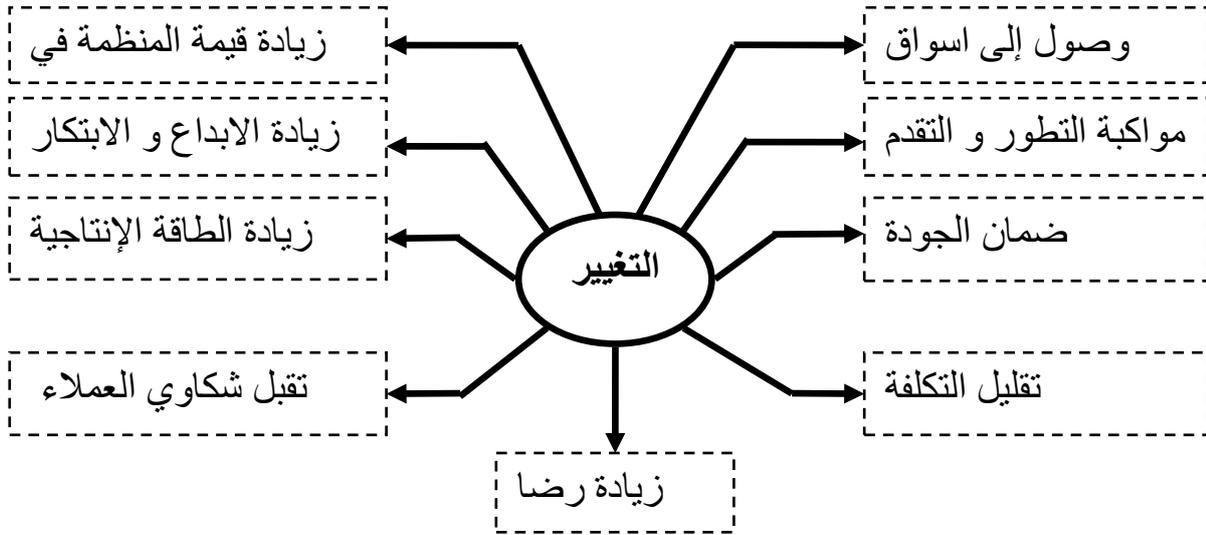
- البيئة الإقليمية (التحديات الإقليمية)

- البيئة المحلية بكل متغيراتها و قطاعاتها
- الظروف الاقتصادية
- العملاء و تغيير مطالبهم كما و كيفا
- المنافسون
- التكنولوجيا
- الثقافة
- البيئة التنظيمية الداخلية
- الموظفون

و يجب على المؤسسة أن تستوعب و تفهم هذه القوى الدافعة للتغيير و تأثيراتها الحالية أو المحتملة على الأنشطة المختلفة بما يؤدي إلى أداء العمل و نوضحها من خلال الشكل التالي :

(1)بومدين يوسف، بطاقة الأداء المتوازن مقارنة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة ، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 18-19 ماي 2011، ص6.

شكل رقم(1-2) دوافع التغيير



* المصدر : خضر مصباح إسماعيل الطيطي، مرجع سبق ذكره، ص 6.

ثالثا : إستراتيجيات و مداخل تطبيق التغيير لقد حاول العديد من الكتاب و الباحثين في مجال التغيير تطوير استراتيجيات و مداخل لتحقيق تغيير مخطط و واع .

1- إستراتيجيات إدارة التغيير : و هي تنقسم إلى ثلاث استراتيجيات أساسية و هي كالاتي :
أ- إستراتيجية التغيير العقلاني و التطبيق العملي : تقوم هذه الإستراتيجية على افتراض أن الإنسان عقلاني و راشد و انه سيطبق التغيير المقترح إذا اقتنع بأنه سوف يستفيد من هذا التغيير. (1)

ب- إستراتيجية التنقيف و التوعية الموجهة : تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توفرها بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات، بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه و بالتالي فإنهم يقاومونه و لا يقبلونه و يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية و التنقيف و إزالة المخاوف و تنمية الولاء للتغيير. (2)

(1)حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، ط1، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص209.
(2)Chin Robert, Kenneth Benna, general strategies for effecting changes in human systems ,holt Rinehart and Winston, new York, 1969, p32, 59.

ج- إستراتيجية القوة و القهر: تتضمن إرغام الأفراد على إحداث التغيير و لا تستخدم بصفة عامة في منظمات الأعمال لأنها تسبب مشاكل كثيرة. (1)

2- مداخل التغيير: إضافة إلى الاستراتيجيات السابقة هناك مداخل يمكن أن تنتهجها المنظمة لإدارة التغيير داخلها و هي ممثلة في الجدول التالي :

جدول رقم (1-1): مداخل التغيير

مداخل مركزة على المؤسسة	مداخل مركزة على الأفراد
- مدخل التحسين المستمر	- مدخل إرجاع اثر المعلومات المجمعة
- مدخل إعادة هندسة العمليات	- <u>مدخل بناء فرق العمل</u>
- مدخل إدارة الجودة الشاملة	- مدخل مستشارو العمليات
- مدخل التخطيط الاستراتيجي	- مدخل برامج تحسين جودة حياة العمل
- مدخل التطوير التنظيمي	

*المصدر : بومدين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص10.

(1) سعيد ياسين عامر، استراتيجيات التغيير و تطوير منظمات الأعمال العربية، ط1، مركز وايد سيرفس للاستشارات و التطوير الإداري، القاهرة، 1997، ص308، 303.

المطلب الثالث: ماهية إدارة التغيير

تتمثل إدارة التغيير في رد الفعل المتبع للتخفيف عن الآثار السلبية الناجمة عن قوى التغيير المختلفة، و إتباع أساليب ملائمة لحلها و ذلك بالتدخل المخطط في احد أو بعض الجوانب و أوضاع المنظمة لتغييرها بهدف زيادة فاعليتها و تحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير، و من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم إدارة التغيير و الخصائص التي تميزها إضافة إلى المراحل التي تمر بها عملية التغيير.

أولا : مفهوم إدارة التغيير ربما يكون من الصعب التوصل إلى تعريف قصير و دقيق للتعبير عن إدارة التغيير، لاتساع نطاقها و كذلك لتعدد الزوايا التي تناولتها بالدراسة لذلك

سنقدم مجموعة من التعاريف المختلفة و التي من خلال تكاملها يمكن أن تعطي تعريفا دقيقا لإدارة التغيير:

تعريف(1):

تعرف إدارة التغيير على أنها عمليات إدارية متعمدة و ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، و يمكن رؤيتها كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد.(1)

تعريف(2):

هي العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة من القيم، المعارف و التقنيات.....،مقابل التخلي عن قيم، معارف و تقنيات أخرى..، و تأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا، و فعالية لإحداث التغيير و على مراحل حدوثه بقصد بلوغ الأهداف المنظمة المحددة للاضطلاع بالمسؤوليات التي تمليها أبعاد التغيير الفعال. (2)

تعريف(3):

إدارة التغيير هي عملية تتبناها قيادة التغيير للانتقال من وضع غير مرغوب فيه إلى وضع أحسن، باستعمال أفضل الطرق اقتصادا و فعالية لإجراء التغيير و على مراحل لبلوغ أهداف المنظمة. (3)

(1)عباض عادل، إدارة التغيير و الموارد البشرية بمؤسسات الاتصال، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءة البشرية، جامعة ورقلة، 10-09 مارس 2014، ص37.

(2)بومدين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص7.

(3)معيزي قويدر، مداخلة حول المفاهيم الأساسية عن التغيير، ملتقى الدولي بعنوان الابداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليلة، 18-19 ماي 2011، ص9.

تعريف(4):

هي الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية، السلوكية، الإدارية و الإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية، مادية و زمنية) بكفاءة و فعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد و المؤسسات بأقصر وقت و أقل جهد و تكلفة. (1)

ثانيا : خصائص إدارة التغيير تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها و معرفتها و الإحاطة بجوانبها و نذكر منها: (2)

- 1- الاستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا و ارتجاليا، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة و أهداف محددة، و من هنا فان إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف معين، و تسعى إلى غاية معلومة و موافق عليها و مقبولة من قوى التغيير .
 - 2- الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، و أن يتم في إطار إمكانياتها و مواردها و ظروفها التي تمر بها.
 - 3- التوافقية : يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير و بين رغبات و احتياجات و تطلعات القوى لعملية التغيير.
 - 4- الفاعلية : يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة و تملك القدرة على التأثير على الآخرين، و توجيه قوى الفعل في الأنظمة للوحدات الإدارية المستهدفة تغييرها.
 - 5- المشاركة : تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الايجابي، و السبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى و الأطراف التي تتأثر بالتغيير و التفاعل مع قادة التغيير.
 - 6- الشرعية : يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية و الأخلاقية في آن واحد و لما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير فانه يتعين أولا تعديل و تغيير القانون قبل إجراء التغيير من اجل الحفاظ على الشرعية القانونية .
- (1) محمد بن يوسف النمران، مرجع سبق ذكره، ص96.
- (2) محسن الخضري، الإدارة و التغيير، ط1، دار الفنية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1993، ص7، 27.
- 7- الإصلاح : حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، و معالجة ما هو موجود من اختلال في المنظمة.
 - 8- الرشد : و هو صفة لازمة لكل عمل إداري و بصفة خاصة في إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار و كل تصرف لاعتبارات التكلفة و العائد، فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر.
 - 9- القدرة على التطوير و الابتكار: و هي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد فترات تطويرية أفضل مما هو قائم، أو مستخدم حاليا فالتغيير يميل نحوى الارتقاء و التقدم و إلا فقد مضمونه.
 - 10- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: و من هنا فان إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط و لكنها تتوافق و تتكيف معها و تحاول السيطرة عليها و التحكم في اتجاهها و مسارها.

ثالثا : مراحل إدارة التغيير و مجالاتها هناك عدة مراحل تمر بها إدارة التغيير للوصول إلى هدفها و من ناحية أخرى تستهدف إدارة التغيير عدة مجالات التي تكون عرضة للتغيرات التنظيمية .

1- مراحل إدارة التغيير: و تتمثل في خمسة مراحل أساسية مترتبة كالاتي:

✓ المرحلة الأولى: الإعداد للتغيير

تعد هذه المرحلة هي الأساس للأنشطة المستقبلية و فيها تحدد الإدارة العليا خطة إجراء مبدئية، كما تعمل على إعداد العاملين للتغيير و تشكيل فرق العمل، و دعم الاتصالات، و تنمية القيادات الإدارية و تحتاج المنظمة المصرفية إلى نظام للقياس يحتوي على مؤشرات صحيحة و معبرة عن كل علاقات و أنشطة المنظمة بصورة متوازنة مع الربط بين الأهداف على مختلف المستويات التنظيمية و إحداث التغيير من الأدنى إلى الأعلى. (1)

✓ المرحلة الثانية: تشخيص مشكلة المنظمة

في هذه المرحلة تحاول المنظمة اكتشاف و تشخيص المشاكل أو الأوضاع التي تؤثر على سير أعمالها سلبا قد تتعلق المشاكل بأساليب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، نسبة الغياب أو دوران العمل و غيرها من المشاكل.

(1)مفتاح صالح، معارفي فريدة، التغيير في المنظمات المصرفية، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في منظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، 18-19 ماي 2011، ص10.

✓ المرحلة الثالثة: التغلب على مقاومة التغيير

و المقاومة لها أسباب منها الخوف من الخسارة المادية أو المعنوية، سواء فهم أثار التغيير، متطلبات تطوير علاقات و أنماط سلوكية جديدة، إحساس العاملين أنهم استغلوا أو اجبروا على التغيير، التعود على تأدية العمل بطريقة معينة و الرغبة في الاستقرار و الخوف من معايير تفرضها الجماعة غير الرسمية .

✓ المرحلة الرابعة : وضع استراتيجيات التغيير

و يجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المنظمة و هي الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، القوى البشرية (تدريب أثناء العمل، نوات تدريبية للقادة الإداريين، تنمية فرق العمل، توظيف جديد) .

✓ المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ الخطة و معرفة نواحي القوة و الضعف فيها. (1)

2- مجالات إدارة التغيير تعتمد إدارة التغيير في إجراء تغييراتها على مجالات عديدة على مستوى المنظمة و هي كالاتي :

* التغيير على مستوى ثقافة المؤسسة : تظهر أهمية التغيير الثقافي على أساس أن المنظمة تعمل في بيئة تنافسية تتصف بالديناميكية، و تعرف ثقافة المنظمة على أنها (مجموعة القيم، العادات و التقاليد، أداء مقدمي الخدمات و سلوكياتهم مع العملاء. و تظهر ثقافة المنظمة في هيكلها التنظيمي، و أهدافها، و استراتيجياتها و في أساليب الاتصال فيها).

* التغيير في الأفراد : إن الأفراد هم أهم عناصر التطوير و التغيير التنظيمي، لأنهم جوهر منظمات العمل و أهم عناصرها على الإطلاق، و يمكن تغيير و تطوير عناصر المنظمة في تفهم و إدراك سلوكهم و شخصياتهم، و من ثم العمل على تطويرها و تغييرها للتلائم مع متطلبات و أدوار المنظمة، و كذلك متغيرات الحياة، إن تطوير و تغيير الموظفين إلى الأحسن يساعد على تحقيق أهداف المنظمة و أداء مهامها على أحسن وجه.(2)

(1)مفتاح صالح، معارفي فريدة، مرجع سبق ذكره، ص7.

(2)صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص378.

* التغيير التكنولوجي: إن التقدم العلمي و التكنولوجي الحاصل على مستوى العالم، يدفع الإدارة إلى إحداث تغييرات في الآلات و المعدات المستخدمة لمواكبة هذا التقدم، و قد يكون هذا التقدم بهدف تحسين مستوى الأداء و دفع الكفاءة، كما يمكن أن يشمل التغيير التكنولوجي استخدام خبرات و فنون و خامات جديدة لتحويل المدخلات و المخرجات، و ينجر عن هذا التغيير في كثير من الحالات إعادة توزيع الاختصاصات و المسؤوليات، لذلك فإنه يصعب على المؤسسة تجاهل آثار و نتائج التطور المتزايد في تقنية المعلومات و الأنظمة و البرمجيات و شبكات الاتصال و الأقمار الصناعية و غيرها على اعتبار أن لكل تكنولوجيا دورة حياة تنتهي و تبدأ دورة حياة تكنولوجيا جديدة .

* التغيير في الهيكل التنظيمي : إن للهيكل التنظيمي أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، من خلال توزيعه للأعمال و المسؤوليات و السلطات بين الأفراد و تحديد نطاق الإشراف، و الوسائل اللازمة لتقييم العاملين، و من خلاله أيضا يعرف كل فرد موقعه و دوره في المؤسسة، لكن قد تضطر المؤسسة إلى تغيير هيكلها و ذلك أن كل تغيير داخل المؤسسة يصاحبه تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي. (1)

(1) مصطفى كامل، أبو العزم عطية، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، دار الكتاب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2011، ص175.

المبحث الثاني: ماهية مقاومة التغيير

استعرضنا في المبحث السابق بعض المراحل و الاستراتيجيات لإدارة التغيير و التي كان الهدف منها وضع خطة للتغيير، إذ يعتبر التعامل مع التغيير من أصعب الأمور، و ذلك لسبب بسيط هو حب الناس لما اعتادوا عليه، لذا فان رد الفعل الطبيعي على التغيير هو مقاومته في البداية بقوة. و في هذا المبحث سنتطرق لظاهرة مقاومة التغيير، و ذلك بتعريفها و ذكر أهم الأسباب المولدة لها و المزايا المستخلصة منها.

المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير

رغم الطابع المتغير و المتعدد الأشكال لمفهوم مقاومة التغيير إلا انه يفرض نفسه كموضوع رئيسي و هام في الأدبيات التي تهتم بالتغيير، و هذا التغيير و التعدد أي التعقيد الذي يميز ظاهرة المقاومة جعل الباحثين لا يجدون تعريفا موحدا لها، و من بين التعريفات المتعددة لها نجد :

تعريف (1) :

هي ردود الفعل السلبية للأفراد اتجاه التغييرات التي تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة، لا اعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم. (1)

تعريف (2) :

هي أول اثر يظهر على الأفراد عند حدوث عملية التغيير، و قد تؤدي إلى فشل هذه العملية، و منه يتضح أن مقاومة التغيير هي اكبر المشاكل المحيرة للقائد، و ذلك بسبب أخذها لأشكال مختلفة و متعددة. (2)

تعريف (3):

هي امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة و الركون إلى المحافظة على الوضع القائم.(3)

(1)رقام ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة سطيف، 2014، ص141.

(2)ملال سامية، دور استراتيجيات القيادة في التغيير، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة سطيف، 2012، ص25.

(3)زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص41.

تعريف (4):

هي تعبير ظاهري أو باطني لردود الفعل الراضة للتغيير، و هي ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير نفسه. (1)

و من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص أن مقاومة التغيير هي :

رد فعل طبيعي من الأفراد تجاه عملية التغيير، و تكون في شكل رفض علني أو سري، و قد تمنع سير عملية التغيير لتأثيرها السلبي عليها .

المطلب الثاني : أسباب مقاومة التغيير

هناك عدة أسباب تؤدي إلى ظهور مقاومة التغيير و نشأتها داخل المنظمة و من أهمها نذكر مايلي :

- ✓ الارتياح للمألوف و الخوف من المجهول : حيث يميل الناس إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا و الارتياح و يخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة كما نجد أن الكثير من الأفراد يقاومون التغيير الذي تكون نتائجه غير واضحة و غير مؤكدة.(2)
- ✓ تهديد معايير سلوك الأفراد : فالكثير من التغييرات المقترحة من المديرين تؤثر على سير العمل في الوحدة و تغير العلاقات الاجتماعية. (3)
- ✓ عدم القدرة على الإدراك : فيما يخص جوانب القوة و مزايا الوضع الجديد، حيث يشكل عائقا كبيرا في وجه التغيير. (4)
- ✓ التخوفات الاقتصادية : فهناك من يرى أن التغيير يهدد دخله لأن التغييرات الجديدة ستغير معدلات الدخل و ميزانيات الأعمال .
- ✓ انعدام الاستقرار النفسي و الطمأنينة.
- ✓ الخوف من أن يؤدي التغيير إلى لزوم تعلم مهارات جديدة و تجميد مهارات كانت مكتسبة و مخمرة.

- (1) عياض عادل، مرجع سبق ذكره، ص37.
(2) فؤاد القاضي، إدارة التغيير، ط1، دار الكتب للنشر و التوزيع، مصر، 1997، ص279.
(3) محمد الصيرفي، ط1، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007، ص97.
(4) waston goodwin, resistance to change, holt inc, new York, 1972, p488.

المطلب الثالث: فوائد مقاومة التغيير

يرى البعض من الباحثين انه ليست كل أشكال المقاومة و أنواعها مدمرة بل قد تكون مفيدة في بعض الأحيان و من بين الفوائد الناتجة عن مقاومة التغيير مايلي :

- ✓ يمكن لمقاومة التغيير أن تجبر إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله و آثاره بشكل أفضل. (1)
- ✓ مقاومة التغيير يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات و مواطن المشكلات و الصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير، و بذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور و تتفاقم المشكلة، و في ذات الوقت يمكن أن تشجع الإدارة على بذل مزيد من الجهد و الاهتمام في إعلام الموظفين و إحاطتهم بالتغيير، و الذي يؤدي في النهاية إلى تقبل أفضل للتغيير.
- ✓ مقاومة التغيير تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة و شدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة كما توفر للأفراد التعبير عن مشاعرهم، و يمكن أن تشجع الأفراد على التفكير و التحدث عن التغيير بصورة اكبر حتى يتفهموه بصورة أفضل.
- ✓ و نلخص القول أن مقاومة التغيير أمر طبيعي بين الأفراد و على الإدارة أن تعي و تدرك ذلك و تبحث عن مسببات مقاومة التغيير و دوافعه و أبعاده و أن تحرص على اختيار المنهج أو الأسلوب الذي يحقق التوافق الأنسب بين التغيير و ظروف الموقف و الناس الذين سيتأثرون بالتغيير. (2)

(1) رملية نسيمية، رحمان مريم، تسيير التغيير كمدخل للجودة، رسالة ماستر، غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، 2011، ص26.

(2) زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص43.

المبحث الثالث: مداخل مقاومة التغيير

في هذا المبحث سنبرز أهم أنواع مقاومة التغيير التي تواجه المنظمة و مصادر هذه المقاومة إضافة إلى ابرز الأشكال التي تتخذها مقاومة التغيير .

المطلب الأول: أنواع مقاومة التغيير

مع تعدد الدلالات التي يمكن أن ترافق مع مقاومة التغيير و كثرة العوامل المؤثرة فيها، فإنه باستطاعتنا الحديث عن نوعين من مقاومة التغيير هما: (1)

1- المقاومة المكبوتة : غير الاعتيادية و التي من خلالها يظهر الأفراد و كأنهم غير معارضين للتغيير و بعد فترة توحى للقيادة أن عجلة التغيير قد دارت و أن الأمور على مايرام من حيث خطواته، فلم يبقى إلا تحسين مواقف الأفراد و تعاونهم الايجابي معهم، حتى تنفجر المقاومة بطريقة فجائية و شديدة، حيث عمل الوقت على تفاقمها .

2- المقاومة الاعتيادية : و التي تكون غالبية العاملين عند عرض مشروع جديد لا يعرفون عنه شيئاً و لا يدركون مزاياه و عيوبه، فقد تزداد المقاومة في البداية عند عدم حصول العاملين على المعلومات و عدم مشاركتهم فيه و لكن مع الوقت تتبدد المقاومة بعلاقة عكسية مع اتضاح صور التغيير و تزايد المعلومات و استخدام مهارات العاملين فيه .

(1) نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد و العشرين، ط1، دار الصفاء، عمان، 2011، ص293.

المطلب الثاني : مصادر مقاومة التغيير

سنتطرق إلى مصادر مقاومة التغيير و نوضحها في الجدول الموالي :

جدول رقم (1-2) : مصادر المقاومة

على مستوى الجماعة	على مستوى الفرد
<ul style="list-style-type: none"> ✓ التقاليد و الأعراف. ✓ مبادئ الجماعة. ✓ العدوانية و الاستياء من العزباء في المنظمة. ✓ الاتصالات المحددة و عدم الثقة في القيادات و التبادل المحدود للمعلومات. ✓ التصدي لمحاولة التطوير. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ العادات و القيم و السلوك المرسخ. ✓ التعود على الأساليب القديمة. ✓ الحرمان من المزايا و الخوف من فقدان الوظيفة أو المركز أو السلطة. ✓ الرغبة في السيطرة المتأصلة منذ الطفولة. ✓ السعي من أجل إبقاء الوضع الحالي على ما هو عليه.

*المصدر: فؤاد القاضي، مرجع سبق ذكره، ص 281.

المطلب الثالث: أشكال مقاومة التغيير

يمكن أن تأخذ مقاومة التغيير أشكالاً و صوراً عديدة و قد تكون مدمرة للمنظمة، منها ما هو خفي و غير مباشر و منها ما هو علني و مباشر و يمكن إجمالها في النقاط التالية:

- ✓ تأخير سرعة التغيير، من خلال عدة أساليب مثل استنزاف قوى التغيير في قضايا ثانوية جانبية.
- ✓ زيادة الميل نحو الاتحاد و أنشطة النقابات.
- ✓ تقليل التزام الموظفين مع زيادة معدلات الغياب و التأخير، أو قد تصل إلى حد التخريب.
- ✓ رفض الموظفين اي فكرة جديدة أو رأي جديد.
- ✓ تحفظ الموظفين اتجاه التغيير التنظيمي.
- ✓ انزعاج الموظفين من قرارات المنظمة بشأن اقرار التغيير التنظيمي، و الذي قد يتطور هذا الانزعاج إلى حد الاضراب عن العمل.
- ✓ محاولة اقناع إدارة المنظمة بان الوضعية الحالية هي الافضل.
- ✓ اصرار الموظفين على عدم عدالة التغيير و اضراره بمصالحهم.
- ✓ محاولة التقليل من اهمية التغيير التنظيمي و الحاجة اليه.
- ✓ اقتراح حلول بديلة من طرف الموظفين. (1)
- ✓ تقليل الأفراد من أهمية الحاجة لتغيير محولين التأثير على الآخرين و إقناعهم بان الوضع الحالي أفضل.
- ✓ كثرة الشكاوي و التذمر التي يصر من خلالها الفرد على أن التغيير غير عادل .
- ✓ كثرة النقد السلبي و عدم تقبل الأفكار، و الاقتراحات و الإبداعات الجديدة.
- ✓ نشر الإشاعات من طرف الأفراد الراضين للتغيير.
- ✓ عدم الالتزام بقواعد و إجراءات العمل .
- ✓ انخفاض الإنتاجية و ارتفاع نسب الغياب و تدهور مردود العمل.
- ✓ زيادة الصراعات التنظيمية و سوء علاقات العمل و تدهور محيط العمل مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية .

(1)حسين حريم، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال"، ط3، دار الحامد للنشر، عمان، 2009، ص385.

خلاصة الفصل

من خلال النقاط التي تعرضنا لها في هذا الفصل تبيننا لنا مكانة و أهمية التغيير بالنسبة للمنظمة، فهو يعتبر المفتاح الاساسي لنجاح المنظمات و هو يتم وفق مراحل منهجية متسلسلة لمواجهة الظروف التي تقتضيه.

و لما كان التغيير مرادفا لعملية التوازن بين مجموعتين من القوى احدهما دافعة تعمل على اقتناص الفرص و تشجع على التغيير و الاخرى مثبطة متمثلة اساسا في المقاومة السلبية للتغيير الايجابي و التي عادة ما تنتهج النهج السري ضمانا ل حمايتها، و هذا يعرقل سير عملية التغيير، و لا تحرز تقدما إلا بإضعاف قوى المقاومة و ازالته.

هذه الاخيرة تزداد اذا ما ازداد عنصر عدم التأكد لجهل الأفراد لجدوى عملية التغيير أو بزيادة درجة التغيير و عمقه، إلا ان طبيعة المقاومة كاستجابة سلوكية تؤكد ذاتية الفرد في المقاومة إما لمحدودية معرفته أو لنقص الثقة في المسؤول عن التغيير. و هنا تظهر بعض الاستراتيجيات العامة الوقائية و العلاجية للحد من قوى المقاومة أو تحييدها، و لا يتسنى ذلك إلا بالارتكاز على الثقة في التقدير و التشخيص السليم لحالات المقاومة و هذا ما سنتطرق اليه لاحقا.

مقدمة الفصل

ساهم التطور الإداري إعتباراً من منتصف القرن الماضي في التركيز على العنصر البشري و دوره في تحقيق النجاح و النمو للمنظمات و إكسابها خصائص الفعالية من خلال الانتقال من رتابة النشاط إلى كفاءة و جودة المخرجات.

إذ أن هناك إتفاق عام بين رجال الإدارة على أن العنصر البشري هو أهم مورد للمنظمة و عليه تتوقف كفاءة استخدام باقي الموارد.

و من هنا سعت المنظمات في مختلف دول العالم للأخذ بمنهجية فرق العمل، من خلال دمج القدرات و الامكانيات الفردية في أنشطة و اعمال تعاونية لتحريك هذه المواهب و الامكانيات و توظيفها، و نلاحظ أن الاهتمام بهذا النوع من التسيير أصبح ضرورة لا غنى عنها في حياتنا العملية و ذلك لما يوفره من فوائد كثيرة على الفرد و الجماعة و بالتالي المؤسسة بصفة عامة.

و عليه, سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة ما يلي:

- ✓ المبحث الأول: مفاهيم أساسية .
- ✓ المبحث الثاني: أساسيات حول فرق العمل .
- ✓ المبحث الثالث: بناء فرق العمل.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول فرق العمل

يعد مفهوم فرق العمل من المفاهيم المهمة في حركة المنظمات المعاصرة و كيفية تأديتها لمهامها و تحقيقها لأهدافها، و لا يمكن ان نتفهم اسلوب فرق العمل بدون فهم

جماعات العمل. و عليه سنتطرق في هذا المبحث لدراسة ماهية جماعات العمل و فرق العمل.

المطلب الأول: مدخل إلى جماعة العمل

ان الانسان مخلوق اجتماعي بطبعه و لا يمكن ان يعيش بمعزل عن الآخرين، فالمجتمع الانساني ما هو إلا جماعات صغيرة داخل جماعات أكبر، و هذه الجماعات لا تعيش معزولة متفرقة بل مترابطة و متفاعلة فيما بينها.

أولاً: مفهوم جماعة العمل تعددت تعاريف جماعة العمل من طرف المختصين في هذا المجال كل حسب تصوره و نظريته الخاصة و نذكر منها ما يلي:

تعريف(1):

عرف الدكتور سليمان جماعة العمل بأنها: "عدد من الأفراد يتصلون ببعضهم بشكل منتظم و بأسلوب مباشر غالباً، خلال فترة من الزمن و يتميز هؤلاء الأفراد بإدراكهم انهم يكونون جماعات مختلفة عن غيرها من الجماعات الأخرى". (1)

تعريف(2):

"مجموعة ذات عدد محدد من الأفراد في حالة تفاعل لتحقيق هدف مشترك متفق على اهميته في اطار تفاعل من خلال ادوار مختلفة لكنها مترابطة و يتباين مستوى تفاعل باختلاف الأهداف و الأعضاء و تحقيق الأهداف أو الانجاز يتم عن طريق الجماعات، و ذلك بتفاعل و تعاون مستمر و ليس كعمل فردي"(2)

(1) بعبط عيسى، اثر التسيير بفرق العمل على اداء الفرد دراسة ميدانية: أقسام التربية البدنية بالجنوب الجزائري ، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2009، ص18.

(2) عيضة بن سالم بن صالح بن حمدان، معوقات فرق العمل في المنظمات العامة دراسة ميدانية على الخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة ، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، 2008، ص12،
www.Libback.uqu.edu.sa/hipres/ABC/ind10390.PDF

تعريف(3):

و قد عرفت على انها "مجموعة من الأفراد يعملون و يتعلمون معا، مع وجود مجموعات اخرى يعمل افرادها و يتعلمون معا على الموضوع ذاته".(1)

تعريف(4):

يرى عمر وصفي عقيلي ان الجماعة عبارة عن " اثنين أو اكثر من الأفراد المعتمدين و المتفاعلين فيما بينهم لاداء وظائف معينة و ذلك لتحقيق اهداف مشتركة". (2)

و منه و من التعاريف السابقة يمكننا تعريف جماعة العمل على انها:

" مجموعة من الأفراد اثنين أو اكثر يجمعهم هدف موحد لكل منهم دوره الخاص به، و ما يميزهم هو الفعالية في التعامل و انجاز الأعمال التي تؤدي إلى انشاء رابط و علاقة تكاملية بينهم".

ثانياً: خصائص الجماعة و تتمثل هذه الخصائص فيما يأتي :

- 1- الحجم المحدود: ضمن المجموعة الواحدة و يتراوح بين 2-20 فرادا يتشاركون في اهداف محددة و يتشابهون في صفات معينة و هذا لسهولة التفاعل و التماسك.
- 2- هوية مشتركة: حيث يملك افراد المجموعة جميعا حس الانتماء إلى هذه المجموعة و الرغبة بالمشاركة و الدعم لتحقيق اهدافها و غاياتها.
- 3- الاستقلالية: يعلم افراد المجموعة جميعا بأنهم يسعون إلى تحقيق هدف معين و ان كلا منهم عليه ان يعتمد على الاخرين في المجموعة و ان يساهم بفعالية بدوره للوصول إلى هذا الهدف دون الاعتماد على بقية المجموعات في المكان نفسه.
- 4- الهدف الموحد: وجود هدف مشترك يجمع الأفراد و يوحدهم حتى تتكاتف جهودهم معا.

(1) بدون مؤلف، مجموعات العمل و المناقشة، الاكاديمية العربية، الأردن، بدون سنة،

www.Abahe.co.uk/b/healthcare-management/healthcaremanagement-63.pdf

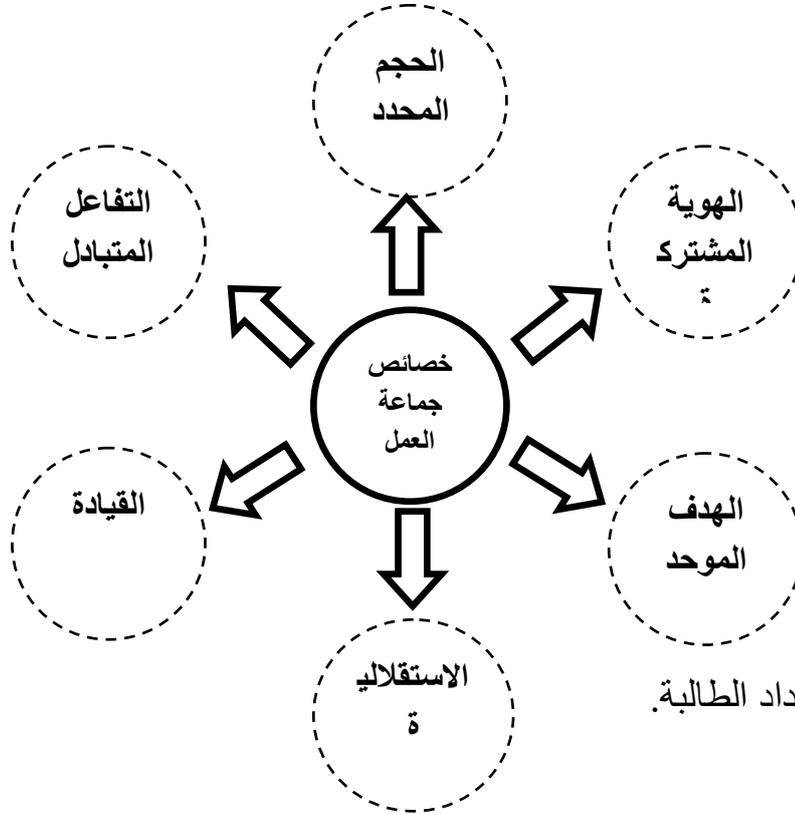
(2) محمود عبود، بحث حول دور جماعات و فرق العمل في نجاح المنظمات، ماجيستر إدارة اعمال، غير منشور، جامعة دمشق، 2009، ص7،

www.tahasoft.com/library/507.

- 5- القيادة: و تتوفر في قائد الفريق و هي النشاط المتخصص الذي يمارسه الشخص للتأثير في الاخرين و جعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون فيه. (1)
- 6- تفاعل متبادل: حيث ان التعرف على جماعات العمل و حركتها يساعد بالتاكيد على زيادة كفاءة هذه الجماعات و فاعليتها و بذلك تزداد كفاءة و فعالية المنظمة. (2)

و الشكل الموالي يوضح خصائص جماعة العمل:

شكل رقم (2-1): خصائص جماعة العمل



* المصدر: من إعداد الطالبة.

(1) محمود الماسات، الإدارة الفعالة، ط1، مكتبة لبنان، بيروت، 2003، ص95.
 (2) سالم بن بركة براك الفايدي، فرق العمل و علاقتها بإداء العاملين في الأجهزة الامنية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2008، ص11. www.startimes.com/?t=20738731

ثالثاً: أنواع جماعات العمل و نميز معيارين للفرقة هما:

- 1- الجماعات غير الرسمية: هي جماعات تنشأ بطريقة عفوية بين الأفراد الذين تربطهم مصلحة مشتركة يكون الانضمام إليها اختيارياً و كذلك الانسحاب منها. (1)
- 2- الجماعات الرسمية: هي جماعات تتكون بشكل رسمي في اطار الانظمة و اللوائح و القوانين، يتحدد دور كل عضو فيه طبقاً لنوع الوظيفة التي يشغلها في التنظيم (2) و من اهمها:

- ✓ جماعات الوظيفية: هي جماعات تنشأ ضمن الهيكل التنظيمي بقرار من السلطة الرسمية في المنظمة.
- ✓ فرق العمل: هي جماعات يتم تكوينها لانجاز مهمة محددة و تكون عرضة لزوال بعد انتهاء مهمتها.

3- الجماعات الفعالة: يقوم هذا النوع من الجماعات على تحقيق اهداف الجماعة و المنظمة معا لوجود التنسيق الجيد و الفعال بين اعضائها و القدرة على اشباع حاجاتهم.

المطلب الثاني: مدخل إلى فرق العمل

ان انسانا واحدا بمفرده لا يستطيع، مهما كانت عبقريته و قدراته العقلية و الجسمية و الادارية، ان يقوم بانجاز كل شيء بمفرده، اما فريق العمل فيمكنه ان يفعل ذلك. نظرا لأنه قائم على توزيع الأعمال و المشاركة و التعاون بين الأفراد للوصول إلى الأهداف المرجوة. و من خلال هذا المطلب سنتطرق الى مفهوم فرق العمل، اهميتها و الخصائص التي تميزها.

أولا: مفهوم فرق العمل اختلفت المفاهيم المقدمة لفرق العمل و تعددت، فكل باحث يعرفها من نظرتة الخاصة و من توجهه و من اهمها نجد:

(1)بعيط عيسى، مرجع سبق ذكره، ص21.

(2)أحمد سيد الكردي، مجموعات العمل، 2011، 277385، Kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/

تعريف(1):

"فريق العمل قبل كل شيء هو مجموعة من الاشخاص الذين يتكاتفون معا لتطوير هدف موحد، و من جهة اخرى ان تنظيم عمل الأفراد داخل الفريق يتم اما عن طريق قائد رسمي معين أو عن طريق قيادة تنظيمية هيكلية". (1)

تعريف(2):

" إن فكرة الفريق استعارة من الرياضة فكلمة فريق تعني مجموعة من الرياضيين المنتشرين على أرضية الملعب بحيث يقوم كل لاعب بالقيام بدور مختلف تماما عن دور اللاعب الآخر لكن كلهم يهدفون إلى تحقيق هدف واحد هو الفوز بالمباراة و يتحمل كل لاعب مسؤوليات مختلفة فان الفريق الرياضي يمثل صورة قوية للكثير من الناس، حيث أن تغذية الرياضيين تكون من المجتمع". (2)

تعريف(3):

" هو مجموعة من الأفراد ذوي مهام مترابطة و مهارات متعددة يعملون في بيئة محفزة و مناخ مناسب للعمل بروح واحدة، لديهم احساس مشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوبة و التزام تام بالاهداف و القيم السائدة، و اصرار على تحسين نوعية و مستوى القرارات و تفعيل الإتصالات بين الأعضاء، و التوجه نحو رفع مستوى المهارات لديهم" . (3)

(1) Gérard Segwin, gestion opérationnelle des équipes, Dunod, Paris, 2005, p15 .

(2) يعيط عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 51.

(3) سالم بن سعيد القحطاني، بحث حول مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل في الاجهزة الحكومية، بدون درجة، غير منشور، جامعة الملك سعود، الرياض، 2004، ص 6،

<http://faculty.ksu.edu.sa/dralpahtani/mypabers/استخدامفرقالعملفياالاجهزة.doc>

تعريف (4):

" هي مجموعة من الأفراد الذين يجمعهم هدف مشترك و يسعون لتحقيقه من خلال التعاون و التكامل في العمل معاً، و التخطيط للتغييرات التي من الممكن ان توصلهم إلى مستوى عال من الكفاية " . (1)

تعريف (5):

" فريق العمل هو نظام يقوم على تنظيم العمل لتحقيق هدف معين حيث تعتبر الخبرة و المعرفة الأساس الذي يقوم عليه اختيار اعضاء الفريق " . (2)

و مما سبق يمكن القول ان فريق العمل هو:

" مجموعة من الاعضاء داخل المنظمة الواحدة يجمعهم هدف مشترك، يمتلكون مهارات مختلفة تساعدهم على تنفيذ مهام محددة بالتعاون و المشاركة فيما بينهم "

ثانياً: أهمية فرق العمل في وقتنا الحاضر برز مصطلح فرق العمل و حضى بأهمية استثنائية راجعة إلى الدور المهم و الحرج الذي لعبه في نجاح المنظمات على هيئاتها المختلفة و تعود أهمية فرق العمل إلى :

- ✓ توفر فرق العمل الاستجابة الحتمية للعديد من المتغيرات البيئية التي تتعرض لها المنظمة و تصعب اداء المهام فيها.
- ✓ يمتاز فريق العمل بخلفيات فكرية و معرفية و خبرات متنوعة.

- ✓ العمل الفرقي يكون اكثر مقدرة من العمل الفردي في مجالات تحقيق الأهداف التنظيمية و ذلك راجع إلى التمكين الذي تمتاز به فرق العمل من ناحية عملية اتخاذ القرارات.(3)
- ✓ التخلص من معوقات الاداء الفردي للمهام المعقدة و المركبة في المنظمة.
- ✓ احلال مبدا التعاون، الذي يساعد على تحسين عملية صنع القرارات و انجاز المهام المحددة و تحفيز الأفراد.

(1)موسى احمد السعودي، بحث حول أثر تمكين فرق العمل في تعزيز ادائها بالمستشفيات، جامعة البلقاء التطبيقية، بدون درجة، غير منشور، جامعة البلقاء التطبيقية، الاردن، 2013، ص64،
<http://journals.ju.edu.jo/jjBA/article/view/3679/3035>

(2)michel petit et autre, **management d'équipe**, dunod, paris, 1999, p13.

(3)إحسان دهش جلاب و اخرون، ط1، فرق العمل، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص18.

- ✓ يعد التحول إلى اسلوب الفرق عاملا مهما في المنظمة، اذ تقوم المنظمات بتحطيم حواجزها و تدعم موظفيها و تشجعهم على استخدام عقولهم و طاقاتهم الخلاقة.(1)
- ✓ تعد فرق العمل احد اهم ركائز النجاح و تقدم المنظمات في ضوء المنافسة الشديدة بينها .
- ✓ تظهر اهمية فرق العمل من خلال تحقيق الأهداف الذي يحتاج إلى التعاون و التكامل بين مختلف العاملين ذوي تخصصات المهنية المعتمدة.(2)
- ✓ تخلق فرق العمل المرونة داخل المنظمة فيما يخص اتخاذ القرارات و الهياكل التنظيمية.
- ✓ ترفع مستوى الجودة في المنظمة.

ثالثا: خصائص فرق العمل هناك خصائص يجب توفرها في الفريق و هي كالاتي:

- ❖ العدد المحدود: ان العدد الامثل لفريق العمل يتراوح ما بين 3 إلى 5 افراد و هذا لتسهيل عملية الاتصال بين اعضاء الفريق و التعبير بكل صراحة عن ارائهم مما يجعل الفرد يحس بالرضا بالإضافة إلى عدم الاخلال بالرؤية الشاملة للعمل المراد تحقيقه.
- ❖ وحدة الهدف و الفريق: حيث كلما كان الفريق متماسكا و اعضاءه مساندين لبعضهم البعض كان تحقيق الهدف سهلا خاصة اذا كانوا متفقين على هدف واحد محدد وواضح و تقوم وحدة الهدف على تنسيق الجهود من خلال الفهم الواضح لأهداف المنظمة.(3)
- ❖ التعاون و المرونة: و تتمثل في مدى توفر الرغبة لدى اعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى نتائجه و درجة تقبل كل عضو في الفريق لأراء الآخرين، و التنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.

❖ تحمل المخاطر: مدى استعداد اعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق و العمل على تحدي نقاط ضعف الخطط و الاستراتيجيات لتحفيز الاعضاء على مواجهتها.

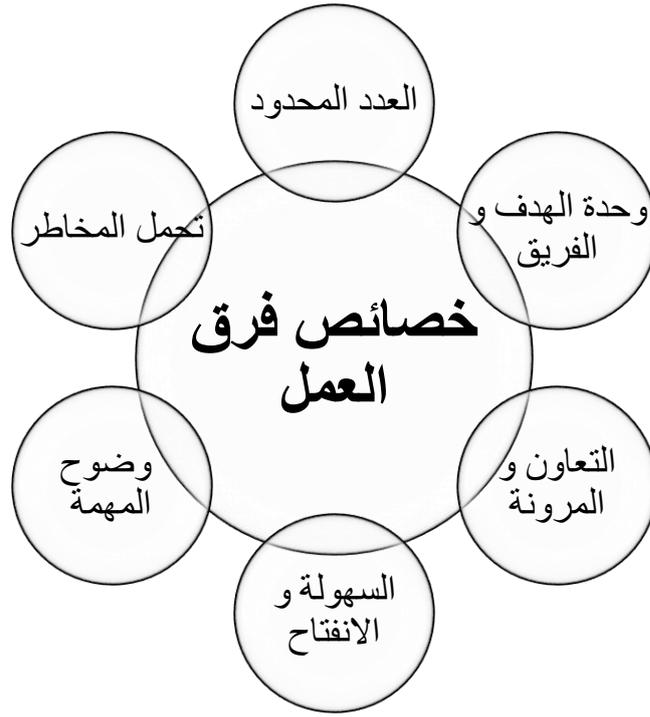
(1) ليث سعد الله، ريم سعد الجميل، راس المال الفكري و تأثيره على انواع فرق العمل، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العدد93، 2009، ص192، www.iasj.net/iasj?func=fulltext&=57826
(2) مدحت محمد ابو النصر، فرق العمل الناجحة، ط1، مجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2009، ص46.
(3) بدون مؤلف، فرق العمل و ديناميكية الجماعة، بدون سنة،

www.coca.gov.eg/NR/rdonlyres/FA037574-105A-4331-BOF8-65E565BA6E11/3616/فرق%20العمل%20ديناميكية%20الجماعة.pdf

❖ السهولة و الانفتاح: و نقصد بها مدى ميل اعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات، و تسوية النزاعات ضمن الفريق و توضيح مهام و قضايا العمل التي يواجهها الفريق و انفتاح الاعضاء لتقديم المعلومات للآخرين عن التخطيط و حل المشكلات و حرية التعبير و وجهات النظر. (1)
❖ المهمة: حيث كل عضو من اعضاء الفريق يكلف بمهمة واضحة، محددة و مختلفة عن غيره من اعضاء الفريق للحصول على عمل جاد و تام و هذا من خلال تضافر جهود كامل الفريق.

و الشكل الموالي يختصر لنا خصائص فرق العمل:

شكل رقم (2-2): خصائص فرق العمل



* المصدر: من إعداد الطالبة.

(1) عبد الرحمن نيشوري، فرق العمل، مجلة الحوار المتمدن، محور الإدارة و الاقتصاد، العدد 3107، 2010، www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=227149

المطلب الثالث: الفرق بين جماعة العمل و فرق العمل

ميزت العديد من الدراسات بين مفهوم الفريق من جهة و مجموعة العمل من جهة أخرى و يكمن الفرق بينهما في ان جماعة العمل تتكون من مجموعة من الأفراد الموجهين لأعمالهم تحت اشراف مسؤول و تحديد انجازاتهم يكون من خلال الاداء الفردي لكل شخص على حدى عكس فرق العمل التي تقوم على الاداء المتكامل بين كل الأفراد.

مع العلم انه يمكن تحويل جماعة العمل إلى فرق العمل و لا يمكن ان يتحول فريق العمل إلى جماعة عمل. و الجدول الموالي يوضح لنا اهم الفروق بينهما:

جدول رقم (1-2): الفرق بين جماعة العمل و فرق العمل

الخصائص	جماعة العمل	فرق العمل
عدد الأفراد	متوسط و كبير	صغير و محدود
الهدف المحقق	موحد بين كل الاعضاء و يكون تنظيميا (الإدارة)	موحد بين كل الاعضاء و موضوع من قبل

الفصل الثاني: لفرق العمل

الإطار المفاهيمي

الفريق (مشاركة)		
تفاعل و روح تعاونية	تنافس و خصومة	روح الفريق
تتم بالمشاركة و ابداء الاراء و الاستماع بين قائد الفريق و الاعضاء	تكون تعسفية من طرف قائد المجموعة و تسلطية	القيادة
تكون جماعية تكاثفية	فردية، كل فرد يعمل لذاته	المسؤولية
الاعضاء يقيمون بعضهم البعض بطريقة فردية و جماعية	القائد يقيم اداء الاعضاء	التقييم
يكافئ الاعضاء على اساس كل من الاداء الفردي و الجماعي	يكافئ الاعضاء على اساس الاداء الفردي	المكافأة
الفريق اولا	الفرد اولا	الأساس

* المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع التالية :

- (1) إحسان دهش جلاب و اخرون، مرجع سبق ذكره، ص20، 21.
- (2) ليث سعد الله حسين، ريم سعد الجميل، مرجع سبق ذكره، ص11.
- (3) فرق العمل،

<http://eduquality.3oloum.org/t5->

[topic](#)

المبحث الثاني: أساسيات حول فرق العمل

حتى تحدد المؤسسة حاجتها لفرق العمل لابد من اعراض و مؤشرات تدل على ذلك، و هذا ما سنتطرق له في المبحث التالي اضافة إلى احتياجات فرق العمل مع ذكر اهم انواع فرق العمل.

المطلب الأول: مؤشرات الحاجة لفرق العمل

الحاجة إلى الاخذ بمنهجية فرق العمل تبرز من خلال الاعراض و المشكلات التي تظهر على المنظمة، و يمكن حصر اهم المؤشرات التي تفرض على الإدارة المنظمة الاعتماد على اسلوب فرق العمل في مايلي: (1)

- ✓ ضياع غير مبرر في نسبة استهلاك الموارد و المنتجات الصادرة عن المنظمة.
- ✓ ازدياد الشكاوي و التذمر بين افراد المنظمة مع التركيز على الأهداف الجزئية و الفردية بدل الأهداف الاساسية.
- ✓ مظاهر الصراع و العدوانية بين افراد المنظمة.
- ✓ احتكار المعلومات و عدم مشاركة الاخرين.
- ✓ اصدار المهام الغير واضحة و بناء العلاقات المزعزعة.

- ✓ التنفيذ الغير مناسب للقرارات الادارية الناتجة عن عدم الفهم و قلة الاستيعاب.
- ✓ ضعف المبادرة بين الأفراد و غياب الابداع و القيام بالاجتماعات الفعالة.
- ✓ ضعف الولاء و الالتزام مع انتشار ظاهرة اللامبالاة بين الأفراد داخل المنظمة الواحدة.
- ✓ كثرة الشكاوي المقدمة من المستفيدين للخدمات أو المستهلكين للمنتجات.
- ✓ مقاومة التغيير الذي يمس اجراءات العمل و التكنولوجيا المعدلة(الحديثة).

(1) احمد محمد خميس السديري، إراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدرائهم في القيادة، رسالة ماجستير، غير منشورة، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010، ص14،
www.abahe.co.uk/reasearch-papers/leadership-skills-of-work-team.pdf

المطلب الثاني: إحتياجات فرق العمل

هناك ستة انواع مختلفة من الدعم الذي يمكن ان توفره المنظمة لفرق العمل لديها، و التي تساعد على التأكد من ان فرق العمل داخل المنظمة تعمل بافضل كفاءة، و فعالية ممكنة. تسري هذه المجالات الستة على كل الفرق بشتى انواعها و تساعد في التأكد من ان المنظمة و الفريق على صلة وثيقة، و انهم سيستمرون بهذه الطريقة طوال فترة حياة الفريق، و تتمثل هذه الحاجات في : (1)

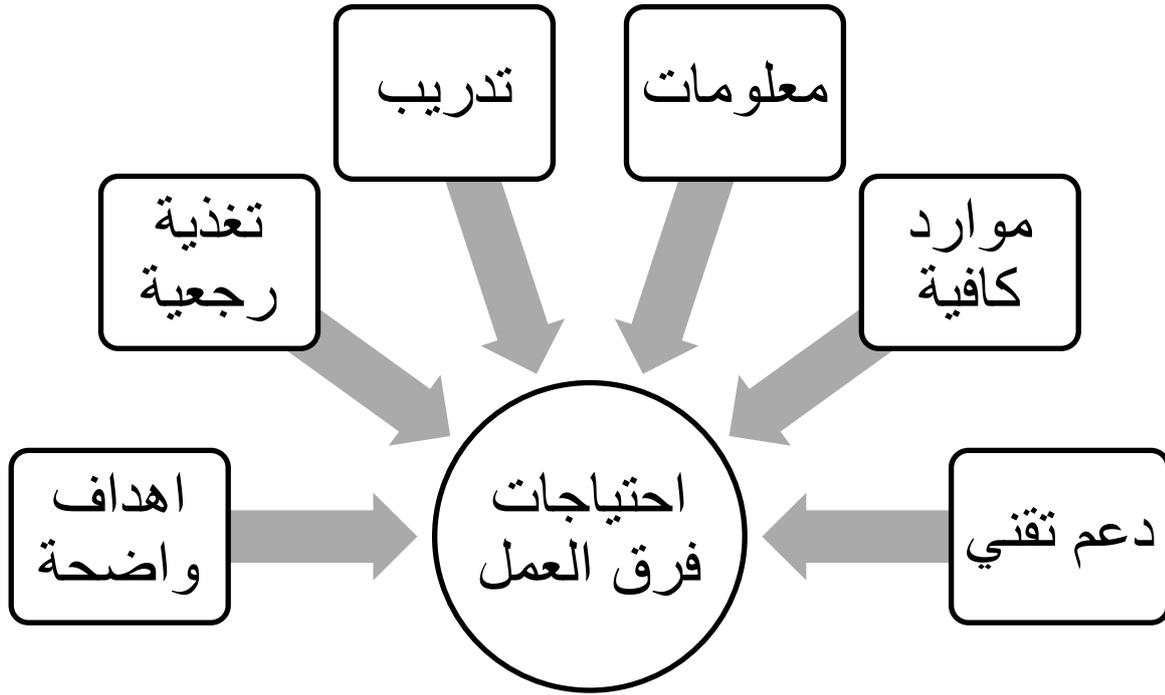
- ✓ مقاصد الفريق(اهدافه): و هي اول حاجة لا بد من توفرها، فلا يمكن ان يعمل الفريق بصورة مناسبة دون ان تكون له مهمة معرفة بوضوح و يجب ان تكون مهمة واضحة فلفشل في هذا سيؤدي إلى مواجهة مشاكل خطيرة.
- ✓ الموارد: لا يمكن ان يعمل الفريق بفعالية اذا لم تكن لديه الموارد الاساسية التي يحتاجها. و يجب ان تتوفر المنظمة التي يعمل فيها الفريق على هذه الموارد، و يمكن ان تأخذ الموارد العديد من الأشكال: موارد مادية، موارد بشرية مثل افراد السكرتارية، و تحتاج الفرق إلى خليط جيد من المهارات لدى الناس الذين يتكون منهم الفريق كما يمكن ان تحتاج إلى مكان لعقد الاجتماعات، و ما إلى ذلك. و من الممكن ان تتغير هذه الإحتياجات خلال فترة حياة الفريق، و يجب على المنظمة ان تضمن اتاحة الموارد اللازمة للفريق حتى يتمكن من تادية مهمته بفعالية.
- ✓ المعلومات: اذا كان الفريق يعمل بصورة جيدة فهو يحتاج إلى المعلومات حيث يمكن ان يحتاج إلى الاتصال بمصدر مواد خاص، أو يجد كيف تنفذ عملية معينة، أو كيف

- يمكن الحصول على تكلفة معينة. و يمكن ان يكون الحصول على معلومات دقيقة حيوية اذا ارد الفريق ان تكون عمليات اتخاذ قراراته واقعية، و يمكن ان يكون من الضروري معرفة متى يمكن ان توجد مشكلة، و بهذا تلعب المعلومات دورا هاما. التدريب: ان اتاحة التدريب و التعليم المناسبين للاعضاء يسهل كثيرا عليهم ان يساهموا بالمساهمة الكاملة في مهمة الفريق مع تطوير المستمر لخبراتهم. ✓
- التغذية الرجعية و تحتاج الفرق إلى تغذية رجعية منتظمة و عالية من و إلى المنظمة ككل. ✓

(I) نيكي هاريس، إدارة الفرق، بدون طبعة، ترجمة سرور علي سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، 2005، ص218، 222.

- ✓ الدعم التقني: و يحتاج اي فريق عمل إلى كمية معينة من الدعم التقني حتى يمكنه تأدية مهمته بفعالية. و يمكن ان يتراوح هذا من شيء بسيط مثل جعل كل الناس ينتجوا شرائح عرض ضوئي، أو يطبعوا نسخا من التقارير النظامية لعرضها عند الحاجة، و يمكن ان يشمل متخصصين في التسويق يقدمون النصح للفريق في ما يخص بعض امور التسويق المشمولة مع احضار منتج جديد أو عرض جديد.

شكل رقم(3-2): الدعم المقدم لفرق العمل



*المصدر: نيكبي هاريس، مرجع سبق ذكره، ص218.

المطلب الثالث: أنواع فرق العمل

و قد ركزنا اهتمامنا على اهم الانواع و اكثرها انتشارا و هي كالآتي:

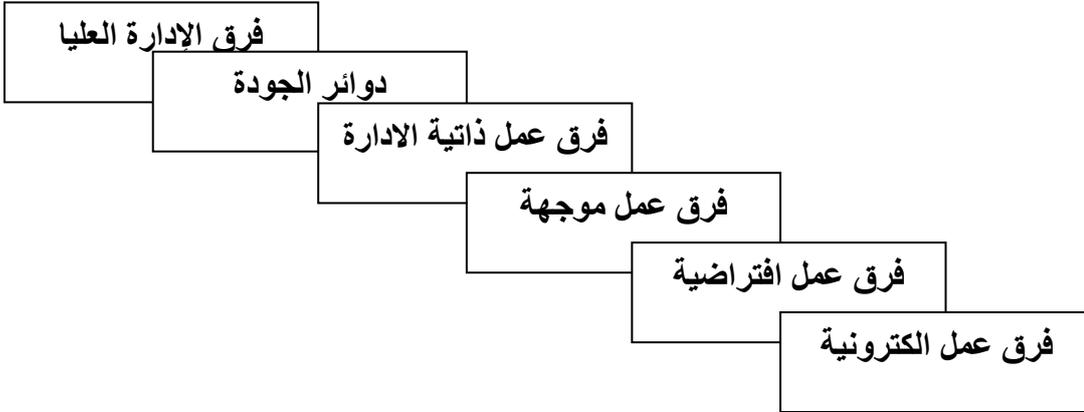
- 1- فرق عمل الإدارة العليا: هي الفرق التي تقوم باتخاذ القرارات الإدارية، ففي بعض الشركات نجد ان وظيفة الرئيس يمكن استبدالها بفرق إدارية، بالإضافة إلى هذا فان المدير المنفذ في الكثير من الاوقات يقوم باستخدام فرق الإدارة و ذلك للقيام بدراسة الموضوعات الهامة و المشاكل المتعلقة بالقرارات المصيرية مع ايجاد حلول لهذه المشاكل.(1)
- 2- دوائر الجودة: هي فرق يتشكل اعضاؤها من وحدة وظيفية واحدة و يعملون سويا لتحسين مستوى الجودة أو الانتاجية أو الخدمات. و يكون العمل بها تطوعيا و

- ليس لها اي سلطة تنفيذية حيث يقع عبء التنفيذ على الإدارة، التي تلعب دورا محدودا في توجيهها. (2)
- 3- فرق عمل ذاتية الإدارة: تتالف بصورة نموذجية من 5 إلى 20 عضوا من الأفراد متعددي المهارات و الذين يتناوبون الوظائف لإنتاج اقصى منتج أو خدمة و لهم القدرة على اتخاذ القرارات بأنفسهم ووضع اهدافهم.
- 4- فرق عمل موجهة: في هذا النوع من الفرق يتصرف المدير بوصفه قائدا للفرق، فهو المسؤول عن تحديد الأهداف و الطرائق و الوظائف التي يقوم بها الفريق، كما ان الفرق ذاتها تتولى مسؤولية التنفيذ الفعلي بواجباتها المحددة، فيما تكون الإدارة مسؤولة عن متابعة و إدارة عمليات الاداء و الاشراف و اختيار الاعضاء. (3)

(1) ارثر بيل، بناء فريق العمل، ط1، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003، ص20.
(2) بدون مؤلف، الطريق إلى بناء الفرق الفعالة، www.Siionline.org/alabwab/arweqat-alketab/20/136.html
(3) ليث سعد الله، ريم سعد الجميل، مرجع سبق ذكره، ص193.

- 5- فرق عمل افتراضية: ظهر هذا النوع من الفرق نتيجة التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات و انعكست تأثيراتها على ممارسات المنظمات نهاية القرن الماضي و بداية القرن الحالي، و التي تحاول من خلالها الاستجابة لتحديات العولمة و تخطي الحدود و تقوم العلاقة بين اعضاء الفريق على عناصر اساسية اهمها المعرفة و الخبرة و المعلومات. (1)
- 6- فرق عمل الكترونية: لقد ادى التطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الالكترونية إلى ظهور نوع جديد من فرق العمل ألا و هو فرق العمل الالكترونية حيث يتصل اعضاء هذه الفرق الكترونيا بواسطة شبكة الانترنت و قد كان الاصل ان يتم الاتصال بين اعضاء فريق العمل بشكل شخصي اي مباشر ووجهها لوجه و في مكان واحد إلا ان فرق العمل الالكترونية يتم الاتصال فيها بشكل مباشر و غير شخصي، و ان كان هناك امكانية مشاهدة الصورة سماع الصوت من خلال الحاسب و شبكة الانترنت و اعضاء ليسوا في مكان واحد فقد يكونون في ادارات اخرى أو مواقع اخرى أو بلاد أخرى. (2)

شكل رقم(4-2): الأنماط المختلفة لفرق العمل



*المصدر: من إعداد الطالبة.

(1) احمد محمد خميس السديري، مرجع سبق ذكره، ص 27.
(2) مدحت محمد ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 61.

المبحث الثالث: بناء فرق العمل

نتطرق في هذا المبحث إلى أهم الاسباب التي تدفع بالمنظمات إلى بناء فرق العمل ثم عملية بناء فرق العمل و مع ابراز المراحل الاساسية فيها.

المطلب الأول: أسباب بناء فرق العمل

تعد الضغوط القوية، انخفاض روح التعاون و المقاومة العنيفة التي تتعرض لها المنظمة من أهم الأسباب الكامنة وراء بناء فرق العمل اضافة إلى :

- ✓ تزايد حجم التحديات التي تواجهها المنظمة سواء كانت وزارات، هيئات حكومية أو شركات قطاع خاص، عام أو مؤسسات مالية، و هي تحديات لا يمكن مواجهتها الا بجهود منسقة لفرق العمل المتكاملة.
- ✓ الحاجة لأفكار ابتكارية، التي يزيد تولدها من خلال فرق العمل السليمة و ذاتية الإدارة.
- ✓ تنمية و بناء المنافسة الايجابية القائمة على التعاون بين الأفراد.
- ✓ العمل على رفع الروح المعنوية التي تنشأ عند تكوين الفريق و الحفاظ عليها.
- ✓ الدور الهام للاتصالات الفعالة و التماسك بين اعضاء الفريق.

✓ تبادل الثقة بين اعضاء الفريق و الاستعداد لتقبل المخاطر على اساس مدى الاعتقاد في قدرات الاخرين و درجة تكاملهم.

شكل رقم(5-2): أسباب الحاجة لبناء فرق العمل



* المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على العديد من المراجع :

- (1) عبد الكريم حسين، بناء فرق العمل و ادارتها، المعهد الوطني للإدارة العامة، دمشق، 2004، ص3، <http://www.hrdiscussion.com/downloadfile/2778/1/1262708010/> <http://www.hrdiscussion.com/hr39339.html> [ادارتها.pdf](#)
- (2) سالم بن بركة براك الفايدي، مرجع سبق ذكره، ص26 .
- (3) أسباب تكون الفرق، المنتدى العربي للموارد البشرية، <http://www.hrdiscussion.com/hr39339.html>

المطلب الثاني: عملية بناء فرق العمل

يمثل بناء فرق العمل اي نشاط رسمي يهدف إلى تحسين وظيفة الفريق و تطويره، فبناء فرق العمل يصور كعملية تطوير للفريق، و تتكون عملية بناء فرق العمل من 5 خطوات اساسية: (1)

- 1- تقييم الاحتياجات التطويرية للفريق.
- 2- تخطيط نشاطات بناء الفريق المستندة إلى الاحتياجات التي تم تحديدها.
- 3- تنفيذ نشاطات بناء الفريق المخططة.
- 4- تقييم النتائج.

ان بناء فريق العمل يمثل عملية تكوين و تشجيع مجموعة من العاملين على العمل معا باتجاه تحقيق الأهداف و حل المشاكل التي تواجهها المنظمة. كما ينظر البعض إلى عملية بناء الفريق كعملية تطوير و مساعدة أو تهيئة اعضاء المنظمة على العمل بكفاءة و فعالية في المجاميع، و ان الهدف من ذلك هو تعزيز مهارات اعضاء الفريق في حل المشكلات، الاتصال و ادراك الاخرين، كما ان البناء الفعال للفريق يحتاج إلى ثلاثة مقومات حسب راي بعض الباحثين و هي كالاتي:

- ✓ ان يضع المدير حدودا واضحة بشأن عضوية الفريق.
- ✓ يجب ان يقبل اعضاء الفريق المهمة التي ستوكل اليهم و ان يكون لديهم فهم مشترك عنها.
- ✓ يجب ان يحدد المدير و يوضح السلوكيات المتوقعة من مرؤوسيه في ادائهم، و يجب ان يقرر و يحدد لهم بوضوح اذا ما كانوا مسؤولين عن تخطيط و متابعة عملهم من عدمه.

و يعتقد البعض أن عملية بناء الفريق تمثل تقنية و اسلوب حديث يساعد على فهم و ادراك و تقبل الأفراد الاخرين في العمل، و معرفة الابعاد السلوكية لكل فرد و ما يتمتع به من دوافع و استعدادات و قدرات للتفكير و الابداع.

(I) احسان دهش جلاب و اخرون، مرجع سبق ذكره، ص34، 36.

إن فرق العمل تواجه العديد من الصعوبات عند تشكيلها أو بناءها، و بالتالي لا بد لها من التغلب على تلك التحديات لاسيما في المراحل المبكرة من تطوير الفريق. و أثناء وصولها إلى مرحلة النضج تصادف الفرق العديد من المشكلات في مواقف مختلفة و على مر الوقت فعند حدوث الصعوبات، فان العملية النظامية لبناء الفريق يمكن ان تحدث، و هذا يكون من خلال سلسلة من النشاطات المخططة لجمع و تحليل البيانات عن وظيفة الفريق و البدء بتصميم التغييرات بقصد تحسين اداء فريق العمل و زيادة فعاليته. فعلمية بناء الفريق تبدأ عند ملاحظة شخص ما لوجود مشكلة ما، و من ثم يعمل اعضاء الفريق على جميع البيانات المتعلقة بتلك المشكلة و تحليل هذه البيانات و اخيرا ينتقل إلى تطبيق خطط العمل. و عملية بناء الفريق بهذا الشكل هي عملية تعاونية و يتوقع من كل عضو المشاركة فيها بشكل نشيط من خلال مجموعة من العمليات أو تقييم القرارات المتخذة، فهذه العملية يجب ان تكون جزءا مستمرا لجدول اعمال فريق العمل.

المطلب الثالث: مراحل بناء فرق العمل

فرق العمل تتشكل عادة من اعضاء قد لا يعرفون بعضهم بعضا و بالتالي يحتاج الاعضاء إلى بعض الوقت للاعتياد على الظروف و الاوضاع الحديثة و التكيف أو التطور، و يتم ذلك على عدة مراحل اساسية هي:

1- مرحلة التشكيل forming: يتم فيها اختيار الأفراد و تمتاز بالتطور البطيء و اهتمام الأفراد ينصب على انفسهم لا على الاخرين و عادة يتصرف الاعضاء بلطف و ادب مظهرين افضل سلوكياتهم، يظهر فيها ايضا عدم الالتزام و انسحاب البعض.

2- مرحلة النزاع (العصف) storming: تمثل جزءا من المنطقة الحرجة في مراحل تطور الفريق و تبرز اهمية هذه المرحلة في كونها تمتاز باحتمال حدوث الصراعات و المواجهات بين الاعضاء الذين تم اختيارهم كما تمتاز بزيادة مستوى تطور بدرجة متوسطة و مستوى ولاء منخفض من الاعضاء. (1)

(1) احسان دهش جلاب و اخرون، مرجع سبق ذكره، ص79، 80.

3- مرحلة الاستقرار norming: يبدأ الاعضاء بتنظيم أنفسهم و يصبحون أكثر إنفتاحا على أراء الآخرين و يشعرون بارتياح أكبر في التعبير عن آرائهم و يكشفون طاقاتهم و إمكانيات فريقهم و يرون أن المشاكل التي يتعرض لها الفريق تخص كل أفرادهم و يجب عليهم التكاتف معا.

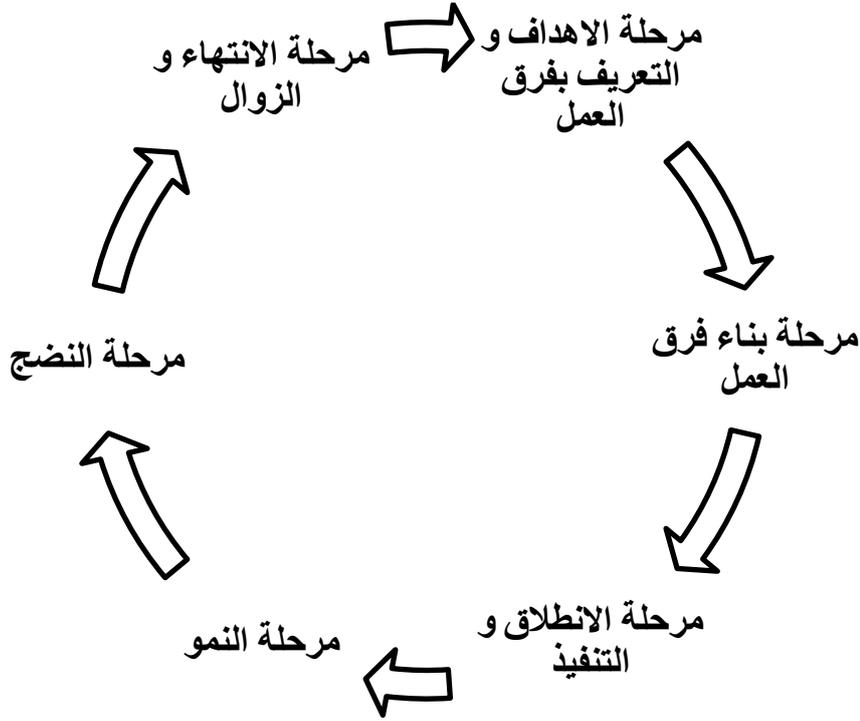
4- مرحلة الاداء performing: و هي المرحلة الالهة اذ انها تعنى بحسن انجاز المهمة الموكلة على عاتق الفريق فبعد الاستقرار يتفرغ اعضاء الفريق للمهمة المطلوبة منهم و يتم تبادل الافكار و الخبرات حول السبيل الامثل للانجاز، و في هذه المرحلة تبدأ نتائج عمل الفريق بظهور.

5- مرحلة تفكك الفريق adjourning: في حالة فرق العمل المؤقتة التي تنتهي بانتهاء المهمة الموكلة اليها يتم تفكيك الفريق و لا نعني هنا فقط التفكيك المادي و لكن التفكيك العاطفي و النفسي اذ ان البعض يكون مسرورا بانجاز المهمة بينما يكون البعض الاخر قريبا من الاحباط لاحساسه بفقدان الصحبة التي تمت من خلال فترة عمل الفريق (1).

(1) عبد الكريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص7.

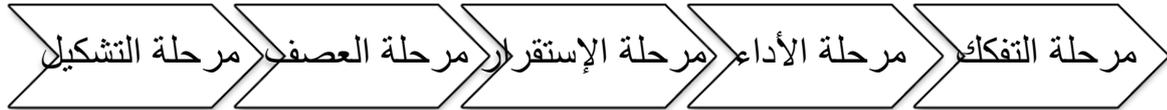
و من الشكليات المواليين تتضح لنا دورة حياة فرق العمل اضافة إلى المراحل الاساسية لبناء فرق العمل:

الشكل رقم(6-2): دورة حياة فرق العمل



* Source: Gérard segwin, Opcit, p16.

الشكل رقم(7-2): مراحل بناء فرق العمل



* المصدر: من إعداد الطالبة.

خلاصة الفصل

من خلال النقاط التي تعرضنا لها في هذا الفصل تبين لنا أن موضوع فرق العمل يصنف من المواضيع الإدارية المهمة، إذ يؤدي فريق العمل دوراً أساسياً في مجال تحديد المشاكل ووضع المقترحات من أجل حلها وهو يمثل توجهاً حديثاً بالنسبة للمنظمات. بحيث تمر عملية بناء فريق العمل بعدة مراحل حسب نوع الفريق الذي تحتاجه المنظمة لحل مشكلة ما تواجهها أو إنجاز مشروع ما أو إطلاق خدمة ما، حيث تقوم عملية بناء فريق العمل على التفاهم و المشاركة بين أعضاء الفريق، وتعد الثقة بقائد الفريق الركيزة التي يقوم عليها تماسك الفريق. و بالتالي يجب على القائد ان يمتلك صفات وخصالاً تميزه عن غيره و يجب ان يتمتع بالمرونة في التعامل مع المواقف المفاجئة. إضافة إلى ذلك لفرق العمل إمكانية هائلة في تحسين معنويات الأفراد، وخلق الدعم بين أعضاء الفريق في التعامل مع الحالات الصعبة، و لفرق العمل علاقة قوية في تسهيل تقبل التغييرات الغير متوقعة و التطورات الحاصلة على مستوى المنظمة مع تخفيض الرفض الذي تواجهه هذه التغييرات و هذا ما سنتطرق اليه في الفصل التالي.

مقدمة الفصل

إذا كانت المؤسسات المصرفية تسعى من خلال إحداث التغيير إلى تحقيق أهداف معينة، و إذا كانت مقاومة التغيير ستحد من فرص نجاحها و مدى وصولها للأهداف المرجوة، فإنه وجب على الإدارة الواعية أن تتوقع هذه المقاومة أولاً ثم الإستعداد لها من خلال اعتماد إستراتيجيات مدروسة للحد من أثارها.

و مع تزايد شدة المقاومة في البنوك فإن احتمالات نجاح التغيير تصبح محدودة جداً، وبالتالي لا تستطيع الإدارة أن تبقى مكتوفة الأيدي إتجاه هذه المقاومة، بل يجب عليها أن تسعى الى إتخاذ شتى الأساليب لتخفيف من حدة هذه المقاومة. و من بين تلك الأساليب، فرق العمل التي تعتبر قوة حيوية في تنفيذ التغيير، فالفرق لا تساعد البنوك في تنفيذ التغييرات الخاصة بها فقط، بل تساعد على الإستفادة من تغييرات إضافية نتيجة الإجراءات التراكمية لفرق العمل.

و عليه، سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة مايلي :

- ✓ المبحث الأول: التصدي لمقاومة التغيير .
- ✓ المبحث الثاني: علاقة فرق العمل بمقاومة التغيير .
- ✓ المبحث الثالث: إستراتيجيات فرق العمل في تخفيض مقاومة التغيير .

المبحث الأول: التصدي لمقاومة التغيير

لا يمكن للمؤسسات المصرفية أو البنوك على حد سواء تجاهل ظاهرة مقاومة التغيير، و على هذا الأساس فإن مختلف الأبحاث تؤكد انها تبدأ مع مشروع التغيير و تستمر خلال

سيرورة احداثه و احيانا حتى بعد الانتهاء من تنفيذه، و للتصدي لهذه الظاهرة تعتمد المؤسسات المصرفية عدة اساليب و مداخل للحد من مقاومة التغيير.

المطلب الأول: أساليب الوقاية من مقاومة التغيير

هناك إجراءات و أساليب تمكن المنظمة من تفادي ظهور المقاومة عند تنفيذ التغيير اهمها: (1)

- ✓ إختيار الوقت الملائم للتغيير.
- ✓ وضع بدائل للتغيير كلما كان ذلك ممكنا.
- ✓ الاستعداد لمواجهة الموقف بدلا من التهرب منه و تفهمه بدلا من مصارعتة.
- ✓ تحديد فترة انتقالية قبل تنفيذ التغيير.
- ✓ إمداد الافراد بالمعلومات الصحيحة و الاجابة عن استفساراتهم.
- ✓ التدرج في تطبيق التغيير.
- ✓ توفير الحوافز المادية و المعنوية الملائمة لدفع الافراد إلى قبول التغيير.
- ✓ الإبتعاد عن السرية في العمل، لأن ذلك يمكن أن يؤدي إلى ظهور الاشاعات و الدعايات.
- ✓ عدم التهرب من المسؤولية بإدعاء عجز العمال عن فهم الحقائق و عدم قدرتهم على فهم أبعاد التسيير.

المطلب الثاني: اساليب علاج مقاومة التغيير

لعلاج مقاومة التغيير تستخدم المؤسسات المصرفية عدة اساليب و نوجزها في الجدول التالي:

(I) جمال الدين محمد مرسي، إدارة الثقافة التنظيمية و التغيير، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، 2006، ص65.

جدول رقم (1-3) : أساليب علاج مقاومة التغيير

رقم	الأسلوب المتبع
1	التسهيل و الدعم في المواقف التي يقاوم فيها الناس بسبب عدم التكيف، و يقوم هذا

الفصل الثالث: بفرق العمل

علاج مقاومة التغيير و علاقتها

1	الأسلوب على تدريب العاملين و تقديم الدعم لهم و إعطائهم فترة راحة بعد التغيير.
2	إستعانة البنوك بالإستشارات الخارجية لمساعدتها على تطبيق التغيير لأن الفوائد المحصلة من الإستعانة بخبرات المستشارين في مواقف محددة تكون أكثر قيمة و ارتفاعا من تكاليفها.
3	وضع إجراءات عادلة للتغيير ستخفف بالضرورة من الخوف من المجهول و بالتالي من مقاومة التغيير.
4	دعم الإدارة العليا، فهو يولد الحيوية و يقلل من مقاومة التغيير، حيث أنه يعد رسالة إلى كافة العاملين بان التغيير مهم و مطلوب للمنظمة.
5	المشاركة في التخطيط للتغيير تعد من احسن الطرق لإزاحة أي إلتباس أو غموض في نوايا المسؤولين عن طريق إشراك العمال في الإعداد لعملية التغيير و الأخذ بأرائهم و الإجابة على كافة تساؤلاتهم.
6	التمهيد لعملية التغيير و إشعار العاملين بأن التغيير تم لمصلحة المنظمة و العاملين على حد سواء.
7	الإعتماد على إدارة الضغوط لتقليل من إضطرابات العمال عن طريق عقد جلسات معهم لمعرفة الامور التي تزعجهم حول التغيير.
8	إستخدام التفاوض و الاتفاق خاصة عند وجود جهة تتضرر و بشكل كبير و واضح من عملية التغيير و تستعمل عندما لا تظهر المقاومة من طرف قوي أو عندما تريد المؤسسة تغييرات سريعة.
9	الإكراه الظاهر و الغير ظاهر بموجبها يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا او علنيا بفقدان وظائفهم، حرمانهم من الترقية، نقلهم من مراكزهم، فصلهم عن العمل.
10	تقديم الحوافز للحث على تقبل التغيير، هنا تقوم قيادة التغيير باقناع الموظفين بان من وراء التغيير مكاسب لا يمكن إن تتحقق الا من خلال تطبيقه.

* المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على عدة مراجع:

- (1) بوقرة رابع، قبائلي امال، مرجع سبق ذكره، ص10.
- (2) حلينة علي محمد عسيري، مرجع سبق ذكره، ص59، 60.
- (3) زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير، مجلة الابحاث الاقتصادية و الادارية، جامعة فرحات عباس، العدد الأول، سطيف، 2007، ص54.
- (4) خضر مصباح اسماعيل الطيطي، مرجع سبق ذكره، ص79، 80.
- (5) سلال سامية، مرجع سبق ذكره، ص31، 32.
- (6) رقام لبندة، مرجع سبق ذكره، ص147، 148.
- (7) محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سبق ذكره، ص115.

المطلب الثالث: مداخل إدارة التغيير في التعامل مع مقاومة التغيير

توجد مداخل مختلفة تنتهجها إدارة التغيير للتعامل مع مقاومة التغيير و يمكن توضيحها فيما يلي :

أولا: تحقيق مكاسب ملموسة على المدى القصير من المعروف أن النجاح يقود إلى النجاح و للوصول اليه في اقرب وقت ممكن، فانه على المؤسسة تقسيم الهدف العام المراد تحقيقه من

خلال التغيير إلى اهداف فرعية متوسطة و قصيرة المدى، حتى يتمكن الافراد إن يلاحظوا التقدم الملموس، و التحسن المحقق مما يشجع على استمرار التعاون، كما انه من المهم ايضا مكافأة اصحاب الانجازات المهمة لان ذلك يشكل حافزا لهم و لغيرهم للعمل على تحقيق المزيد.(1)

و يمكن كذلك للمؤسسات المصرفية بعدها أن تركز مكاسبها لتحقيق المزيد من التغيير، حيث إن تحقيق مكاسب على المدى القصير سوف يزيد من ثقة العمال القائمين على التغيير و يبين لهم سلامة دراستهم و خططهم و يزيد قناعتهم بالمنظمة و امكاناتها لتحقيق التقدم و النجاح.

ثانيا: الاعتماد على فرق التغيير فريق التغيير الفعال هو ذلك الفريق الذي يتشكل من المدراء و المختصين ممن يمكنهم مساعدة المؤسسات المالية المقبلة على التغيير على تحقيق مكاسب قصيرة الاجل و ادخال افكار جديدة ضمنها، و يمكن اعتبار هذا الفريق قائدا بالنسبة للعمال لإحداث التغيير و تنفيذه.(2)

إن مسؤولية فريق التغيير الكبيرة على انجاح التغيير و الانتقال بالمؤسسات المصرفية إلى الوضع المرغوب يكسبه اهمية واضحة، لذلك فانه يجب عليه إن يتميز بالخصائص التالية: (3)

- * عدد كاف من الاشخاص الاساسين في المؤسسة يدعم التغيير و يكسبه الشرعية امام الذين يقفون سرا في وجه التطوير.
- * إن يكون لدى كل عضو من اعضاء الفريق حس عميق بعدم قبول الوضع القائم.
- * إن تكون لدى اعضاء الفريق القدرة على إدارة الموارد الرئيسية في المؤسسة.
- * التزام الفريق بالتواجد دائما عندما تشتد الامور عليهم.

(1) محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، بدون طبعة، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص263.

(2) طارق سويدان، منهجية التغيير في المنظمات، بدون طبعة، دار ابن حازم للنشر، بيروت، 2001، ص56.

(3) حسن ابراهيم بلوط، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص57، 58.

أن كل هذه الخصائص تمكن فريق التغيير من تحفيز المرؤوسين على العمل اكثر مما هو متوقع منهم، و ذلك من خلال إثارتهم و خلق التحديات لهم و تشجيعهم على التطور فردا فردا و التشديد على إنجاز أهداف جماعية و مهام و رؤى مشتركة.

من جهة أخرى يمكننا الإشارة إلى أهمية تقسيم الأفراد إلى فرق عمل، و التي تعبر عن جماعات من الافراد يتبعون مشرفا واحدا و أهدافا مشتركة، بحيث تجعل الخبرة التعليمية التي يمر بها الاعضاء من خلال الاجتماعات و المناقشات خبرة مشتركة تكسبهم المهارات و تغير إتجاهات الأعضاء، و في نفس الوقت تعد الأمر الذي يسهل عملية إحداث

الفصل الثالث: بفرق العمل

علاج مقاومة التغيير و علاقتها

التغيير كما تشجع الإنتماء للسلوك الجديد و النجاح فيه، إضافة إلى قدرة أعضاء الفريق على تطبيق سلوك اخر (التغيير) و بذلك تتوالى النجاحات و التغييرات في سلوك الافراد و سلوك الفريق ككل و يتم ذلك تدريجيا.(1)

إن نجاح نظام بناء الفرق في مراحلها الأولى يعتمد بشكل كبير على دور فريق التغيير الفعال، فهو يزود فريق العمل بحقائق التغيير و اهدافه و يشخص المشاكل الرئيسية و يضع البدائل و ينمي في الأفراد روح الجماعة و المسؤولية. و يمددهم بالتقييم المستمر لنتائج سلوكهم و التي تؤدي إلى اكتشاف امكانيات الاداء الافضل.

ثالثا: الإكراه و المناورة:

بموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير عن طريق الثواب و العقاب، و قد يكون صريحا كتهديد الفرد مباشرة بالفصل باستخدام المدير لنفوذه و سلطته، و قد يكون ضمنيا كعدم ترقية الفرد تحت اسباب اخرى غير رفضه للتغيير، و يتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة كون السرعة ذات اهمية كبيرة.

أما المناورة فتستخدمها المؤسسات المصرفية عند فشل الاستراتيجيات السابقة، بحيث يلجأ المسؤولون إلى طرق ملتوية لتمرير برامج التغيير، كان يقوموا بالتركيز على المنافع أو مكاسب يريد الفرد تحقيقها و يستغلونها لكسر المقاومة أو تقوم الإدارة بالتعرف على زعماء المقاومة و توكل اليهم القيام بعمليات التغيير و الاشراف عليها لكسبهم و اضعاف المقاومة بذلك.(2)

(1) فؤاد القاضي، تنمية المنظمة و التطوير التنظيمي، بدون طبعة، دار الصفاء للنشر، القاهرة، 1993، ص236.

(2) حسين ابراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص352.

و من خلال الجدول الموالي سنوضح مجموعة العوامل التي تؤثر على قرارات المنظمة في اختيار المدخل الملائم لعلاج مقاومة التغيير:

جدول رقم (2-3) : العوامل المؤثرة على إستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير

الظروف	ثقافة المؤسسة	أسباب مقاومة الأفراد
--------	---------------	----------------------

و نقصد بها الحالة الظرفية التي تعيشها المؤسسة المصرفية، مثلا: يمكن أن تواجه مخاطر كبيرة تجبرها على الاسراع في احداث التغيير فتطبق استراتيجيات الاكراه و المناورة.	و نقصد بها نظام المعتقدات و القيم التي تنشأ و تتطور داخل المؤسسة و تحدد تصرفات افراد المؤسسة و سلوكياتهم، فإذا كانت المؤسسة واعية و ثقافتها قوية و قوامة للعمل الجماعي و المشاركة و القيادة الناجحة فيمكنها هنا استخدام اسلوب الاعتماد على فرق التغيير، و فرق العمل.	و نقصد بها معرفة اسباب رفض الافراد لعملية التغيير، فمثلا: خوفهم على مصالحهم الشخصية و هنا يجب على المؤسسة الالمام بالمدخل الثلاثة السابقة و اخذها بعين الاعتبار في نفس الوقت حتى يكون اختيارها سليما للإستراتيجية المناسبة.
---	--	---

*المصدر: حسين ابراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص128.

المبحث الثاني: علاقة فرق العمل بمقاومة التغيير

إن توقع مقاومة التغيير شيء منطقي و عادي و لكن من غير المنطقي ان تقف الإدارة موقف المتفرج على الوضع الذي سيتأزم اكثر فأكثر، و نظرا إلى ان اعتمادها على استراتيجيات فرق العمل منذ البداية للتمهيد للتغيير سيساعد الأفراد على تقبل عملية التغيير و التأقلم معها. و من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى العلاقة القائمة بين فرق العمل، التغيير و مقاومة التغيير.

المطلب الأول: فرق العمل، التغيير، مقاومة التغيير

إحدى المهام الأكثر أهمية للمؤسسات المصرفية هي التعامل مع، و تبني التغيير، فبيئة الاعمال اليوم معقدة و تتطلب ذلك. فالمؤسسات المصرفية التي لا تتغير تصبح في النهاية بطيئة، غير عملية و لا تستطيع العمل بفعالية في الاقتصاد المعاصر أو المناخ الاجتماعي المعاصر.

و لفرق العمل كم هائل من المساهمة في التغيير، و كما سبق ان رأينا بالفعل، يميل الفريق النشط و العامل بصورة جيدة إلى ان يكون واضحا جدا بالنسبة إلى اهدافه و قيمه، و تكون لديه اتصالات جيدة مع كل المستويات داخل المؤسسة المصرفية الواحدة. و يساعد هذا الفريق في تأديته عمله، بسبب شموله بالفعل في التعرف على هذه الامور. ان من الاكثر ترجيحا لأعضاء الفريق ان يفهموا خواص المؤسسات المصرفية، و يعرفوا بوضوح العوامل التي تؤثر على السياسة الإدارية و يساعدهم هذا في عرش اسباب التغيير على زملائهم في العمل و الناس الآخرين فالفرق التي تعمل بهذه الطريقة يكون لديها مدخلات مرتفعة القيمة ايضا في صياغة السياسة في المقام الأول اذا ما استشارتهم الإدارة العليا.

و بسبب تعلم اعضاء الفريق كيف يعملون بتماسك، و بصورة مباشرة يمكن ان يكون الفريق قوة حيوية في التنفيذ الفعلي للتغيير . و تكون هذه الفرق مدربة على انماط جديدة للعمل، و تساهم في نثرها على باقي المؤسسة المالية.

و بالرغم من أن التغيير دائما ما ينتج كما معيننا من المقاومة، الا انه في بعض الاحيان يمكن ان تكون هذه المقاومة امرا يحمي القيم التنظيمية الهامة بالفعل، و يمكن ان يعكس بنفس الدرجة القصور في ان الناس يفضلون تادية العمل بالطريقة التي اعتادوا عليها دائما. الا ان فرق العمل كما سبق ان رأينا تميل ان تكون موجهة

للمهمة، و يكون الناس الموجودين فيها مضبوطين بالفعل على طريقة مختلفة للعمل، لذلك فانهم يميلوا إلى ان يكونوا مستقبليين للمناهج الجديدة، أو على الاقل مستعدين لتقويمها بشمول قبل رفضها.(1)

إن عملية التغيير تنجح إذا اعتمدت اضافة إلى توفير التصميم المناسب و المؤسسة المالية المناسبة على المشاركة الفعالة من قبل الفريق القادر على إدارة العملية بفعالية و مقدرة، و قيام هذا الفريق بعملية التقويم الذاتي، و إشراكه للعاملين، و شرح الرؤية المتوقعة من عملية التغيير.(2)

المطلب الثاني: متطلبات تسهيل مهمة فرق العمل لتخفيض مقاومة التغيير

لنجاح فريق العمل و تسهيل مهمته هناك جملة من الشروط الواجب توفرها و المتمثلة

في:

1- الرؤية الواضحة و القيم: بمعنى ان تحديد الرؤية الواضحة و المفهومة للجميع توضح الهدف النهائي الذي يتطلع اليه جميع الافراد. و تعتبر القيم التي تؤمن بها المنظمة للوصول إلى اهدافها بنجاح هامة جدا، لأنها تمثل رغبة داخلية للتطوير، التنفيذ و تحقيق الأهداف.

2- الإختيار، الترقية و التقدم الوظيفي: لابد من وجود عملية متطورة لتحديد المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة المصممة نتيجة عملية التغيير من خلال نظم اختيار و ترقية تعكس هذه المهارات و الكفاءات الجديدة. و لابد كذلك من تغيير نظم الترقيات الحالية، و اعتماد معايير جديدة للاختيار كالكفاءة، الاستعداد و القدرة على التعلم كفريق.

3- العمل بروح الفريق: اعتماد فرق العمل ذاتية الإدارة، و التي تمتاز بروح العالية من المسؤولية، و القدرة على تحليل المشاكل و اتخاذ القرارات اضافة إلى المهارات المتعددة لكونها تضم افراد من كافة الاقسام داخل المؤسسة المالية الواحدة.

4- بناء القيادة الرائدة: و ذلك بتوفير قيادة واعية و بصفات مميزة، اذ ان قناعة و استعداد القيادة يعتبر خطوة اساسية نحو التغيير اضافة إلى القدرة على بناء الثقة بين العاملين، الشعور بالانتماء و تقديم النصح للعاملين و تدريبهم و تنمية قدراتهم.(3)

(1)نيكي هاييس، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور و اخرون، مرجع سبق ذكره، ص 213، 214.

(2)سيد سالم عرفة، مرجع سبق ذكره، ص24.

(3)المرجع السابق، ص25، 26.

5- إدارة و تقييم الأداء: عن طريق ترجمة خطط التغيير إلى خطط عمل حقيقية، واقع عملي و مسؤولية واضحة، و لابد في ظل هذا المنهج ان يؤكد نظام إدارة و تقييم الاداء الجديد على المهارات و السلوكيات و انماط الإدارة.

و لمزيد من التوضيح و بالاضافة إلى النقاط السابقة، يمكن ابراز متطلبات فرق العمل لمواجهة مقاومة التغيير من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (3-3): متطلبات فرق العمل لمواجهة مقاومة التغيير

متطلبات المنظمة	متطلبات فرق العمل
1- إعادة التنظيم: تطوير مجموعة من المهارات للهياكل تنظيمية الجديدة.	1- تحديد أهداف الفريق المطلوب تحقيقها مقترنة بمهام و واجبات كل عضو حسب قدراته حتى لا يتعدى اي فرد على صلاحيات غيره.
2- التقنية: ادخال تقنيات و التكنولوجيات الحديثة لمواكبة العصر.	2- الدقة في إختيار الاعضاء الفريق على اساس المهارات و الكفاءات التي تتوفر فيهم و التي تفيد الفريق في تحقيق الهدف

الفصل الثالث:
بفرق العمل

علاج مقاومة التغيير و علاقتها

المطلوب.	
3- تهيئة الاعضاء نفسيا للعمل ضمن فريق و هذا قبل فترة الشروع في العمل.	3- التحول من التركيز على الاعمال إلى العمليات لان فرق العمل تكون ذات معنى افضل ضمن المنظمات التي تركز على العمليات اذ انها اكثر احتمالية لانها تكون متداخلة الاعمال و سريعة.
4- فتح المجال للنقاش و بناء علاقات اتصالية مفتوحة بين اعضاء الفريق للوصول إلى القرار الصائب.	4- الاهتمام بادارة الجودة: ان مبادرات الجودة تخلق جوا يساعد على وجود فرق العمل و العمل ضمن الجماعة.
5- امتلاك قائد الفريق للمهارات و النزعة القيادية للوصول بالفريق إلى اعلى مراتب الرقي و التقدم.	5- الدعم الكافي من الإدارة العليا في المنظمة لتوجه فرق العمل.

* المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المراجع التالية:

- (1) محمود عبود، مرجع سبق ذكره، ص20.
- (2) سالم بن بركة براك الفايدي، مرجع سبق ذكره، ص48.
- (3) rémi juet, la boîte à outils ou manager, dunod & talents.fr, paris, 2009, 10, 30.

المطلب الثالث: عوامل فرق العمل المساهمة في التعامل مع مقاومة التغيير
يمكن ان تكون الفرق عاملا حيويا في التغييرات التي تطرأ على المنظمة، و هناك 4 عوامل مهمة تسمح للفريق بان يكون قوة ايجابية و ديناميكية تتصدى لمقاومة التغيير و هي:
الرؤية vision - امن المشاركة participative safety - مناخ الامتياز climat for excellence - دعم الابتكار support for innovation.

و لمزيد من التوضيح سنقدم الجدول التالي:

جدول رقم (3-4): عوامل قوة فرق العمل

الشرح	العوامل
يهتم هذا العامل بالسؤال عما اذا كان لدى الفريق فكرة واضحة من غرضه، أو اهدافه النهائية. يمكن ان يأخذ هذا صورة، عبارة، رسالة، مجموعة نظامية من الأهداف أو مشاركة واضحة و مناقشة مفتوحة لرؤية المستقبل ببساطة.	الرؤية
يكون هذا العامل عاما اذا كان الجو في المجموعة أو الفريق يجعل الناس يشعرون بمقدرتهم على المساهمة بالأفكار، أو الممارسات العملية الموجودة للتحدي دون الشعور بأنهم مهددون، فيمكن ان يكون الذهاب	امن المشاركة

ضد الحكمة المشيدة، أو وجهات النظر مشتركة القبول عملا صعبا، و من المرجح ان يحدث كنوع من المقرر في مناخ عمل من الثقة، و الحرارة، المشاركة، و الاشراف الحر في المعلومات.	
يكون هذا عاما اذا كان جو العمل يجعل الناس مركزين بوضوح على ادائهم عملهم بأفضل طريقة ممكنة، و يتطلب انفتاحا على افكار التحسين، و تحذيرات مستمرة عن الاحتفاظ بنمطيات مرتفعة، و الترحيب بالتفكير البناء بالنسبة إلى النقد دون التحول إلى الدفاع.	مناخ الامتياز
يختص هذا بكيفية تعامل الفريق، أو المجموعة مع الافكار الجديدة و المناهج البديلة لما يقوموا بتأديته. و يهتم بما اذا كانت الافكار الجديدة تؤخذ بجدية، و تجرب، و يتوفر لها الوقت و الموارد المناسبة، بدلا من رفض المجموعة أو قائدها لها ببساطة دون اختبارها.	دعم الابتكار

*المصدر: نيكي هاييس، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور و اخرون، مرجع سبق ذكره، ص228.

المبحث الثالث: استراتيجيات فرق العمل في تخفيض مقاومة التغيير

تقوم منظمات الاعمال بالاستعانة بفرق العمل عندما تجد نفسها امام مشكلات يصعب حلها بوجود الخبرات الحالية لدى المنظمات، و تعتمد فرق العمل في طريق حلها لهذه المشكلات على عدة استراتيجيات ووسائل، و التي سنوضحها في هذا المبحث.

المطلب الأول: دور قيادة الفرق الفعالة في تعامل مع مقاومة التغيير

حتى يلعب القائد دورا مهما في تخفيض مقاومة التغيير هناك بعض الأعمال التي يجب أن يقوم بها:

- ✓ النزول إلى الميدان و مقابلة العمال و التقرب منهم.
- ✓ فتح قنوات الاتصال، و باب المناقشة و الحوار و التعليق و الاستفسار.
- ✓ تخصيص فضاءات و وسائل للحوار بين الإدارة و العمال.
- ✓ الاهتمام برؤساء الهمال لانهم يمثلون حلقة اتصال هامة بين الإدارة و العمال فتعاونهم يؤدي إلى انجاح التغيير.

إضافة إلى هذا هناك استراتيجيات اساسية يمكن لقادة التغيير استخدامها في إدارة التغيير، و هي كالآتي: (1)

1- الافتراض ان الأفراد يهتمون فقط بمصالحهم الشخصية، و ان هذا الاهتمام نابع من كونهم اناس عقلانيين.

- 2- تجاهر ان الأفراد هم كائنات اجتماعية، و بناء عليه فهم يلتزمون بالأعراف الثقافية و القيم الاجتماعية.
- 3- القول ان الأفراد هم ببساطة اناس متجاوبون أو متعاونون مع غيرهم، و بالتالي سوف يقومون بعمل ما يطلب منهم.
- 4- إفتراض ان الأفراد يرفضون الخسارة، و لكنهم بالرغم من ذلك قادرون على التكيف مع اية ظروف جديدة تفرضها قوى التغيير.

(1) سيد سالم عرفة، مرجع سبق ذكره، ص132.

و تتطلب عملية التغيير من القائد ان يكيف نفسه مع المواقف التي لا يمكنه تغييرها، و يقسم بعض الدارسين القادة بحسب قدرتهم على التكيف مع متطلبات التغيير إلى نمطين: (1) القائد ذو المرونة العالية: و هو القائد الذي يتمتع بالقدرة على مواجهة المواقف الغامضة و تحملها، و بعقلية متفتحة تجعله مستعداً لسماع وجهات نظر جديدة و الاقتناع بها، فهو لا يتخذ مواقف جامدة ازاء رأي معين بل يستطيع رؤية الاشياء من زوايا مختلفة، و يدرك بان هناك أساليب عديدة لمواجهة الموقف الواحد، و يعمل بروح الفريق مع مرؤوسيه.

القائد ذو المرونة المنخفضة: و يتصف بصفات تختلف عن صفات القائد ذي المرونة العالية، و اهمها عدم القدرة على تحمل المواقف الغامضة، منغلق الذهن، و يؤمن بمعتقدات ثابتة في كل شيء.

المطلب الثاني: دور القيادة التحويلية داخل الفريق في تعامل مع مقاومة التغيير

نال مفهوم القيادة التحويلية بعد منتصف الثمانينات اهتماما كبيرا من كتاب الإدارة و لاسيما عندما ادركت الكثير من المؤسسات المصرفية الحاجة إلى احداث تغييرات رئيسية في طريقة اداء الاعمال لمواجهة التغييرات في البيئة، و قد تم اقتراح نظرية اكثر تفصيلا لوصف العمليات التحويلية في المؤسسات المصرفية للتمييز بين انواع القيادة، و قد عرفت القيادة التحويلية على انها القائد الذي يحول الرؤية إلى واقع و يحفز التابعين لتحويل اهتماماتهم الشخصية لمصلحة الجماعة، و اعتمادا على ذلك فان القادة يحولون التابعين من خلال جعلهم اكثر معرفة باهمية و قيم مخرجات الوظيفة و تلبية احتياجات و طلبات التابعين و اقناعهم بالتضحية بمصالحهم الفردية لاجل المنظمة، و كنتيجة لذلك يشعر التابعين بالثقة و الاحترام تجاه القائد و يندفعون لانجاز اعمال اكثر من المتوقع اصلا.

و للقيادة التحويلية ابعاد تقوم عليها للتعامل مع مقاومة التغيير و هي كالآتي: (2)

✓ التأثير الكارزمي: يسلك القادة وفقا لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجا يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت فيصبحون أهلا للاعجاب و الثقة، و من الأشياء التي يفعلونها حتى يتصفوا بذلك ان يأخذوا في اعتباراتهم حاجات الآخرين و إثارتها على حاجاتهم الفردية و أن يكونوا على إستعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية

(1) عقيل ابو بكر غليون، محمد يوسف خالد، القيادة الادارية و التغيير بمنظمات الأعمال، المؤتمر الدولي حول الدعوة و الإدارة الاسلامية، جامعة العلوم الاسلامية الماليزية، 2010، ص7،

<https://faculty.psau.edu.sa/filedownload/doc-4-doc-15adc2044e61b45cd27d78ed5869434e-original.doc>

(2) عدي غانم الكواز و آخرون، القيادة التحويلية، مجلة الرافدين، عدد60، 2013، ص159، 160،

<http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=66729>

لصالح الآخرين و ان يشارك القادة في الاخطار التي يتعرض لها الاتباع و يكونوا متوافقين و ليس متسلطين في تصرفاتهم.

✓ الدفع و الإلهام: يتصرف القادة التحويليون وفقا لهذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز و الهام أولئك المحيطين و ذلك بسيطرة روح الجماعة و اظهار الحماس و التفاؤل داخل الفريق و جعل الاعضاء يركزون و يفكرون في حالات مستقبلية جذابة و متعددة و تحفيزهم على تقبل التغيير.

✓ التشجيع الابداعي: وفقا لهذه الخاصية فان القادة التحويليون يتجنبون النقد العام لاي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ، و يحثون الاعضاء على تقديم افكار جديدة و تجريب مناهج جديدة و لا يعرضون افكارهم للنقد ابدأ و في المقابل يحث الاعضاء القائد على اعادة التفكير حول ارائه و اقتراضاته و مبادراته فلا يوجد شيء ثابت و صحيح دائما لا يمكن تغييره أو الاستغناء عنه أو حتى ازالته.

✓ الاهتمام الفردي: و يشير إلى اهتمام القائد بمشاعر تابعيه من حيث التشجيع أو التوجيه و النصح و الاستماع إليهم و الاهتمام باحتياجاتهم و انجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير و الإطراء و اعتماد الاتصال المفتوح معهم و إسناد الأعمال الصعبة إلى الأفراد الذين يستحقونها، و لغرض تطوير العاملين يفترض بالقائد التحويلي عدم معاملتهم بالمستوى نفسه لكونهم مختلفين في الصفات و السلوك و القدرة على الأداء الفاعل.

المطلب الثالث: دور المشاركة بين أعضاء الفريق في تعامل مع مقاومة التغيير
إن المشاركة التي تتولد و تنمو بين أعضاء فريق العمل تلعب دورا مهما في إضعاف مقاومة التغيير و ذلك باعتبار:

فريق العمل نموذجا من نماذج المشاركة التي تؤثر في نجاح عمل المنظمة و تسهم في تحقيق أهدافها و حل المشكلات التي تواجه المنظمة نتيجة التعقيد في بيئة الأعمال، حيث أصبحت عملية حل هذه المشكلات بصورة فردية غير كافية مما اقتضى التركيز على المشاركة من خلال فريق العمل لحل هذه المشكلات.

و يعتمد فريق العمل على صفة المشاركة حيث يقوم فريق العمل بالمشاركة الكاملة لتشخيص المشكلة بشكل دقيق، إذ توفر المشاركة القدرة على تحديد الفريق لأعماله و اختيار الوسائل التي تساعد على النجاح في تنفيذها، لذا أكد البعض أن المشاركة تعمل على اشعار

اعضاء الفريق بان لديهم القدرة في تشخيص مشاكل المنظمة و ان لديهم القدرة على وضع حلول لها.(1)

(1) إيمان عسكر حاوي، بحث حول بناء فرق العمل و علاقتها بالمشاركة، معهد التقني البصرة، العراق، 2009، ص9 .
<http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=32427>

و نظرا لاهمية الفرد و دوره في انجاح التغيير فان منحه فرصة المشاركة في الاجتماعات، المؤتمرات، اللجان و تصميم برامج التغيير، كل ذلك من شأنه ان يساعد على رؤية الحاجة إلى للتغيير و التخفيض من مقاومة التغيير.(1)

و كما بينت الدراسات فانه من يشارك في وضع خطة ما و يشارك في تنفيذها يكون اكثر دعما لها و اقل مقاومة كذلك فانه من اجل تخفيض المقاومة على الإدارة ان تعمل جاهدة على توسيع و مشاركة العاملين في اجراءات التغيير كما انه عليها ان تدرك بوعي انه لدى العاملين قدرات و مهارات واسعة و افكار ذات قيمة عالية يجب استغلالها من قبل المؤسسات المالية و الاستفادة منها من خلال تشجيع العاملين في تنفيذ التغيير.(2)

- (1) عبد الغفار حنيفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002، ص216
- (2) فؤاد القاضي، مرجع سبق ذكره، ص219.

خلاصة الفصل

إن إرساء عملية التغيير بنجاح يتطلب عدة إمكانيات أهمها كفاءة المورد البشري، مما يقتضي تغيير السلوكات السلبية التي من شأنها أن تشكل عائقا أمام نجاح عملية التغيير و هنا نتبين لنا علاقة التغيير بأسلوب فرق العمل الذي اضحى ضرورة للبنوك لمواجهة التحديات المختلفة و ليس ترفا اداريا، فهي تسهل مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و بالتالي تقبل التغيير، اذ ان فصل الاتجاهات هو الجهد المشترك للفريق.

و حتى تستفيد المؤسسة من التغييرات المطبقة يتوجب عليها الاعتماد على مفهوم فرق العمل لان هذا الاسلوب يعمل على تسخير الامكانيات العقلية و المهارات السلوكية و تجميع الخبرات و الافكار و اقتراح نقاط القوة لدى اعضاء الفريق ليكونوا اكثر استجابة لتحديات البيئة التنافسية.

مقدمة الفصل

قمنا بإدراج هذا الفصل لإعطاء الدراسة صيغة تطبيقية، بحيث لا يمكن إثبات نتائج الدراسة النظرية إلا إذا تبعته دراسة ميدانية تطبيقية، و اخترنا لهذا الغرض مؤسسة مالية ذات طابع خدمي تهتم بمواكبة العصر و التغييرات الحديثة بالدرجة الأولى، و تتمثل في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR قالمة.

هذا البنك له من المقومات ما يسهل علينا دراسته، فهو يمتلك إدارة عصرية، موقع تنافسي و ريادي و تطلعات نحو المستقبل، كل هذه الظروف من شأنها أن تستوعب الدراسة النظرية القائمة على محاولة معرفة دور فرق العمل في تخفيض مقاومة التغيير بين الموظفين ببنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR قالمة.

فبعد أن تعرفنا في الفصل السابق إلى الأساليب التي تعتمد عليها فرق العمل في التصدي و علاج مقاومة التغيير، سنتطرق في هذا الفصل إلى:

- ✓ المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR قالمة.
- ✓ المبحث الثاني: الإطار المنهجي و الإجراءات المتبعة في الدراسة.
- ✓ المبحث الثالث: نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR قالمة

لدراسة الجوانب المختلفة لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR قالمة، خصصنا هذا المبحث الذي سنتطرق من خلاله إلى:

- ✓ نشأة و تطور بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR.
- ✓ أهداف و خدمات بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR.
- ✓ الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR.

المطلب الأول: نشأة و تطور بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

ينتمي بنك الفلاحة و التنمية الريفية إلى القطاع العمومي، إذ يعتبر وسيلة من وسائل سياسة الحكومة الرامية إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي و ترقية العالم الريفي.

أولاً: نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR تم إنشائه بموجب المرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري BNA، و ذلك بهدف المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي و ترقيته، و دعم نشاطات الصناعات التقليدية و الحرفية. (1)

و في إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة و التنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري، مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1000000 دينار جزائري للسهم الواحد، و لكن بعد صدور قانون النقد و القرض في 14 افريل 1990 الذي منح استقلالية اكبر للبنوك و الغي من خلاله نظام التخصيص، أصبح بنك الفلاحة و التنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية و المتمثلة في منح القروض و تشجيع عملية الادخار بنوعها بفائدة و بدون فائدة. و حتى يتسنى لهذا المصرف القيام بمهامه على أكمل وجه، فقد ورث من البنك الوطني الجزائري 18 مديرية جهوية و 140 وكالة، و في جانفي 1985 أصبح له 29 مديرية جهوية و 173 وكالة.

أما حاليا فأصبح له 41 مديرية جهوية و حوالي 300 وكالة مؤطرة بما يقارب 7000 عامل ما بين إطار و موظف و برأس مال قدره 33 مليار دينار جزائري موزع على 3300 سهم بقيمة اسمية قدرها 1000000 دينار جزائري للسهم مكتتبه كلها من طرف الدولة. (2)

(1) www.badr-bank.net.

(2) من اعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق البنك.

ثانياً: مراحل تطور بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR من بنك الفلاحة و التنمية الريفية في تطوره بثلاثة مراحل أساسية: (1)

1- المرحلة ما بين 1982-1990: خلال هذه المرحلة انصب اهتمام البنك على تحسين موقعه في السوق المصرفي، و العمل على ترقية العالم الريفي عن طريق تكثيف فتح الوكالات المصرفية في المناطق ذات النشاط الفلاحي، حيث اكتسب خلال هذه الفترة سمعة و كفاءة عالمية في ميدان تمويل القطاع الزراعي، قطاع الصناعة الغذائية و الصناعة الميكانيكية الفلاحية، هذا التخصيص في مجال التمويل فرضته آلية الاقتصاد المخطط الذي اقتضى تخصص كل بنك في تمويل قطاعات محددة.

و خلال هذه المرحلة لم يكن دور بنك الفلاحة و التنمية الريفية فعالا، و ذلك لان اغلب المشاريع التي كان يمولها كانت ذات طابع عمومي، حيث كان تحصيل القروض الممنوحة صعبا و أحيانا كثيرة مستحيلا.

2- المرحلة ما بين 1991-1999: بموجب قانون النقد و القرض الذي ألغي من خلاله التخصص القطاعي للبنوك، توسع نشاط بنك الفلاحة و التنمية الريفية ليشمل مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني خاصة قطاع الصناعات الصغيرة و المتوسطة بدون الاستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه معه علاقة مميزة، أما في المجال التقني فقد شهدت هذه المرحلة إدخال و تعميم استخدام الإعلام الآلي عبر مختلف وكالات البنك، لقد تميزت هذه المرحلة ب:

1991: تم الانخراط في نظام سويفت « Swift » لتسهيل معالجة و تنفيذ عمليات التجارة الخارجية. 1992: تم وضع برنامج « Sybu » مع فروع المختلفة ليساعد على سرعة أداء العمليات المصرفية، إلى جانب تعميم استخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية. 1993: إنهاء عملية إدخال الإعلام الآلي في جميع العمليات البنكية على مستوى شباك البنك. 1994: بدء العمل بمنتج جديد يتمثل في بطاقة السحب و التسديد بدر. 1996: إدخال نظام المعالجة عن بعد « télétraitement » لجميع العمليات المصرفية. 1998: بدء العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك CIB « carte inter bancaire » .

3- مرحلة ما بين 2000-2006: تميزت هذه المرحلة بمساهمة بنك الفلاحة و التنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية في تدعيم و تمويل الاستثمارات المنتجة، و دعم برامج الإنعاش الاقتصادي و التوجه نحو تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و المساهمة في تمويل قطاع التجارة الخارجية وفقا لتوجهات اقتصاد السوق، إلى جانب توسيع تغطيته لمختلف مناطق الوطن و ذلك عن طريق فتح المزيد من الوكالات، بصدد التكيف مع

(1) من اعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق البنك.

التحولات الاقتصادية و الاجتماعية التي تعرفها البلاد، و استجابة لاحتياجات و رغبات الزبائن قام بنك الفلاحة و التنمية الريفية بوضع برنامج على مدى 5 سنوات يتمحور أساسا حول عصرة البنك و تحسين أداءه، و العمل على تطوير منتجاته و خدماته بالإضافة إلى تبنيه استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل المصرفي، هذا البرنامج الطموح حقق نتائج هامة نوردها في ما يلي:

2000: القيام بفحص دقيق لنقاط القوة و نقاط الضعف في سياسته، مع وضع إستراتيجية تسمح للبنك بالاعتماد على المعايير العالمية في مجال العمل المصرفي. 2001: سعيها منه لإعادة تقييم موارده قام البنك بإجراء عملية تطهير محاسبية و مالية لجميع حقوقه المشكوك في تحصيلها بغية تحديد مركزه المالي و مواجهة المشاكل المتعلقة بالسيولة و غيرها، و العمل على زيادة تقليص مدة مختلف العمليات المصرفية تجاه الزبائن إلى جانب

ذلك قام البنك بتحقيق مفهوم البنك الجالس la banque assise مع الخدمات المشخصة les service personnalisés ببعض الوكالات، و كذا إدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية.

2002: تعميم مفهوم البنك الجالس مع خدمات مشخصة على مستوى جميع وكالات البنك.

2004: لقد كانت سنة 2004 مميزة بالنسبة للبنك الذي عرف إدخال تقنية جديدة تعمل على سرعة تنفيذ العمليات المصرفية تتمثل في عملية نقل الشيك عبر الصورة فبعد أن كان يستغرق وقت تحصيل شيكات البنك مدة قد تصل إلى 15 يوما، أصبح بإمكان الزبائن تحصيل شيكات بنك بدر في وقت وجيز، و هذا يعتبر انجاز غير مسبوق في مجال العمل المصرفي في الجزائر. كما عمل مسؤولوا بنك بدر خلال عام 2004 على تعميم استخدام الشبايبك الآلية للأوراق النقدية les guichets automatique des billets المرتبطة ببطاقات الدفع الذي تشرف عليه شركة النقد الآلي و العلاقات التلقائية بين البنوك SATIM، خاصة في المناطق التي تتميز بكثافة سكانية كبيرة.

2006: في ماي 2006 تم إدخال كل من المقاصة الالكترونية télé compensation و الشيك الالكتروني، و ذلك من اجل تحقيق الأمان و الثقة و الشفافية في التعاملات من جهة، و محاربة الغش و الاختلاس من جهة أخرى.

المطلب الثاني: أهداف و خدمات بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

سنتطرق أولا إلى أهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية ثم سنبرز أهم الخدمات التي يقدمها: (1)

أولا: أهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية يحتم المناخ الاقتصادي الجديد الذي تشهده الساحة المصرفية المحلية و

العالمية على بنك الفلاحة و التنمية الريفية أن يلعب دورا أكثر ديناميكية و أكثر فعالية في تمويل الاقتصاد الوطني من جهة، و تدعيم مركزه التنافسي في ظل المتغيرات الراهنة من جهة أخرى، و بذلك أصبح لزاما على القائمين على البنك وضع إستراتيجية أكثر فعالية لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة المصرفية.

و أمام كل هذه الأوضاع و يجب على المسؤولين إعادة النظر في أساليب التنظيم و تقنيات التسيير التي يتبعها البنك، و العمل على ترقية منتجاته و خدماته المصرفية من اجل إرضاء الزبائن و الاستجابة لانشغالاتهم.

و في هذا الصدد لجأ بنك الفلاحة و التنمية الريفية مثله مثل البنوك العمومية الأخرى إلى القيام بأعمال و نشاطات متنوعة و على مستوى عال من الجودة للوصول إلى إستراتيجية تتمثل في جعله مؤسسة مصرفية كبيرة و شاملة يتدخل في تمويل كل العمليات الاقتصادية، حيث بلغت ميزانيته حوالي 5,8 مليار دولار، و ينشط بواقع 30 % من التجارة الخارجية بالجزائر، و بهذا أصبح يحظى بثقة المتعاملين الاقتصاديين و الأفراد الزبائن على حد سواء، و هذا قصد تدعيم مكانته ضمن الوسط المصرفي.

و من أهم الأهداف المسطرة من طرف إدارة البنك ما يلي:

- ✓ توسيع و تنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة.
- ✓ تحسين نوعية و جودة الخدمات.
- ✓ تحسين العلاقات مع الزبائن.
- ✓ الحصول على اكبر حصة من السوق.
- ✓ تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية.

و بغية تحقيق تلك الأهداف قام البنك بتهيئة الشروط للانطلاق في المرحلة الجديدة التي تتميز بتحويلات هامة نتيجة انفتاح السوق المصرفية أمام البنوك الخاصة المحلية و الأجنبية حيث قام البنك بتوفير شبكات جديدة و وضع وسائل حديثة و أجهزة و أنظمة معلوماتية كما بذل القائمون على البنك مجهودات كبيرة لتأهيل موارد البشرية، و ترقية الاتصال داخل و خارج البنك، مع إدخال تعديلات على التنظيمات و الهياكل الداخلية للبنك تتوافق مع المحيط المصرفي الوطني و احتياجات السوق.

(1) من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق البنك.

كما سعى البنك إلى التقرب أكثر من الزبائن و هذا بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم و انشغالاتهم و الحصول على اكبر قدر من المعلومات الخاصة باحتياجاتهم، و كان البنك يسعى لتحقيق هذه الأهداف بفضل قيامه ب:

- ✓ رفع حجم الموارد بأقل تكاليف.
- ✓ توسيع نشاطات البنك فيما يخص التعاملات.
- ✓ تسيير صارم لخزينة البنك بالدينار و العملة الصعبة.

ثانياً: خدمات بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR إلى جانب قيام بنك الفلاحة و التنمية الريفية بالوظائف التقليدية التي تقوم بها البنوك التجارية، سعى إلى تقديم مجموعة من المنتجات و الخدمات المصرفية المتميزة، و نتيجة لذلك اكتسب البنك ميزة تنافسية تجعله قادراً على مواجهة المنافسة من جهة، و المحافظة على حصة مهمة من السوق المصرفية من جهة أخرى، و من أهم هذه المنتجات و الخدمات المصرفية ما يلي:

1. خدمات الادخار Epargne : و تشمل كل من: (1)

دفتر التوفير بدر Livret D'epargne BADR : و هو عبارة عن منتج مصرفي يمكن الراغبين من ادخار اموالهم الفائضة عن حاجاتهم على اساس فوائد محددة من طرف البنك او بدون فوائد حسب رغبات المدخرين، و باستطاعة هؤلاء المدخرين الحاملين لدفتر التوفير القيام بعمليات دفع و سحب الاموال في جميع الوكالات التابعة للبنك.

دفتر التوفير للشباب Livret D'epargne Junior : هو دفتر يمكن صاحبه من الشباب دون 19 سنة عن طريق ممثله الشرعي من فتح حساب ايداع، و قد حدد الدفع الاولي ب 500 دينار، ويتم ايداع الاموال فيه عن طريق مبالغ محمولة او عن طريق تحويلات اوتوماتيكية ، و يتيح هذا الدفتر لصاحبه عند بلوغه الاهلية القانونية وذو الاقدمية التي تزيد عن 5 سنوات الاستفادة من قرض بنكي قد يصل الى 2 مليون دينار.

دفتر خاص بالسكن Livret D'epargne de Construction : و هو عبارة عن حساب في دفتر يمكن صاحبه من الحصول على فائدة تدفع سداسيا و بمعدل ثابت يقدر ب 2.5 % ، و يتيح هذا الحساب لصاحبه في حالة اراد الحصول على IRG ، و تخضع هذه الفائدة للضريبة على دخل السكن مع امكانية مساعدة البنك بتمويله لمشروعه السكني ، و في هذه الحالة تكون الفائدة التي يدفعها صاحب هذا الحساب اقل من الفائدة التي يمكن ان يدفعها شخص اخر يريد تمويل مشروع سكني و هو غير فاتح لهذا الحساب.

(1) من اعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق البنك.

الاداءات لأجل Les Dépôts à Terme : و هي عملية تسهل على الاشخاص ايداع اموالهم الفائضة عن حاجاتهم الى اجال محددة بنسبة فوائد متغيرة من طرف البنك ، و قد حدد المبلغ الادنى للايداع ب 10000 دج لمدة لا تقل عن ثلاثة اشهر ، اما بالنسبة لعملية الايداع بالعملة الصعبة فقد حدد المبلغ الادنى ب 762.24 اورو او ما يعادلها من العملات الاخرى لمدة لا تقل عن ثلاثة اشهر.

حساب بالعملة الصعبة Les Comptes Devises : منتج يسمح بجعل نقود المدخرين بالعملة الصعبة، و تكون متاحة في كل وقت مقابل عائد محدد حسب شروط البنك.

سند الصندوق Les Bons de Caisse : عبارة عن تفويض لاجل و بعائد موجه للاشخاص الطبيعيين و المعنويين و يمكن ان يكون اسميا (باسم المكتتب) او لحامله ، و يتاثر بمعدل الفائدة و كذلك بالضريبة على الدخل الاجمالي IRG و الرسم على القيمة المضافة TVA.

2. خدمات متعلقة بالإقراض Crédit : يقوم بنك الفلاحة و التنمية الريفية على غرار غيره من البنوك بدور الوساطة المالية ، فبعد استقباله ايداعات المدخرين يقوم باستخدامها في شكل قروض لذوي الاحتياجات المالية . و هذه القروض تختلف من حيث المدة و غرض الحصول عليها ، و كذا الضمانات المطلوبة و يمنح بنك الفلاحة و التنمية الريفية انواع عدة من القروض نذكر منها : (1)

قروض الاستغلال : وهي قروض مدتها سنة واحدة و لا تتجاوز سنتين تهدف الى تمويل احتياجات التشغيل ، و يفرق البنك بين نوعين من القطاعات عند اعطاء هذه القروض هما :

- ✓ القطاعات الفلاحية (خارج المخطط الوطني للتنمية PNDA) و يتضمن 5 انواع من الزبائن هم :
- ✓ المزارعون الخواص الفرديون الذين هم في بداية مباشرة النشاط.
- ✓ المزارعون الخواص الفرديون العاملون حاليا في القطاع.
- ✓ المزارعون المجمعون.
- ✓ المستثمرة الفلاحية الخاصة.
- ✓ المستثمرة الفلاحية الجماعية.
- ✓ قطاع الصناعة ، الخدمات ، التجارة ، البناء و الاشغال العمومية و يتضمن بدوره 3 انواع من الزبائن هم :
- ✓ مقاوله الاشغال العمومية و البناء.
- ✓ الصناعة ، التجارة و الخدمات.
- ✓ المهن الحرة و النشاطات الخصوصية.

(1) من اعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق البنك انظر ملاحق رقم 2، 3، 4، 5، 6.

قروض الاستثمار : و هي قروض متوسطة و طويلة الاجل تتراوح مدتها من سنتين الى 3 سنوات ، و قد تصل الى 8 سنوات و اكثر ، و يمنح هذا النوع من القروض عادة لتمويل مشتريات المعدات او تجديد الالات او بهدف تكوين راس المال الثابت في حالة القروض طويلة الاجل ، و تمنح عادة لقاء رهن عقاري ، و يفرق بنك البدر عند اعطاء هذا النوع من القروض ايضا قطاعين هما :

- ✓ القطاع الفلاحي.
- ✓ الصيد البحري.

القروض الموجهة للسكن : في نهاية التسعينات دخل هذا المنتج المالي الجديد الى السوق ، من اجل مساعدة المواطنين ذوي الدخول الثابتة في بناء ، ترميم او شراء سكنات فردية مقابل فترة تسديد تمتد على فترة 20 سنة بفوائد يتفق عليها المستفيد مع البنك ، و تكون خاضعة للتعديل و التغيير.

3. خدمات اخرى : و تتمثل في :

بطاقة بدر Carte BADR : تعتبر بطاقة بدر منتج بنكي طرح في منتصف التسعينات تسهيلا للحياة الاقتصادية و الاجتماعية للمتعاملين معه ، حيث يسمح لعملاء البنك باجراء عملية سحب اموالهم على مستوى الموزع الالي للاوراق النقدية المتواجدة في وكالات بدر او باستخدام الشبايك الالية للاوراق النقدية التي تشرف عليها شركة النقد الالي و العلاقات

التفائية بين البنوك SATIM ، و كذا القيام بعملية الدفع المباشر لمشترياتهم عند التجار الذين يملكون جهاز حامل الدفع الالكتروني ، و لقد تم استبدال هذه البطاقة ببطاقة ما بين البنوك.

بطاقة ما بين البنوك (C.I.B) La Carte Inter Bancaire : هي منتج بنكي بدأ العمل به في سنة 2001 ، و هي بطاقة تسمح لعملاء البنك بسحب مقدار محدد من المال من الموزعات الالية التابعة للبنك او من الموزعات الالية التابعة للبنوك التي وقعت على اصدار هذه البطاقة و المتمثلة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية ، البنك الوطني الجزائري ، الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط ، بنك الجزائر الخارجي ، القرض الشعبي الجزائري ، و كالات البريد بالاضافة الى بنك الخليفة سابقا. (1)

بدر للاستشارة BADR Consulte : خدمة وضعت في متناول عملاء البنك ، تسمح لهم بمعرفة ارصدهم بواسطة ارقام شخصية يمنحها البنك عن بعد ، فهي توفر على العملاء الذهاب الى مقرات البنك للحصول على حركة ارصدهم.

الخدمات عن بعد Télétraitement : خدمة تسمح بفحص و انجاز مختلف العمليات المصرفية عن بعد و

(1) من اعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق البنك انظر ملاحق رقم 7، 8. في وقت سريع و حقيقي ، خاصة بعد ادخال تقنية جديدة و التي تهدف الى ارسال الشيكات بالصورة في اقل وقت ممكن.

و استجابة لاحتياجات السوق فان بنك الفلاحة و التنمية الريفية يسعى الى عرض خدمات مصرفية متنوعة من اهمها :

- ✓ توفير بطاقة دولية للصرف الالي.
- ✓ خدمات مصرفية عبر الانترنت و الهاتف النقال. (1)
- ✓ مشروع التوقيع على عقود مع المنظمات العالمية المصدرة للبطاقات الائتمانية الدولية لاستخدام بطاقة ماستر كارد و فيزا كارد.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

إن بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR في إطار تغير مستمر، و يظهر ذلك من خلال هيكله التنظيمي:

أولاً: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للاستغلال (G.R.E) و التي تتولى مهمة تنظيم، تنشيط، مساعدة، مراقبة و متابعة الوكالات المصرفية التي هي تحت مسؤوليتها، و غالباً ما تكون هذه المجموعات الجهوية للاستغلال ولائية.

و يمتلك بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR عبر كامل التراب الوطني 41 مديرية جهوية للاستغلال و التي تتمثل في: (2)

- 1- الأمانة العامة: إن الأمانة العامة جزء من المديرية الجهوية للاستغلال و هي وسيط بين المديرية و جميع المصالح الأخرى.
- 2- نيابة مديرية الاستغلال: و تتمثل في ما يلي:

- ✓ مصلحة القروض.
- ✓ مصلحة التنسيق التجاري.
- ✓ مصلحة النقود ووسائل الدفع.

3- نيابة مديرية المحاسبة: تهتم بوظيفتين أساسيتين هما:

- (1) من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق البنك انظر ملحق رقم 7، 8.
- (2) من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق البنك انظر ملحق رقم 9.

- ✓ المراقبة اليومية، حيث انه يتم وضع ميزانيات تقديرية للوكالات و المجمع ثم يتم مراسلتها على مستوى بنك الجزائر، أين توجد مصلحة الميزانية التي تتولى مراقبة مدى صرف الميزانية المصادق عليها خلال السنة المحددة.
- ✓ التطهير المحاسبي أي في حالة وجود مشاكل في نشاط على مستوى مصلحة أو وكالة يتم نقله إلى الخلية التابعة لها أو إلى المجمع ليتم تطهير أو تسوية الحساب.

4- الخلية القانونية: و تضم 4 مصالح:

- ✓ مصلحة المنازعات.
- ✓ المصلحة القانونية.
- ✓ مصلحة التحصيل.
- ✓ مصلحة الأرشيف.

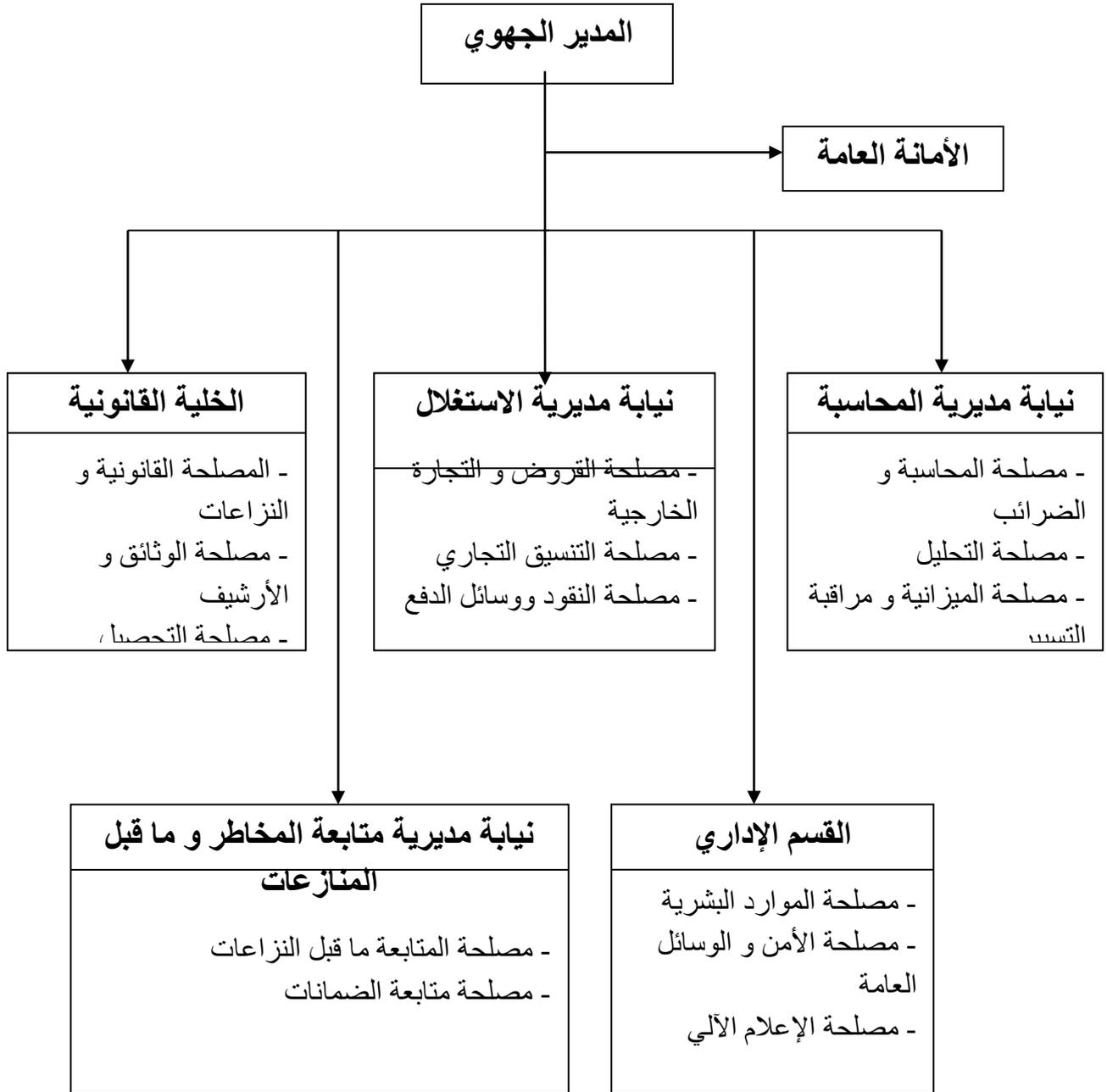
5- القسم الإداري: و يشرف عليها نائب المدير و هي تضم ثلاث مصالح:

- ✓ مصلحة الموارد البشرية.
- ✓ مصلحة الوسائل العامة.
- ✓ مصلحة الإعلام الآلي.

6- نيابة المديرية لمتابعة المخاطر و ما قبل المنازعات: و تضم مصلحتين:

- ✓ مصلحة الضمانات.
- ✓ مصلحة ما قبل المنازعات.

الشكل رقم(4-1): الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي للاستغلال G.R.E



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق البنك انظر الملحق رقم 9.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للوكالة المحلية للاستغلال A.L.E تتمثل في الوكالة المصرفية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR تكون تابعة للمديرية العامة و تحت رقابة إحدى المجموعات الجهوية للاستغلال، تقوم الوكالة المحلية للاستغلال بمعالجة جميع أو بعض العمليات المصرفية حسب مناطق تواجدها و ما يقتضيه عملها، أين تدخل في علاقات مباشرة مع الزبائن و يمتلك بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR حوالي 300 وكالة محلية للاستغلال عبر كامل التراب الوطني متضمنة وكالة مركزية مقرها بالجزائر العاصمة، و تتكون الوكالة المحلية للاستغلال من: (1)

1- الأمانة: يتمثل دور الأمانة في تلقي البريد الوارد و إرسال البريد الصادر، القيام بالعمليات الإدارية المختلفة كالطبع، استقبال الملفات، البرقيات، الإشراف على المكالمات و الفاكس، تنظيم مواعيد المدير.

2- مصلحة الاستغلال: تدور مهامها حول استقبال الزبائن و تلبية رغباتهم في فتح حسابات بمختلف الأنواع و كذا البحث عن زبائن جدد من جهة و من جهة أخرى لها مهمة توزيع القروض كما تتماشى مع القوانين المعمول بها من دراسة استعمال القروض و تسديدها، كما لها مهمة التحصيل للقروض عند اجلها و فض النزاعات و المتابعة القضائية للزبائن غير الأوفياء اتجاه التزاماتهم و تضم ما يلي:

- ✓ وظيفة القروض.
- ✓ وظيفة الشؤون القانونية.
- ✓ وظيفة الموارد و الحسابات.

3- مصلحة الزبائن: تتلخص مهام هذه المصلحة في معالجة و تلبية طلبات الزبائن فيما يخص العمليات التي لها علاقة بالصندوق من سحب، إيداع، تسديد، تسليم، سحب الشيكات و الأوراق المالية، عمليات التحويل و التعامل بالعملة الصعبة، تسيير الحسابات، مسك الدفاتر، فتح الاعتمادات، و التسليم المستندي و تضم ما يلي:

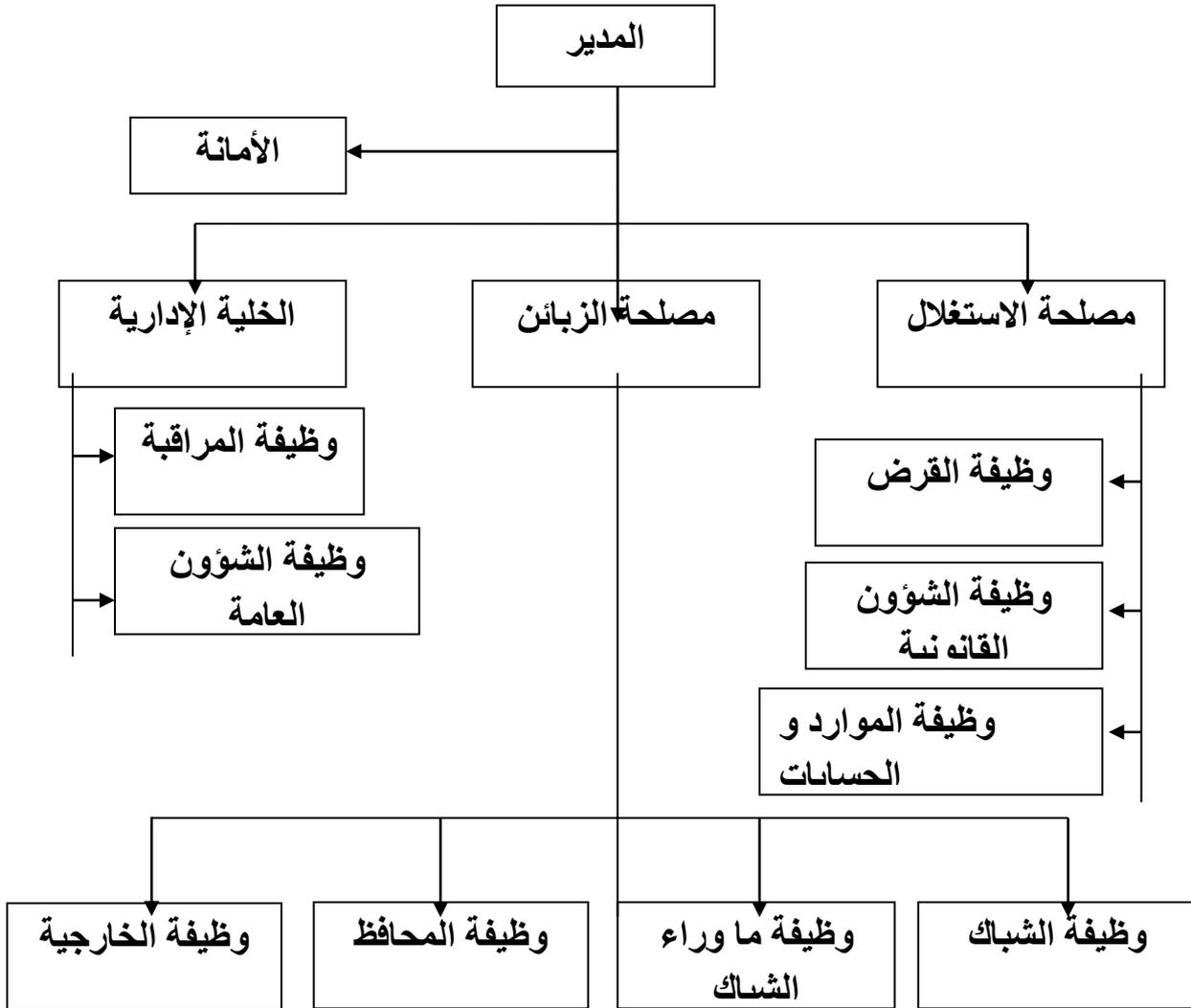
- ✓ وظيفة الشباك.
- ✓ وظيفة ما وراء الشباك.
- ✓ وظيفة المحافظ.
- ✓ وظيفة الخارجية.

4- الخلية الإدارية: تتلخص مهامها في كل الأعمال الخاصة بالتنظيف، الصيانة، الأمن و التامين و تضم ما يلي:

- ✓ وظيفة المراقبة و المحاسبة.
- ✓ وظيفة الشؤون العامة.

(1) من اعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق البنك انظر ملحق رقم 10.

شكل رقم(2-4): الهيكل التنظيمي للوكالة المحلية للاستغلال A.L.E



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق البنك انظر الملحق رقم 10.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي و الإجراءات المتبعة

محاولة منا لإثراء موضوع الدراسة و تدارك النقص الذي يلحق و معرفة مختلف وجهات النظر حول: "دور فرق العمل في تخفيض مقاومة التغيير في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR قالمة"، قمنا في الجانب الميداني بإنشاء استبيان و الذي يعتبر من أكثر

أدوات البحث انتشارا و استخداما و من أهم وسائل جمع المعلومات و البيانات لاختبار فرضيات الدراسة.

يهدف هذا المبحث إلى عرض الإطار المنهجي للدراسة الذي تم إتباعه في منهجية الدراسة بشكل عام و الأدوات و الأساليب التي تم استخدامها للقياس و المعالجة الإحصائية.

المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى مجتمع الدراسة و عينة الدراسة:

أولاً: مجتمع الدراسة تضمن مجتمع الدراسة الموظفين العاملين داخل بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR قائمة، و قد بلغ مجتمع الدراسة (333) فردا.

ثانياً: عينة الدراسة لتحقيق أهداف الدراسة، انتهجنا أسلوب العينة حيث قمنا باختيار عينة عشوائية من الموظفين في بنك الفلاحة و التنمية الريفية قائمة و المقدرة ب (68) مفردة، و هي نسبة معتبرة لتقييم النتائج.

الجدول رقم (4-1): توزيع عينة الدراسة

البنك		البيان
النسبة	العدد	
100%	68	عدد الاستثمارات الموزعة
80.88%	55	عدد الاستثمارات المسترجعة
19.12%	13	عدد الاستثمارات المفقودة
11.76%	08	عدد الاستثمارات الملغاة
69.12%	47	عدد الاستثمارات المقبولة للدراسة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على فرز الاستثمارات الموزعة.

نلاحظ من الجدول أن العينة ما هي إلا عينة تمثيلية لمجتمع الدراسة، و ذلك لصعوبة مسح جميع أفراد مجتمع الدراسة، و كذا ضيق الوقت، فقد بلغ العدد الإجمالي للاستثمارات الموزعة 68 استثمارة، في حين قدرت الاستثمارات المسترجعة ب 55 استثمارة ما يمثل 80,88% و قدر عدد الاستثمارات المفقودة ب 13 استثمارة اي بنسبة 19.12% رغم استفسارنا المستمر عنها، و بعد تفحصنا للاستثمارات المسترجعة تبين لنا أن هناك 08 استثمارات غير صالحة للتحليل، نظرا لتناقض بعض الإجابات و عدم الإجابة عن بعض الأسئلة مما يدل على عدم جدية الفرد المجيب عليها و بالتالي تم إلغائها ليصبح العدد الإجمالي للاستثمارات المستعملة و التي تم تحليلها هو 47 استثمارة و هو ما يمثل 69.12% من حجم العينة الإجمالي الموزع و على الرغم من ذلك نرى أنها نسبة كافية لتعميم نتائج الدراسة.

ثالثاً: حدود الدراسة تقع حدود الدراسة في ما يلي:

1- الحدود المكانية: تحاول هذه الدراسة استقصاء آراء الموظفين العاملين ببنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR قالة.

2- الحدود الزمنية: تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة بين تاريخ توزيع استمارة الاستبيان و تاريخ الاستلام لآخر استمارة (من شهر افريل 2015 إلى شهر ماي 2015).

رابعاً: صعوبات الدراسة كغيرها من الدراسات الميدانية اكتفت هذه الدراسة مجموعة من الصعوبات يمكن إيجازها في التجاوب الجد سلبى لبعض المستجوبين، الذي لمسناه من خلال بعض المؤشرات منها: عدم إرجاع عدد كبير من الاستمارات و رفض بعض الموظفين اخذ الاستمارة إضافة إلى اخذ وقت طويل في الإجابة عنها.

المطلب الثاني: المنهجية و الأدوات المستعملة لجمع بيانات الدراسة

يقدم هذا المطلب عرضاً مفصلاً للمنهجية، إضافة إلى بيان أدوات جمع و تحليل المعلومات الخاصة بالدراسة.

أولاً: المنهج المستخدم في الدراسة إن الدقة المفروضة في البحث العلمي تحتم أن نقدم وصفاً و تحليلاً دقيقاً للإجراءات في دراستنا للظاهرة، و من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي و المنهج التحليلي اللذان يتناولان أحداث و ظواهر و ممارسات موجودة متاحة للدراسة و القياس كما هي دون تدخل في مجرياتها و نستطيع أن نتفاعل معها فنصفها و نحللها، و ذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استمارات لدراسة مفردات الدراسة و حصر و تجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، و كذا ضبط و تحديد مجتمع البحث و خصائصه و مميزاته لاختيار عينة ممثلة لهذا المجتمع، ثم اختيار الأدوات المنهجية لدراسة مشكلة البحث، و من ثم تفريغها و عرضها و تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، و استخدام الاختيارات الإحصائية المناسبة و تحويل أرقامها من معلومات جافة إلى مداوات كيفية علمية، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة و مؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

ثانياً: الأدوات المستخدمة في الدراسة إن استعمال أي منهج معين في أي بحث يتطلب الاستعانة بأدوات و وسائل مساعدة مناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة و التي نستطيع بواسطتها معرفة واقع ميدان الدراسة، و ذلك لارتباط النتائج التي تصل إليها البحوث العلمية ارتباطاً وثيقاً بالمنهج المستخدم و الأدوات المحتملة في جمع البيانات، و ما دامت مصادر البيانات متعددة فقد يلجأ الباحث إلى استخدام أدوات تسمح له بالحصول على البيانات اللازمة من مختلف المصادر، و ذلك حسب ما تقتضيه كل دراسة، و في ما يلي يتم استعراض هذه الأدوات التي تم الاستعانة بها في إعداد الجزء التطبيقي من الدراسة:

1- الملاحظة: و تعتبر من الأدوات المنهجية الهامة في جمع البيانات، و قد استخدمنا الملاحظة المباشرة في تعاملنا مع أفراد عينة الدراسة و ذلك بمختلف مستوياتهم التعليمية و رتبهم المهنية و تخصصاتهم و طبيعة أعمالهم مستفسرين عن ظروف عملهم، و مدى

مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاط التأميني، و طرق الاتصال بين مختلف المستويات التنظيمية و طبيعة الرقابة المفروضة عليهم و كيفية توزيع المهام و الأدوار، و هذا من اجل الحصول على البيانات و المعلومات التي تخدم موضوع الدراسة الراهنة، و هكذا اعتمدنا على الملاحظة لجمع البيانات و الحقائق عن ميدان الدراسة، و ملاحظة سلوك الأفراد و ردود أفعالهم و مدى تجاوبهم مع أسئلة الدراسة في فترة الدراسة الميدانية و توزيع الاستثمارات عليهم، حيث أثارت فيهم الأسئلة عدة مشاعر مختلفة تتراوح بين الاستحسان و الاستياء أحيانا و التحفظ أحيانا أخرى.

2- المقابلة: إضافة إلى الملاحظة تم استخدام أداة المقابلة تدعيما للاستبيان في جمع البيانات و المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، و ذلك لتفسير بعض العبارات لتسهيل فهمها من طرف المستجوبين، إضافة إلى مجموعة من المقابلات الحرة في جمع بعض البيانات الضرورية التي تخدم موضوع الدراسة الراهنة.

3- الوثائق و السجلات: من اجل تدعيم الدراسة الميدانية تم الاستناد إلى وثائق و سجلات تابعة للبنك و التي ساهمت في إثراء الموضوع من جهة، و دعمت أقوال المسؤولين المنتقاة أثناء المقابلة من جهة أخرى.

4- الاستبيان: يعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات و الوصول إلى الحقائق، فهي عبارة عن محاور تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تم إعدادها إعدادا محكما و دقيقا انطلاقا من الأسئلة التي أثارها مشكلة البحث و أهداف الدراسة من جهة و الفرضيات و مؤشراتنا من جهة ثانية.

و بما أن الاستبيان يعد المرحلة الأكثر تجزئة للدراسة فهي تحتاج إلى الصياغة المحكمة و الواضحة لأسئلتها حتى تتمكن من اختبار الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة، و لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان بالمقابل بهدف الحصول على معلومات دقيقة و صريحة خاصة و أن أفراد العينة يختلفون من حيث المستوى التعليمي و لغة التكوين، و تفاديا لعدم فهم أسئلة الاستمارة حرصنا على أن نكون على اتصال مباشر بالمستجوبين لضمان الإجابات الموضوعية و الدقيقة و معرفة الاتجاهات الصريحة التي تتطلب التعليل و الطرح، لذلك صيغ الاستبيان باللغة العربية و طرحت الأسئلة حسب لغة تكوين أغلبية الموظفين و مستوياتهم التعليمية، و قبل أن يصبح استبيان الدراسة في صيغته النهائية مر بعدة مراحل أهمها:

❖ صياغة استبيان أولي: بعد أن أبدت الأستاذة المشرفة حوله عدة ملاحظات و توجيهات شملت الشكل و المضمون، تم عرضه على مجموعة من الأستاذة المختصين في مجال إدارة التغيير، بهدف إفادتنا ببعض الملاحظات حول مدى صدقه و كفاءته في قياس متغيرات الدراسة.

و بعد إدخال التعديلات اللازمة على الاستبيان كان التوجه إلى ميدان الدراسة و تطبيق الاستبيان على 10 أفراد من مجتمع الدراسة، من اجل تجريبه و الوقوف على مدى

فهم المفردات المبحوثة لأسئلته و الكشف عن جوانب النقص فيه و إضافة ما يجب إضافته من الأسئلة و حذف ما يمكن حذفه منها.

بعد إجراء التعديلات اللازمة على الاستبيان انطلاقا من إجابات المفردات التي تم تجربته عليها، تمت صياغة الاستبيان في شكله النهائي و هو مكون من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** و يضم البيانات الأولية، و هي متغيرات مستقلة تشمل البيانات الشخصية و المعلومات الوظيفية لموظفي بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR و هذه المتغيرات هي:

الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الموقع الوظيفي، الخبرة.

- **القسم الثاني:** بالنسبة للقسم الثاني فيشمل متغيرات الدراسة الأساسية التي من خلالها يتم استطلاع آراء عينة الدراسة حول المحاور الأساسية الثلاثة، و هذه المحاور هي:

1. المحور الأول: تم تخصيص هذا المحور لمعرفة آراء موظفي بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR حول استخدام أسلوب فرق العمل داخل البنك و يضم العبارات من 01 إلى 10 مقسمة على 3 أبعاد أساسية هي: تشكيل الفرق، المشاركة، تفويض السلطة.

2. المحور الثاني: هذا المحور خاص بعملية التغيير و مقاومة التغيير داخل بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR ، يحتوي العبارات من 11 إلى 20.

3. المحور الثالث: هو مخصص لتأكيد أو نفي وجود إختلاف في آراء المستجوبين حول علاقة فرق العمل بمقاومة التغيير في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR ، و يحتوي على العبارات من 21 إلى 30.

❖ **معالجة الاستبيان:** قمنا من خلال هذه المرحلة بفرز و تحليل الإجابات المتضمنة في الاستمارة قصد بناء قاعدة معطيات و التي يتم إعدادها بالاعتماد على برنامج excel 2013 و هذا بعد استبعاد الاستمارة الملغاة، ثم تم تفريغ الإجابات من الاستمارة المعتمدة في شكل جدول مصفوفي يتضمن 35 عمودا و 47 سطرا حيث تم تخصيص كل خانة لكل جواب في الاستمارة، و بهذا حصلنا على قاعدة معطيات للاستبيان تتكون من (47x35) و التي تساوي 1645 معطية، ثم تم تقديم هذه المعطيات بالاعتماد على الأسلوبين التاليين:

✓ بالنسبة للأسئلة الأولى (المتعلقة بالمعلومات الشخصية للعينة) يرمز لخيار الإجابة عليها بعلامة (x) داخل المربع المناسب.

✓ بالنسبة لباقي الأسئلة قد تم اعتماد مقياس (ليكرت likert) خماسي الدرجات، و هو كما يلي حسب القياس النسبي في تحديد و تقييم آراء المستجوبين في كل فقرة كما هو مبين في الجدول رقم (9):

جدول رقم (2-4): مقياس ليكرت الخماسي likert

الفئة	1	2	3	4	5
القياس	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما

				تماما	النسبي
--	--	--	--	-------	--------

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

إن معالجة البيانات المجمعة بالأدوات الإحصائية الصحيحة و المناسبة لطبيعة و أهداف الدراسة يلعب دورا مهما كانت دقة هذه البيانات و كميتها، و في دراستنا هذه اعتمدنا على برنامج Spss 20 (خدمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية) Statistical Package for Social Science.

حيث يعد هذا البرنامج من أكثر البرامج الإحصائية استخداما من قبل الباحثين في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، و من خلال هذا البرنامج تم استعمال بعض الأدوات الإحصائية المعروفة و هي:

- ✓ إختبار الفاكرونباخ للتأكد من صحة و مصداقية أداة الدراسة.
- ✓ التكرارات و النسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
- ✓ حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التباين، و القيمة المعنوية لتحديد إجابات أفراد العينة تجاه عبارات الدراسة.
- ✓ إختبار التوزيع الطبيعي.
- ✓ "إختبار معامل بيرسون لمعرفة مدى الارتباط بين ابعاد فرق العمل و تخفيض مقاومة التغيير.
- ✓ إختبار test-t في اختبار الفرضيات.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات

بعد إسترجاع الاستثمارات الموزعة على أفراد العينة المكونة لمجتمع الدراسة، و قبل تحليل إجابات المستجوبين على محاور الدراسة و استخلاص النتائج، قمنا بقياس صدق أداة الدراسة، ثباتها و خصائص عينة الدراسة.

المطلب الأول: صدق أداة الدراسة و خصائص عينة الدراسة

سنتناول في هذا المطلب صدق أداة الدراسة و خصائص عينة الدراسة.

أولا: صدق أداة الدراسة قبل القيام بتحليل بيانات الاستبيان لابد من التأكد من موثوقية أداة القياس المستخدمة، حيث تعكس الموثوقية هنا درجة ثبات أداة القياس.

معامل الفاكرونباخ:

يستخدم معامل الفاكرونباخ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداة، و النسبة الإحصائية المقبولة لهذا هي: 60% ، و الجدول الموالي يوضح معامل الفاكرونباخ الخاص بالدراسة.

جدول رقم (3-4): معامل الفاكرونباخ لقياس درجة ثبات الدراسة

عدد أسئلة المحاور	معامل الفاكرونباخ
30	91.2%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20 انظر ملحق رقم 17.

يبين معامل الفاكرونباخ مدى صدق أداة الدراسة، حيث بلغ نسبة 91.2% و هي نسبة جد مقبولة إحصائياً، و هذا يعني أنه إذا أعيد توزيع الاستبيان على نفس العينة فان نسبة 91.2% سيعيدون نفس إجاباتهم الأولى، مما يدل على قوة ثبات أداة الدراسة.

ثانياً: خصائص عينة الدراسة وصف خصائص عينة الدراسة يتم حسب المتغيرات الديموغرافية التي شملتها أداة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الموقع الوظيفي، الخبرة)

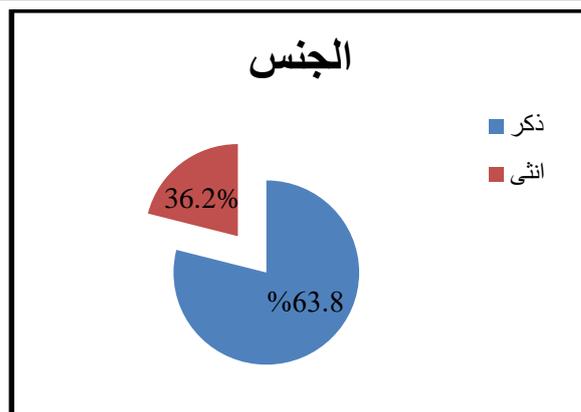
1. الجنس: و توصلنا من خلال الدراسة و التحليل إلى ما يلي:

جدول رقم (4-4): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	30	63.8%
أنثى	17	36.2%
المجموع	47	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة انظر ملحق رقم 12.

شكل رقم (3-4): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة.

يتضح من الجدول و الشكل السابقين أن النسبة الأعلى للأفراد كانت لجنس الذكور، حيث بلغ عددهم 30 فردا أي بنسبة 63.8% من أفراد العينة، حيث بلغ عدد الإناث 17 فردا أي بنسبة 36.2% من أفراد العينة. و هذا يعني أن فئة الذكور هي السائدة ببنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR قالمة.

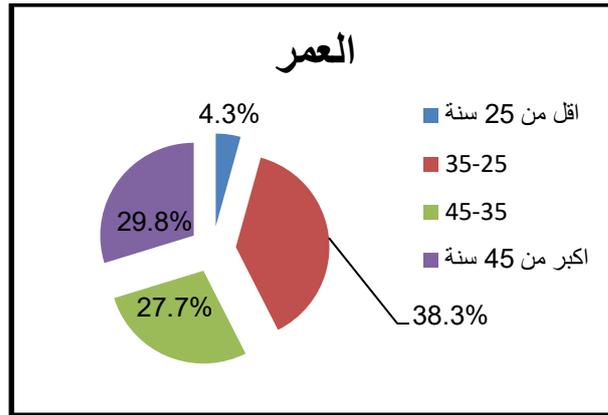
2. العمر: و توصلنا من خلال الدراسة و التحليل إلى ما يلي:

جدول رقم (4-5): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
اقل من 25 سنة	2	04.3%
25-35 سنة	18	38.3%
35-45 سنة	13	27.7%
اكبر من 45 سنة	14	29.8%
المجموع	47	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة انظر ملحق رقم 12 .

شكل رقم (4-4): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة.

من خلال الجدول و الشكل اعلاه يتضح لنا أن أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم من 25 إلى 35 سنة يمثلون الأغلبية حيث بلغ عددهم 18 فرد أي بنسبة 38.8%، يليها أفراد العينة الذين يبلغون من العمر 45 سنة فأكثر و الذين قدر عددهم بـ 14 فرد أي بنسبة 29.8%، أما بنسبة 27.7% التي يقابلها 13 فردا من العينة فنجد الفئة الثالثة من 35 إلى 45 سنة، و في الأخير كانت أقل نسبة للأفراد الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة و الذين بلغ عددهم فردين أي بنسبة 4.3%. و هذا يدل على أن الفئة الثانية من 25 إلى 35 سنة و هي الفئة الشابة الناضجة تسود في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR قائمة إضافة إلى الفئة الرابعة أكبر من 45 التي تمتاز بالخبرة و الجدية.

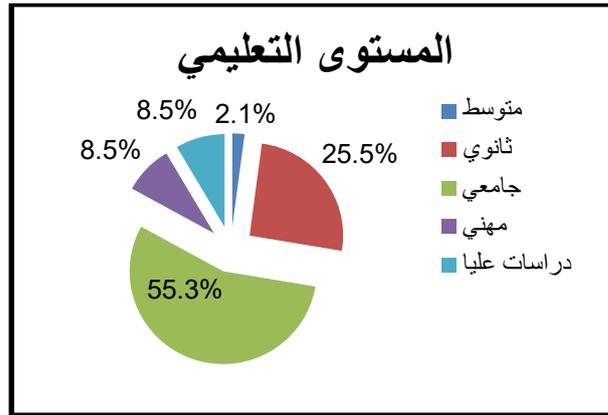
3. المستوى التعليمي: و توصلنا من خلال الدراسة و التحليل إلى ما يلي:

جدول رقم (4-6): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
02.1%	01	متوسط
25.5%	12	ثانوي
55.3%	26	جامعي
08.5%	04	مهني
08.5%	04	دراسات عليا
100%	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة انظر ملحق رقم 12.

شكل رقم (4-5): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة.

نلاحظ من الجدول و الشكل السابقين ان اكبر نسبة من افراد العينة متحصلين على مستوى تعليمي جامعي و الذين بلغ عددهم 26 فردا من افراد العينة اي بنسبة 55.3%، ثم يليها الأفراد ذوي مستوى تعليمي ثانوي ب 12 فردا اي بنسبة 25.5%، في حين يتساوى عدد الأفراد المتحصلين على دراسات عليا و ذوي شهادات مهنية (تقني) بنسبة قدرها 8.5%، و في النهاية اقل نسبة كانت 2.1% للأفراد الذين لديهم مستوى متوسط. وهذا يدل ان بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR قائمة يهتم بتوظيف خريجي الجامعات و ذوي الكفاءات نظرا لطبيعة مهامه.

4. الخبرة: و توصلنا من خلال الدراسة و التحليل إلى ما يلي:

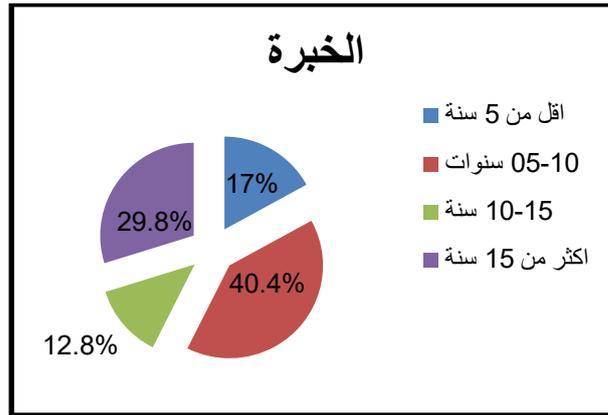
جدول رقم (4-7): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

النسبة	التكرار	الخبرة
17%	08	اقل من 5 سنوات
40.4%	19	5-10 سنوات
12.8%	06	10-15 سنة
29.8%	14	اكثر من 15 سنة
100%	47	المجموع

الطالبة بالاعتماد على ملحق رقم 12.

المصدر: من إعداد نتائج الاستمارة انظر

شكل رقم (4-6): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة.

يتضح من الجدول السابق ان اعلى نسبة 40.4% لافراد العينة البالغ عددهم 19 فردا يملكون خبرة ما بين 5-10 سنوات، بينما تمثل نسبة 29.4% الأفراد المكتسبين لخبرة اكثر من 15 سنة و عددهم 14 فردا، في حين ان اقل نسبة 12.8% للأفراد الذين يمتلكون خبرة ما بين 10 إلى 15 سنة، اما باقي افراد العينة يمتلكون خبرة اقل من 5 سنوات و البالغ عددهم 8 افراد اي بنسبة 17%. و منه يمكن القول ان عينة الدراسة تجمع بين الأفراد الذين يمتلكون خبرة واسعة باعمال البنك و بين الذين لديهم خبرة متوسطة و معتبرة، و هذا يعني ان بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR قائمة يجمع بين فئة الموظفين ذوي الاقدمية و بين فئة متعلمة و واعية يتوقع منها ادراك اهمية اسلوب العمل الجماعي لتبادل الخبرات و المعارف و المشاركة في تطبيق التغييرات.

5. الموقع الوظيفي: و توصلنا من خلال الدراسة و التحليل إلى ما يلي:

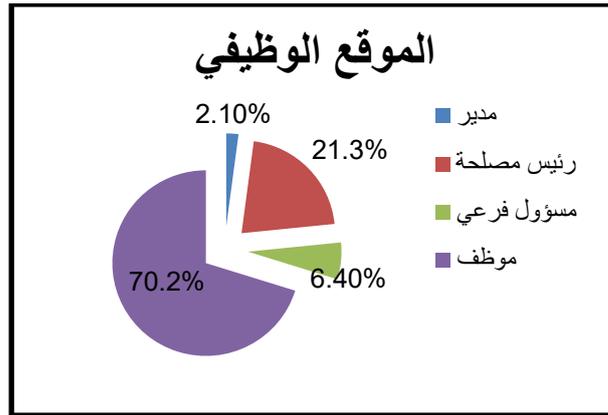
جدول رقم (4-8): توزيع عينة الدراسة حسب الموقع الوظيفي

الموقع الوظيفي	التكرار	النسبة
مدير	01	02.1%
رئيس مصلحة	10	21.3%
مسؤول فرعي	03	6.40%
موظف	33	70.2%
المجموع	47	100%

الطالبة بالاعتماد على
ملحق رقم 12.

المصدر: من إعداد
نتائج الاستمارة انظر

شكل رقم (4-7): توزيع عينة الدراسة حسب الموقع الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة.

نلاحظ من الجدول السابق ان اكبر نسبة كانت للموظفين الاداريين البالغ عددهم 33 فردا اي بنسبة 70.2%، اما رؤساء المصالح فقد بلغ عددهم 10 افراد ما يمثل 3.21% من افراد العينة، في حين ان نسبة 6.4% كانت للموقع الوظيفي الخاص بالمسؤول الفرعي ب 3 افراد، و في الاخير نجد موقع المدير باقل نسبة 2.1%. اذ ان هذا يعني ان اغلب افراد العينة من الموظفين.

المطلب الثاني: عرض و تحليل بيانات الدراسة

من خلال هذا المطلب سنحاول عرض و تحليل اجابات عينة الدراسة بخصوص المحاور المدروسة، ثم استنتاج اتجاه العينة لكل سؤال من اسئلة الدراسة، و هذا بالاعتماد على الاوزان المرجحة لمقياس ليكرت likert، حيث قمنا بحساب طول الفئة الذي يساوي حاصل قسمة عدد المسافات (من 1 الى 2، من 2 الى 3، من 3 الى 4، من 4 الى 5) و يحسب (5-1=4) على عدد الخيارات المتاحة امام المستجوبين (غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماما)، و بالتالي طول الفئة : $0.8=5/4$

جدول رقم (4-9): الأوزان المرجحة لمقياس ليكرت likert

الاتجاه الإيجابية	الدرجة	المتوسط المرجح
-------------------	--------	----------------

غير موافق تماما	ضعيفة جدا	من 1 إلى 1.77
غير موافق	ضعيفة	من 1.80 إلى 2.59
محايد	متوسطة	من 2.60 إلى 3.39
موافق	عالية	من 3.40 إلى 4.19
موافق تماما	عالية جدا	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على سلم ليكرت likert الخماسي.

أولاً: تحليل إجابات عينة الدراسة حول المحور الأول فرق العمل لقد تضمن المحور الأول 10 فقرات حاولنا من خلالها معرفة إلى مدى يولي بنك الفلاحة و التنمية الريفية أهمية لفرق العمل، و تم تقسيم المحور إلى 3 ابعاد هي: (تشكيل فريق – المشاركة – تفويض السلطة)، و قد كانت استجابة الأفراد لفقرات المحور وفقاً للجدول التالية:

1. البعد الأول: تشكيل فريق

و تتضح إجابة أفراد العينة من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (10-4): وصف وجهة نظر المستجوبين حول بعد تشكيل فرق العمل في بنك الفلاحة و التنمية الريفية

رقم العبارة	تشكيل الفريق	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	التباين	T المحسوبة	Sig	الترتيب	إتجاه الإجابة
-------------	--------------	-----------------	-------------------	---------	------------	-----	---------	---------------

01	يساعد تشكيل الفرق على تحديد اولويات واضحة و محددة للبنك و التركيز على تنفيذها بنجاح.	3.70	1.140	1.301	22.255	0.000	03	موافق
02	يعمل تشكيل الفرق على المساعدة في ايجاد بدائل كثيرة لحل المشكلات التي يواجهها البنك.	3.83	1.110	1.231	23.662	0.000	02	موافق
03	يساهم تشكيل الفرق في زيادة فعاليات الاتصال بين الوحدات الادارية في البنك.	3.83	0.985	0.970	26.653	0.000	01	موافق
04	يلعب تشكيل الفرق دورا مهما في تبني المداخل الادارية المعاصرة و المساعدة في انجاو اعنال البنك.	3.60	0.993	0.985	24.836	0.000	04	موافق
الإجمالي		3.74	0.957	0.916	26.791	0.000	/	موافق

*المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام Spss انظر الملحق رقم 14، 13.

يظهر من الجدول السابق ان الفقرة رقم 03 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع 3.83، و انحراف معياري صغير 0.985، و تباين 0.970، و قيمة احتمالية $0 = Sig$ ، التي هي اقل من 0.05، و بذلك يعتبر هذا المتوسط دال احصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0.05، و بما ان قيمة T بلغت 26.653 فهذا يدل ان متوسط درجة الاجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني ان درجة الموافقة عالية من افراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس ان تشكيل فرق العمل يساهم في زيادة فعالية الاتصال بين الوحدات الادارية في البنك.

و يظهر من الجدول السابق ان الفقرة رقم 02 احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع 3.83، و انحراف معياري صغير 1.110، و تباين 1.231، و قيمة احتمالية $0 = Sig$ ، التي هي اقل من 0.05، و بذلك يعتبر هذا المتوسط دال احصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0.05، و بما ان قيمة T بلغت 23.662 فهذا يدل ان متوسط درجة الاجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني ان درجة الموافقة عالية من افراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس ان تشكيل فرق العمل يعمل على المساعدة في ايجاد بدائل كثيرة لحل المشكلات التي يواجهها البنك.

و يظهر من الجدول السابق ان الفقرة رقم 01 احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مرتفع 3.70، و انحراف معياري صغير 1.140، و تباين 1.301، و قيمة احتمالية $0 = Sig$ ، التي هي اقل من 0.05، و بذلك يعتبر هذا المتوسط دال احصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0.05، و بما ان قيمة T بلغت 22.255 فهذا يدل ان متوسط درجة الاجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني ان درجة الموافقة عالية من افراد العينة على هذه الفقرة التي

تعكس ان تشكيل فرق العمل يساعد في تحديد اولويات واضحة للبنك و التركيز على تنفيذها بنجاح.

و يظهر من الجدول السابق ان الفقرة رقم 04 احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مرتفع 3.60، و انحراف معياري صغير 0.993، و تباين 0.985، و قيمة احتمالية $0 = Sig$ ، التي هي اقل من 0.05، و بذلك يعتبر هذا المتوسط دال احصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0.05، و بما ان قيمة T بلغت 24.836 فهذا يدل ان متوسط درجة الاجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني ان درجة الموافقة عالية من افراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس ان تشكيل فرق العمل يلعب دورا هاما في تبني المداخل الادارية المعاصرة و المساعدة في انجاز اعمال البنك.

2. البعد الثاني: المشاركة

و تتضح اجابة أفراد العينة من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم(11-4): وصف وجهة نظر المستجوبين حول بعد المشاركة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية

رقم العبارة	المشاركة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	T المحسوبة	Sig	الترتيب	إتجاه الاجابة
05	المشاركة بين اعضاء الفريق تزيد من التفاهم و التعاون داخل التنظيم و الثقة بين الأفراد و تحقق من الصراعات التنظيمية.	3.60	1.155	1.333	21.351	0.000	03	موافق
06	المشاركة بين اعضاء الفريق تزيد من كفاءة و خبرة العاملين داخل البنك.	3.94	1.009	1.018	26.751	0.000	01	موافق

07	المشاركة بين اعضاء الفريق تزيد من وضوح اهداف و غايات البنك للعاملين.	3.81	1.035	1.071	25.227	0.000	02	موافق
الإجمالي		3.78	0.888	0.789	29.180	0.000	/	موافق

*المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام Spss انظر الملحق رقم 14، 13.

يظهر من الجدول السابق ان الفقرة رقم 06 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع 3.94، و انحراف معياري صغير 1.009، و تباين 1.018، و قيمة احتمالية $\text{Sig}=0$ ، التي هي اقل من 0.05، و بذلك يعتبر هذا المتوسط دال احصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0.05، و بما ان قيمة T بلغت 26.751 فهذا يدل ان متوسط درجة الاجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني ان درجة الموافقة عالية من افراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس ان البنك يعتمد المشاركة بين الأفراد لزيادة كفاءة و خبرة العاملين.

و يظهر من الجدول السابق ان الفقرة رقم 07 احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع 3.81، و انحراف معياري صغير 1.035، و تباين 1.071، و قيمة احتمالية $\text{Sig}=0$ ، التي هي اقل من 0.05، و بذلك يعتبر هذا المتوسط دال احصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0.05، و بما ان قيمة T بلغت 25.227 فهذا يدل ان متوسط درجة الاجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني ان درجة الموافقة عالية من افراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس ان البنك يعتمد المشاركة بين الأفراد لرفع من وضوح اهداف و غايات البنك للعاملين.

و يظهر من الجدول السابق ان الفقرة رقم 05 احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مرتفع 3.60، و انحراف معياري صغير 1.155، و تباين 1.333، و قيمة احتمالية $\text{Sig}=0$ ، التي هي اقل من 0.05، و بذلك يعتبر هذا المتوسط دال احصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0.05، و بما ان قيمة T بلغت 21.351 فهذا يدل ان متوسط درجة الاجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني ان درجة الموافقة عالية من افراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس ان البنك يعتمد المشاركة لزيادة التفاهم و التعاون داخل التنظيم و بناء الثقة بين الأفراد لتخفيف من الصراعات التنظيمية.

3. البعد الثالث: تفويض السلطة

و تتضح إجابة أفراد العينة من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم(12-4): وصف وجهة نظر المستجوبين حول بعد تفويض السلطة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية

رقم العبارة	المشاركة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	T المحسوبة	Sig	الترتيب	إتجاه الإجابة
08	تفويض السلطة بين اعضاء فريق العمل يخلق ثقة بين العمال داخل البنك.	3.70	0.931	0.866	27.276	0.000	03	موافق
09	يساعد تفويض السلطة بين اعضاء الفريق على نشر روح التعاون بين داخل البنك.	3.74	0.736	0.542	34.868	0.000	02	موافق
10	يساعد تفويض السلطة بين اعضاء الفريق على تقليل الرسمية داخل البنك.	3.57	1.118	1.250	21.920	0.000	01	موافق
الإجمالي		3.67	0.772	0.597	32.608	0.000	/	موافق

*المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام Spss انظر الملحق رقم 14،13.

يظهر من الجدول السابق ان الفقرة رقم 09 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع 3.74، و انحراف معياري صغير 0.736، و تباين 0.542، و قيمة احتمالية Sig=0، التي هي اقل من 0.05، و بذلك يعتبر هذا المتوسط دال احصائيا عند مستوى دلالة يساوي

0.05، و بما ان قيمة T بلغت 34.868 فهذا يدل ان متوسط درجة الاجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني ان درجة الموافقة عالية من افراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس ان البنك يعتمد تفويض السلطة لنشر روح التعاون في محيط العمل.

و يظهر من الجدول السابق ان الفقرة رقم 08 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع 3.70، و انحراف معياري صغير 0.931، و تباين 0.866، و قيمة احتمالية $0 = \text{Sig}$ ، التي هي اقل من 0.05، و بذلك يعتبر هذا المتوسط دال احصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0.05، و بما ان قيمة T بلغت 27.276 فهذا يدل ان متوسط درجة الاجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني ان درجة الموافقة عالية من افراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس ان البنك يعتمد تفويض السلطة لخلق الثقة بين الموظفين.

و يظهر من الجدول السابق ان الفقرة رقم 10 احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مرتفع 3.57، و انحراف معياري صغير 1.118، و تباين 1.250 و قيمة احتمالية $0 = \text{Sig}$ ، التي هي اقل من 0.05، و بذلك يعتبر هذا المتوسط دال احصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0.05، و بما ان قيمة T بلغت 21.920 فهذا يدل ان متوسط درجة الاجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني ان درجة الموافقة عالية من افراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس ان البنك يعتمد تفويض السلطة للعمل على تقليل الرسمية بين الموظفين.

ثانيا: تحليل اجابات عينة الدراسة حول المحور الثاني التغيير و مقاومة التغيير لقد تضمن المحور الثاني 10 فقرات حاولنا من خلالها معرفة اذا ما كان بنك الفلاحة و التنمية الريفية يعمل على تخفيض مقاومة التغيير و ايجاد حلول لها، و قد كانت اجابة افراد العينة لفقرات المحور وفقا للجدول الموالية:

جدول رقم(13-4): وصف وجهة نظر المستجوبين لمحور التغيير و مقاومة التغيير في بنك الفلاحة و التنمية الريفية

رقم العبارة	تشكيل الفريق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	T المحسوبة	Sig	الترتيب	إتجاه الاجابة
11	تهتم إدارة البنك بتوضيح الهدف من عملية التغيير لكافة الأفراد المعنيين بالتغيير.	3.23	1.255	1.574	17.670	0.000	07	محايد
12	يساهم التغيير في تحقيق استراتيجيات البنك و يخدم الأهداف العامة له.	3.66	0.984	0.969	25.493	0.000	02	موافق
13	البنك يقوم بدعم عملية التغيير بشكل مستمر لمواكبة التطورات.	3.60	1.097	1.203	22.479	0.000	03	موافق
14	يحاول البنك ايجاد البيئة الملائمة للتغيير.	3.36	1.112	1.236	20.731	0.000	04	محايد
15	تشعر برغبة في التغيير في كل ما يتعلق بالعمل.	3.62	0.968	0.937	25.616	0.000	03	موافق

*المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام Spss انظر الملحق رقم 14، 13.

رقم العبارة	تشكيل الفريق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	T المحسوبة	Sig	الترتيب	إتجاه الاجابة
16	يوجد بديل اخر في رأيك للتجديد و العصرنة بدل التغيير.	3.30	0.805	0.648	28.076	0.000	06	محايد
17	لا تشعر باحساس بالمسؤولية اتجاه المساعدة في احداث التغيير.	3.04	1.160	1.346	17.979	0.000	09	محايد
18	مقاومة التغيير لا تمثل خيارا مناسباً للبنك.	3.21	1.122	1.258	19.637	0.000	08	محايد
19	يوفر البنك الموارد البشرية اللازمة للتغيير قبل حدوثه لتفادي المقاومة.	3.02	1.093	1.195	18.946	0.000	10	محايد
20	عدم تحديد اهداف التغيير بشكل واضح يسبب وجود مقاومة للتغيير.	3.87	0.711	0.505	37.354	0.000	01	موافق
الإجمالي		3.39	0.566	0.320	41.107	0.000	/	محايد

*المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام Spss انظر الملحق رقم 14، 13.

يظهر من الجدول السابق ان الفقرة رقم 20 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع 3.87، و انحراف معياري صغير 0.711، و تباين 0.505، و قيمة احتمالية Sig=0، التي هي اقل من 0.05، و بذلك يعتبر هذا المتوسط دال احصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0.05، و بما ان قيمة T بلغت 37.354 فهذا يدل ان متوسط درجة الاجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني ان درجة الموافقة عالية من افراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس ان تشكيل عدم تحديد البنك لاهداف التغيير بشكل واضح يسبب وجود مقاومة للتغيير.

و يظهر من الجدول السابق ان الفقرة رقم 12 احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع 3.66، و انحراف معياري صغير 0.984، و تباين 0.969، و قيمة احتمالية Sig=0، التي هي اقل من 0.05، و بذلك يعتبر هذا المتوسط دال احصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0.05، و بما ان قيمة T بلغت 25.493 فهذا يدل ان متوسط درجة الاجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني ان درجة الموافقة عالية من افراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس ان البنك يتبنى عملية التغيير لتحقيق استراتيجياته و خدمة أهدافه العامة.

و يظهر من الجدول السابق ان الفقرة رقم 15 احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مرتفع 3.62، و انحراف معياري صغير 0.968، و تباين 0.937، و قيمة احتمالية $0 = \text{Sig}$ ، التي هي اقل من 0.05، و بذلك يعتبر هذا المتوسط دال احصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0.05، و بما ان قيمة T بلغت 25.616 فهذا يدل ان متوسط درجة الاجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني ان درجة الموافقة عالية من افراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس ان الموظفين في بنك الفلاحة و التنمية الريفية يشعرون برغبة في التغيير بكل ما يتعلق بالعمل.

و يظهر من الجدول السابق ان الفقرة رقم 13 احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مرتفع 3.60، و انحراف معياري صغير 1.097، و تباين 1.203، و قيمة احتمالية $0 = \text{Sig}$ ، التي هي اقل من 0.05، و بذلك يعتبر هذا المتوسط دال احصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0.05، و بما ان قيمة T بلغت 22.479 فهذا يدل ان متوسط درجة الاجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني ان درجة الموافقة عالية من افراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس ان البنك يقوم بعملية التغيير بشكل مستمر لمواكبة التطورات.

و يظهر من الجدول السابق ان الفقرة رقم 14 احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي متوسط 3.36، و انحراف معياري صغير 1.112، و تباين 1,236، و قيمة احتمالية $0 = \text{Sig}$ ، التي هي اقل من 0.05، و بذلك يعتبر هذا المتوسط دال احصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0.05، و بما ان قيمة T بلغت 20.731 فهذا يدل ان متوسط درجة الاجابة لهذه الفقرة قد بلغ درجة الحياد 3، مما يعني انه درجة الاجابة متوسطة من افراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس ان البنك يحاول ايجاد البيئة الملائمة للتغيير.

و يظهر من الجدول السابق ان الفقرة رقم 16 احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي متوسط 3.30، و انحراف معياري صغير 0.805، و تباين 0.648، و قيمة احتمالية $0 = \text{Sig}$ ، التي هي اقل من 0.05، و بذلك يعتبر هذا المتوسط دال احصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0.05، و بما ان قيمة T بلغت 28.076 فهذا يدل ان متوسط درجة الاجابة لهذه الفقرة قد بلغ درجة الحياد 3، مما يعني ان درجة الاجابة متوسطة من افراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس ان البنك يرى وجود بديل اخر عن التغيير للتجديد و العصرية.

و يظهر من الجدول السابق ان الفقرة رقم 11 احتلت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي متوسط 3.23، و انحراف معياري صغير 1.255، و تباين 1.574، و قيمة احتمالية $0 = \text{Sig}$ ، التي هي اقل من 0.05، و بذلك يعتبر هذا المتوسط دال احصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0.05، و بما ان قيمة T بلغت 17.670 فهذا يدل ان متوسط درجة الاجابة لهذه الفقرة قد بلغ درجة الحياد 3، مما يعني ان درجة الاجابة متوسطة من افراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس ان إدارة البنك تهتم بتوضيح الهدف من عملية التغيير لكافة الأفراد المعنيين بالتغيير.

و يظهر من الجدول السابق ان الفقرة رقم 18 احتلت المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي متوسط 3.21، و انحراف معياري صغير 1.129، و تباين 1.258، و قيمة احتمالية

$0=Sig$ ، التي هي اقل من 0.05، و بذلك يعتبر هذا المتوسط دال احصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0.05، و بما ان قيمة T بلغت 19.637 فهذا يدل ان متوسط درجة الاجابة لهذه الفقرة قد بلغ درجة الحياد 3، مما يعني ان درجة الاجابة متوسطة من افراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس ان مقاومة التغيير لا تمثل خيارا مناسباً للبنك.

و يظهر من الجدول السابق ان الفقرة رقم 17 احتلت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي متوسط 3.04، و انحراف معياري صغير 1.160، و تباين 1.346، و قيمة احتمالية $0=Sig$ ، التي هي اقل من 0.05، و بذلك يعتبر هذا المتوسط دال احصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0.05، و بما ان قيمة T بلغت 17.989 فهذا يدل ان متوسط درجة الاجابة لهذه الفقرة قد بلغ درجة الحياد 3، مما يعني ان درجة الاجابة متوسطة من افراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس ان البنك يعمل على خلق احساس بالمسؤولية لدى الموظفين اتجاه المساعدة في احداث التغيير.

و يظهر من الجدول السابق ان الفقرة رقم 19 احتلت المرتبة الاخيرة العاشرة بمتوسط حسابي متوسط 3.02، و انحراف معياري صغير 1.093، و تباين 1.195، و قيمة احتمالية $0=Sig$ ، التي هي اقل من 0.05، و بذلك يعتبر هذا المتوسط دال احصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0.05، و بما ان قيمة T بلغت 18.946 فهذا يدل ان متوسط درجة الاجابة لهذه الفقرة قد بلغ درجة الحياد 3، مما يعني ان درجة الاجابة متوسطة من افراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس ان البنك يوفر الموارد البشرية اللازمة للتغيير قبل حدوثه لتفادي المقاومة.

ثالثا: تحليل اجابات عينة الدراسة حول المحور الثالث علاقة فرق العمل بمقاومة التغيير لقد تضمن المحور الثالث 10 فقرات حاولنا من خلالها معرفة اذا ما كان بنك الفلاحة و التنمية الريفية قالمة يستخدم فرق العمل في تخفيض مقاومة التغيير، و قد كانت استجابة افراد العينة لفقرات المحور وفقا للجدول الموالي:

جدول رقم(14-4): وصف وجهة نظر المستجوبين لمحور علاقة فرق العمل بمقاومة التغيير في بنك الفلاحة و التنمية الريفية

رقم العبارة	فرق العمل و مقاومة التغيير	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	التباين	T المحسوبة	Sig	الترتيب	إتجاه الإجابة
21	يقوم البنك بالاعتماد على تفويض السلطة اثناء القيام بعملية التغيير.	3.36	0.987	0.975	23.340	0.000	09	محايد
22	تؤدي المشاركة داخل البنك إلى تقبل التغيير بصدر رحب.	3.53	0.997	0.994	24.292	0.000	07	موافق
23	القيادة الفعالة تساعد على خفض مقاومة التغيير.	3,96	0.833	0.694	32.572	0.000	01	موافق
24	يساعد العمل في فريق على تنفيذ برامج التغيير بكفاءة و فعالية.	3,60	0.925	0.855	26.663	0.000	06	موافق
25	تركز إدارة البنك على المشاركة و العمل بروح الفريق لإتمام عملية التغيير بنجاح.	3,23	1.165	1.357	19.032	0.000	10	محايد

*المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام Spss انظر الملحق رقم 14، 13.

رقم العبارة	فرق العمل و مقاومة التغيير	المتوسط الحسابي	T المحسوبة	التباين	الإنحراف المعياري	Sig	الترتيب	إتجاه الإجابة
26	تساهم فرق العمل في تسهيل عملية التغيير.	3.49	20.648	1.342	1.159	0.000	08	موافق
27	القائد ذو المرونة العالية يساعد الأفراد على التكيف مع المواقف المتغيرة.	3.66	23.932	1.099	1.048	0.000	05	موافق

موافق	02	0.000	0.952	0.906	28.203	3.91	يخلق اسلوب الفرق الحيوية و الديناميكية للتأهب للتغيير.	28
موافق	03	0.000	0.924	0.854	28.256	3.81	وضوح فرق العمل الموجهة للتغيير في اهدافها يخفض الخوف من التغيير و يخلق جوا من الراحة للتجديد.	29
موافق	04	0.000	0.926	0.857	27.580	3.72	يساعد اسلوب فرق العمل على التعايش مع التغيير.	30
موافق	/	0.000	0.680	0.463	36.553	3.63	الإجمالي	

*المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام Spss انظر الملحق رقم 14، 13.

يظهر من الجدول السابق ان الفقرة رقم 23 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع 3.96، و انحراف معياري صغير 0.833، و تباين 0.694، و قيمة احتمالية $0 = \text{Sig}$ ، التي هي اقل من 0.05، و بذلك يعتبر هذا المتوسط دال احصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0.05، و بما ان قيمة T بلغت 32.572 فهذا يدل ان متوسط درجة الاجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني ان درجة الموافقة عالية من افراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس ان اعتماد البنك على القيادة الفعالة يساعد على خفض مقاومة التغيير.

و يظهر من الجدول السابق ان الفقرة رقم 28 احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع 3.91، و انحراف معياري صغير 0.952، و تباين 0.906، و قيمة احتمالية $0 = \text{Sig}$ ، التي هي اقل من 0.05، و بذلك يعتبر هذا المتوسط دال احصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0.05، و بما ان قيمة T بلغت 28.203 فهذا يدل ان متوسط درجة الاجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني ان درجة الموافقة عالية من افراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس ان اعتماد البنك لاسلوب فرق العمل يخلق الحيوية و الديناميكية للتأهب للتغيير.

و يظهر من الجدول السابق ان الفقرة رقم 29 احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مرتفع 3.81، و انحراف معياري صغير 0.924، و تباين 0.854، و قيمة احتمالية $0 = \text{Sig}$ ، التي هي اقل من 0.05، و بذلك يعتبر هذا المتوسط دال احصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0.05، و بما ان قيمة T بلغت 28.256 فهذا يدل ان متوسط درجة الاجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني ان درجة الموافقة عالية من افراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس ان توضيح البنك لاهداف فرق العمل الموجهة للتغيير يخفض درجة الخوف من عملية التغيير و يخلق جوا من الراحة للتجديد.

و يظهر من الجدول السابق ان الفقرة رقم 30 احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مرتفع 3.72، و انحراف معياري صغير 0.926، و تباين 0.857، و قيمة احتمالية $0 = \text{Sig}$ ،

التي هي اقل من 0.05، و بذلك يعتبر هذا المتوسط دال احصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0.05، و بما ان قيمة T بلغت 27.580 فهذا يدل ان متوسط درجة الاجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني ان درجة الموافقة عالية من افراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس ان اعتماد البنك لاسلوب فرق العمل يساعد على التعايش مع التغيير.

و يظهر من الجدول السابق ان الفقرة رقم 27 احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مرتفع 3.66، و انحراف معياري صغير 1.048، و التباين 1.099، و قيمة احتمالية $0 = Sig$ ، التي هي اقل من 0.05، و بذلك يعتبر هذا المتوسط دال احصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0.05، و بما ان قيمة T بلغت 23.932 فهذا يدل ان متوسط درجة الاجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني انه درجة الموافقة عالية من افراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس ان البنك يعتمد على القادة ذوي المرونة العالية لمساعدة الأفراد على التكيف مع المواقف المتغيرة.

و يظهر من الجدول السابق ان الفقرة رقم 24 احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي مرتفع 3.60، و انحراف معياري صغير 0.925، و تباين 0.855، و قيمة احتمالية $0 = Sig$ ، التي هي اقل من 0.05، و بذلك يعتبر هذا المتوسط دال احصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0.05، و بما ان قيمة T بلغت 26.663 فهذا يدل ان متوسط درجة الاجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني ان درجة الموافقة عالية من افراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس ان العمل في فريق داخل البنك يساعد على تنفيذ برامج التغيير بكفاءة و فعالية.

و يظهر من الجدول السابق ان الفقرة رقم 22 احتلت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي مرتفع 3.53، و انحراف معياري صغير 0.997، و التباين 0.994، و قيمة احتمالية $0 = Sig$ ، التي هي اقل من 0.05، و بذلك يعتبر هذا المتوسط دال احصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0.05، و بما ان قيمة T بلغت 24.292 فهذا يدل ان متوسط درجة الاجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني ان درجة الموافقة عالية من افراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس ان المشاركة داخل البنك تؤدي إلى تقبل التغيير بصدق و رحب.

و يظهر من الجدول السابق ان الفقرة رقم 26 احتلت المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي مرتفع 3.49، و انحراف معياري صغير 1.159، و التباين 1.342، و قيمة احتمالية $0 = Sig$ ، التي هي اقل من 0.05، و بذلك يعتبر هذا المتوسط دال احصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0.05، و بما ان قيمة T بلغت 20.648 فهذا يدل ان متوسط درجة الاجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني ان درجة الموافقة عالية من افراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس ان البنك يعتمد فرق العمل لتسهيل عملية التغيير.

و يظهر من الجدول السابق ان الفقرة رقم 21 احتلت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي متوسط 3.36، و انحراف معياري صغير 0.987، و التباين 0.975، و قيمة احتمالية $0 = Sig$ ، التي هي اقل من 0.05، و بذلك يعتبر هذا المتوسط دال احصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0.05، و بما ان قيمة T بلغت 23.340 فهذا يدل ان متوسط درجة الاجابة لهذه

الفقرة قد بلغ درجة الحياد 3، مما يعني ان درجة الاجابة متوسطة من افراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس ان البنك يقوم بالاعتماد على تفويض السلطة اثناء القيام بعملية التغيير.

و يظهر من الجدول السابق ان الفقرة رقم 25 احتلت المرتبة الاخيرة العاشرة بمتوسط حسابي متوسط 3.23، و انحراف معياري صغير 1.165، و التباين 1.357، و قيمة احتمالية $0 = \text{Sig}$ ، التي هي اقل من 0.05، و بذلك يعتبر هذا المتوسط دال احصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0.05، و بما ان قيمة T بلغت 19.032 فهذا يدل ان متوسط درجة الاجابة لهذه الفقرة قد بلغ درجة الحياد 3، مما يعني ان درجة الاجابة متوسطة من افراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس ان إدارة البنك تركز على المشاركة و العمل بروح الفريق لاتمام عملية التغيير بنجاح.

جدول رقم (15-4): ملخص نتائج الدراسة الإحصائية للمحاور

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	T المحسوبة	Sig	مستوى الدلالة	إتجاه الاجابة
الأول	3.73	0.653	0.403	40.298	0.000	0.05	موافق
الثاني	3.39	0.566	0.320	41.107	0.000	0.05	محايد
الثالث	3.63	0.680	0.463	36.553	0.000	0.05	موافق
الاجمالي	3.58	0.543	0.295	45.229	0.000	0.05	موافق

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام Spss انظر الملحق رقم

13، 14، 19.

يبين لنا الجدول و حسب المؤشرات الاحصائية ان اجمالي فقرات المحاور الثلاثة حققت استجابة عالية من قبل افراد العينة، حيث كان المتوسط الحسابي العام للاستبانة 3.58، و الانحراف المعياري 0.54 يدل على تمركز اجابات المستجوبين حول المتوسط الحسابي، و قدرت قيمة T ب 45.229، مما يشير إلى درجة موافقة عالية من قبل افراد العينة.

المطلب الثالث: التوزيع الطبيعي و اختبار الفرضيات

قبل القيام باختبار الفرضيات يجب التأكد ان العينة تخضع للتوزيع الطبيعي، و ذلك من خلال اختبار Kolmogorov-Smirnov، و ذلك كمايلي:

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي kolmogorov-smirnov

المحور الأول: يولي بنك الفلاحة و التنمية الريفية اهمية لفرق العمل

H₀: البيانات المتعلقة بالمحور الأول لا تخضع للتوزيع الطبيعي.

H₁: البيانات المتعلقة بالمحور الأول تخضع للتوزيع الطبيعي.

المحور الثاني: يعمل بنك الفلاحة و التنمية الريفية على تخفيض مقاومة التغيير.

H₀: البيانات المتعلقة بالمحور الثاني لا تخضع للتوزيع الطبيعي.

H₁: البيانات المتعلقة بالمحور الثاني تخضع للتوزيع الطبيعي.

المحور الثالث: يستخدم بنك الفلاحة و التنمية الريفية فرق العمل في تخفيض مقاومة التغيير.

H₀: البيانات المتعلقة بالمحور الثالث لا تخضع للتوزيع الطبيعي.

H₁: البيانات المتعلقة بالمحور الثالث تخضع للتوزيع الطبيعي.

جدول رقم(16-4): اختبار kolmogorov-smirnov

المحاور	قيمة اختبار K.S	مستوى المعنوية
المحور الأول	0.846	0.471
المحور الثاني	0.591	0.877
المحور الثالث	0.983	0.289

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام Spss انظر الملحق رقم 18.

يتضح من الجدول اعلاه ان مستوى المعنوية لكل من المحور الأول والمحور الثاني والمحور الثالث اكبر من $a=0.05$ ، و بذلك يتم قبول الفرضية H_1 و رفض الفرضية H_0 ، و بالتالي اتباع البيانات المتعلقة بالمحور الأول، والثاني، و الثالث للتوزيع الطبيعي.

ثانيا: اختبار معامل الارتباط بيرسون سوف نقوم باختبار معامل الارتباط بيرسون و ذلك لمعرفة مدى ارتباط ابعاد فرق العمل بتخفيض مقاومة التغيير و ذلك كالاتي:

جدول رقم(17-4): مصفوفة معامل الارتباط بيرسون

المتغير	مقاومة التغيير	
تشكيل الفرق	0.213	0.151
المشاركة	0.390	0.007
تفويض السلطة	0.480	0.001
فرق العمل	0.467	0.001
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة

* علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 فأقل $N=47$.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام Spss انظر الملحق رقم 15.

من خلال النتائج الموضحة اعلاه يتبين لنا وجود علاقة ارتباط ايجابية (طردية) ذات دلالة احصائية عند مستويات 0.05 فأقل بين فرق العمل بابعادها (تشكيل فرق، المشاركة، تفويض السلطة) و مقاومة التغيير لدى الموظفين ببنك الفلاحة و التنمية الريفية، و قد كان اكثر ابعاد فرق العمل ارتباطا بمقاومة التغيير هو بعد تفويض السلطة، حيث بلغ 0,480، و هو ذو دلالة احصائية عند 0.05 فأقل.

و يتضح لنا ايضا من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية ايجابية(طردية) ذات دلالة احصائية عند مستويات 0.05 فأقل بين فرق العمل ببعدها المشاركة، حيث بلغ 0.390 و هو ذو دلالة احصائية عند 0.05 فأقل.

اما الدرجة المعنوية المحصلة بين بعد فرق العمل و المتمثل في تشكيل الفرق فهي تساوي 0.213 و هي اكبر من 0.05 و بالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية و عليه يتم تجاهل النتيجة المحصلة.

و من الجدول السابق يتبين لنا ان فرق العمل ككل لها ارتباط معنوي ايجابي مع مقاومة التغيير، حيث بلغ معامل الارتباط 0.467 و هو ذو دلالة احصائية عند 0.05 و هذه

النتائج تثبت صحة الفرضية الرابعة و القائلة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة بين فرق العمل و تخفيض مقاومة التغيير ببنك الفلاحة و التنمية الريفية قائمة.

و عليه يمكن القول انه كلما زاد تطبيق فرق العمل بابعادها انخفضت درجة مقاومة التغيير لدى الموظفين ببنك الفلاحة و التنمية الريفية قائمة، مما يسهل اعمالهم و تقبلهم للتغيير و التجديد و يزيد حماسهم لتحقيق الأهداف المسطرة، مما يعود بالنفع على البنك ككل.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة من اجل اختبار فرضيات الدراسة لجأنا إلى:

- اختبار مدى إجماع افراد العينة على ان بنك الفلاحة و التنمية الريفية يولي اهتمام لفرق العمل.
- اختبار مدى تجماع افراد العينة على ان بنك الفلاحة و التنمية الريفية يعمل على تخفيض مقاومة اتغيير.
- اختبار مدى اجماع افراد العينة على ان بنك الفلاحة و التنمية الريفية يستخدم فرق العمل في تخفيض مقاومة التغيير.
- و ايضا اختبار الفرضية التي تقول بانه يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة بين فرق العمل و تخفيض مقاومة التغيير و ذلك كمايلي:

1. اختبار الفرضية الأولى:

H_0 : لا يولي بنك الفلاحة و التنمية الريفية اهمية لفرق العمل.

H_1 : يولي بنك الفلاحة و التنمية الريفية اهمية لفرق العمل.

من اجل اختبار الفرضية الأولى التي تقول بان بنك الفلاحة و التنمية الريفية يولي اهمية لفرق العمل قمنا بوضع الجدول التالي:

جدول رقم(18-4): اختبار الفرضية الأولى

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T الجدولية	T المحسوبة	مستوى الدلالة
تشكيل الفرق	3.74	0.957	2.67	26.791	0.000
المشاركة	3.78	0.888	2.67	29.180	0.000
تفويض السلطة	3.67	0.772	2.67	32.608	0.000
الاجمالي	3.73	0.635	2.67	40.298	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام Spss انظر الملحق رقم 14.

يظهر من الجدول السابق ان المتوسط الحسابي لتشكيل فرق العمل عالي، حيث بلغت قيمته 3.74، و قيمة احتمالية $\text{sig}=0.000$ ، التي اقل من $a=0.05$ ، و بذلك يعتبر هذا المتوسط دال احصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0.05، و بما ان قيمة T بلغت 26.791 فهذا يدل ان متوسط درجة الاجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني ان درجة الموافقة عالية من افراد العينة على هذه الفقرة، و قد بلغت قيمة T الجدولية 67.2 عند درجة حرية 46.

و يظهر من الجدول السابق كذلك ان المتوسط الحسابي للمشاركة عالي، حيث بلغت قيمته 3.78، و قيمة احتمالية $\text{sig}=0.000$ ، التي اقل من $a=0.05$ ، و بذلك يعتبر هذا المتوسط دال احصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0.05، و بما ان قيمة T بلغت 29.180 فهذا يدل ان متوسط درجة الاجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني ان درجة الموافقة عالية من افراد العينة على هذه الفقرة، و قد بلغت قيمة T الجدولية 67.2 عند درجة حرية 46.

كما يظهر من الجدول السابق ان المتوسط الحسابي لتفويض السلطة عالي، حيث بلغت قيمته 3.67، و قيمة احتمالية $\text{sig}=0.000$ ، التي اقل من $a=0.05$ ، و بذلك يعتبر هذا المتوسط دال احصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0.05، و بما ان قيمة T بلغت 32.608 فهذا يدل ان متوسط درجة الاجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني ان درجة الموافقة عالية من افراد العينة على هذه الفقرة، و قد بلغت قيمة T الجدولية 67.2 عند درجة حرية 46.

و يظهر من الجدول السابق ان المتوسط الحسابي للمحور الأول ككل عالي، حيث بلغت قيمته 3.73، و قيمة احتمالية $\text{sig}=0.000$ ، التي اقل من $a=0.05$ ، و بذلك يعتبر هذا المتوسط دال احصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0.05، و بما ان قيمة T بلغت 40.298 فهذا يدل ان متوسط درجة الاجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني ان درجة الموافقة عالية من افراد العينة على هذه الفقرة، و قد بلغت قيمة T الجدولية 67.2 عند درجة حرية 46.

و بما ان قيمة T المحسوبة 40.298 اكبر من قيمة T الجدولية 2.67 عند درجة حرية 46، فاننا نقبل الفرضية البديلة H_1 ، و نرفض الفرضية H_0 اي ان بنك الفلاحة و التنمية الريفية يولي اهمية لفرق العمل .

2. اختبار الفرضية الثانية:

H₀: لا يعمل بنك الفلاحة و التنمية الريفية على تخفيض مقاومة التغيير.

H₁: يعمل بنك الفلاحة و التنمية الريفية على تخفيض مقاومة التغيير.

من اجل اختبار الفرضية الثانية التي تقول بان بنك الفلاحة و التنمية الريفية يعمل على تخفيض مقاومة التغيير قمنا بوضع الجدول التالي:

جدول رقم(19-4): اختبار الفرضية الثانية

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T الجدولية	T المحسوبة	مستوى الدلالة
التغيير و مقاومة التغيير	3.39	0.566	2.67	41.107	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام Spss.

من الجدول السابق يظهر لنا المتوسط الحسابي للمحور الثاني متوسط، حيث بلغت قيمته 3.39، و قيمة احتمالية $\text{sig}=0.000$ ، التي اقل من $a=0.05$ ، و بذلك يعتبر هذا المتوسط دال احصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0.05، و بما ان قيمة T بلغت 41.107 فهذا يدل ان متوسط درجة الاجابة لهذه الفقرة قد بلغ درجة الحياد 3، مما يعني ان درجة الاجابة متوسطة من افراد العينة على هذه الفقرة، و قد بلغت قيمة T الجدولية 2.67 عند درجة حرية 46.

بما ان قيمة T المحسوبة 41.107 اكبر من قيمة T الجدولية 2.67 عند درجة الحرية 46، فاننا نقبل الفرضية البديلة H₁، و نرفض الفرضية H₀، اي بنك الفلاحة و التنمية الريفية يعمل على تخفيض مقاومة التغيير.

3. اختبار الفرضية الثالثة:

H₀: لا يستخدم بنك الفلاحة و التنمية الريفية فرق العمل لتخفيض مقاومة التغيير.

H₁: يستخدم بنك الفلاحة و التنمية الريفية فرق العمل لتخفيض مقاومة التغيير.

من اجل اختبار الفرضية الثالثة التي تقول بان بنك الفلاحة و التنمية الريفية يستخدم فرق العمل لتخفيض مقاومة التغيير قمنا بوضع الجدول التالي:

جدول رقم(20-4): اختبار الفرضية الثالثة

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T الجدولية	T المحسوبة	مستوى الدلالة
فرق العمل و مقاومة التغيير	3.63	0.680	2.67	36.553	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام Spss انظر الملحق رقم 14.

من الجدول السابق يظهر لنا المتوسط الحسابي للمحور الثالث عالي، حيث بلغت قيمته 3.63، و قيمة احتمالية $\text{sig}=0.000$ ، التي اقل من $\alpha=0.05$ ، و بذلك يعتبر هذا المتوسط دال احصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0.05، و بما ان قيمة T بلغت 36.553 فهذا يدل ان متوسط درجة الاجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني ان درجة الموافقة عالية من افراد العينة على هذه الفقرة، و قد بلغت قيمة T الجدولية 67.2 عند درجة حرية 46.

بما ان قيمة T المحسوبة 27.58 اكبر من قيمة T الجدولية 2.67 عند درجة الحرية 46، فاننا نقبل الفرضية البديلة H_1 ، و نرفض الفرضية H_0 ، اي بنك الفلاحة و التنمية الريفية يستخدم فرق العمل لتخفيض مقاومة التغيير.

4. اختبار الفرضية الرابعة:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة بين فرق العمل و تخفيض مقاومة التغيير.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة بين فرق العمل و تخفيض مقاومة التغيير.

من اجل اختبار الفرضية الرابعة التي تقول بانه توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة بين فرق العمل و تخفيض مقاومة التغيير قمنا بوضع الجدول التالي:

جدول رقم (30): اختبار الفرضية الرابعة

معامل الارتباط r					0.467	
معامل التحديد R ²					0.218	
قيمة (F): 12.545 مستوى المعنوية: sig= 0,001 عند a=0.05						
المتغير	معاملات غير الموحدة		معاملات الموحدة		قيمة T	معنوية sig
	B	seb	بيتاβ			
الثابت cnst	1.839	0.117	-		4.138	0.000
فرق العمل	0.416	0.444	0.467		3.542	0.001

المتغير التابع: مقاومة التغيير.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام Spss.

يظهر من الجدول ان معامل التحديد R² قد بلغ 0.218، و الذي يشير إلى تفسير تخفيض فرق العمل (الثابت) لمقاومة التغيير (المتغير التابع) بنسبة 21.8%، و ان باقي النسبة المقدرة ب 78.2% من تخفيض مقاومة التغيير ترجع إلى عوامل اخرى، و تشير قيمة معامل الارتباط r التي بلغت 0.467 إلى وجود علاقة موجبة قوية بين فرق العمل و مقاومة التغيير.

في حين بلغت قيمة معلمة الميل 0.416، مما يشير إلى العلاقة الايجابية بين فرق العمل و تخفيض مقاومة التغيير احصائيا، حيث بلغ مستوى المعنوية 0.001 و هو اقل من a=0.05، مما يشير إلى معنوية الميل، اما بالنسبة إلى معلمة التقاطع فقد بلغت 1.839 بمستوى معنوية 0.000، و هي اقل من a=0.05 مما يشير إلى معنويتها احصائيا، و هو ما يشير إلى اهمية دور فرق العمل في تخفيض مقاومة التغيير.

مما سبق من التحليل يمكننا قبول الفرضية التي تنص على انه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية a=0.05 بين فرق العمل و مقاومة التغيير و بهذا تقبل الفرضية H₁.

و من هنا يمكننا استنتاج معادلة الانحدار التالية:

$$Y = b_0 + b_1x$$
 معلمة الميل + معلمة التقاطع = Y
 x

(فرق العمل) = 0.416 + 1.839 = مقاومة التغيير

خلاصة الفصل

من خلال الفصل حاولنا التعرف على مدى اعتماد بنك الفلاحة و التنمية الريفية قالمة على فرق العمل بإبعادها (تشكيل فرق، المشاركة، تفويض السلطة) و دورها في تخفيض مقاومة التغيير النابعة من الموظفين المتأثرين بالتغييرات التي تفرضها التطورات العصرية، إضافة إلى معرفة درجة الارتباط المعنوي بين فرق العمل و تخفيض مقاومة التغيير، هذا من جهة و من جهة أخرى اثبات أو نفي الفرضيات.

من هذا المنطلق قمنا بدراستنا الميدانية و التي توصلنا من خلالها ان هناك التزام متفاوت بين ابعاد فرق العمل بالبنك خاصة بعد المشاركة و بعد تفويض السلطة، الا ان هناك نقص في بعد تشكيل الفرق، و من ثم ثبات اعتماد فرق العمل ببنك الفلاحة و التنمية الريفية.

كما ان هناك ارتباط معنوي ايجابي و قوي بين ابعاد فرق العمل و تخفيض مقاومة التغيير لدى الموظفين ببنك الفلاحة و التنمية الريفية خاصة بين بعد تفويض السلطة و

تخفيض مقاومة التغيير، بينما لا يوجد ارتباط معنوي بين تشكيل الفرق و تخفيض مقاومة التغيير.

رأينا من خلال هذه الدراسة ان لأسلوب فرق العمل دورا فعالا في خلق جو من الراحة بين الأفراد و زرع خصال التعاون و المشاركة بينهم، إضافة إلى اقناعهم بان هذا المحيط الذي نعيش في احضانه يتميز بالتغير و عدم الاستقرار و بالتالي اقناعهم بضرورة التغير، و خفض عنصر مقاومة التغير الذي يعتبر رد فعل طبيعي من الأفراد لكل ما هو جديد و غير مألوف.

و بعد تحليل نتائج الدراسة الميدانية سنتطرق الان إلى مختلف النتائج التي تم التوصل اليها، كخلاصة لدراسة اشكالية دور فرق العمل في تخفيض مقاومة التغير بينك الفلاحة و التنمية الريفية BADR قالمة، و الإجابة على مختلف الاسئلة الفرعية للتأكد من صحة الفرضيات المعطاة ، و من ثم محاولة تقديم توصيات و اقتراحات مبنية على النتائج السابقة، يمكن الاستفادة منها على مستوى الدراسة العلمية.

أولا: نتائج البحث من خلال دراستنا، لقد توصلنا إلى نتائج نظرية و تطبيقية.

➤ النتائج النظرية:

- ✓ ان التغير في وقتنا الحاضر قاعدة اساسية للاستمرارية.
- ✓ ان التغير هو الانتقال من حالة إلى حالة اخرى اكثر فعالية كفاءة نتيجة للتيارات الداخلية و الخارجية.
- ✓ ان مقاومة التغير هي رد فعل طبيعي من الأفراد على عملية التغير و قد تكون سرية أو علنية و هو يؤثر سلبا على البنك.
- ✓ ان مقاومة التغير نوعان المكبوتة أو اعتيادية.
- ✓ ان لمقاومة التغير فوائد محتملة تظهر للبنك اشياء لم ينتبه لها (نواقص).
- ✓ ان فرق العمل هو توجه حديث بالنسبة للبنوك، لكن ضمنا يتم تداول ابعاده و العمل بها بين الموظفين داخل البنك.
- ✓ ان لفرق العمل دورا اساسيا في تحديد المشاكل و وضع المقترحات من اجل حلها.
- ✓ ان فرق العمل هو جوهر التعاون، المشاركة، تفويض السلطة، تبادل الخبرات و المعارف فكلما ازداد الاهتمام بها من قبل البنك، كلما ازداد تفوق البنك و تقدمه.
- ✓ ان لفرق العمل استراتيجيات عديدة في التعامل مع التغير و مقاومة التغير منها المشاركة، القيادة التحويلية، تفويض السلطة.

➤ النتائج التطبيقية: فيما يلي بعض نتائج الدراسة الميدانية:

- ✓ يهتم بنك الفلاحة و التنمية الريفية بفرق العمل بشكل ضمنى من خلال ممارسة و تطبيق ابعاده.

- ✓ يتبع بنك الفلاحة و التنمية الريفية اسلوب المشاركة في انجاز الأعمال و يشجع عليه بقوة.
- ✓ يهتم بنك الفلاحة و التنمية الريفية بتخفيض مقاومة التغيير بقدر ضئيل.
- ✓ هناك علاقة قوية بين فرق العمل و مقاومة التغيير.

اختبار الفرضيات بعد أن قمنا بتحليل بيانات الدراسة سنتطرق الان إلى تفسير نتائج هذه الفرضيات:

1. تفسير النتائج وفقا للفرضية الأولى: " يولي بنك الفلاحة و التنمية الريفية اهمية لفرق العمل".

لقد اتضح من خلال التحليل الاحصائي انه تم رفض الفرضية العدمية و قبول الفرضية البديلة بان بنك الفلاحة و التنمية الريفية يولي اهمية لفرق العمل، و يظهر ذلك من بشكل واضح من خلال اجابات اغلب الموظفين على فقرات المحور الأول فبنك الفلاحة و التنمية الريفية حيث يهتم بأبعاد فرق العمل المتمثلة في المشاركة و تفويض السلطة و هذا يعني ان البنك يهتم لأسلوب فرق العمل.

و عليه و من خلال تحليل اجوبة المحور الأول من الاستبيان المقدم للموظفين فقد تم رفض الفرضية الأولى و قبول الفرضية الثانية.

2. تفسير النتائج وفقا للفرضية الثانية: " يعمل بنك الفلاحة و التنمية الريفية على تخفيض مقاومة التغيير".

من خلال التحليل الاحصائي يمكن القول بان بنك الفلاحة و التنمية الريفية يعمل على تخفيض مقاومة التغيير و لكن ليس بالقدر الكافي، و يظهر ذلك بشكل واضح من خلال اجابات اغلب الموظفين، حيث ان البنك يقوم بدعم عملية التغيير و لكن ليس بالقدر الكافي، و يظهر ذلك بشكل واضح من اجابات اغلب الموظفين، حيث ان البنك يقوم بدعم عملية التغيير بشكل مستمر لمواكبة التطورات، و هو يحاول ايجاد البيئة الملائمة للتغيير و لكن نجد ان إدارة البنك لا تهتم كفاية بتوضيح الهدف من عملية التغيير و لا توفر الموارد البشرية اللازمة للتغيير قبل حدوثه و هذا يظهر من اجابة الأفراد بالحياد على العبارات الخاصة بالمحور الثاني.

3. تفسير النتائج وفقا للفرضية الثالثة: " يستخدم بنك الفلاحة و التنمية الريفية فرق العمل لتخفيض مقاومة التغيير".

وفقا لتحليل نتائج الاجابات الخاصة بالمحور الثالث، تم رفض الفرضية العدمية و قبول الفرضية الثانية بان بنك الفلاحة و التنمية الريفية يستخدم اسلوب فرق العمل لتخفيض مقاومة التغيير و لكن هذا الاستخدام بشكل ضمنى فقط من خلال تطبيق ابعاد فرق العمل، المشاركة و تفويض السلطة و ليس بشكل رسمي.

ثالثا: التوصيات وتتمثل في:

- ✓ التأكيد على اهمية و دور فرق العمل كأحد الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها من قبل البنوك و المؤسسات المالية في مجال تنفيذ عمليات التغيير.
- ✓ التأكيد على اهمية و دور فرق في تخفيض مقاومة التغيير الناشئة من احداث التغيير بالبنوك و المؤسسات المالية.
- ✓ ضرورة اهتمام الإدارة العليا باعتماد اسلوب فرق العمل بشكل رسمي.
- ✓ تعزيز المشاركة بين الموظفين في شتى الأعمال و خاصة عند تطبيق التغييرات اضافة إلى اعتماد تفويض السلطة اثناء عملية التغيير.
- ✓ ضرورة الاهتمام بتوضيح اهداف عملية التغيير للموظفين داخل البنك.
- ✓ ضرورة توفير الموارد البشرية و المادية اللازمة لتغيير قبل حدوثه لتفادي المقاومة.
- ✓ انشاء إدارة خاصة بالتغيير، لالقاء الضوء و التركيز على موضوع مقاومة التغيير.
- ✓ نوصي ايضا بدراسة هذه المتغيرات في منظمات اخرى لتعزيز نتائج الدراسة.

رابعا: افاق البحث

يعد بحثنا هذا بداية لعدة ابحاث اخرى يمكن ان تساهم في اثراء هذا الحقل منها:

- ✓ دور فرق العمل في تخفيض مقاومة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية.
- ✓ واقع استراتيجيات الإدارة الحديثة "فرق العمل" في المؤسسات الجزائرية.
- ✓ اثر مقاومة الأفراد للتغيير بين تثبيط و تحفيز على التغيير.
- ✓ تحديات إدارة التغيير في ظل العصرية.

و في الاخير بحثي لا يعدوا إلا إلى ان يكون محاولة لإثراء واحد من اهم الموضوعات،
و نتمنى ان نكون قد وفقنا بالإلمام ببعض جوانبه، هو اجتهاد بشري و إنساني يلزمه النقص
و يحتاج إلى تصويب، فان اصبت فمن الله وحده، و ان اخطات فمن نفسي.

قائمة المراجع

I. الكتب

أولاً: اللغة العربية

- 1- القرآن الكريم.
- 2- أحمد ماهر، إدارة التغيير، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.
- 3- إحسان دهب جلاب ، كمال كاظم طاهر الحسيني، محمود داخل عبد الكريم، فرق العمل، طبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 4- آرثر بيل، بناء فرق العمل، طبعة الأولى، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
- 5- جمال الدين محمد مرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
- 6- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، طبعة الأولى ، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.
- 7- حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي ، طبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 8- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، طبعة الثالثة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 9- خضر مصباح إسماعيل الطيطي، إدارة التغيير: التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين، طبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 10- زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، طبعة الثانية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 11- سعيد ياسين عامر، إستراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال العربية، طبعة الأولى، مركز وايد سيرفس للاستشارات و التطوير الإداري، القاهرة، 1997.
- 12- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 13- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، طبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 14- طارق سويدان، منهجية التغيير في المنظمات، بدون طبعة، دار ابن حازم للنشر، بيروت، 2001.
- 15- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002.
- 16- فؤاد القاضي، إدارة التغيير، طبعة الأولى، دار الكتب للنشر والتوزيع، مصر، 1997.
- 17- فؤاد القاضي، تنمية المنظمة و التطوير التنظيمي، بدون طبعة، دار صفاء للنشر، القاهرة، 1998.
- 18- ماجدة العطية، سلوك المنظمة، طبعة الأولى، دار الشروق، الأردن، 2003.

- 19- محسن الخصري، الإدارة والتغيير، طبعة الأولى، دار الفنية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1993.
- 20- محمد الصيرفي، إدارة التغيير، طبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 207.
- 21- محمود بن يوسف النمران، إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير، طبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 22- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، بدون طبعة، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 23- محمود الماسات، الإدارة الفعالة، طبعة الأولى، مكتبة لبنان، بيروت، 2003.
- 24- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، طبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 25- مدحت محمد أبو النصر، فرق العمل الناجحة، طبعة الأولى، مجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009.
- 26- مصطفى كامل، أبو العزم عطية، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، دار الكتاب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2011.
- 27- مكتبة لبنان، سلسلة الإدارة المثلى: التغيير لمجابهة المتغيرات، طبعة الأولى، يورك برس، لبنان، 2001.
- 28- نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن 21، طبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، 2011.
- 29- نيكي هاريس، إدارة الفرق، بدون طبعة، ترجمة سرور علي سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، 2005.

ثانيا: اللغة الاجنبية

- 30- Chin Robert, Kenneth Benna, General strategies for effecting changes in human systems, Holt runhart and wiston, New York, 1969.
- 31- Waston Goodwin, Resistance to change, Holt inc, New York, 1972.
- 32- Gerard Seguin, Gestion opérationnelle des equipes, Dunod, Paris, 2005.
- 33- Michel Petit, Andrey Kelesta, Hector Ormando, Thierry Pica, Philippe poison, Management d'equipe, Dunod, Paris, 1999.
- 34- Remi Juet, La boite à outils ou manager, Dunod et talents.fr , Paris, 2009.

.II الرسائل العلمية

أولا: اللغة العربية

- 35- احمد محمد خميس السديري، اراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدرائهم في القيادة، رسالة ماجستير، غير منشورة، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010، www.abahe.co.uk/reasearch-papers/leadership-skills-of-work-team.pdf

- 36- إيمان عسكر حاوي، بحث حول بناء فرق العمل و علاقته بالمشاركة، معهد التقني البصرة، العراق، 2009،
<http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=32427>
- 37- بعيط عيسى، اثر التسيير بفرق العمل على أداء الفرد، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2009.
- 38- حليلة علي محمد عسيري، أثر مشاركة العاملين على برامج التغيير في المؤسسة العامة، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، 2009.
WWW.KAU.EDU.SA/FILES/237/RESEARCHES/64587=35826.DOC
- 39- رقام ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة سطيف، 2014.
- 40- رملية نسيم، رحمان مريم، تسيير التغيير كمدخل للجودة، رسالة ماستر، غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، 2011.
- 41- سالم بن بركة براك الفايدي، فرق العمل و علاقته باداء العاملين في الاجهزة الامنية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2008،
www.startimes.com/?t=20738731
- 42- سالم بن سعيد القحطاني، بحث حول مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل في الاجهزة الحكومية، بدون درجة، غير منشور، جامعة الملك سعود، الرياض، 2004،
<http://faculty.ksu.edu.sa/dralpahtani/mypabers/استخدامفرقالعملفياالاجهزة.doc>
- 43- سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004.
- 44- شتاتحة عائشة، إحداث التغيير من خلال مدخل ثقافة المنظمة، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007.
- 45- عيضة بن سالم بن صالح بن حمدان، معوقات فرق العمل في المنظمات العامة دراسة ميدانية على الخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، 2008،
www.Libback.uqu.edu.sa/hipres/ABC/ind10390.PDF
- 46- ملال سامية، دور استراتيجيات القيادة في التغيير، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة سطيف، 2012.
- 47- موسى احمد السعودي، بحث حول أثر تمكين فرق العمل في تعزيز ادائها بالمستشفيات، جامعة البلقاء التطبيقية، بدون درجة، غير منشور، جامعة البلقاء التطبيقية، الاردن، 2013،
<http://journals.ju.edu.jo/jjBA/article/view/3679/3035>.
- 48- محمود عبود، دور جماعات و فرق العمل في نجاح المنظمات، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة دمشق، 2009،
www.tahasoft.com/library/507

ثانيا: اللغة الاجنبية

- 49- Véronique Baptiste , Le statut de l'auto- evaluation dans la demarche de changement, These de doctorat, Uuniversité JEAN MOULIN, Lyon 3, 2003, [http:// WWW. THESE.FR/ 2003 LY 33005.COM](http://WWW.THESE.FR/2003_LY_33005.COM).

.III المجالات

- 50- زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير، مجلة الابحاث الاقتصادية و الادارية، جامعة فرحات عباس ، العدد الأول ، سطياف، 2007.
- 51- عبد الرحمن تيشوري، فرق العمل، مجلة الحوار المتمدن، محور الإدارة و الاقتصاد، العدد 3107، 2010، www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=227149
- 52- عدي غانم الكواز و اخرون، القيادة التحويلية، مجلة الرافدين، عدد 60، 2013، ص 159، 160، <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=66729>
- 53- ليث سعد الله، ريم سعد الجميل، راس المال الفكري و تأثيره على انواع فرق العمل، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العدد 93، 2009، www.iasj.net/iasj?func=fulltext&=57826.

.IV الملتقيات

- 54- بوقرة رابح، قبايلي أمال، مداخلة حول دور مجالات التغيير التنظيمي في تكيف مع محيط متغير، ملتقى دولي بعنوان الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، 18- 19 ماي 2011.
- 55- بومدين يوسف، بطاقة الأداء المتوازن مقارنة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة ، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 18-19 ماي 2011.
- 56- عقيل ابو بكر غليون، محمد يوسف خالد، القيادة الادارية و التغيير بمنظمات الأعمال، المؤتمر الدولي حول الدعوة و الإدارة الاسلامية، جامعة العلوم الاسلامية الماليزية، 2010، <https://faculty.psau.edu.sa/filedownload/doc-4-doc-15adc2044e61b45cd27d78ed5869434e-original.doc>
- 57- عياض عادل، إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصال، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءة البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09- 10 مارس 2014.
- 58- مفتاح صالح، معارفي فريدة، التغيير في المنظمات المصرفية، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، 18- 19 ماي 2011.

- 59- معيزي قويدر، مداخلة حول المفاهيم الأساسية عن التغيير، ملتقى دولي بعنوان الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2011.

V. الانترنت

- 60- بدون مؤلف، الطريق إلى بناء الفرق الفعالة،
www.siironline.org/alabwab/arweqat-alketab/20/136.html
- 61- عبد الكريم حسين، بناء فرق العمل و ادارتها، المعهد الوطني للإدارة العامة، دمشق، 2004،
<http://www.hrdiscussion.com/downloadfile/2778/1/1262708010.com>
- 62- بدون مؤلف، فرق العمل و ديناميكية الجماعة، بدون سنة،
www.coca.gov.eg/NR/rdonlyrs/FA037574-105A-4331-B0F8-65E565BA6E11/3616.pdf
- 63- احمد سيد الكردي، مجموعات العمل، 2011،
kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/277385
- 64- مجموعات العمل و المناقشة، الاكاديمية العربية، الاردن، بدون سنة،
www.abahe.co.uk/b/healthcare-management/healthcaremanagement-63.pdf
- 65- فرق العمل، <http://eduquality.3olom.org/t5-topic>
- 66- اسباب تكون فرق العمل، المنتدى العربي للموارد البشرية،
<http://www.hrdiscussion.com/hr39339.html>
- 67- WWW.badr-bank.net

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
12	مداخل التغيير	1-1
22	مصادر مقاومة التغيير	2-1
35	الفرق بين جماعة العمل و فرق العمل	1-2
51	أساليب علاج مقاومة التغيير	1-3
54	العوامل المؤثرة على استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير	2-3
57	متطلبات فرق العمل لمواجهة مقاومة التغيير	3-3
58	عوامل قوة فرق العمل	4-3
78	توزيع عينة الدراسة	1-4
82	مقياس ليكرت الخماسي likert	2-4
83	معامل الفاكرونباخ لقياس درجة ثبات الدراسة	3-4
84	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	4-4
85	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	5-4
86	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	6-4
87	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	7-4
88	توزيع عينة الدراسة حسب الموقع الوظيفي	8-4
89	الأوزان المرجحة لمقياس ليكرت likert	9-4
90	وصف وجهة نظر المستجوبين حول بعد تشكيل فرق العمل في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR	10-4
92	وصف وجهة نظر المستجوبين حول بعد المشاركة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR	11-4
94	وصف وجهة نظر المستجوبين حول بعد تفويض السلطة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR	12-4
97-96	وصف وجهة نظر المستجوبين لمحور التغيير و	13-4

	مقاومة التغيير الفلاحة و التنمية الريفية BADR في بنك	
101-100	وصف وجهة نظر المستجوبين لمحور علاقة فرق العمل بمقاومة التغيير في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR	14-4
104	ملخص نتائج الدراسة الإحصائية للمحاور	15-4
105	اختبار kolmogorov-smirov	16-4
106	مصفوفة معامل الارتباط بيرسون	17-4
107	اختبار الفرضية الأولى	18-4
109	اختبار الفرضية الثانية	19-4
110	اختبار الفرضية الثالثة	20-4
111	اختبار الفرضية الرابعة	21-4

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
08	أنواع التغيير	1-1
11	دوافع التغيير	2-1
29	خصائص جماعة العمل	1-2
34	خصائص فرق العمل	2-2
38	الدعم المقدم لفرق العمل	3-2
40	الأنماط المختلفة لفرق العمل	4-2
42	أسباب الحاجة لبناء فرق العمل	5-2
46	دورة حياة فرق العمل	6-2
46	مراحل بناء فرق العمل	7-2
75	الهيكل التنظيمي للمجموعة الجهوية للاستغلال	1-4
77	الهيكل التنظيمي للوكالة المحلية للاستغلال	2-4
84	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	3-4
85	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	4-4
86	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	5-4
87	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	6-4
88	توزيع عينة الدراسة حسب الموقع الوظيفي	7-4

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة 08 ماي 45 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

م/استمارة بحث ميداني حول:

"دور فرق العمل في تخفيض مقاومة التغيير"

دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

دراسة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة مالية

تحت إشراف

من إعداد الطالبة:

الأستاذة:

- زدوري أسماء

- سبتي هاجر

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على: "دور فرق العمل في تخفيض مقاومة التغيير في المؤسسات المصرفية" و ذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في الإدارة المالية عن جامعة 08 ماي 45 قالمة.

و نظراً لأهمية هذه الدراسة أمل تعاونكم في الإجابة على كافة الأسئلة و الدقة في اختيار الإجابات التي ستنعكس بالتأكيد على دقة النتائج المتوصل إليها, علماً بأن المعلومات الواردة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط, و ستعامل بسرية تامة.

2019-2014

شاكراً حسن تعاونكم, مع تمنياتي لكم بالتوفيق.

البيانات الشخصية

أنثى

1.الجنس: ذكر

1

من 25 إلى 35 سنة

2.العمر: اقل من 25 سنة

45 سنة فأكثر

من 35 إلى 45 سنة

ثانوي

3.مستوى التعليم: متوسط

دراسات عليا

معهد تكوين

جامعي

من 5 إلى 10 سنوات

4. الخبرة: اقل من 5 سنوات

15 سنة فأكثر

من 10 إلى 15 سنة

مسؤول فر

5.الموقع الوظيفي: مدير

موظف

رئيس مصلحة

المحور الأول: فرق العمل

بعد:تشكيل فرق العمل					
رقم	العبرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق تماما
01	يساعد تشكيل الفرق على تحديد أولويات واضحة و محددة للبنك و التركيز على تنفيذها بنجاح.				
02	يعمل تشكيل الفرق على المساعدة في إيجاد بدائل كثيرة لحل المشكلات التي يواجهها البنك.				
03	يساهم تشكيل الفرق في زيادة فعالية الاتصال بين الوحدات الإدارية في البنك.				
04	يلعب تشكيل الفرق دورا مهما في تبني المداخل الإدارية المعاصرة و المساعدة في انجاز أعمال البنك.				

بعد: المشاركة داخل فرق العمل

رقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
05	المشاركة بين اعضاء الفريق تزيد من التفاهم و التعاون داخل التنظيم و الثقة بين الأفراد و تخفف من الصراعات التنظيمية.					
06	المشاركة بين اعضاء الفريق تزيد من كفاءة و خبرة العاملين داخل البنك.					
07	المشاركة بين اعضاء الفريق تزيد من وضوح أهداف و غايات البنك للعاملين.					

بعد: تفويض السلطة بين أعضاء فريق العمل

رقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
08	تفويض السلطة بين أعضاء فريق العمل يخلق ثقة بين العمال داخل البنك.					
09	يساعد تفويض السلطة بين اعضاء الفريق على نشر روح التعاون داخل البنك.					
10	يساعد تفويض السلطة بين اعضاء الفريق على تقليل الرسمية داخل البنك.					

المحور الثاني: التغيير و مقاومة التغيير

التغيير و مقاومة التغيير

رقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
11	تهتم إدارة البنك بتوضيح الهدف من عملية التغيير لكافة الأفراد المعنيين بالتغيير.					
12	يساهم التغيير في تحقيق إستراتيجية البنك و يخدم الأهداف العامة له.					
13	البنك يقوم بدعم عملية التغيير بشكل مستمر لمواكبة التطورات.					
14	يحاول البنك إيجاد البيئة الملائمة للتغيير.					
15	تشعر برغبة في التغيير بكل ما يتعلق بالعمل.					
16	يوجد بديل آخر في رأيك للتجديد و العصرية بدل التغيير.					
17	لا تشعر بإحساس بالمسؤولية اتجاه المساعدة في إحداث التغيير.					
18	مقاومة التغيير لا تمثل خيارا مناسباً للبنك.					

					19	يوفر البنك الموارد البشرية اللازمة للتغيير قبل حدوثه لتفادي المقاومة.
					20	عدم تحديد أهداف التغيير بشكل واضح يسبب وجود مقاومة التغيير.

المحور الثالث: فرق العمل و مقاومة التغيير

فرق العمل و مقاومة التغيير						
رقم	العبرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
21	يقوم البنك بالاعتماد على تفويض السلطة أثناء القيام بعملية التغيير.					
22	تؤدي المشاركة داخل البنك إلى تقبل التغيير بصدق ورحب.					
23	القيادة الفعالة تساعد على خفض مقاومة التغيير.					
24	يساعد العمل في فريق على تنفيذ برامج التغيير بكفاءة وفعالية.					
25	تركز إدارة البنك على المشاركة و العمل بروح الفريق لإتمام عملية التغيير بنجاح.					
26	تساهم فرق العمل في تسهيل عملية التغيير.					
27	القائد ذو المرونة العالية يساعد الأفراد على التكيف مع المواقف المتغيرة.					
28	يخلق أسلوب الفرق الحيوية و الديناميكية للتأهب للتغيير.					
29	وضوح فرق العمل الموجهة للتغيير في أهدافها يخفض الخوف من التغيير و يخلق جوا من الراحة للتجديد.					
30	يساعد أسلوب فرق العمل على التعايش مع					

						التغيير.	
--	--	--	--	--	--	----------	--

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
128	إستمارة خاصة بتأشيرة المؤسسة المستقبلية	01
129	وثيقة مقدمة من البنك خاصة بالقروض	02
130	وثيقة مقدمة من البنك خاصة بعمليات التمويل	03
131	وثيقة مقدمة من البنك خاصة خاصة بمدة القروض	04
132	وثيقة مقدمة من البنك خاصة بالتمويل البحري	05
133	وثيقة مقدمة من البنك خاصة بالتمويل الفلاحي	06
134	وثيقة مقدمة من البنك خاصة بخدمات الانترنت	07
135	وثيقة مقدمة من البنك خاصة ببطاقة CIB	08
136	الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي للاستغلال الفلاحة و التنمية الريفية	09
137	الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة و التنمية الريفية	10
138	جدول يوضح استجابات افراد العينة	11
140	جدول يوضح خصائص افراد العينة	12
141	النتائج التحليلية لأسئلة الدراسة	13
142	نتائج اختبار T	14
145	نتائج اختبار بيرسون	15
146	نتائج اختبار معامل التحديد	16
147	نتائج اختبار الفاكرونباخ	17
148	نتائج اختبار kolmogorov-smirnov	18
149	نتائج خاصة إجمالي المحاور	19
150	استبيان الدراسة	20

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور فرق العمل في تخفيض مقاومة التغيير بينك الفلاحة و التنمية الريفية BADR قالمة، و تحديد علاقة الارتباط بينهما لوضع البنك على المسار الصحيح الذي يخدم اهدافه.

و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج اهمها:

✓ يتبنى بنك الفلاحة و التنمية الريفية ضمنا أبعاد فرق العمل بدرجات متفاوتة من متوسطة إلى عالية.

✓ يهتم بنك الفلاحة و التنمية الريفية بتخفيض مقاومة التغيير بدرجة متوسطة.

✓ يوجد ارتباط معنوي ايجابي بين أبعاد فرق العمل و مقاومة التغيير ما عدا بعد التشكيل الرسمي لفرق العمل.

✓ توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين فرق العمل و مقاومة التغيير.

و اعتمادا على النتائج المتوصل اليها حرصت الدراسة على تقديم مجموعة من

التوصيات اهمها:

✓ نشر الوعي باهمية فرق العمل من خلال عقد الندوات و اللقاءات مع الموظفين.

✓ توفير البنية التحتية الملائمة لاجراء التغييرات من خلال توفير الامكانيات البشرية و المادية.

✓ دعم الإدارة العليا لتطبيق عمليات التغيير، و تهيئة مناخ يشجع على تقبلها و المساعدة في انجازها، و ذلك يكون من خلال اعتماد اسلوب فرق العمل بين الموظفين.

و من خلال ما سبق توصلنا إلى ان لفرق العمل دور هام و كبير في تخفيض مقاومة

التغيير.

الكلمات المفتاحية:

فرق العمل- بناء فرق العمل(تشكيل) - المشاركة- تفويض السلطة - التغيير- مقاومة التغيير.

Abstract :

The aim of this study is to identify the role of teamwork in the decrease of conflicts of change in BADR bank, and put points on the relations between them in order to put the bank in the straightway and get it's purposes.

This study leads to many results, among them:

✓ BADR bank gets the teamwork in different degrees from most average to the highest.

✓ The bank gets the importance in the decrease of change's conflicts in high degree.

✓ Teamwork dimensions have a positive psychological change's conflicts only the official trace of teamwork.

✓ We have agreed a calculating relationship with 0.05 levels between the difference of teamwork and change resistance.

Relying on the results, the study takes care to introduce a group of advice among them:

✓ Spread a sensibilization about the importance of teamwork by having seminars and meeting with workers.

- ✓ Provide the comfortable under profile in order to prepare the changes by providing human and material, obliges capacities.
- ✓ The administration encouragement to change work and, provide a climate to them, encourages in order accepting and helps those changer to be done and this by relying on the teamwork between workers.

Starting from what was done we lead to that teamwork has a great and huge role in the decrease of change conflicts.

Key words:

Teamwork – teamwork construct – participates – changes – change résistance.