

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

العوامل المؤثرة على كفاءة إدارة التغيير التنظيمي في منظمات
الأعمال

دراسة حالة البنوك الاردنية

2008 - 2004

البنك الإسلامي الأردني - بنك الإسكان للتجارة والتمويل- البنك العربي
الإسلامي .

Factors Affecting the Efficiency of Organizational Change Management in
Business Organizations

CASE STUDY (JORDANIAN BANKS)

Islamic Bank of Jordan - Housing Bank for Trade and Finance - International Arab Islamic
Bank

بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

إشراف البروفيسور

إعداد الدارس

محمد حسن حافظ

أيوب احمد الصوالحة

1432 هـ - 2010 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى :

" وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ بِشَيْءٍ مِّنَ الْخَوْفِ وَالْجُوعِ وَنَقْصٍ مِّنَ الْأَمْوَالِ
وَالْأَنْفُسِ وَالثَّمَرَاتِ وَبَشِّرِ الصَّابِرِينَ الَّذِينَ إِذَا أَصَابَتْهُمُ
مُّصِيبَةٌ قَالُوا إِنَّا لِلَّهِ وَإِنَّا إِلَيْهِ رَاجِعُونَ أُولَئِكَ عَلَيْهِمْ صَلَوَاتٌ
مِّن رَّبِّهِمْ وَرَحْمَةٌ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُهْتَدُونَ "

صدق الله العظيم

سورة آل عمران - آية 139

إلهاء

الى من سكنت روحها روحي , وهمس حناها في خاطري , وابت صورتها ان
تغادر مخيلتي , تنشد لحنا خالدا مع نبضات قلبي.....امي..... التي ما انفكت
ترفع اكفها دعاء أن ينير الله دربي .

إلى والدي..... قطرة من بحرك العظيم حبا وبراً وطاعةًمن نذر عمره في
اداء رسالته..... صنعها من اوراق الصبر وطرزها من احلام الدهر وعلى
سراج الامل ، بلا فتور او كلل رسالة تعلم العطاء كيف يكون العطاء
..... تعلم الوفاء كيف يكون الوفاء ... وأعذرنى فلا استطيع المقارنة بين
رسالتي ورسالتك فشتان ما بينهما

إلى التي بصبرها زُرعت كل كلمة ... وبنفسها اينعت كل جملة إلى التي
لولاها بعد الله ما عرفت للحرف طريقه إلى العبارة.. بكل العرفان والحب والمودة
والرحمة اليك رفيقة دربي (ام عبادة).. يا من سرت معي نحو الحلم الكبير
خطوة بخطوة ... بذرنا معاً وحصدنا معاً وسنبقى معاً باذن الله .

الى ابنائي احبائي فلذة كبدي عبادة وريم ولينه.

الى اخوتي واخواتي الذين يطوقوني دائما بعطفهم وحنانهم فكانوا نورا يضيء
طريقي وفقهم الله .

شكر وتقدير

الشكر والوفاء الى تلك الأرض الطيب أهلها السودان , التي أنجبت ثلة الأولين والآخرين حبا.... وشهادة.... وإسلاما... وعروبة...فاكتسى نيلها جمالا على جمالها .. رمزا وخيرا حتى الآفاق .

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا هذا الصرح العظيم ومنازة الحق والعلم..... أدام الله الخير والعلم يجري من مآقيها...عذبا يروي عليل العلماء ... في كل زمان ومكان. و الشكر إلى البروفيسور محمد حسن حافظ , هذا الناسك الخير الذي لم يكتف أو يبدل , فكانت ترسم الأفاق بين وجنتيه يرسم حبا وشوقا وإيمانا معيننا على نوائب الدهر , مترفعا بالأمور رحيم , فكان لسمو توجهاته وعبق اهتماماته وصدق متابعته الدور الكبير في إتمام الدراسة , فلم يخل بخير عنده , وأفاض من علمه كصب لم ينقطع فأينع , فجراه الله خير الدنيا والآخرة , وأنار بصيرته وأفسح بصره وأعانه في دينه ودنياه.

كما واشكر عطوفة الدكتور اسامة جردات مدير المعهد الوطني للتدريب , ونائب المدير العام ومدير التدريب الدكتور زياد عليان والدكتور حسين العساف مدير البحوث والاستشارات والدكتور عواد عكور مدير الرقابة على دعمهم وتفرغي لمواصلة الدراسة. كما واشكر اخي ابو حبيب وابو تامر وابو ساهر وابو احمد وابو حسين واخواني ام عبدالله وام اسامة وام حمدي وام محمد وام عبد الكريم وام قيس. كما واشكر زملائي في المعهد الوطني الذين احاطوني بحبهم وتقديرهم توفيق العجالين وعلي جاروشة وام عبدالله ومحمد ارعود وهاني الحراشنة وعطالله الحلبي وفارس الصبحات وفادي بدر .

كما وأشكر الأخ العزيز توفيق فريجات الرجل الشامخ .. كان معي طيلة فترة الدراسة بكل معاني الكبرياء والوفاء اثر على نفسه وكان به خصاصة. ولا يفوتني الاخ الكبير سعادة السيد طلال الفاعور شهامة وكرامة وموقف كما وأتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من تعاون معي وساعدني في إخراج وطباعة هذه الرسالة.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العوامل المؤثرة على كفاءة إدارة التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال دراسة حالة البنوك الأردنية (البنك الإسلامي الأردني، البنك العربي الإسلامي الدولي، بنك الإسكان للتجارة والتمويل)، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي البنوك المذكورة أعلاه.

وزعت الاستبانة على عينة بلغت (250) مفردة , شملت موظفي البنوك الثلاثة في المركز والفروع, تم استعادت (229) استبانته أي ما نسبته (92%) من عدد الاستبيانات الموزعة , خضع للتحليل الإحصائي (205) استبانته , أي ما نسبته (89,5%) من عدد الاستبيانات المستلمة .

ومن اهم النتائج التي تم التوصل إليها.

1. تلعب دوافع التغيير الداخلية والخارجية دورا ايجابيا في عمل البنوك الأردنية.
 2. هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين العوامل المؤثرة على إدارة التغيير التنظيمي وكفاءة إدارة التغيير التنظيمي في البنوك الأردنية.
 3. لا يوجد اختلاف في اتجاهات أفراد العينة نحو كفاءة إدارة التغيير التنظيمي تعزى للجنس والحالة الاجتماعية والعمر و المؤهل العلمي.
 4. يوجد اختلاف في اتجاهات أفراد العينة نحو كفاءة إدارة التغيير التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة.
- في ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث بعض التوصيات:
1. دراسة بيئة العمل الداخلية والخارجية قبل البدء بالتغيير التنظيمي .
 2. إشراك العاملين في برامج وخطط التغيير التنظيمي .
 3. اعتماد نظام فاعل في الاتصالات .
 4. تشخيص محركات التغيير التنظيمي الخارجية والداخلية من اجل اقتناص الفرص, وتحقيق السبق التنظيمي.

Abstract

This research aims at identifying the factors that affect the efficiency of organizational change management in business organizations via a case study applied to Jordanian banks ie, (Islamic Bank of Jordan, International Islamic Arab Bank and the Housing Bank for Trade and Finance) total the number employees of the three banks constitute the study population.

The questionnaire was distributed among a random sample of (250) employees, (229) questionnaires were retrieved, ie (92 %) of the total number of questionnaires distributed. (205) were subjected to the statistical analysis, ie 89.5 % of the questionnaires retrieved

Some of the result are :-

- Internal and external motives for change play positive a role in the ways Jordanian banks conduct their business activities.
- There is an affect of statistical significance between the factors affecting the management of organizational change and the efficiency of the organizational change management in the Jordanian banks.
- There is no difference in the attitude of the population sample toward the efficiency of the organizational change management that could be attributed to variables of: gender, social status, age and scientific qualification.
- There is a difference in the tendency of the sample individuals toward the efficiency of organizational change management that could be attributed to experience.

As a result of the findings of the research, some recommendations were offered; the most important of which are:

1. The internal and external environments of the business must be studied before starting the organizational change.
2. The employees must participate in planning and implementing organizational change plans and programs.
3. An efficient system of communications should be implemented.
4. Diagnosing internal and external motives of organization change in order to capture opportunities and achieve organizational precedence.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	الآية
ت	الإهداء
ث	الشكر
ج	مستخلص دراسة باللغة العربية
ح	Abstract
خ	فهرس المحتويات
ز	فهرس الجداول
ظ	فهرس الأشكال
ط	فهرس الملاحق
1	الإطار العام للدراسة
1	تمهيد
4	أهمية الدراسة
5	أهداف الدراسة
5	مشكلة الدراسة
6	أسئلة الدراسة
7	فرضيات الدراسة
9	نموذج الدراسة
9	العينة ومجتمع الدراسة
10	مصادر الدراسة
10	حدود الدراسة
10	التعريفات الإجرائية و المصطلحات المرادفة
15	الدراسات السابقة

45	الفصل الأول: أدبيات الدراسة
46	المبحث الأول: مقدمة
49	المبحث الثاني: مفهوم ومداخل ونظريات التغيير لتنظيمي
49	المطلب الأول: مفهوم التغيير والتغيير التنظيمي
51	المطلب الثاني: مداخل ونظريات التغيير
55	المبحث الثالث: التطوير التنظيمي
55	المطلب الأول: مفهوم التطوير التنظيمي
57	المطلب الثاني: مداخل التغيير في برنامج التطوير الإداري
58	المطلب الثالث: مراحل التطوير التنظيمي
59	المبحث الرابع: محركات وأهداف وخصائص التغيير
59	المطلب الأول: محركات التغيير
68	المطلب الثاني: أهداف التغيير
72	المطلب الثالث: خصائص التغيير التنظيمي
75	المبحث الخامس: إدارة وقيادة التغيير التنظيمي
75	المطلب الأول: إدارة التغيير التنظيمي
77	المطلب الثاني: قيادة التغيير
80	المبحث السادس: أنواع التغيير ومراحله الأساسية
80	المطلب الأول: أنواع التغيير
83	المطلب الثاني: مراحل التغيير
107	المبحث السابع: العوامل المؤثرة على كفاءة إدارة التغيير
111	المبحث الثامن: مقاومة التغيير التنظيمي
129	المبحث التاسع: الكفاءة الإدارية
132	الفصل الدراسي الثاني: دراسة الحالة
133	المبحث الأول: نبذة عن الاقتصاد الأردني

133	المطلب الأول : الوضع المالي والنقدي والاقتصادي للأردن عام 2008
135	المطلب الثاني : نمو القطاعات الاقتصادية
142	المطلب الثالث: عجز الموازنة العامة
148	المطلب الرابع : ملامح الاقتصاد الأردني
156	المبحث الثاني : نشأت المصارف (البنوك) التجارية
156	المطلب الأول: مزايا المصارف التجارية ووظائفها
158	المطلب الثاني: تعريف المصارف الإسلامية وتاريخها وأهدافها
162	المبحث الثالث: المصارف التجارية الأردنية
175	المبحث الرابع: البنك الإسلامي الأردني
175	المطلب الأول: انطلاقة البنك الإسلامي الأردني
177	المطلب الثاني: أدوات وسياسات التمويل في البنك الإسلامي الأردني.
180	المطلب الثالث : الجوانب المالية للبنك الإسلامي الأردني
185	المطلب الرابع: الجوانب القانونية في البنك الإسلامي الأردني
190	المطلب الخامس: الجوانب التنظيمية للبنك الإسلامي الأردني
206	المطلب السادس: خطط التوسع في البنك الإسلامي الأردني
219	المبحث الخامس: بنك الإسكان للتجارة والتمويل
219	المطلب الأول: انطلاقة البنك
211	المطلب الثاني: الجوانب المالية لبنك الإسكان للتجارة والتمويل
215	المطلب الثالث: الجوانب التنظيمية في بنك الإسكان للتجارة والتمويل
216	المطلب الرابع : خطط التوسع والتغيير في بنك الإسكان للتجارة والتمويل
219	المبحث السادس: البنك العربي الإسلامي الدولي
229	المطلب الأول : انطلاقة البنك
229	المطلب الثاني : الخدمات الحديثة التي يقدمها البنك العربي الإسلامي
221	المطلب الثالث : الجوانب المالية للبنك العربي الإسلامي

226	المطلب الرابع : خطط التوسع في البنك العربي الإسلامي
227	المطلب الخامس: الجوانب القانونية في البنك العربي الإسلامي
239	المطلب السادس : الجوانب التنظيمية
240	الفصل الثالث: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات
241	المبحث الأول: التحليل الإحصائي المتبع
241	المطلب الأول: مقدمة
241	المطلب الثاني : طبيعة الدراسة
241	المطلب الثالث: عينة الدراسة مجتمعها
243	المطلب الرابع: ادوات الدراسة
244	المطلب الخامس : المعالجة الإحصائية
246	المبحث الثاني: خصائص عينة الدراسة
246	المطلب الأول: توزيع أفراد العينة حسب الجنس
247	المطلب الثاني : توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية
248	المطلب الثالث : توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية
250	المطلب الرابع : توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
251	المطلب الخامس: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة
254	المبحث الثالث الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها .
252	المطلب الأول: الإجابة على أسئلة الدراسة
270	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
290	الخاتمة
290	النتائج
295	التوصيات
298	المراجع
I	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
(1/1)	الإحصائيات المتعلقة بالتغيرات الجارية في نهاية التسعينات في المؤسسات الأمريكية	81
(1/2)	تصورات نموذج لوين من قبل العلماء	87
(1/3)	تصورات نموذج لوين من قبل العلماء	88
(1/4)	تصورات نموذج لوين من قبل العلماء	90
(1/5)	بعض القضايا المحتملة لمقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها	118
(1/6)	عوامل مقاومة التغيير حسب رأي (Newstorm & Davis)	121
(1/7)	استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي	128
(2/1)	الناتج الإجمالي ونسب النمو (2000-2007)	136
(2/2)	الأهمية النسبية القطاعية للناتج المحلي الإجمالي	136
(2/3)	الإيرادات الكلية وعجز الموازنة	142
(2/4)	تطور النفقات الجارية والرأسمالية 2004-2009	146
(2/5)	المساعدات تطور الخارجية (مليون دينار)	148
(2/6)	نسب الرقم القياسي لتكاليف المعيشة (التضخم) ومعدلات البطالة السنوية	148
(2/7)	البنوك التجارية الأردنية العاملة في الأردن عام 2008	164
(2/8)	البنوك الإسلامية الأردنية العاملة في الأردن عام 2009	164
(2/9)	البنوك غير الأردنية العاملة في الأردن عام 2009	165
(2/10)	عدد البنوك المحلية و الأجنبية في الأردن	165

166	عدد الفروع والمكاتب وأجهزة الصراف الآلي (200-2007)	(2/11)
168	موجودات البنوك العاملة في الأردن (200-2008)	(2/12)
168	تطور رأس المال والاحتياطيات والمخصصات (2000-2008)	(2/13)
169	تطورت التسهيلات بالدينار الأردني والعملات الأجنبية (2000-2008)	(2/14)
170	توزيع التسهيلات على القطاعات الاقتصادية (2000-2008)	(2/15)
171	تطور الودائع حسب أصنافها (2000-2008)	(2/16)
172	توزيع موجودات الجهاز المصرفي بين البنوك التجارية والبنوك الإسلامية (2000-2007)	(2/17)
173	توزيع ودائع الجهاز المصرفي بين البنوك التجارية والبنوك الإسلامية (2000-2007)	(2/18)
174	توزيع التسهيلات الائتمانية البنوك العاملة بين البنوك التجارية والبنوك الإسلامية العاملة عام (2000-2007)	(2/19)
184	المؤشرات المهمة في بنود ميزانية البنك الإسلامي الأردني لعام 2008	(2/20)
191	اعدد الموظفين في كل بنك حسب إحصاءات 2007	(2/21)
212	المؤشرات المالية الرئيسية لبنك الإسكان خلال السنوات (2004 - 2008)	(2/22)
224	ترتيب البنوك حسب إجمالي الموجودات لعام 2007	(2/23)
246	توزيع أفراد العينة حسب الجنس والنسب لمئوية	(3/1)
247	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية والنسب لمئوية	(3/2)
248	توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية والنسب لمئوية	(3/3)
250	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي والنسب لمئوية	(3/4)

251	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة والنسب لمئوية.	(3/5)
253	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال دوافع التغيير التنظيمي الداخلية.	(3/6)
255	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال دوافع التغيير التنظيمي الخارجية.	(3/7)
258	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال قيادة التغيير التنظيمي.	(3/8)
259	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال توفر المعلومات عن التغيير.	(3/9)
260	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التدريب.	(3/10)
262	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تأييد الإدارة العليا ودعمها.	(3/11)
263	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال توفر الموارد اللازمة.	(3/12)
265	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال إشراك العاملين.	(3/13)
266	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال كفاءة إدارة التغيير التنظيمي.	(3/14)
268	فقرات مجال كفاءة إدارة التغيير التنظيمي حسب التكرارات والنسب المئوية	(3/15)
270	معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة	(3/16)
271	نتائج تحليل معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة .	(3/17)
272	نتائج اختبار (One Sample T- Test) للفرضية الأولى .	(3/18)
273	نتائج اختبار (One Sample T- Test) للفرضية الثانية .	(3/19)
275	تحليل التباين الأحادي للفرضية الثالثة- الفرضية الفرعية الأولى	(3/20)
276	تحليل التباين الأحادي للفرضية الثالثة- الفرضية الفرعية الثانية	(3/21)

277	تحليل التباين الأحادي للفرضية الثالثة- الفرضية الفرعية الثالثة	(3/22)
278	تحليل التباين الأحادي للفرضية الثالثة- الفرضية الفرعية الرابعة	(3/23)
279	تحليل التباين الأحادي للفرضية الثالثة- الفرضية الفرعية الخامسة	(3/24)
280	تحليل التباين الأحادي للفرضية الثالثة- الفرضية الفرعية السادسة	(3/25)
281	اختبار T لتأثير المتغير المستقل (الجنس) على لمتغير التابع كفاءة إدارة التغيير التنظيمي	(3/26)
282	اختبار T للعينات لتأثير المتغير المستقل (الحالة الاجتماعية) على لمتغير التابع كفاءة إدارة التغيير التنظيمي	(3/27)
284	اختبار تحليل التباين(One Way ANOVA) لاختبار الفروق بين متوسطات كفاءة إدارة التغيير التنظيمي وفقا لمتغير الفئات العمرية	(3/28)
285	اختبار تحليل التباين(One Way ANOVA) لاختبار الفروق بين متوسطات كفاءة إدارة التغيير التنظيمي وفقا لمتغير المؤهل العلمي	(3/29)
286	اختبار تحليل التباين(One Way ANOVA) لاختبار الفروق بين متوسطات كفاءة إدارة التغيير التنظيمي وفقا لمتغير الخبرة	(3/30)
287	المقارنات البعدية لآثر الخبرة على مجالات الدراسة	(3/31)
288	اختبار تحليل التباين(One Way ANOVA) لآثر سنوات الخبرة على مجالات الدراسة	(3/32)

فهرس الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
(1/1)	المحاور الأساسية للتغيير	80
(1/2)	مراحل التغيير حسب نموذج (Kirt Lewin)	84
(1 /3)	نموذج (Gresik) للتغيير	91
(1 /4)	نموذج (Ivancevich) وزملاءه في إدارة التغيير	92
(1 /5)	نموذج (Harvey & Brown) للتغيير التنظيمي	97
(1 /6)	نموذج (Carnall) Carnall في التغيير الاستراتيجي التنظيمي	100
(1 /7)	نموذج (Burke- Litwin) الأداء التنظيمي والتغيير السببي	104
(1 /8)	مراحل التغيير حسب وجه نظر الباحث	106
(1 /9)	درجات مقاومة التغيير	112
(3/1)	توزيع أفراد العينة حسب التكرارات والجنس	246
(3/2)	توزيع أفراد العينة حسب التكرارات والحالة الاجتماعية	247
(3/3)	توزيع أفراد العينة حسب التكرارات حسب الفئات العمرية	249
(3/4)	توزيع أفراد العينة حسب التكرارات و المؤهل العلمي.	250
(3/5)	توزيع أفراد العينة حسب التكرارات و سنوات الخبرة.	252

قائمة الملاحق

I	استبانه الدراسة
IX	أسماء المحكمين
X	قائمة البنوك التجارية الاردنية
XII	الهيكل التنظيمي لبنك الإسكان للتجارة والتمويل
XIII	الهيكل التنظيمي للبنك الإسلامي الأردني
XIV	الهيكل التنظيمي للبنك العربي الإسلامي الدولي