

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا

دور إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في بنك
الأردن

دعاء علي حسن حجة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1441هـ / 2020م

دور إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في بنك
الأردن

إعداد:

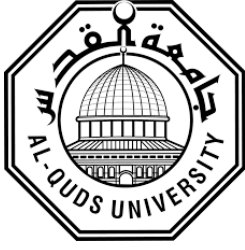
دعاء علي حسن حجة

بكالوريوس إدارة أعمال معاصرة - جامعة بوليتكنك فلسطين - فلسطين

إشراف: الدكتور عزمي أحمد الأطرش

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية
المستدامة مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية / معهد
التنمية المستدامة / كلية الدراسات العليا - جامعة القدس

1441هـ / 2020م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

دور إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في بنك
الأردن

اسم الطالبة: دعاء علي حسن حجة.

الرقم الجامعي: 21610024

إشراف: د. عزمي أحمد الأطرش

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2020/06/06 من أعضاء لجنة المناقشة
المدرجة أسماؤهم وتوقيعهم:

..... التوقيع:	د. أحمد حرز الله	رئيس لجنة المناقشة:
..... التوقيع:	د. أكرم رحال	ممتحناً داخلياً:
..... التوقيع:	د. ياسر شاهين	ممتحناً خارجياً:

القدس - فلسطين

1441 هـ / 2020 م

الإهداء

إلى من أحمل اسمه بكل فخر إلى قدوتي وملجأى إلى من علمني معنى الحنان والتضحية والعطاء والصبر

والمثابرة والدي الحبيب

إلى من علمتني وعانت لأصل إلى ما أنا فيه وعلمتني الصمود مهما تبدلت الظروف وإلى من غمرتني ببحر

حنانها حتى ارتويت أمي الحبيبة

إلى من وقف إلى جانبي في كل اللحظات وساندني ودعمني وتحمل المصاعب معي

زوجي العزيز

إلى أجمل الوجوه التي جعلتني أعلم معنى السعادة والتفاؤل والبراءة أطفالي مجدي وتول وجوري

إلى من لم تتوانى في دعمي ومساندتي وتشجيعي وتميزت بالوفاء والعطاء أختي الأكبر صفاء

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات وكانوا ملاذي وملجأى وتميزوا بالصدق والعطاء والوفاء إخوتي

أخواتي وأصدقائي .

إلى من عشت معهم أجمل وأصعب اللحظات وتقاسمت معهم لحظات التعب والعناء والفرح زملائي

السابقين في البنك الوطني .

دعاء علي حجة

إقرار

أقر أنا معدة الرسالة، بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم تقدم لنيل درجة عليا لأية جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:

دعاء علي حسن حجة

التاريخ: 2020/06/06

الشكر والتقدير

بداية أشكر الله

الذي وفقني في إعداد هذا العمل ووفقني في حياتي العلمية والعملية، ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله، لذا أتقدم بجزيل الشكر لكل شخص ساهم وساعد في انجاز وإتمام هذه الدراسة ولم يبخل عليّ بفكرة أو معلومة أو نصيحة وأخص بالذكر دكتور الفاضل د. عزمي الأطرش الذي أشرف على رسالتي منذ البداية وحتى النهاية، كما أتوجه بالشكر والعرفان لجميع أساتذتي في معهد التنمية المستدامة الذين كان لهم الفضل الأول والكبير في اجتيازي مرحلة دراسة الماجستير وصولاً للرسالة.

كما وأتقدم بجزيل الشكر إلى إدارة بنك الأردن لتعاونهم معنا وعلى ما قدموه من دعم ومساندة لي في إتمام هذا العمل من خلال توزيعهم لاستبانات الدراسة واسترجاعها، والشكر موصول أيضاً إلى موظفي بنك الأردن الذين مثلوا عينة الدراسة والذين منحونا من وقتهم ما يلزم من أجل تعبئة الاستبانات، وأتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة الذين قاموا بتحكيم استبانة الدراسة وتقديم النصح والمشورة والملاحظات الهامة التي كان لها الأثر الأكبر على تصميم الاستبانة وإخراجها بالشكل النهائي.

لكم كل الشكر والتقدير

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في بنك الأردن، وعلاقتها ببعض المتغيرات، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة، وللإجابة عن تساؤلات الدراسة وللتحقق من صحة فرضياتها، طورت الباحثة استبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات تقيس الدور الذي تلعبه إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في بنك الأردن، حيث تكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الموظفين العاملين في بنك الأردن في فروع محافظة رام الله والبيرة والإدارة الإقليمية، حيث شملت عينة الدراسة 34 موظفاً ممن يحملون المسميات الوظيفية (مدير فرع - نائب مدير فرع رئيس قسم)، ونظراً لأن مجتمع الدراسة محدود فقد تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل، إضافة إلى استخدام أسلوب تحليل المحتوى للبيانات المالية الكمية المتعلقة بالمؤشرات الدالة على مدى امتلاك البنك للميزة التنافسية وتحقيقه لها، وبعد جمع بيانات الدراسة تم تحليلها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجود علاقة قوية وطرديّة الاتجاه بين إدارة التغيير وتحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن، كذلك أن لجودة الخدمة دوراً كبيراً في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن، أيضاً تلعب الكفايات الإدارية دوراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن، كما وتوصلت الدراسة إلى وجود جوانب ضعف وقصور في بعد الإبداع والتحسين المستمر، وإلى وجود حالة من عدم الولاء والالتزام الوظيفي، وفيما يتعلق بالتحليل المالي فقد بينت نتائج التحليل بأن هناك تذبذب واضح بين الحين والآخر في الأرباح والودائع وصافي التسهيلات وحقوق الملكية، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز الالتزام والولاء الوظيفي لدى العاملين في المصرف لأهمية ذلك في تطوير خدمات متميزة، وإلى ضرورة العمل على مساعدة العاملين في تطبيق أفكارهم الإبداعية وعلى خلق وتوفير مناخ إبداعي من خلال الاهتمام بعمليات البحث والتطوير، وعلى إدارة المصرف أن تولي اهتمام أكبر بمبدأ إدارة الجودة الشاملة من أجل الوصول إلى التحسين المستمر في جميع الأنشطة والعمليات والذي يقود بدوره إلى تحسين في مستويات الأداء وبالتالي تحقيق التميز.

The role of change management in achieving competitive advantage from the viewpoint of employees in the Bank of Jordan.

Prepared By: Duaa Ali Hassan Hijeh

Supervisor: Dr. Azmi Ahmad AL-Atrash

Abstract

The study aimed to identify the role of change management in achieving competitive advantage in the viewpoint of employees in the Bank of Jordan, and its relationship to some variables. To achieve the goals of the study, the researcher used the descriptive approach as appropriate to the nature of the study, to answer the questions of the study and to verify the validity of its hypotheses. The researcher developed a questionnaire as a main tool for collecting information that measures the role of change management in achieving competitive advantage in the viewpoint of employees at Bank of Jordan. The study group consisted of a group of employees working in the Bank of Jordan in the branches of Ramallah and Al-Bireh Governorate and regional management. The study sample included 34 employees who hold job titles (branch manager - deputy director of the branch - head of a department), and due to the study group is limited, they were chosen in a comprehensive survey method, in addition to using the content analysis method for quantitative financial data related to indicators indicating the extent of the bank's possession For the competitive advantage and its achievement to it. After collecting the study data, it was analyzed by using the statistical packages program (SPSS).

The study get to a number of results, the most important of which are: a strong and direct relationship between managing change and achieving competitive advantage in Bank of Jordan. The quality of service also plays a major role in achieving competitive advantage in Bank of Jordan. Also, managerial competencies play an important role in achieving the competitive advantage in Bank of Jordan. The study also found that there are weaknesses and shortcomings in the dimension of creativity and continuance of improvement, and that there is a case of disloyalty and job commitment. Regarding to financial analysis, the results of the analysis showed that there is a clear fluctuation from time to time in profits, deposits, net facilities and property rights. The study recommended the necessity of working to enhance commitment and job loyalty among the bank's employees due to their importance in developing distinguished services, and to the necessity of working to help employees in the application of their creative ideas and to create and provide a creative atmosphere through

attention to research and development. The bank's management should pay more attention to the principle of total quality management in order to reach continuous improvement in all activities and operations, which in turn leads to improvement in performance levels and thus achieving excellence.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

يعتبر التغيير في المنظمات ضرورة حتمية، فهو يمثل عملية مستمرة ومتجددة، ويضمن إحداث تحولات في المنظمة أو في أحد أقسامها وذلك لمواجهة القوى المؤثرة فيها، ويأتي التغيير إما استجابة لمتطلبات العملاء المتجددة، أو كنتيجة للتغييرات التي تحدث في البيئة التنافسية أو نتيجة لتطبيق فلسفة إدارية جديدة كإدارة الجودة الشاملة، كما وأن التغيير يشمل مجموعة جهود منظمة تهدف إلى عمل تحسينات في القدرات التنظيمية في اتخاذ القرارات وفي خلق العلاقات المتوازنة ما بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها عن طريق استخدام العلوم السلوكية، كما ويمثل التغيير إستراتيجية متطورة تستهدف تغيير العقائد، وتعديل لبعض القيم والاتجاهات والهياكل التنظيمية بما يتناسب مع الاحتياجات الجديدة، ويساعد على التكيف مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. (القيوتي، 2010).

وتعود أهمية التغيير لوجود بعض الأمور التي تحتم حدوثه، كالتسارع في أساليب التغيير المختلفة في عصرنا هذا، إذ يجب على المدراء المعاصرين القيام بإحداث التغيير لمواجهة التحديات المعاصرة ولاستغلال الفرص المتاحة أمامهم وأمام منظماتهم، كذلك إشراك العاملين في عملية التخطيط للتغيير وإدارته بطرق متميزة ومبدعة من أجل إنجاحه. (العنزي، 2013).

تعتمد المنظمة في بناء ميزتها التنافسية على عدد من المصادر الداخلية والخارجية، وتستعين بالعديد من الأساليب من أجل تقويمها، أهمها العمل على إدخال واستيعاب التقنيات الجديدة وأبرزها تكنولوجيا

الاتصال والإعلام الحديثة، والتي تلعب دوراً كبيراً في تعزيز البيئة الداخلية لمواجهة المتغيرات الخارجية، أيضاً تركيز الاهتمام على الأفراد وما لديهم من مهارات وقدرات ومعارف بصفتهم ركيزة أساسية لعملية التغيير والتحسين والتطوير، وكونهم يمثلون قائد التغيير وموضوعه في آن واحد، إضافة إلى ضرورة تبني ثقافة تشجع على الإبداع وطرح الأفكار الجديدة كسبيل للوصول إلى مبادرات إبداعية تؤدي إلى تميز المنظمة في الخدمات والمنتجات التي تقدمها. (بن عامر، 2010).

ويتجسد مفهوم القدرة التنافسية في مدى إمكانية المنظمة في المحافظة على حصتها السوقية والعمل على زيادتها في البيئة والقطاع الذي تعمل به وتنتمي إليه، كما ويرتبط المفهوم بمدى فاعلية المنظمة والتي تحدد في ظل قدرتها على مدى إمكانيةها في تلبية احتياجات المتعاملين معها من عملاء ومستثمرين وفئات المجتمع الأخرى، وببساطة فإن المنظمة لن تكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية ضمن الشركات المنافسة والتي تعمل في ذات النشاط والاختصاص إذا لم تستطيع تلبية رغبات واحتياجات عملائها أو العاملين فيها، وتلك الميزة يمكن أن تكون ميزة نسبية من حيث كونها تميز المنظمة التي تتمتع بها بشكل نسبي عن غيرها من باقي المنظمات وخلال فترة زمنية معينة، ويمكن أن تكون ميزة مستمرة للمنظمة حيث تميز المنظمة في فترة زمنية طويلة لا يستطيع خلالها المنافسين تقليد أو محاكاة تلك الميزة كما لا يمكنهم تكرار المنافع المترتبة عليها. (السالم، 2009).

استناداً إلى ما تقدم، وفي ضوء أهمية إدارة التغيير ودورها الحيوي في تطور وتقديم المنظمات ودورها المهم في مواجهة التحديات في بيئة العمل، وفي ضوء أهمية الميزة التنافسية ودورها في الحفاظ على الحصة السوقية للمنظمة ومواجهة المنافسين في بيئة عمل تتميز بالمنافسة الشديدة تأتي هذه الدراسة للتعرف على دور إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في بنك الأردن، بهدف التعرف على إدارة التغيير والميزة التنافسية بكل جوانبها المختلفة والعلاقة بينهما، بهدف الوصول إلى نتائج عملية حول هذا الموضوع، ثم وضع توصيات في ضوء هذه النتائج.

1.2 مبررات الدراسة

تم اختيار موضوع البحث في هذه الدراسة بناء على الدوافع والمبررات التالية:

- التعرف على واقع ممارسة إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية .
- التعرف على مؤشرات الميزة التنافسية.
- ندرة الأبحاث والدراسات التي ربطت موضوعي إدارة التغيير والميزة التنافسية معا في البنوك .

1.3 مشكلة الدراسة

أظهرت العديد من الأبحاث والدراسات التي حاولت الكشف عن العلاقة ما بين إدارة التغيير والميزة التنافسية إلى وجود علاقة كبيرة وطردية الاتجاه، حيث جاءت دراسة جريفيلي ومنصور (2019) والتي تحمل عنوان "دور إدارة التغيير في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR". الجزائر. للتعرف على دور إدارة التغيير في تعزيز الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، مستخدمة المنهج الوصفي والتحليلي، والاستبانة والملاحظة العلمية والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها أن هنالك علاقة متداخلة بين إدارة التغيير والميزة التنافسية، إضافة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغيرات إدارة التغيير (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة، التغيير في التكنولوجيا) على تعزيز الميزة التنافسية للبنك، وعليه فقد جاءت الدراسة الحالية للتحقق من وجود العلاقة، حيث تتمثل مشكلة الدراسة في الكشف عن دور إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الوافدة العاملة في فلسطين، وبناء عليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما دور إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في بنك الأردن.

1.4 أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية موضوعها، وتسليط الضوء على دور إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في بنك الأردن، خاصة وأن هذه الدراسة من الدراسات النادرة التي تناولت هذا الموضوع بالبحث والدراسة حيث ربطت إدارة التغيير بالميزة التنافسية في البنوك الوافدة في فلسطين، ونظرا لوجود الكثير من الدراسات التي تناولت بالبحث والدراسة المصارف الفلسطينية المحلية، فتأتي أهمية هذه الدراسة بأنها سوف تتناول موضوع المصارف الوافدة في فلسطين (بنك الأردن)، والتي تفتقر إلى وجود دراسات عملت عليها فيما يخص موضوع إدارة التغيير والميزة التنافسية معا، ومن المتوقع أن تضيف معرفة علمية جديدة في مجال موضوعها.

1.5 أهداف الدراسة

- التعرف على واقع ممارسة إدارة التغيير من خلال أبعادها التي تم تناولها في موضوع البحث ألا وهي (الثقافة المشتركة - الالتزام والولاء الوظيفي - الهيكل التنظيمي - امتلاك قدرات تكنولوجية ومواكبتها).

- التعرف على واقع ممارسة الميزة التنافسية من خلال أبعادها التي تم تناولها في موضوع البحث ألا وهي (جودة الخدمة - الإبداع والتحسين المستمر - الكفايات الإدارية المتميزة - الحصة السوقية).
- التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة التغيير والميزة التنافسية في بنك الأردن.
- التعرف إلى الفروق في مستوى إدارة التغيير والميزة التنافسية وفقا لمتغيرات الدراسة.

1.6 أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الرئيس الأول للدراسة: ما هو واقع ممارسة إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية من خلال أبعادها في بنك الأردن؟

السؤال الرئيس الثاني للدراسة: ما هو واقع ممارسة الميزة التنافسية من خلال أبعادها في بنك الأردن؟

السؤال الرئيس الثالث للدراسة: ما علاقة إدارة التغيير بالميزة التنافسية في بنك الأردن؟

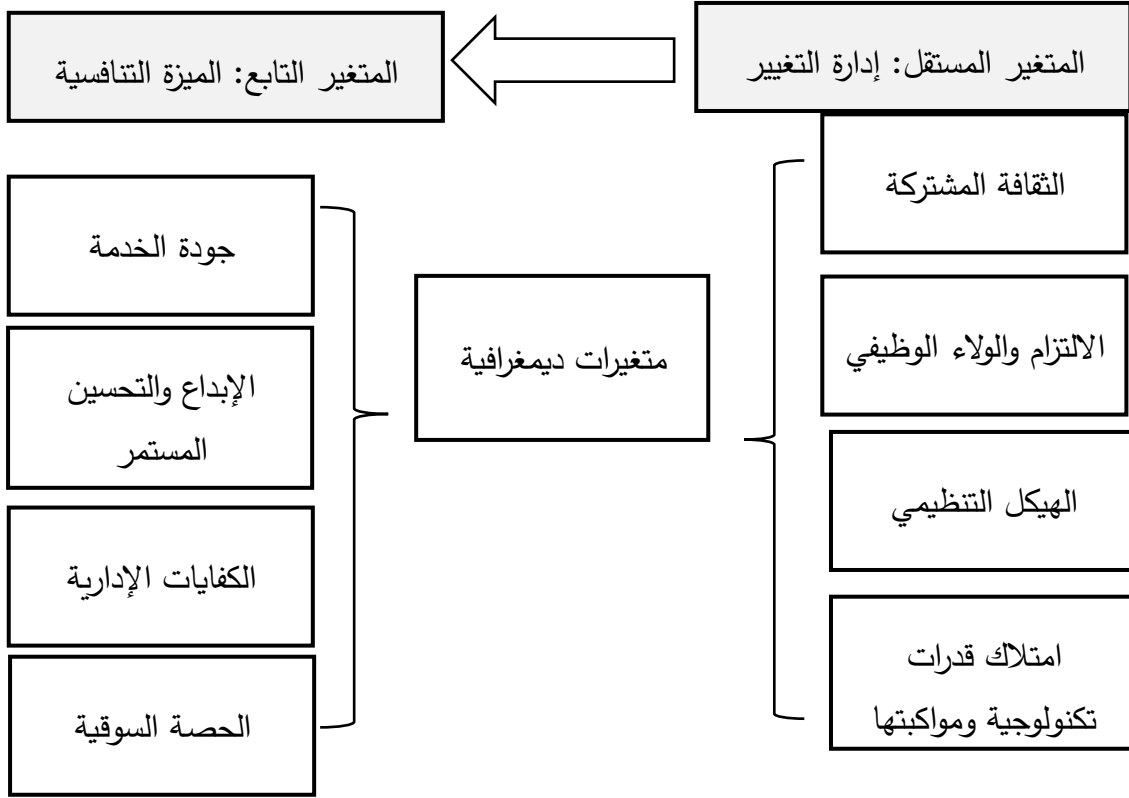
السؤال الرئيس الرابع للدراسة: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

1.7 حدود ومحددات الدراسة

تشتمل الدراسة على الحدود التالية:

- **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة الحالية على بنك الأردن بفروعه في محافظة رام الله والبيرة والإدارة الإقليمية فيما يتعلق بشق الاستبانة .
- **الحدود الزمانية:** أجريت هذه الدراسة في العامين 2019-2020.
- **الحدود البشرية:** تطبق هذه الدراسة على مجموعة من العاملين في فروع بنك الأردن في محافظة رام الله والبيرة إضافة إلى العاملين في الإدارة الإقليمية في المحافظة ممن يحملون درجات وظيفية (مدير فرع، نائب مدير فرع، ورئيس قسم).

1.8 نموذج الدراسة



رسم توضيحي 1 : نموذج الدراسة

1.9 هيكلية الدراسة

تم تقسيم فصول الدراسة إلى:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ويتضمن: "المقدمة، مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسئلة الدراسة، حدود الدراسة".

الفصل الثاني: الإطار النظري والأدبيات السابقة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وتتضمن: "منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أداة الدراسة، المعالجات الإحصائية للدراسة، التحليل المالي، متغيرات الدراسة".

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

الفصل الخامس: أهم النتائج والتوصيات التي خلصت إليها الباحثة.

وقد تم توثيق المراجع والمصادر التي اعتمدت عليها الباحثة في دراستها وفقاً لنظام APA المعتمد في مجال البحث العلمي في جامعة القدس، وإضافة المرفقات اللازمة كملحق في نهاية الدراسة.

1.10 تعريفات الدراسة

إدارة التغيير: ويقصد بها مجموعة عمل تغييرات في طرق العمل أو أسلوب الإدارة من خلال خطة واضحة المعالم، حيث يكمن الهدف من ورائها مواكبة التغيرات والتطورات الحديثة في محيط العمل وذلك لغاية الارتقاء بالإنتاجية وكفاءة العمل في المنظمات (عرفة، 2012).

الميزة التنافسية: هي سياسة وأداة من أجل تحسين الأداء، وإدارة وتنظيم الهيكل التنظيمي المعمول به والذي ينعكس بشكل كبير على جودة الخدمة المقدمة، الأمر الذي يجعلها تتفوق على مثيلاتها من المنظمات العاملة في نفس القطاع وتزيد حصتها السوقية التنافسية وبالتالي تعظيم أرباحها. (Ejrami et al,2016)

جودة الخدمة المصرفية: وهي عبارة عن مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات المضمون النفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة والمقدمة من قبل المصرف، التي يدركها المستفيدون من خلال ملامحها وقيمتها المنفعية والتي تشكل مصدرا لإشباع حاجاتهم، ورغباتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية، كذلك تمثل مصدرا لأرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين (أبو خريص وشكشك، 2015).

مقاومة التغيير: محاولة إبقاء الأفراد على الوضع الراهن وعدم الاستجابة إلى التغيير المقترح، وتتمثل المقاومة في حالتين قد تكون تارة سلبية وقد تكون تارة ايجابية، وتكون ايجابية عندما يكون التغيير المقترح سلبيا أي أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة عليه، وبالتالي عدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة (أبو الغنم، 2013).

الجهاز المصرفي الفلسطيني: وهو عبارة عن مجموعة من المصارف العاملة في فلسطين من خلال شبكة من الفروع والمكاتب المنتشرة، والتي تخضع لرقابة سلطة النقد الفلسطينية وتعمل تحت قوانينها وسياساتها.

الثقافة المؤسسية المشتركة: منظومة متكاملة من القيم والسلوكيات والمعتقدات والأنماط السلوكية التي تتبناها المنظمة ويشترك بها أعضائها ويلتفوا حولها، وتؤثر في سلوكياتهم وتصل شخصياتهم وهوية المنظمة (العزام، 2015).

سلطة النقد الفلسطينية: والتي تعرف على أنها مؤسسة عامة مستقلة تعنى برسم وتنفيذ السياسات النقدية والمصرفية لضمان سلامة القطاع المصرفي، ونمو الاقتصاد المحلي بشكل متوازن.

الهيكل التنظيمي: "عبارة عن إطار يحدد جميع الأقسام والإدارات وخطوط السلطة ومراكز اتخاذ القرار، كما ويعبر عن الوحدات الإدارية العاملة في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها". (العميان، 2013).

الإبداع: "مزيج من استعدادات وقدرات ومهارات وخصائص شخصية ترقى بالعمليات العقلية من أجل أداء نتائج تفيد المنظمة والعامل والمجتمع على حد سواء إذا ما وجدت بيئة مناسبة ومشجعة على ذلك" (مانع، 2010).

التحسين المستمر: "عملية ديناميكية تركز على العلاقات بين برامج التحسين، والخدمات، والمواد، والعملاء، والموردين، والمنافسين، وأسواق رأس المال" (Singh and Singh, 2013).

البنوك التجارية: "مؤسسات مالية لحفظ ودائع الشركات أو المنشآت والأفراد وتقوم بتمويل المقترضين بالأموال التي يحتاجونها، حيث تعتبر وسيط مالي يعمل بين طرفين ألا وهما المودعين والمقترضين من الأفراد والشركات". (عريقات، 2014).

الحصة السوقية: "نسبة أصول أو ودائع أو تسهيلات البنك خلال سنة معينة، إلى مجموع أصول أو ودائع أو تسهيلات جميع المصارف، خلال السنة نفسها". (حداد، 2010).

2 الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 المقدمة

شهد القطاع المصرفي الفلسطيني في الآونة الأخيرة تطورا كبيرا وملحوظا، إضافة إلى تغيرات جذرية كبيرة كان لها الأثر الأكبر على المصارف العاملة في فلسطين، وعليه وفي ظل المنافسة الشديدة التي يشهدها القطاع وفي ظل التطورات المستمرة، فإن نجاح واستمرارية هذه المصارف يتطلب ويفرض على إدارتها مواكبة التطورات والتغييرات التي تحدث والتأقلم معها في محاولة منها للمحافظة على مركزها التنافسي تحت ظل صراع البقاء للأقوى.

الجهاز المصرفي الفلسطيني

يعتبر الجهاز المصرفي الفلسطيني عبارة عن مجموعة من المصارف العاملة في فلسطين من خلال شبكة من الفروع والمكاتب المنتشرة، والتي تخضع لرقابة سلطة النقد الفلسطينية وتعمل تحت قوانينها وسياساتها، حيث يعتبر الجهاز المصرفي الفلسطيني دعامة وركيزة أساسية للقطاع المالي وللتتمية الاقتصادية المستدامة.

وكنتيجة للاحتلال الإسرائيلي فقد مرت فلسطين في عام 1948م وحتى عام 1967م بمرحلتين اقتصادية وسياسية غير مستقرة، حيث كان الدينار الأردني هو العملة الرسمية المتداولة في الضفة الغربية لإتباعها للأنظمة والقوانين الأردنية، وبالمقابل كان الجنيه المصري هو العملة الرسمية المتداولة

في قطاع غزة لخضوعها لأنظمة وقوانين جمهورية مصر العربية، وبعد الحصار والانقطاع الذي شهدته الأراضي الفلسطينية بعد عام 1967م، ومع تأسيس السلطة الفلسطينية عام 1994م، وبعد توقيع (اتفاقية أوسلو)، وتوقيع اتفاقية باريس الاقتصادية التي انبثقت عن اتفاقية أوسلو، فقد وسعت السلطة الفلسطينية جهودها من أجل بناء اقتصاد فلسطيني مستقل، الأمر الذي ساعد على تطور القطاع المالي والمصرفي الفلسطيني وأصبح ما يعرف باسم الجهاز المصرفي الفلسطيني وتأسيس سلطة النقد الفلسطينية عام 1995م. (سلطة النقد الفلسطينية، 2011).

من بعدها جاء قرار تأسيس سلطة النقد الفلسطينية في ظل غياب إطار تشريعي يحدد أهدافها ومهامها وذلك في الفترة الممتدة ما بين 1995 وحتى 2001، حيث كان هناك افتقار للمهارات والخبرات التي تمكنها من النهوض بمهمة تأسيس أول بنك مركزي فلسطيني، لذلك تم الاستعانة في هذه المرحلة بمجموعة من المؤسسات الإقليمية الدولية، كصندوق النقد الدولي والبنك الدولي، بالإضافة إلى تقديم المساعدة من عدد من المصارف المركزية العربية، وعدد من الخبراء المصرفيين في المصارف التجارية الفلسطينية والعربية، ومن ثم تشكلت النواة الأساسية لسلطة النقد، التي قامت بوضع إستراتيجية لتطوير العمل المصرفي في مناطق السلطة الفلسطينية والتي ركزت على إيجاد الإطار التشريعي للعمل المصرفي، وبناء الأنظمة الرقابية، وتعزيز العلاقات الإقليمية والدولية، بالإضافة إلى البناء الداخلي لدوائر سلطة النقد وكادرها البشري (سلطة النقد الفلسطينية، 2011).

ثم جاءت المرحلة الوسيطة من 2002 وحتى 2005 والتي ركزت بدرجة كبيرة على الأنظمة المصرفية والرقابية، وعلى عملية تطويرها كتطوير أنظمة المقاصة والمعلومات، وأنظمة الأرشفة، كذلك البدء بتأسيس شبكات وأنظمة تربط بين المصارف وسلطة النقد إلكترونياً، أيضاً العمل على توفير نظام مدفوعات متكامل والبدء بسن مجموعة من القوانين من لضمان تنظيم الأمور وضبط العمل المصرفي، أيضاً في هذه المرحلة بدأت عملية التفكير باندماج المصارف وتفعيل دور المصارف الإسلامية، وعلى الرغم من صعوبة الأوضاع السائدة في المناطق الفلسطينية في سنوات هذه المرحلة والتي جاءت نتيجة اندلاع انتفاضة الأقصى، وإعادة احتلال الضفة الغربية، ومحاصرة الاقتصاد الفلسطيني والتشديد من حوله، أيضاً عمليات السطو والمهاجمة التي شهدتها بعض المصارف من قبل الاحتلال، إلا أن سلطة النقد استطاعت خلال هذه الفترة الرفع من مستوى الكفاءات للكادر البشري، وتطوير نظم رقابة مصرفية، وتعميق الروابط بين مؤسسات الجهاز المصرفي، وسن العديد من القوانين التي تنظم العمل المصرفي أهمها إصدار قانون المصارف رقم 2 لسنة 2002، إضافة إلى البدء في التفكير نحو إجراء تحول استراتيجي نحو بنك مركزي عصري وبكامل الصلاحيات (سلطة النقد الفلسطينية، 2013).

وضمن جهود سلطة النقد الفلسطينية المستمرة في إدارة هذه المؤسسات بشكل امن وسليم يضمن المحافظة على ودائع وأموال المودعين، ويضمن علاج القصور والاختلالات في المبادئ السابقة، فإنها قامت بسن قوانين وقواعد وممارسات مثلى لحوكمة هذه المصارف بالاستناد إلى المبادئ الإرشادية لممارسات الحكم السليم للمصارف التي أقرتها لجنة بازل عام 2010 والتي اقتدت بها سلطة النقد الفلسطينية وسنتها كقواعد إلزامية لا يسمح التساهل فيها أو التغاضي عنها (سلطة النقد الفلسطينية، دليل البنوك 2018).

وفي ظل غياب عملة وطنية موحدة في الأراضي الفلسطينية ووجود عملات رئيسية للتداول في السوق الفلسطيني والتي تضم الشيك والدولار الأمريكي والدينار الأردني، إلى جانب عملات أخرى كاليورو الأوروبي والجنيه المصري، فإن هذا يؤدي إلى حالة من الخوف وعدم التأكد لدى المصارف من توسيع نشاطاتها الائتمانية تجنباً لمخاطر أسعار الصرف، الأمر الذي ينعكس ايجابياً على المصارف الوافدة حيث أنه وفي ظل غياب عملة وطنية ووجود أكثر من عملة للتداول فإن هذا يحفز المصارف الوافدة على استثمار ودائعها في بلد المنشأ لكل عملة من العملات المتداولة الأمر الذي قد يؤثر سلباً على فرصة بناء قاعدة ائتمانية واسعة في القطاع المصرفي الفلسطيني. (التقرير السنوي لسلطة النقد، 2013)

وعلى صعيد نمو القطاع المصرفي وتطور أعماله فقد أشارت بيانات سلطة النقد الفلسطينية في الربع الثاني من العام 2019 إلى أن ودائع العملاء لدى المصارف العاملة في فلسطين بشقيها المحلية والوافدة، قد بلغت 14.2 مليار دولار، إضافة إلى ارتفاع إجمالي التسهيلات إلى 9.2 مليار دولار، وبلغ صافي الأصول 16.8 مليار دولار أمريكي، كذلك بلغ عدد العاملين في القطاع المصرفي حتى ذلك الوقت 7262 عاملاً. (سلطة النقد الفلسطينية، 2019)

ويعمل في السوق المصرفي الفلسطيني 14 مصرفاً من بينها 7 بنوك محلية تجارية، بما فيها 3 بنوك إسلامية، و 7 بنوك وافدة، 6 منها أردنية وبنك مصري واحد، ويمكن تقسيم المصارف العاملة في فلسطين إلى قسمين كما يوضحها الجدول رقم (2.1) التالي:

جدول 2.1: المصارف العاملة في فلسطين

المصارف المحلية	المصارف الوافدة
بنك فلسطين	بنك القاهرة عمان
بنك الاستثمار الفلسطيني	البنك العربي
البنك الإسلامي العربي	بنك الأردن
البنك الإسلامي الفلسطيني	البنك العقاري المصري العربي

المصارف المحلية	المصارف الوافدة
بنك القدس	البنك التجاري الأردني
البنك الوطني	البنك الأهلي الأردني
مصرف الصفا	بنك الإسكان للتجارة والتمويل

المصدر: سلطة النقد الفلسطينية بحسب التقرير السنوي للعام 2018

وضمن تقرير سلطة النقد الفلسطينية للعام (2018)، فقد أشار التقرير إلى أن سلطة النقد استطاعت تحقيق المزيد من الانجازات على المستوى القانوني والرقابي وعلى مستوى الشمول المالي وعلى مستوى مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، إضافة إلى زيادة تعميق الروابط ما بين الجهاز المصرفي الفلسطيني وبين الدول العربية والإقليمية والدولية، الأمر الذي انعكس في النهاية ايجابيا على المؤشرات الحيوية للقطاع المصرفي الفلسطيني، فارتفعت موجوداته لتصل إلى 16.1 مليار دولار، وحجم ودائع يصل إلى 12.2 مليار دولار.

وتشير توقعات سلطة النقد إلى حدوث تباطؤ في الاقتصاد خلال العام 2020 خاصة وفي ظل توجه الحكومة لخفض مستويات التبعية والانفكاك الاقتصادي التدريجي عن الاقتصاد الإسرائيلي، في محاولة منها للاستفادة من بعض المنافذ التي يتيحها بروتوكول باريس الاقتصادي، شرعت الحكومة مؤخراً في اتخاذ عدد من الإجراءات والقرارات التي من شأنها خفض حجم استيراد بعض السلع من السوق الإسرائيلي، إلى جانب عقد اتفاقيات تجارية مع بعض الدول العربية المجاورة، تحديداً مصر والأردن، كما يتوقع أن تتأثر مؤشرات الاقتصاد الكلي في العام 2020 ببعض العوامل والمتغيرات المحلية والخارجية، وخصوصاً تلك المتعلقة بالمحاولات الرامية إلى إيجاد مصادر بديلة لتمويل عجز موازنة الحكومة في ظل تراجع حجم المنح والمساعدات الدولية؛ وتوفير التمويل اللازم لاستمرار عمل المنظمات الأهلية، وخاصة وكالة الأونروا، والتطورات المتعلقة بأزمة المقاصة والكهرباء مع الطرف الإسرائيلي.

البنوك التجارية الوافدة

تعتبر البنوك التجارية أحد أهم المكونات التي يركز عليها اقتصاد الدول، كونها تلعب دوراً مهماً في حفظ ودائع الشركات أو المنشآت والأفراد وتقوم بتمويل المقترضين بالأموال التي يحتاجونها، حيث تعتبر وسيطاً مالي يعمل بين طرفين ألا وهما (عريقات، 2014):

- المودعين من أفراد وشركات.
- المقترضين من أفراد وشركات.

ويتألف القطاع المصرفي الفلسطيني من مجموعة من البنوك التجارية الوافدة والتي تعمل فيه منذ سنوات عديدة وتضم كلا من بنك القاهرة عمان، البنك العربي، بنك الأردن، البنك العقاري المصري العربي، البنك التجاري الأردني، البنك الأهلي الأردني، وبنك الإسكان للتجارة والتمويل.

وبحسب البيانات التي أفصحت عنها جمعية البنوك الفلسطينية (2018) فقد بلغ مجموع موجودات المصارف التجارية الوافدة 898 مليون دولار، أيضا صعدت ودائع عملاء هذه المصارف إلى نحو 731 مليون دولار وبنسبة 16% في الفترة الممتدة ما بين 2014 وحتى 2018، وفيما يتعلق بالفوائد الدائنة للمصارف التجارية الوافدة فقد بلغت 50 مليون دولار، وبلغ صافي أرباح هذه البنوك حتى نهاية عام 2018 ما يقارب 5589 مليون دولار.

بنك الأردن

يعتبر بنك الأردن من البنوك التجارية الوافدة ومن أوائل البنوك التي تأسست في الأردن عام 1960م كشركة مساهمة محدودة، وهو من أوائل البنوك التي تواجدت في السوق الفلسطيني حيث يعتبر بنك الأردن أول بنك يفتح فرعاً له في فلسطين بمدينة جنين، وهو أول بنك أردني يفتح فرعاً له في الضفة الغربية عام 1994م، كفرع الخليل ورام الله ونابلس، وقد تصدر بنك الأردن مراكز رائدة ومتقدمة في السوق الفلسطيني مقارنة بالبنوك الأخرى العاملة في فلسطين على مستوى المطلوبات والموجودات. ويقوم البنك بتقديم خدمات متميزة للمؤسسات والأفراد والشركات، كما يعمل على تصميم برامج خاصة بالسوق الفلسطيني ويقوم بتنفيذ العديد من المشاريع التي تعمل على تطوير وتعزيز بنيته التحتية المعلوماتية والخدمية والتكنولوجية، الأمر الذي يعزز من مكانته التنافسية وريادته المصرفية، وتضم مجموعة بنك الأردن كلا من بنك الأردن في الأردن إضافة إلى الفروع العاملة في فلسطين والبحرين وإضافة إلى مجموعة من شركاته التابعة له (موقع بنك الأردن، 2019).

وفيما يتعلق بأداء الموظفين وتميزهم فقد خطا بنك الأردن خطوات عديدة على صعيد الارتقاء والتميز بأداء الموظفين، من خلال تقديم العديد من المشاريع التدريبية المخصصة، والتي تعنى بموظفي الفروع كالمشروع التدريبي (مهارات البيع Sales Academy)، إضافة إلى مشروع "الجدارات السلوكية"، والذي يستهدف جميع موظفي البنك، ويعنى بتمكينهم من الارتقاء بأدائهم، بما ينسجم مع الممارسات الفضلى في مجال الإدارة والاقتصاد والأعمال، أيضا المشروع التدريبي "التحليل المالي" الذي يعنى بموظفي التسهيلات في البنك.

وقد بلغ عدد فروع ومكاتب بنك الأردن حتى منتصف العام 2019، 32 فرعاً ومكاتباً، موزعة على مدن الضفة الغربية وقطاع غزة، إضافة إلى امتلاكه شبكة كبيرة من الصرافات الآلية والتي بلغ عددها

38 صرافاً موزعة أيضاً على مناطق الضفة والقطاع، وتصدر بنك الأردن منذ انطلاق أعماله في فلسطين مراكز متقدمة بين المصارف العاملة في فلسطين على مستوى الموجودات والمطلوبات، وفيما يتعلق بالحصة السوقية فقد سجل بنك الأردن حصة سوقية في نهاية العام 2018 بلغت بمعدل 3.93 على مستوى الموجودات، و 4.02% على مستوى الودائع، كذلك 3.25% من إجمالي صافي التسهيلات المباشرة، و 4.32% من صافي الأرباح . (جمعية البنوك في فلسطين، 2019).

2.2 إدارة التغيير

في ظل التغيير الكبير والمتسارع الذي تشهده منظمات الأعمال، في إطار سعيها للبقاء والنمو وتحقيق النجاح، لا تستطيع هذه المنظمات أن تبقى مكتوفة الأيدي وأن تترك الظروف والصدفة تتحكم بمصيرها، بل يتوجب على المديرين السعي لإدارة عملية التغيير، لذلك فإدارة التغيير من أهم المواضيع التي تشغل القيادات الإدارية في منظمات الأعمال، باعتبارها وسيلة لضمان التفاعل الإيجابي مع التغييرات المستمرة في بيئة العمل الداخلية والخارجية. (بن عامر، 2010).

ويعتبر التغيير قانون الحياة، إذ تتغير مكونات الطبيعة وعناصرها باستمرار وقد يكون هذا التغيير إما تغييراً بشكل متدرج وبطيء كتغيرات الطبيعة والتغيرات الاجتماعية، أو تغييراً بشكل سريع ومتتالي كالتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، وتهدف عملية التغيير إلى عمل تحسينات وتطويرات على هيكلية المؤسسة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الراهن، بما يساعدها في تحقيق أهدافها بشكل سليم وأفضل، كما ويهدف التغيير إلى عمل العديد من التعديلات التي تتميز بالإيجابية في تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة وإدارتها، أو في عناصر العمل التنظيمي من أجل تحقيق مجموعة من الأمور الأساسية ومنها ملائمة وتوافق أوضاع المؤسسة مع الواقع الموجود، من خلال استحداث وتطوير السياسات الإدارية والهياكل التنظيمية، والقيام بالعديد من النشاطات الجديدة والخدمات المتميزة التي تحقق للمؤسسة تقدماً ملحوظاً على غيرها من المؤسسات، كذلك المحافظة على وجود وبقاء المؤسسة وتطويرها باستمرار من خلال التخطيط المسبق وتحقيق الأهداف المخطط لها والطموح الوصول لها، لذا فعلمية التغيير تحتاج إلى عملية تخطيط وتنظيم مسبق تجنباً لحدوث تغيير مفاجئ غير مخطط له وغير مضبوط ولا يمكن السيطرة عليه. (القرواني، 2015).

واعتباراً لأهمية وحيوية مؤسسات القطاع المصرفي فقد أصبحت هذه المؤسسات تعطي أهمية بالغة لإدارة التغيير، من أجل مواكبة تطورات الأفراد من خلال عمل تطورات حقيقية وفعالية، ولمواجهة التحديات التنافسية التي فرضتها التغيرات والتطورات في البيئة الداخلية والخارجية، إذ أن الوعي بعملية التغيير وإدراك مدى أهمية هذه العملية أدى إلى تبني هذه المؤسسات لعملية التغيير كأداة من أدوات

التعامل مع التغييرات التي تحدث، لذا لا بد من ضرورة معرفة أسباب التغيير وتأثيره والغاية الحقيقية منه باعتباره وسيلة لتحقيق التميز والانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي الأفضل، والذي يعتبر المفتاح الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات من خلال أنه يعتبر قوة دافعة باتجاه تحقيق التطور والنمو والمحافظة على مكانة المؤسسة في السوق، الأمر الذي يحتم على المؤسسات، وسعيها منها لتحقيق الميزة التنافسية وتحسينها يحتم عليها مواكبة التغيير بشكل مستمر من خلال التخطيط لبرامجه ومعرفة أسبابه ومجالاته.

2.2.1 مفهوم إدارة التغيير:

يعرف حمود (2010) التغيير بأنه: "عملية إدخال وتحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل".

وعرف نجم (2011) إدارة التغيير بأنها: عبارة عن مرحلة انتقالية من حالة قائمة وموجودة إلى حالة مستهدفة ليس فقط برسم خطط أو بصيغة تصورات معدة وجاهزة لعملية التغيير بل وإنما الأهم من ذلك هو العملية الإدارية في المنظمة من خلال الأنشطة المتدفقة التي يأتي عند تنفيذها العديد من العقبات والمشاكل والاحباطات التي تحول دون تحقيق الأهداف الأساسية والمرجوة من عملية التغيير.

وعرفها عرفة (2012) على أنها عمل تغييرات في طرق العمل أو أسلوب الإدارة من خلال خطة واضحة المعالم، حيث يكمن الهدف من ورائها مواكبة التغييرات والتطورات الحديثة في محيط العمل وذلك لغاية الارتقاء بالإنتاجية وكفاءة العمل في المنظمات.

ويُقصد بعملية التغيير أنها مجموعة من الأساليب الإدارية التي يكون لديها القدرة على مواجهة العوامل والتغيرات الداخلية والخارجية من خلال عملية التغيير المخطط، والتي تهدف إلى تحسين وتطوير فعالية وكفاءة الإدارة، وتقوية إمكانية مواجهة هذه الإدارة للتحديات الحالية والمستقبلية من خلال خطة طويلة الأجل لتحسين أداء الإدارة وتحديد المشكلات وحلها، وإحداث تغييرات جذرية في الممارسات الإدارية وفي الثقافة التنظيمية للمؤسسة ومراعاة الظروف والعوامل للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. (الزعبي، 2009).

ويرى الزعبي (2010) إدارة التغيير على أنها: مجموعة من الأساليب الإدارية التي تمتلك القدرة على مواجهة العوامل والتغيرات الخارجية والداخلية من خلال التغيير المخطط، الذي يهدف إلى تحسين وتطوير فعالية الإدارة وكفاءتها، وتقوية إمكانية مواجهة هذه الإدارة للتحديات الحالية والمستقبلية، وإحداث تغييرات جذرية في الممارسات الإدارية وفي الثقافة التنظيمية للمؤسسة .

كما وتُعرف إدارة التغيير بأنها الاستعداد المسبق، من حيث القيام بتوفير جميع ما يلزم لاستخدام الموارد المتاحة في المنظمة، سواءً كانت هذه الموارد مادية أو بشرية أو قانونية أو زمنية من خلال توفير العديد من المهارات الإدارية والفنية والإدراكية والسلوكية من أجل عملية التحول من الوضع الراهن والواقع الحالي إلى الوضع والواقع المستقبلي، خلال فترة زمنية محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات، وبأقصر وقت وأقل تكلفة وجهد. (العطيات، 2006).

ويمكن القول إن إدارة التغيير هي الإدارة التي تقوم بالمعالجة الفعالة للضغوط المفروضة على المنظمة (الداخلية والخارجية)، وذلك باستخدام أفضل الطرق اقتصاداً وفعالية للوصول إلى الأهداف المنشودة.

2.2.2 أهداف التغيير التنظيمي:

إن عملية التغيير لا تأتي بطريقة عفوية أو ارتجالية، وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة ومن أهداف التغيير التنظيمي ما يلي (ماهر، 2005):

- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- زيادة قدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز أهداف المنظمة.
- مساعدة الأفراد على القيام بتشخيص مشاكلهم وتحفيزهم لإحداث عملية التغيير والتطور.
- تشجيع جميع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- إيجاد مركز الصراع بهدف إعادة توجيهه وإدارته بشكل يخدم المنظمة.
- زيادة مستوى الثقة والتعاون بين وحدات الأعمال وبين الأفراد العاملين والإدارة.
- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف والتمسك به والابتعاد عن الأساليب التقليدية في الإدارة وزيادة مستوى التعاون بين وحدات الأعمال يمكن المنظمة من الحصول على معلومات هامة عن جميع عملياتها الأداء الريادي والإبداع.
- زيادة مستوى الإبداع.

وفي هذا الإطار يتضح مما تم ذكره أن الأهداف الأساسية لإدارة التغيير تتمثل في تحقيق أهداف المؤسسة وتكييف المؤسسة بشكل كامل مع البيئة المحيطة والإقليمية، واستشراف المستقبل وإعادة صياغة رسالة وأهداف المؤسسة الإستراتيجية، وتحويل أسلوب الإدارة من الأسلوب التقليدي إلى أسلوب يتوافق مع مواجهة التحديات.

2.2.3 مسوغات إدارة التغيير:

أورد (Busk et al.,2015) أن المؤسسات تقوم بعملية التغيير تماشياً مع المتغيرات في البيئة المحيطة، ومواكبة التطورات التقنية والتكنولوجية المتسارعة، إضافةً إلى التغييرات في البيئة الداخلية للمؤسسة، لذا فإن مبررات التغيير يمكن أن تتمثل في عدة أمور منها: العولمة وتحدياتها الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية على المجتمعات والدول والمؤسسات، إضافةً إلى ثورة التكنولوجيا والمعلومات والصناعة، التي تفرض عملية التغيير في جميع المؤسسات والمجتمعات الأمر الذي يتطلب إعادة هيكليّة وبناء كاملة وشامله في شتى المجالات داخل المؤسسات، وتسارع المتغيرات العالمية والإقليمية التي تفرض واقعاً جديداً ينبغي التعامل معه ومواكبته باستمرار.

ويضيف (Nafei,2014) مسوغات أخرى هي: التماشي مع ثقافة العصر الحديثة والاندماج والانخراط بها ومواكبتها، وكذلك مواكبة التقدم العلمي والاقتصادي والتقني والصناعي والاجتماعي، والقيام بموافاة المؤسسة وواقع العمل بكل ما هو جديد في المجالات العلمية والفكرية والتقنية، كذلك زيادة كفاءة المنظمة ورفع كفاءة موظفيها من أجل القدرة على توقع احتياجات الزبائن ومتطلباتهم والقيام بتلبية هذه الاحتياجات والتوقعات، الأمر الذي يسهم في زيادة ولاء الزبائن للمؤسسة، وبالتالي استقطاب زبائن جدد.

2.2.4 أهمية التغيير:

تبرز أهمية التغيير في حالات معينة يكون لا بد فيها من التدخل وإحداث التغيير في المنظمة من هذه الحالات كما أوردها (Paton & McCalman, 2010):

فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها خلال الفترة الزمنية المحددة، وخاصة عندما يتعلق الأمر بدخول المنافسين واحتلال موقع التنافس في السوق ، إدخال واستخدام تقنيات حديثة في إجراءات العمل وخاصة المعقدة منها، والتي تتطلب عمل العديد من التغييرات والإجراءات بشكل تدريجي وأهمها تأهيل وتدريب الموظفين على كيفية استخدامها وإتقانها، إضافة إلى اعتبار أن التغيير في المنظمة يأتي كاستجابة سريعة لمواجهة تقلبات البيئة الخارجية، لذلك تبرز أهمية التغيير في هذا المجال بأنه العامل الوحيد القادر على التكيف مع جميع التغيرات الخارجية المفروضة على المنظمة.

2.2.5 أسباب ومبررات التغيير:

إن عملية التغيير في المنظمة لا تحدث من فراغ، بل تحدث نتيجة لمجموعة من القوى والأسباب الداخلية والخارجية، ويوجد العديد من مبررات التغيير التي تتمثل في مجموعة من المؤشرات التي يدل وجودها على الحاجة لبدء التغيير، والمتمثلة بالآتي(العقيلي، 2010):

- **تغيير أهداف المنظمة:** من خلال إضافة أهداف جديدة أو إلغاء الأهداف القديمة، الأمر الذي يتطلب إدخال التغيير الإداري على المنظمة.
- **تغيير القوانين:** وهو تغيير التعليمات والتشريعات والقوانين الحكومية، وعندها على المنظمة أن تغير في إدارتها لتتكيف وتتماشى مع القوانين والتشريعات الجديدة كيلا تعرض نفسها للمساءلة أو المحاسبة.
- **تغيير الشكل العام للمنظمة:** وينتج هذا التغيير عن أسباب عديدة منها: اندماج المنظمة مع منظمة أخرى، أو قيام المنظمة بتجزئة نفسها حتى تضمن انتشار أوسع لخدماتها أو لتقليل ضغوط العمل.
- **تغيير الأذواق:** يجب على المنظمة أن تقوم بدراسة أسواقها جيداً عند طرحها لأي منتج أو خدمة جديدة لضمان أن منتجها يلبي ذوق المستهلك، ويشبع رغباته وحاجاته، ولمعرفة ما إذا كان المنتج أو الخدمة مرغوبة في السوق، وعليه فإنه على المنظمة القيام بإدخال تغييرات لضمان وجودها التنافسي في السوق.
- **التطور التكنولوجي:** إن مواكبة التطور التكنولوجي تستدعي إدخال التغيير على المستوى المادي والبشري في المنظمة من أجل تسهيل تنفيذ الأعمال وتحسين الإنتاج والخدمات.
- **انخفاض الروح المعنوية:** تتمثل مؤشرات انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين بارتفاع تكلفة العمل أو تدني الإنتاجية، الأمر الذي يستوجب ضرورة إحداث التغيير المناسب من أجل التغلب على انخفاض الروح المعنوية وتحسين العوامل المرتبطة بها.
- **وجود خطأ في عملية اتخاذ القرار:** ويتم التغيير في هذه الحالة بالاعتماد على موقع الخلل في عملية اتخاذ القرار كبطئها أو عدم مقدرة الإداريين على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، أو عدم قدرتهم على الدخول بحرية إلى مصادر المعلومات الضرورية اللازمة لعملية اتخاذ القرار.
- **النقص في التجديد والابتكار:** إن توقف التجديد والابتكار يؤدي بالضرورة إلى توقف النمو والتطور في المنظمة وبالتالي فإن المؤسسة المبتكرة هي المؤسسة القادرة على صنع التغيير.
- **ضعف الاتصالات:** قد يسبب ضعف الاتصال فشل في إحدى المجالات الوظيفية المتعددة التي ذكرت سابقاً.
- **الفشل في المجالات الوظيفية:** إن وجود فشل في أي مجال من المجالات الوظيفية الرئيسية في المنظمة يحتم على المنظمة أن تقدم على تغيير الأسباب الكامنة وراءه، من أجل ضمان استمراريتها وحتى لا تخسر أسواقها وعملائه.

2.2.6 أنواع التغيير:

يمكن تقسيم التغيير إلى عدة أنواع، منها:

- **تغيير استراتيجي:** يهتم هذا النوع من التغيير بقضايا رئيسية طويلة الأجل كأهداف المنظمة ورسالتها وفلسفتها حول مواضيع الجودة والتطوير والابتكار، والقيم الخاصة بالعاملين والتقنيات المستخدمة واحتياجات المجتمع، ويتم إحداث التغيير الاستراتيجي ضمن مجموعة من العوامل كالبيئة الخارجية التنافسية والاقتصادية والاجتماعية، كذلك موارد المنظمة الداخلية والموارد المادية والبشرية المتوفرة والأنظمة والهياكل التنظيمية المعمول بها. (الحريري، 2011).
- **تغيير وظيفي:** ويرتبط هذا النوع من التغيير بالإجراءات والأساليب والنظم الجديدة التي تؤثر على العمل داخل المؤسسة بشكل مباشر، ويعتبر التغيير الوظيفي أحد أكثر التغييرات التي تحدث أثر ملموس وكبير على العاملين بشكل مباشر في المنظمة. (الحريري، 2011).
- **تغيير ثقافي:** وينشأ هذا النوع من التغيير إلى عمل تغييرات في قيم ومعايير واتجاهات وسلوكيات ومعتقدات الأفراد. (جلاب، 2011).
- **تغيير مخطط وتغيير عشوائي:** ويقصد بالتغيير المخطط أنه تغيير هادف نابغ عن قصد ويتم عمل خطة واضحة ومدروسة من أجل إحداث التغيير، ويهدف إلى تحقيق أهداف ملموسة، أما فيما يتعلق بالتغيير العشوائي فهو تغيير يتم دون الاستناد إلى خطة مدروسة ودون وجود دراسة كافية للنتائج أو الآثار المترتبة. (العميان، 2005).

2.2.7 مقاومة التغيير:

ويقصد بمقاومة التغيير هي "امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم". (العميان، 2005).

وعرفها أبو الغنم (2013) على أنها محاولة ابقاء الأفراد على الوضع الراهن وعدم الاستجابة الى التغيير المقترح، وتتمثل المقاومة في حالتين قد تكون تارة سلبية وقد تكون تارة ايجابية، وتكون ايجابية عندما يكون التغيير المقترح سلبيا أي أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة عليه، وبالتالي عدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة (أبو الغنم، 2013).

وعرفها ملحم والإبراهيمي (2008) على أنها عبارة عن أي تصرف أو ردة فعل هدفها الحفاظ على الوضع الحالي والراهن، والتصدي لأي محاولات تغيير لتغيير هذا الوضع الراهن.

وترى الباحثة بأن مقاومة التغيير هي عبارة عن رفض لأي جديد خوفا من عدم القدرة على التكيف أو التماشي معه أو عدم رغبة الفرد بالتخلي عن وضعه الحالي لأنه يعتبر بأن أموره جيدة ولا تحتاج لأي تغيير فيرغب بالإبقاء على وضعه الحالي لاقتناعه بأن هذا الوضع هو الأفضل على الإطلاق.

2.2.8 أسباب مقاومة التغيير:

يرى مصطفى (2005) أن مقاومة التغيير تعود لعدة أسباب منها:

- **الخوف من المجهول:** قد يخاف البعض من فقدان العديد من المزايا كالسلطة أو فقدان موارد مالية أو بشرية، كذلك الخوف من فقدان صلاحيات اتخاذ القرارات في المنظمة والخوف من عدم القدرة على أداء المهام والواجبات المطلوبة وفقا للنظام الجديد، الأمر الذي يؤدي إلى تدني الإنتاجية والحصول على تقييم أداء غير مرضي.
- **وجود قصور في فهم بعض الجوانب:** من الطبيعي وجود معارضة للتغيير في حالة عدم فهم الغاية منه وأهدافه، وقد يسود جو من سوء الفهم لأهداف التغيير ونتائجه عندما يكون هناك وجود نوع من عدم الثقة ما بين الأفراد العاملين وبين المخططين للتغيير.
- **تقييمات مختلفة للتغيير ونتائجه:** حيث يختلف تقييم التغيير من شخص لآخر داخل المؤسسة، فالشخص المشرف والمخطط لعملية التغيير يرى بأن التغيير سوف يقود لتحقيق نتائج ايجابية، على عكس المعارضين أو الذين لا يخططون لعملية التغيير والذين قد يرو بأن التغيير سوف يؤدي إلى نتائج سلبية غير مرضية وقد يحدث أضرارا.
- **الاقتناع بأن الوضع الحالي هو الأفضل:** حيث يرى البعض بأن التغيير سوف يكون مضيعة للوقت والجهد والتكلفة لان الوضع الحالي الموجود هو أنسب وأفضل الأوضاع.
- **أسباب تنظيمية وثقافية:** تتمثل في الخوف من عدم القدرة على تنفيذ التغيير بآلياته وبرامجه وأنظمتها الجديدة، كذلك عدم الشعور بفوائد التغيير وإدراك أهميته والإيجابيات المتحصلة منه، أيضا الخوف من زيادة أعباء العمل والخوف من فقدان السلطة والتي تعني الخوف من التغيير المقترح. (ملحم والإبراهيمي، 2008).

2.2.9 أبعاد إدارة التغيير:

1. وجود ثقافة مشتركة داخل المنظمة:

وتعرف الثقافة المؤسسية المشتركة على أنها منظومة متكاملة من القيم والسلوكيات والمعتقدات والأنماط السلوكية التي تتبناها المنظمة ويشترك بها أعضائها ويلتفوا حولها، وتؤثر في سلوكياتهم

وتصقل شخصياتهم وهوية المنظمة الأمر الذي يؤثر في إنتاجية المنظمة وقدرتها على مواكبة التطور والتغيير. (العزام، 2015).

ويرى العميان (2005) أن خصائص الثقافة المؤسسية أو التنظيمية المشتركة في المنظمة تتلخص بمجموعة من الأمور : كالاتزام بالسلوك والتقيده، نتيجة التفاعل بين العاملين في المنظمة فإنهم يقومون باستخدام لغة مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث التصرف والاحترام، أيضا وجود معايير محددة تتعلق بحجم العمل الواجب انجازه ، ووجود قيم متحكمة أو أساسية تتبناها المؤسسة كالاتزام بالأنظمة والتعليمات، والجودة العالية، إضافة إلى وجود مناخ تنظيمي يسود البيئة الداخلية التي يعمل بها الأفراد يؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم، ووجود فلسفة خاصة بالمنظمة في سياساتها المستخدمة في تعاملها مع موظفيها وعملائها .

وتؤدي ثقافة المنظمة إلى تحقيق نوع من التكامل الداخلي بين العاملين داخل المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم، والعمل بفعالية، كما وتحقق تكيف وانسجام ما بين العاملين بالمنظمة وبين البيئة الخارجية ذات العلاقة بالمنظمة، وتعتبر الثقافة المرشد الأساسي لجميع العاملين والأنشطة من أجل توجيه الجهود والأفكار نحو تحقيق أهداف المنظمة، كما وتكمن أهميتها في تحديد أسلوب وسرعة استجابة الأفراد في المنظمة للتغيرات التي تحدث فيما يخص المنافسين واحتياجات العملاء الذي يحقق نمو واستمرار للمنظمة ويميزها عن غيرها. (عمر ومحمد، 2006).

ونكر الخليفة (2008) بأن دور الثقافة التنظيمية يكمن في مجموعة من الأمور على النحو الآتي:

- منح المنظمة ميزة تنافسية إذا ما كانت تشدد على أخلاقيات السلوك في العمل وخدمة العملاء .
- تكوين دليل إرشادي للإدارة والعاملين لتحديد نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها.
- تزيد من درجة القابلية والاستجابة لدى المؤسسة وزيادة قدرتها على مواكبة التطورات والتغيرات التي تحدث.
- استقطاب عاملين على درجة من التميز والإبداع.
- تشكيل ضغوط على العاملين من أجل إطلاق العنان الفكري لديهم في محاولة لتحقيق حالة من التميز والإبداع.
- تجعل للمنظمة ملامح خاصة بها تميزها عن غيرها من المنظمات العاملة في ذات القطاع والمجال، وتساعد أيضا في تحقيق أهدافها من خلال تيسير مهمة الإدارة.

لذا وحتى تتجح إدارة التغيير على اعتبارها متطلب ضروري في العصر الحالي من أجل التأقلم والتكيف مع الأوضاع والتغيرات الطارئة واستجابة لهذه التغيرات، فلا بد من وجود ثقافة تنظيمية مشتركة تحكم

جميع العاملين في المنظمة تجمعهم تحت مسمى ومبدأ وحدة الأمر الذي يساعد على عدم حدوث قوى كبيرة لمجابهة التغيير أو على سهولة تقبل الأفراد للتغيير وعدم وجود معارضة وأحزاب قد تحول دون سير العملية بشكل سلس وسهل.

ويرى العزام (2015) بأنه يتوجب على قائد أو مدير التغيير القيام باستثمار جميع الفرص المتاحة لتوضيح ثقافة المنظمة ونشرها بطريقة تنسجم مع القيم والقناعات المشتركة التي تسود المناخ التنظيمي للمنظمة وتشجع العاملين على العمل بموجبها، وتقوم الثقافة المؤسسية المشتركة والمتينة في المنظمات بالإسهام في دعم المشاريع والمبادرات والتوجهات التطويرية، ويشمل بناء الثقافة المؤسسية من قبل مدير التغيير ممارسات وسلوكيات هادفة بطبيعة الحال إلى عملية تطوير للنظام المؤسسي وقواعد السلوك العام كذلك القيم والمعتقدات التي تركز على العاملين باعتبارهم محور العملية التنظيمية، والذي يجب أن توجه مجموعة من البرامج والمشاريع إلى تنميته نمواً سليماً متكاملًا.

2. الالتزام والولاء التنظيمي:

يعتبر موضوع الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لا بد من التركيز عليها والاهتمام بها إذا ما أردنا عمل تغيير ناجح وسلس وفعال، وذلك لارتباطه ارتباط وثيق بسلوكيات العاملين داخل المنظمة والأهم مدى تأثيره على أدائهم في العمل ومستوى ومعدل إنتاجيتهم الأمر الذي سوف ينعكس بشكل مباشر على المنظمة وعلى علاقاتها مع جميع الأطراف الخارجية، لذا لا بد من وجود إستراتيجية تنتهجها إدارات المنظمات التي تطمح بالتميز من أجل تحسين العلاقة ما بينها وبين العاملين للمحافظة عليهم وكسب ولائهم، كذلك إذا ما كانت تسعى إلى تنمية وتطوير السلوكيات الإبداعية لديهم وتحفيزهم، كذلك من أجل تقديم جهد وعطاء بشكل أكبر وأفضل ومتميز، وإذا ما توفرت قيادة تتضمن التزام المديرين والقادة بالالتزام الأخلاقي تجاه المنظمة وأهدافها ورسالتها، فإنها سوف تساعد على وجود كادر وظيفي كامل يتبنى نفس الشعور من الالتزام. (الغالبي، 2015).

ويمكن تعريف الالتزام التنظيمي على أنه درجة التزام الفرد وتقانيه في بذل الجهود من أجل انجاز عمله ورغبته القوية في البقاء واستمراريته عضواً مشاركاً وفعالاً مع تطابق أهدافه وأهداف المنظمة بشكل كامل. (العديم، 2007).

ولتحقيق الالتزام والولاء التنظيمي فلا بد من إشراك العاملين وتحفيزهم الأمر الذي يعتبر من أهم النقاط التي تساعد على تحقيقه، والتي تساعد على تسيير إدارة التغيير ونجاحها، حيث يجب أن تركز إدارة التغيير بشكل كبير وجدي على ضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة، أو بالأمور المتعلقة بطبيعة عملهم، وإعطائهم الحرية في إبداء آرائهم وأفكارهم الأمر الذي يقلل من حدوث

معارضة للتغيير، كذلك إثارة القدرة الإبداعية لديهم من أجل الكشف عن المشكلات التي قد تحدث قبل وقوعها، وإيجاد الحلول المناسبة لذلك، أيضا ضرورة تشجيع العاملين وتحفيزهم من أجل التغيير عن طريق تمكينهم من إجراءات التغيير المناسبة واتخاذ كل ما يلزم من قرارات من أجل منحهم فرصة للتفكير والإبداع، وابتكار أساليب وطرق جديدة وحديثة في العمل تكون نابعة من مخزون المعارف والخبرات والمهارات التي تم اكتسابها في مجال عملهم، حيث أن تسخير الخبرات والمعارف والمهارات يمكن أن يقود إلى أداء تنظيمي أفضل (فارس، 2014).

ويرى كاظم (2014) أن هناك عدة مجالات يمكن للمنظمة استثمارها من أجل تحسين وزيادة وتعزيز الولاء لدى العاملين بها وتمثل بمجموعة من الأمور:

- التزام المنظمة بعمل حوار مشترك ومفتوح مع العاملين والاستماع بما لديهم من آراء واقتراحات ومشاكل.
 - توفير بيئة عمل ومناخ وظروف عمل جيدة ومناسبة وأمنة.
 - العمل على منح أجور تنافسية.
 - إشراك جميع العاملين في فهم رسالة وأهداف ورؤيا المنظمة.
 - تطوير مهارات وقدرات العاملين من خلال مناقشة فرص التطوير مع العاملين ومن خلال توفير بيئة تعليمية جيدة.
- وذكر فارس (2014) أن وجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي داخل المنظمة أو في بيئة العمل يعود بالعديد من المزايا ومنها:

- انخفاض في معدلات الدوران ومستوى الغياب للعاملين.
- زيادة مستوى الإنتاجية من قبل العاملين.
- يرفع من مستوى معدلات الأداء الفعال.
- يزيد من انتماء العامل لوظيفته ومؤسسته.
- يقلل من الخلافات والمشاكل التي قد تحدث بين العاملين والإدارة ويزيد من التوافق والانسجام بين الفرد والمنظمة.

ويرى فلمبان (2007) أن العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي تتمثل بـ:

- عوامل شخصية: والتي تتعلق بشخصية العامل نفسه وتتعلق بقدراته وثقافته ومدى قدرته على تحمل المسؤولية، كذلك توقعاته للوظيفة أو مدى ارتباطه النفسي بعمله في المنظمة.

- **عوامل تنظيمية:** تتعلق بنطاق العمل نفسه كالاستقلالية والتغذية الراجعة، أو تتعلق بالخبرات العملية وعمليات الإشراف المباشر، أيضا مدى تمسك الموظف بتحقيق أهداف المنظمة ومشاركته في اتخاذ القرارات التي تتعلق ببيئة العمل لديه ونمط القيادة الإدارية.
- **عوامل غير تنظيمية:** وتكون مبنية على مدى توفر فرص عمل بديلة للفرد بعد أن قام باختياره لعمله الأول، حيث يعتمد مستوى الالتزام لدى الفرد على توفر فرص عمل بديلة أو لا أيضا على طبيعة الأجور التي يتم اعتمادها في المنظمات الأخرى، حيث يزداد مستوى الالتزام والولاء إذا ما كان الأجر في الفرص البديلة أقل مما يتقاضاه الفرد في منظمته .

ويعتبر الالتزام التنظيمي مؤشر من أهم مؤشرات نجاح المنظمة في تحقيقها لأهدافها المنشودة والمخطط لها من خلال وجود أهداف واضحة للمنظمة ومفهومة من قبل العاملين، كذلك شعور الفرد بمكانته داخل المنظمة وهيبته واستقلاليته في العمل ورضاه عن هذا العمل، كذلك وجود الرغبة المسبقة لدى الفرد لدخول هذه المنظمة والعمل فيها، أيضا طبيعة العلاقة المتناسكة بين العاملين، فوجود أسلوب قيادي ديمقراطي ووجود مناخ تنظيمي مشجع للإبداع والابتكار ووجود نظام مشجع من الحوافز وتوفير فرص لترقية العاملين تعتبر جميعها من الأسباب التي تجعل العاملين يسلكون سلوكا ايجابيا تجاه أنفسهم وتجاه منظماتهم، الأمر الذي يساعد في عملية التغيير وفي تسيير أهداف إدارة التغيير ويساعد في تقبل التغيير لدى العاملين، لأن الالتزام يجعل العامل يشعر بأنه جزء من المنظمة الأمر الذي يدفعه إلى بذل كل ما لديه من أجل استمرارها وبقائها ونجاحها وتميزها عن باقي المنظمات. (مرزوق، 2011).

فالإدارات الناجحة في تحقيق ما تسمو له من أهداف خاصة فيما يتعلق بالميزة التنافسية لا بد من أن تركز وبشكل كبير على العاملين وعلى سبل رضائهم وولائهم والإبقاء عليهم، الأمر الذي يجعل العامل أكثر إنتاجية وإبداعا وابتكارا، وبما أن الولاء والالتزام التنظيمي في المنظمة يعني دعم وتأيد للمنظمة لذا فمن السهل على إدارات المنظمات التي تلجأ إلى مواكبة التغيير أن تحقق غاياتها من عملية التغيير وأن تمضي في العملية التغييرية بدرجة أكبر وأفضل خاصة إذا ما كان هناك جو كبير من الرضا والالتزام والولاء من قبل موظفيها.

3. الهيكل التنظيمي:

يعتبر موضوع الهياكل التنظيمية داخل المنظمات من المواضيع الإدارية التي لا تقل أهمية عن غيرها من المواضيع التي تعتبر من عناصر إدارة التغيير، والتي تسعى من خلالها إلى تحقيق ميزة تنافسية، فالمنظمات تتأثر بالتغيرات والتطورات التي تطرأ في البيئة الخارجية في ظل التطورات التكنولوجية

والعولمة، والهيكل التنظيمي يعتبر واحد من الجوانب التي تعطي المنظمات ميزة تنافسية تتفوق بها على غيرها من المنافسين، وفي المنظمات تعتمد مدى فعالية المنظمة وقدرتها على تحقيق التميز بدرجة كبيرة على الهيكل التنظيمي المعمول به داخل المنظمة والذي يعبر عن قدرات المنظمات بشكل عام على مدى قيامها وممارستها لواجباتها فهو يساعد على تقليل الاختلافات بين العاملين، من خلال تطبيق مجموعة من الأنظمة والقوانين والإجراءات الموحدة، إضافة إلى تحديد الإدارات التي تمتلك السلطة في عملية اتخاذ القرارات كذلك دراسة الهيكل التنظيمي يساعد الأفراد ويوجههم إلى أداء المهام الموكلة لهم. (الغالبى وإدريس، 2007).

ومن هنا جاء الهيكل التنظيمي كمتطلب ضروري ومهم وكعنصر مهم وفعال من عناصر إدارة التغيير في المصارف التي تسعى باستمرار إلى النمو والاستمرار والنجاح والتميز.

مفهوم الهيكل التنظيمي

عرف العميان (2013) الهيكل التنظيمي على أنه عبارة عن إطار يحدد جميع الأقسام والإدارات وخطوط السلطة ومراكز اتخاذ القرار، كما ويعبر عن الوحدات الإدارية العاملة في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، أي أنه الإطار العام الذي نستطيع من خلاله تحديد الأقسام والإدارات في المنظمة، وتحديد المستويات الإدارية وطبيعة العلاقات فيما بينها، وتحديد المركزية والنمطية وطبيعة الاتصال في الأعمال التي تقوم بها المنظمة.

أهمية الهيكل التنظيمي

إن وجود هيكل تنظيمي مناسب وفعال في المنظمة يؤدي إلى السرعة في اتخاذ القرار وكذلك السرعة في الاستجابة للتغيرات التي تطرأ، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، كذلك تكمن أهميته في التقليل من حدة الخلافات والصراعات التي قد تحدث بين العاملين، أو بين المستويات الإدارية المختلفة ككل، كما ويمكن الإشارة إلى أهمية الهيكل التنظيمي من خلال المزايا التي يمكن تحقيقها وأهمها. (رمانة، 2010):

- توزيع السلطات والمسؤوليات والمهام بين الأفراد العاملين.
 - تنسيق المهام والأعمال من خلال تنظيم الأفراد في أقسام، دوائر، ووحدات.
 - تفويض السلطات وإشراك العاملين في عملية صنع واتخاذ القرار.
- ويعتبر التغيير في الهيكل التنظيمي أحد متطلبات إدارة التغيير حيث يتم التغيير في هذا المجال في مكونات الهيكل التنظيمي الذي يتكون من السلطات والمسؤوليات والتعليمات والأنظمة والأهداف ونظم الأجور والتعيين والاختيار والترقيات وخطوط الاتصال، حيث أن توسيع الحصة السوقية للمنظمة أو

الحفاظ عليها يستدعي عمل تغيير في بعض تشكيلاتها التنظيمية لنشر نشاطاتها في الأسواق الإقليمية أو الدولية، أي أن التغيير في الهيكل إما يكون في جميع مسؤوليات بعض الأقسام أو توسيع نطاق الإشراف أو تقليص المستويات العمودية، والتغير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، قد يكون أحياناً نتيجة لأولئك الذين يحتلون مراكز اتخاذ القرار في المنظمة، فهم الذين يختارون الهيكل التنظيمي الذي يعزز صلاحياتهم ونفوذهم ومصالحهم، وعليه فإتجاه الإدارات العليا وسياساتها، والذين يمتلكون السلطة والقوة لها الأثر الأكبر في تعزيز الهيكل التنظيمي للمنظمة. (Diefenbach,2007).

أبعاد الهيكل التنظيمي

● **المركزية Central:** ويقصد بها إلى أي مدى يتركز اتخاذ القرار في المراكز العليا من الإدارات، ومن ثم إصدارها للمرؤوسين، ومن ثم تدرج السلطة بطريقة منظمة وصولاً إلى كافة المستويات من أعلى لأسفل، أما فيما يتعلق باللامركزية فيتم اتخاذ القرارات وحل المشاكل من قبل العاملين في المستويات الدنيا الأمر الذي يمكنهم من الشعور بالاستقلالية والتمكين. (Miri et al.,2011).

● **الرسمية Official:** ويقصد بها درجة الاعتماد على القرارات والقوانين والأنظمة المتبعة في ضبط سلوك العاملين وأفعالهم خلال أدائهم للمهام الموكلة لديهم، كذلك مدى الالتزام بجميع الإجراءات المطلوبة بخطوات تفصيلية أثناء القيام بالواجبات المطلوبة، وتوثيق هذه الإجراءات والقواعد والسياسات بشكل رسمي، أي مدى التزام الموظفين بتنفيذ الإجراءات والقواعد الواجب العمل بها داخل المنظمة وفي نطاق العمل (Miri et al., 2011).

● **الاتصالات Telecommunication:** ويقصد بها عملية التدفق للمعلومات وتبادلها بين العاملين في جميع المستويات الإدارية من خلال الاتصالات بشكل رسمي أو غير رسمي بشكل يسهم فهم الجميع لجوانب العمل، وبشكل يسهم في توفير الوقت والجهد وسهولة وصول المعلومة إلى جميع العاملين في كافة الأقسام والدوائر. (العلاق، 2010).

● **التخصص Specialization:** أي عملية توزيع العمل والمهام كل حسب اختصاصه، بحيث يتم توكيل المهام للأفراد أو المجموعات بشكل محدد ومن ثم تجزئة العمليات الرئيسية لفرعية يتم أدائها من قبل إداريين وعمال وفنيين مختصين، حيث أنه يزداد عدد وأنواع التخصصات المطلوبة في الهيكل التنظيمي نتيجة لزيادة عدد الوحدات التنظيمية. (القرشي، 2011).

● **المعيارية Normative:** يقصد بها درجة النمطية والإجراءات القياسية المتبعة، والتوقعات الخاصة بالطرق والأساليب التي يتم كتابتها وتحديدها وأدائها وتطبيقها بمستوى معياري يتم تحديده من قبل وفقاً لمعايير وشروط معينة، ويكون الهيكل التنظيمي وفقاً لهذا البعد عالي

المستوى من حيث التكوين، ويكون للمنظمة مجموعة محددة من الإجراءات التشغيلية والقياسية الواضحة، وهذا البعد يكون ناتج عن التخصص بمستوى عال للعمال وطبيعة عمل الأقسام وبالتالي فهم الكيفية التي يتم بها مراجعة عمل الموظفين. (كارتين، 2014).

4. امتلاك قدرات تكنولوجية ومواكبتها والتغيير بها:

إن المنظمات التي تسعى باستمرار نحو النجاح والتميز، لا بد من امتلاكها قدرات تكنولوجية كبيرة إضافة إلى مواكبة التطورات التكنولوجية باستمرار من أجل تحسين قدراتها بما يتلاءم مع احتياجات العملاء وتوقعاتهم، حيث أن هذا التحسين عدا عن احتياجه إلى موارد بشرية متميزة ومدربة، فإنه يحتاج إلى قدرات تكنولوجية تمتلكها منظمات الأعمال من أجل تحقيق حالة من التميز والتفوق على المنافسين ويمكن تعريف القدرات التكنولوجية على أنها مجموعة من العناصر التكنولوجية التي تمتلكها المنظمة والتي ينصب التركيز فيها على تكنولوجيا المعلومات والتي تمكن المنظمات من تحقيق التميز والنجاح وتعزيز المستويات إضافة إلى عمليات تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وزيادة جودة الإنتاج، وتتمثل القدرات التكنولوجية في الأدوات والمعدات التي تستخدم من أجل الحصول على المعلومات وتحليلها ومن ثم تقديمها بطرق كفؤة وسريعة، حيث أصبحت جميع المهام والعمليات اليوم في المنظمات تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا الحديثة لما تمكنه من السهولة في أداء المهام والوظائف، وما تقدمه من معلومات متخصصة تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة الأمر الذي ينعكس على أداء العاملين والأهداف المرجوة (Abu baker, 2005).

وترى مختارية وأمينة (2017) بأنه يتوجب على المنظمات التي تطمح بالبقاء والتميز أن تقوم بإدخال التكنولوجيا الحديثة باستمرار في عملياتها والتي تتضمن بشكل كبير الجودة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تصميم منتجات جديدة بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة وتساعد التطورات التكنولوجية وإدخال التكنولوجيا الحديثة المنظمات على:

- زيادة قدرتها على دراسة السوق بشكل أوسع لمعرفة احتياجات العميل ومتطلباته.
- القيام بتجديد مستمر للعمليات والمهام .
- تراكم الخبرة في التكنولوجيا الأمر الذي يؤدي إلى الزيادة في حجم المبيعات الإنتاجية وتحسين نوعيتها.
- تسهيل العمليات الإنتاجية وتقليل الأخطاء .
- الاستفادة من فرصة فتح أسواق عالمية للدخول بها بمنتجات متميزة.
- إتاحة الفرصة من أجل نقل الأساليب الإدارية والتسويقية وعمليات التدريب.

- تدفق التغذية العكسية، وتقييم النتائج، وتحسين قدرتها على عمليات البحث والتطوير، ومساعدتها على خلق وابتكار منتجات جديدة والإبداع فيها أو تطوير منتجات موجودة من الأساس.

وعليه فإنه يتطلب من وكلاء التغيير إدخال أساليب ومعدات وطرق جديدة واستخدام تقنيات متطورة بإتباع جميع السياسات المتطورة تكنولوجيا من أجل تحقيق الهدف بكفاءة عالية، لذا فمن الضروري أن تستجيب المنظمات للتطورات التكنولوجية خاصة فيما يتعلق بالتطوير والتغيير التنظيمي وزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية، الأمر الذي يتطلب من المنظمات أن تقوم بتحديد إمكانياتها في مجال التنمية التكنولوجية من خلال التخطيط والتغيير والتعديل بما يتناسب مع التوجه العالمي الجديد.

وقد ساعدت اليقظة التكنولوجية منظمات الأعمال في يومنا هذا على زيادة قدرتها على فهم محيطها وتعرفها عليه بشكل أكبر وتحليله ويمكن إجمال هذه الأمور بمجموعة من النقاط (نصيرة وخديجة، 2015):

- توفر للمنظمات جميع المعلومات المتعلقة بمنتجات المنافسين من حيث السعر والجودة والنوعية، الأمر الذي يساعدها على التميز بإنتاج منتجات معينة تسيطر على السوق الأمر الذي يعيق المنافسين من تقليدها أو محاكاتها وبالتالي تحقيق التميز من هذا المنطلق.
- تمكن المنظمات من تحقيق التميز من خلال تزويدها بالمعلومات المتعلقة بأنشطة المنافسين على كل الأصعدة.
- تساعد المنظمات على القيام بالمناورات الإستراتيجية والتي تعتمد على أساليب مختلفة كالمنافسة بناء على السعر أو بناء على منتجات جديدة، أو السعي لتحسين الخدمات المقدمة الأمر الذي يمكنها من تحقيق التميز.
- تربط المنظمات بالمحيط التكنولوجي والتغيرات التي تحدث فيه من خلال قيامها بمتابعة أحدث التقنيات التكنولوجية، فتكون السباق في ابتكار مزايا جديدة تجعل من الصعب تقليدها من المنافسين.
- توفر المعارف العملية والفنية للمنظمات والتي تمكنها من تطوير نشاطاتها الاقتصادية والخدماتية، فتولد بذلك أثر ايجابي من خلال إيجاد الحلول للمشاكل المختلفة التي تعترضها الأمر الذي يساعدها على الحفاظ على مستوى معين من الإنتاجية وتحسينها وتسهيل نقل المعلومات وبالتالي الإسهام في اتخاذ قرارات مناسبة في الوقت المناسب.
- تساعد المنظمات على تحقيق أحد أهم المؤشرات الهامة والتي تعزز مركزها التنافسي وهي الحصة السوقية وتوسيعها.

- توفر للمنظمات معلومات ترتبط بالبيئة التنافسية وهذا يساعدها على تحقيق الكفاءة في تخطيط الموارد واستخدامها وفي تشجيع الابتكار والإبداع، وهذا بدوره يحسن الإنتاجية ويرتقي بمستوى نوعية الإنتاج ويرفع من مستويات الأداء.

2.3 الميزة التنافسية

أصبحت منظمات الأعمال اليوم تعمل في بيئة معقدة كنتيجة لظهور أسواق جديدة واندماج هذه الأسواق مع الأسواق العالمية، إضافة إلى ظهور قواعد ومتطلبات جديدة للعمل نتيجة لهذا الاندماج، كذلك وفي ظل العولمة والتي فرضت على القطاعات والمؤسسات عمل تغييرات مستمرة في الخدمات والتكنولوجيا والأفكار والمنتجات وأذواق المستهلكين، الأمر الذي يعتبر من أكبر التحديات التي تواجه المصارف المالية والتي فرضت عليها مواكبة التقدم ومواجهة التغيير من أجل الاستمرارية والبقاء والقدرة على التميز في تقديم الخدمات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لهذه المصارف .

2.3.1 مفهوم الميزة التنافسية:

التنافسية هي: "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الربحية والنمو والاستقرار والتوسع والابتكار والتجديد". (النجار، 2007).

ويعرف (Ejrami et al., 2016) الميزة التنافسية على أنها سياسة وأداة من أجل تحسين الأداء، وإدارة وتنظيم الهيكل التنظيمي المعمول به والذي ينعكس بشكل كبير على جودة الخدمة المقدمة، الأمر الذي يجعلها تتفوق على مثيلاتها من المنظمات العاملة في نفس القطاع وتزيد حصتها السوقية التنافسية وبالتالي تعظيم أرباحها.

ويعرف أبو بكر (2006) الميزة التنافسية بأنها: "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط، والتي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والتنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية".

ويرى السالم (2009) أن مفهوم الميزة التنافسية يتجسد ويتمثل في مدى قدرة وإمكانية المنظمة في المحافظة على حصتها السوقية وزيادتها في البيئة أو في المجال الذي تنتمي إليه، كذلك يرتبط مفهوم الميزة التنافسية بمدى فاعلية المنظمة وقدرتها على إشباع احتياجات الأطراف المتعاملة معها من عملاء ومستثمرين وفئات المجتمع الأخرى، وببساطة فإن المنظمة التي لا تمتلك القدرة ولا تتجح في

إشباع احتياجات عملائها أو العاملين بها أو المساهمين فيها سوف لن تكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية على باقي الشركات العاملة في نفس المجال وتمارس ذات النشاط والمنافسة لها.

وعرفها القطب (2012) على أنها: الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المنظمة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمة فائقة لعملائها لا يستطيع تقديمها المنافسين.

إذن من الممكن القول بأن الميزة التنافسية هي: عبارة عن رؤية إستراتيجية يمكن تحقيقها من خلال قيام المؤسسة بتسخير كافة الموارد ومصادر التميز لديها والقيام باستغلال هذه الموارد بكفاءة عالية كذلك القيام بدراسة جميع التغيرات التي تحصل ضمن المحيط التنافسي سعياً منها لتحقيق مركز تنافسي يسمح لها ويساعدها على تطوير ما لديها من قدرات وضمن استمراريتها وبقائها في القطاع أو المجال الذي تعمل به.

2.3.2 الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية:

إن الحفاظ على المزايا التنافسية سواءً أكانت داخلية أم خارجية تتطلب أن تستمر المنظمة في التركيز على أركان البناء العامة للميزة التنافسية وهي كما يلي:

- **التحديث أو الابتكار Modernization or Innovation:** زاد اهتمام المنظمات بالتحديث إلى درجة اعتباره من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، كونه مصدراً متجدداً للميزة التنافسية، ويمنح للمنظمة من خلال التحديث أن تفرض أسعاراً أعلى من منافسيها لأنها تملك السبق في طرح منتجات جديدة، ويمكنها كذلك من خفض التكاليف من خلال ابتكار طرق إنتاج أكثر كفاءة. (بن عامر، 2010).

- **الجودة The quality:** ترتبط جودة المنتج بخصائصه ومواصفاته المطابقة لما يتوقعه ويطلبه المستهلك، وتسمح الجودة للمنظمة بفرض سعر مرتفع نظراً لارتفاع القيمة التي يوليها العملاء للمنتجات ذات الجودة العالية، فضلاً عن رفع الإنتاجية وخفض تكاليف الإنتاج من خلال نقص عدد الوحدات المعيبة. (نحاسية، 2008).

- **الاستجابة للعميل Respond to the customer:** ويقصد بها قدرة المنظمة على تحديد حاجات ورغبات الزبون والعمل على إشباعها والاستجابة لها، مما يحقق لها صفة التميز حيث أن الاستجابة للعمل ترتبط بجمع المعلومات وتحليلها لمعرفة حاجات ورغبات الزبائن، والإبداع لتجسيد المواصفات التي يطلبها الزبائن في المنتج، وإرضاء الزبائن عن طريق إنتاج السلعة بالمواصفات

المطلوبة وتسليمها في الوقت والمكان والسعر المناسب كما تشتمل الاستجابة على تقليص وقت تقديم الخدمة أو السلعة للزبون والتفوق بخدمات ما بعد البيع. (عبد العزيز ومطراي، 2011).

- **المعرفة Knowledge:** حيث تعتبر المعرفة أحد أهم الركائز التي لا بد من الاستناد عليها إذا ما أرادت المنظمة النجاح، والخوض في المنافسة والاستثمار في السوق التنافسي، وتسعى المنظمات باستمرار إلى اكتشاف طرق وأساليب جديدة وذات فعالية أكثر وأكبر مقارنة بمنافسيها، كما وأن المعرفة تساعد المنظمات في العمل على تحويل الخبرات والمعلومات المهمة التي تملكها المنظمة والتي تعتبرها ضرورية للقيام بأنشطتها الإدارية المختلفة، كاتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي وحل المشاكل التي تعترض عملها وأنشطتها. (همشري، 2013).

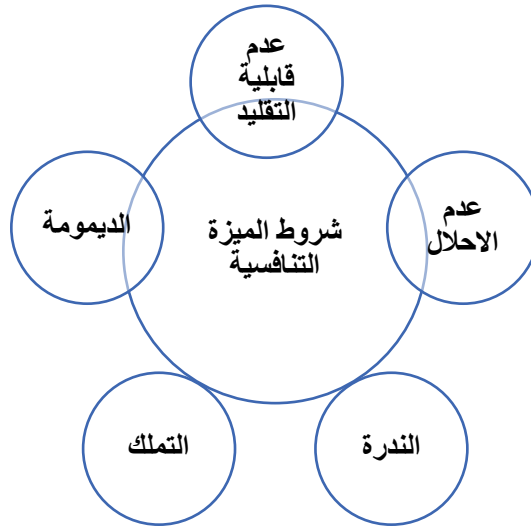
2.3.3 شروط الميزة التنافسية:

هناك مجموعة من الشروط الواجب توفرها لتحقيق الميزة التنافسية، وهذه الشروط لا تتعلق بالسوق ولا بالمنتج وإنما بخصائص الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة وهي كالآتي:

- **القيمة The value:** حيث أن الكفاءات والموارد يجب أن تكون لها قيمة بالنسبة للمؤسسة وأن هذه الموارد والكفاءات تسمح باقتحام عدد كبير من الأسواق، بحيث تساهم بصورة معتبرة في خلق القيمة الخاصة بالمنتج النهائي الموج للعملاء، لأن قيمتها أعلى من تلك التي لدى المنافسين.
- **الندرة Scarcity:** يجب أن تكون الموارد نادرة، بحيث تستطيع مؤسسات قليلة فقط الحصول عليها أو مؤسسة واحدة فقط، كما أن الندرة لا يقصد بها عدد محدد أو نادر من الموارد بل عملية تحويلها غير ممكنة للجميع.
- **عدم قابلية التقليد Inability to imitate:** يشترط صعوبة تقليد الميزة التنافسية على الأقل في المدى المتوسط والطويل، وقد يكون ذلك في أدوات وعمليات الإنتاج التي لا يمكن تقليدها من طرف المنافسين، نتيجة عدم وضوح وتحديد العوامل التي بواسطتها يتم تحقيق أداء عالي.
- **الديمومة Permanence:** إن من شروط الميزة التنافسية الديمومة للموارد، كما أن شرط ديمومة الموارد يتعلق بعدة عوامل منها مدة دورة حياة الإبداع التكنولوجي، ومعدل دخول المنافسين الجدد.
- **عدم الإحلال Lack of replacement:** والقصد بهذا الشرط هو وجوب عدم وجود مورد مماثل يحل محلها، والموارد البشرية تحت هذا العنصر تأتي من بين الموارد النادرة غير القابلة

للتحويل، لان الميزة التنافسية الناتجة من الموارد البشرية لا يمكن استمرارها في حالة إبدالها بمورد بشري آخر.

- **التملك Repossession:** وهو عنصر هام من شروط الميزة والتي ينبغي على المؤسسة اعتماداً عليه أن تنظم طرقها وهيكلها لإنجاز وتحصيل القيمة من الموارد والكفاءات التي تملكها. (عيساوي، 2013).



رسم توضيحي 2: محددات وشروط الميزة التنافسية (اعداد الباحثة بالاعتماد على عيساوي، 2013)

2.3.4 مصادر الميزة التنافسية:

2.3.4.1 جودة الخدمة المصرفية المقدمة:

نظرا لأن المصارف العاملة في فلسطين أصبحت تقدم العديد والكثير من الخدمات بشتى أنواعها وعلى درجة كبيرة من التشابه والتقارب، الأمر الذي أدى نوعا ما إلى تقليل المنافسة بين المصارف بشأن أنواع الخدمات والمنتجات المقدمة لذا ومن هنا ظهر مفهوم جودة الخدمة أو المنتج المقدم كواحد من أهم المجالات التي يمكن أن تشكل مركزا للتنافس بين هذه المصارف، الأمر الذي يعني أن توجه العملاء للمصارف من أجل طلب الخدمة ليس فقط للحصول على الخدمات بمضمونها التسويقي، بل وإنما لما تتميز وتتصف به هذه المضامين من أمور ذات قيمة كبيرة وجوهرية يبحث عنها العميل ويراه ذات جودة أفضل من وجهة نظره .

وقد أظهرت العديد من الدراسات أن جودة الخدمة المقدمة تعتبر من أهم الطرق في الحفاظ على العملاء الحاليين واستقطاب عملاء جدد الأمر الذي يزيد من إيرادات المنظمات وتعزيز حصتها السوقية، إضافة إلى تقليل التكاليف، حيث أن تكلفة الاحتفاظ بالعميل هي أقل بكثير من تكلفة جذب عملاء جدد. (Gursoy, 2010).

ويقصد بالخدمة المصرفية أنها مجموعة من العمليات والأنشطة التي يقدمها المصرف في العناصر الملموسة والغير ملموسة، والتي يدركها المستفيدون منها من خلال قيمتها المنفعية بالنسبة لهم والتي تشكل مصدر لتلبية رغباتهم المالية والائتمانية وإشباعها. (معلا، 2007).

أما الجودة فهي مصطلح يستخدم للدلالة على أن الخدمات التي يتم تقديمها للعملاء تلبي رغباتهم وتوقعاتهم وتتناسب مع أذواقهم واحتياجاتهم، من حيث الأداء المرتفع والتكاليف المنخفضة، كذلك توفير منتجات وخدمات بالوقت المناسب وبالكمية المطلوبة. (مسعود، 2007).

ويمكن تعريف المصطلح الشامل ألا وهو جودة الخدمات المصرفية المقدمة على أنه مجموعة من العمليات والنشاطات والمنتجات التي يتم تنفيذها وتقديمها وعرضها والترويج لها من قبل المصارف والمؤسسات المالية بشتى الطرق والوسائل سواء كانت على شكل وجه لوجه بين مقدم الخدمة والعميل أو كانت بشكل الكتروني، وبطريقة تحقق رضا العميل ورغباته واحتياجاته وتوقعاته، بسرعة عالية وبدقة كبيرة وبتكلفة قد تكون الأقل، أي وفق مواصفات قياسية صممت على أساسها تلك الخدمة أو المنتج، أو وفق مدى اقتناع العميل بمستوى الخدمات أو المنتجات المقدمة له، الأمر الذي يجعله قادر على المقاضلة بين العلامات التجارية المختلفة التي يتلقى الخدمة من خلالها. (مسعود، 2007).

وتمثل الخدمة المصرفية مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات المضمون النفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة والمقدمة من قبل المصرف، التي يدركها المستفيدون من خلال ملامحها وقيمتها المنفعية والتي تشكل مصدرا لإشباع حاجاتهم، ورغباتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية، كذلك تمثل مصدرا لأرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين (أبو خريص وشكشك، 2015).

ويمكن قياس الجودة أو جودة الخدمة المقدمة من خلال مجموعة من الأمور المهمة والمتمثلة بالآتي:

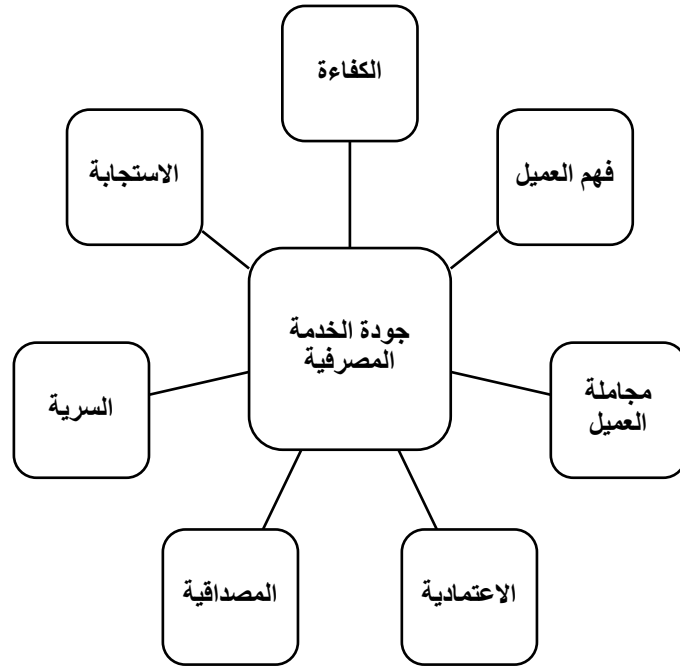
- **الكفاءة Efficiency:** وتعني قدرة وسهولة الدخول إلى موقع الخدمات والحصول على جميع المعلومات المتعلقة بالخدمة المطلوبة، أيضا مدى كفاءة مقدمي الخدمة من حيث القدرات والمهارات والمعارف الموجودة والمتوفرة لديهم، والتي تمكنهم من أداء مهامهم بالشكل الصحيح والمطلوب، كذلك قدرتهم على التحليل والاستنتاج، والعميل عادة ما يلجأ إلى الشخص مقدم الخدمة الذي يكون ذو مستوى عالي من الخبرات والمهارات لشعوره بأنه سيقدم الخدمة بشكل أفضل من غيره. (الضمور، 2005).
- **الاعتمادية Reliability:** وتعني القدرة على تقديم الخدمات على درجة عالية من الدقة والصحة، كذلك أن تكون هذه الخدمات بحسب ما وعدت به المنظمة عملائها بحيث يمكن

الاعتماد عليها بشكل سليم، أي تقديم خدمات دقيقة من حيث الالتزام بالأداء والوقت، كذلك يمكن إجمال الاعتمادية بكيفية قيام المنظمة بتحقيق وعودها تجاه عملائها أي أنها احتمال قدرة المنتج على أداء وظيفته بالشكل السليم والناجح، وبالشكل الذي صمم من أجله في ظروف الاستعمال العادية. (ضمور، 2005).

- **الاستجابة Response:** أي قدرة مقدمي الخدمة على الرد والإجابة على الأسئلة التي يتم طرحها من قبل العميل عن الخدمات عن الخدمات والمنتجات المقدمة بشكل دقيق وخالي من العيوب والأخطاء وبشكل مساعد ومعزز، كذلك وتشمل الاستجابة الجوانب التقنية للمنظمة، ومن معايير تقييم الاستجابة في المنظمة هو مدى توفير الخدمة بشكل فوري وسريع وعلى مدار الساعة، وبشكل يلبي جميع الاحتياجات ويحقق الاستجابة السريعة لطلب الخدمات. (فضيلة، 2010).

ويرى (Parasurman et al,1985) بأن قياس الجودة أيضا يتمثل بمجموعة من الأمور:

- **السرية Confidentiality:** ألا وهي المحافظة على جميع المعلومات الخاصة بالعملاء والإبقاء عليها وعدم الإفصاح بها لأي جهة أو لأي جانب دون وجود أمر قانوني إجباري لذلك، وكذلك عدم الاطلاع على المعلومات الشخصية الخاصة بالعملاء، وتوفير درجة عالية من الحماية للمعلومات المتعلقة بجميع المعاملات المصرفية سواء كانت مالية أو خدماتية والتي تتم ما بين العميل والمصرف مقدم الخدمة.
- **المصداقية Credibility:** حيث يعتبر هذا البند من أهم الأمور والمقاييس التي يتم تقييم المصرف على أساسها، إذ يتوجب على المصرف بناء جسر من الثقة ما بين العميل والموظف وأن يجعل العملاء ينظرون إلى الموظفين باعتبارهم أشخاص جديرين بالثقة.
- **فهم العميل ومعرفته Understanding:** حيث يجب فهم احتياجات العميل ورغباته وتوقعاته ومعرفتها من أجل تلبيةها بالشكل المناسب والمطلوب، حيث أن المصارف تتمكن من تقديم خدمات تتناسب واحتياجات عملائها إذا ما اطلعت وتعرفت على رغبات العملاء بشكل مستمر ومتواصل.
- **المجاملة والملاطفة Courtesy:** إذ ينبغي أن يتمتع الموظفين مقدمي الخدمة بمهارة مجاملة العملاء وكسب ودهم بأسلوب لبق ومهذب وذو حدود، الأمر الذي يساعد على رضا العملاء وكسب رضاهم وتعزيز ولائهم وانتمائهم للمصرف.



رسم توضيحي 3: المحددات لقياس جودة الخدمة المصرفية (إعداد الباحثة اعتماداً على مراجع الدراسة)

2.3.4.2 الإبداع والتحسين المستمر:

يعتبر الإبداع اليوم أحد أهم المقاييس للحكم على الأداء التنافسي للمؤسسات التي تطمح للتميز والنمو والبقاء في الأسواق، حيث أن المؤسسات الناجحة والتي تعمل جاهدة للحفاظ على حصتها السوقية وزيادتها تقوم بشكل مستمر على تطوير منتجاتها وخدماتها بوتيرة أسرع من غيرها من باقي المؤسسات المنافسة لها، كذلك تكون أكثر قدرة على الاستجابة لاحتياجات العملاء ومن هنا فإن الإبداع يمكن تعريفه على أنه مثابرة وجهد متميز وتفاعل مع الآخرين وتجديد أو ولادة أو تطوير فكرة أو تطوير لسوق جديدة (الفضل، 2009).

كذلك يمكن تعريف الإبداع على أنه عبارة عن مزيج من استعدادات وقدرات ومهارات وخصائص شخصية ترقى بالعمليات العقلية من أجل أداء نتائج تفيد المنظمة والعامل والمجتمع على حد سواء إذا ما وجدت بيئة مناسبة ومشجعة على ذلك. (مانع، 2010).

ويرى قنديل (2009) أن الإبداع يمكن أن يكون في المنظمات من خلال تقديم فكرة جديدة ومفيدة قد تتعلق بحل مشكلة أو تطوير أساليب أو أهداف أو إعادة تركيب لأنماط معروفة في السلوكيات الإدارية بشكل متطور ومتميز.

ويعتبر الإبداع أفضل وسيلة لخدمة التحسين المستمر في المنظمات وبالتالي تحقيق مكانة متميزة بين المنافسين في السوق، من خلال وجود إدارة فعالة تسعى لتحقيقه بالارتكاز على وجود ثقافة إبداعية من أجل تعزيز التجديد والخلق في المؤسسة، كذلك يحتاج الإبداع إلى وجود بيئة إبداعية أو مشجعة للإبداع

تستند على عوامل وتؤثر على الإبداع كوجود ثقافة إبداعية ضمن الثقافة التنظيمية الموجودة داخل المؤسسة، وكذلك فإن الإبداع يعتمد في ذات الوقت ويرتبط بالعنصر التكنولوجي الذي يدعم بشكل كبير عملية الإبداع داخل المؤسسة. (الأخضر، 2017).

ويعرف التحسين المستمر على أنه عملية بحث متواصل عن طرق وأساليب تحسن وتطور العمليات بمواكبة الأساليب والوسائل والتقنيات المتغيرة مع وجود إبداع وابتكار واستحداث لأفكار جديدة، الأمر الذي يتضمن المقارنة بالتطبيقات المتميزة وتنمية الشعور والوعي لدى الأفراد بمليتهم للأنشطة والعمليات. (جودة، 2009).

وعرفها (Singh and Singh, 2013) على أنها "عملية ديناميكية تركز على العلاقات بين برامج التحسين، والخدمات، والمواد، والعملاء، والموردين، والمنافسين، وأسواق رأس المال".

وتتطلب عملية التحسين المستمر في البداية استقرار للعمليات الجارية في المنظمات الأمر الذي يجعلها قادرة على التنبؤ، ومن ثم التحليل وصولاً للتحسين، ومن الأنشطة الداعمة للتحسين المستمر هي المقارنة المرجعية ووجود مناخ مشجع على الإبداع حيث يعتبر هذا الأمر شرطاً أساسياً مفروض توافره من أجل نجاح أنشطة التحسين المستمر في المنظمة، فعملية التشجيع على الإبداع والابتكار تعتبر أحد الركائز الأساسية في إجراء عمليات التحسينات المستمرة، ولضمان وجود وتوفير مناخ إبداعي في المنظمة لا بد من وجود عدة مقومات في المنظمة، كالحصول على الدعم والتأييد من الإدارة العليا لدعم أنشطة الإبداع، أيضاً تعزيز عملية التفاعل ما بين المنظمة والبيئة الخارجية، وتوفير وتطوير عمليات البحث والتجارب في المنظمة، أيضاً وجود نظم تتسم بطابع الموضوعية والحيادية في عمليات التقييم لأداء الموظفين أو العاملين في المنظمة، وجود نظم حوافز ومكافآت للأفكار التجديدية ولجهود الإبداع، كذلك تشجيع روح الاستقلالية في المنظمة، وأخيراً قيام المنظمة بتفويض الصلاحيات وعدم حصر اتخاذ القرارات بالمراكز الإدارية العليا دون إشراك العاملين أو دون محاولة التعرف على آراءهم ووجهات نظرهم. (جودة، 2009).

كما ويرى الأخضر (2017) أنه يتوجب على المنظمات القيام بمجموعة من الأمور وتبنيها من أجل تحقيق الإبداع ودوره في الرفع من أدائها ومنها:

- تشجيع الأداء الإبداعي وتبني أفكار المبدعين.
- مساندة المسؤولين عن الأفكار الإبداعية وتقديم الدعم لأفكارهم.
- جعل الإبداع والتجديد شعاراً للمؤسسة يكون ضمن إستراتيجيتها وأهدافها.
- إشراك العاملين باتخاذ القرار.

- الاهتمام والإنفاق على عمليات البحث والتطوير .
- التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتدريب والتعلم.
- السعي لمكافأة وتقديم حوافز مادية ومعنوية للسلوك الإبداعي والمبدعين.
- السعي للعاملين للقيام باستخدام ما يملكون من خبرات وتجارب وأفكار مع المحافظة على وجود هامش معين من الخطأ.

وعليه فإن الإبداع من الأمور الداعمة والمرتبطة كما ذكرنا سابقا بعملية التحسين المستمر والتي تعني "تحسين وتطوير وإسراع في أفضل استخدام لما هو متوفر من مدخلات معروفة (معدات، أفراد، أساليب عمل، وأموال تقنية) ومحاولة التحسين خطوة بخطوة دون أي تكاليف مالية إضافية، فالإبداع والتحسين المستمر مصطلحان مرتبطان ببعضهما البعض ومرافقان لبعضهما ومكملان لبعض من أجل نجاح عمليات التطوير والتحسين في المنظمات وصولاً إلى نجاحات وديمومة وحصص سوقية مرتفعة تمكن المنظمات من الاستمرار باحتلال مراكز ومتقدمة في المنافسة وفي حلبة صراع البقاء للأقوى.

2.3.4.3 الكفايات الإدارية المتميزة:

يحتل مفهوم الكفايات مكانة مهمة في ممارسات المنظمات خاصة المتعلقة بإدارة المورد البشري على اعتبار أنها من أهم الموارد التي تسهم في نجاح وتقدم المنظمات والحفاظ على بقائها واستمراريتها، ويمكن تعريف الكفايات على أنها مجموعة من المعارف والمهارات والسمات الشخصية والدوافع والسلوكيات التي يحتاجها الفرد من أجل القيام بالمهام الوظيفية الموكلة لديه من أجل تحقيق جملة من الأهداف المنبثقة عن رسالة المنظمة ورؤيتها وتخدم أهدافها الإستراتيجية. (نزال، 2014).

ويرتبط بموضوع الكفايات جملة من الخصائص التي لا بد من توافرها حتى تشكل مصطلح الكفايات الإدارية ألا وهي:

أولاً: المعارف: يرى حجازي (2005) المعارف على أنها جملة من المعلومات والبيانات التي تم الحصول عليها وحفظها أيضاً معلومات مخزنة تتعلق بإجراءات وسياسات المنظمة وبالموازات والعمليات الوظيفية، وتشمل معارف المنظمة المعارف النظرية أو التطبيقية ذات الطابع التقني أو العملي، وتعتبر المعارف مجموعة معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر ويمكن دمجها مع بعضها بسهولة، كما وتقسم المعارف إلى قسمين معارف عملية والتي تتضمن قدرات فطرية مكتسبة تحتاجها المؤسسات من أجل ضمان الأداء الفعال ونجاحه، ومهارات سلوكية تتمثل في قدرة الفرد على تنفيذ المهام المطلوبة وممارستها فهي مرتبطة بإرادة الفرد وهويته وتعلق بمهارات

الفرد التي تظهر أثناء تعامله مع الآخرين وبطريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها ويستقبلها الفرد (العلي، 2012).

ثانياً: المهارات: وعرفها العلي (2012) على أنها قدرات ذهنية أو عقلية مكتسبة لا بد من وجودها من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وهي قابلة للتطور والتنمية والتغيير وتشمل قدرة الأشخاص على التفكير والتحليل والابتكار، حيث تمكن هذه المهارات الأفراد من أداء العمل بطريقة معينة تؤدي إلى تحقيق الهدف، وتشتمل المهارات على وجود مهارات إنسانية تمكن من القدرة على التعامل مع البشر وفهم مشاكلهم ودوافعهم وإدراكاتهم، ومهارات تنظيمية تتضمن القدرة على التخطيط والتنظيم والتكامل.

ثالثاً: السلوكيات: وهي مجموعة من الخصائص والمواقف المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند أداء نشاط معين، كالترتيب وروح المبادرة والدقة سواء كان سلوك الفرد ايجابياً أي يتفق مع توجهات المنظمة، أو سلبياً عكس توجهاتها أو محايداً (زهية وخديجة 2005).

أبعاد الكفايات الإدارية:

أولاً: تخطيط المورد البشري:

حيث يمثل المورد البشري عنصر جوهري ومهم في المنظمات العاملة اليوم لذا فإن التخطيط للمورد البشري يعتبر وسيلة من أجل تحقيق نوع من الاستقرار في الهياكل التنظيمية، كما ويعتبر التخطيط ركيزة مهمة من أجل تلبية حاجة المنظمة من الكادر البشري المؤهل والمتميز وتعود أهمية تخطيط المورد البشري القائمة على الكفايات بتحديد حاجة المنظمة في معرفة إمكانية تلبية احتياجاتها من المورد البشري من خلال تزويد المنظمة بمجموعة من المعلومات المتعلقة بالمورد البشري، وبالوظائف الشاغرة ومعرفة ما يتوافر لديها من مخزون المهارات الموجود، كذلك اتخاذ مجموعة من الإجراءات والتدابير اللازمة بخصوص موظفيها.

ثانياً: الاختيار والتعيين:

حيث يعرف الاختيار على أنه عملية انتقاء للأفراد الذين تتوافر لديهم مؤهلات وتتنطبق عليهم شروط معينة من أجل شغل الوظيفة المعلن عنها، ويعد الاختيار بناء على الكفايات أسلوب متبع وبشكل كبير حتى يومنا هذا، حيث تستخدم الكفايات من أجل المقارنة بين المتقدمين لشغل الوظيفة بناء على قدراتهم ومؤهلاتهم، وتهتم المنظمات اليوم بعملية الاختيار على اعتبارها عنصر جوهري وأساس مهم في حياة المنظمة وحياة الأفراد بما يضمن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

ويمر الاختيار بعدد من المراحل والتي تتمثل باستقبال طالبي العمل، المقابلة المبدئية، تلقي وفحص طلبات التوظيف، الاختبارات ومن ثم المقابلات الشخصية، إضافة إلى الاعتماد على مجموعة من المعايير أهمها المستوى الأكاديمي، اللياقة البدنية، السمات الشخصية الداخلية والخارجية، والخبرات والمعارف السابقة (السلمي، 2008).

ثالثاً: تدريب وتطوير الموظفين:

عرف سليم (2014) التدريب على أنه إكساب الفرد أو مجموعة من الأفراد جملة من المعارف المتخصصة بمجال حصري متخصص من شأنها رفع الكفاءة لدرجة التنافسية، فهي وسيلة مهمة في تنمية قدرات المورد البشري وفي تحسين أدائه الأمر الذي يسهم في خلق القدرات التنافسية لدى المنظمات، ويشمل التدريب عمل برامج تدريبية باستمرار للأفراد في وظائفهم الحالية أو تنويرهم حول الوظائف المستقبلية، وتطويرهم من خلال مساعدتهم على اكتساب المعرفة الغير مرتبطة بوظيفة معينة ومساعدتهم على القدرة على التعامل مع التغيرات التي تطرأ من خلال تزويدهم بمعارف ومهارات لازمة لأداء مهامهم.

رابعاً: إدارة الأداء:

يرى الصيرفي (2009) بأن إدارة الأداء هي عبارة عن تقرير دوري لفحص مستوى أداء الأفراد وسلوكياتهم مقارنة مع المهام الموكلة لهم، حيث تعتبر وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إتمام المهام المطلوبة منه، كذلك الحكم على مستوى التطور والتحسين الذي طرأ على أسلوبه في أداء الأعمال والمهام الموكلة لديه، وذلك من خلال ليس فقط تقييم الأداء لوحده بل وإنما التركيز على تقييم الآليات التي يتم إتباعها في تحقيق الأهداف، ويمكن تعريف تقييم الأداء على أنه دراسة وتحليل أداء الموظفين أثناء قيامهم بأعمالهم وملاحظة ردود أفعالهم وتصرفاتهم من أجل معرفة مستوى كفاءتهم ومن أجل تحديد مدى نجاحهم ومدى إمكانية تقدمهم وتطويرهم مستقبلاً، من أجل ترقيتهم أو منحهم مسؤوليات وصلاحيات أكبر، أي أن إدارة الأداء تشمل عمل تقييم وتقدير مستمر للموظفين وإنجازاتهم داخل العمل من أجل بناء توقعات لتنميتهم وتطويرهم مستقبلاً، ومن أجل تحديد نقاط القوة والضعف والفجوات بين ما تم أدائه بشكل فعلي وبين الأداء المرغوب إضافة إلى استخدام نتائج التقييم من أجل تحقيق العدالة في المكافآت والترقيات والتأكد من أن سياسة الاختيار والتعيين هي سياسة ناجحة في المنظمة.

خامساً: نظم الحوافز والمكافآت:

يعتبر نظام الحوافز والمكافآت في المنظمات أحد أهم وأبرز الأمور التي تساعد على زيادة ولاء الموظفين وتحسين إنتاجيتهم والاحتفاظ بالموظفين الأكفاء والإبقاء عليهم بدلا من خسارتهم بسبب العروض التي قد يحصلوا عليها من قبل المنافسين، لذا فإن موضوع ربط الحوافز والمكافآت بالكفايات الإدارية المتوافرة هو أمر ضروري ومهم للمنظمات التي تطمح بالتقدم والاستمرار والبقاء أمام المنافسين.

أهمية امتلاك كفاءات على مستوى المؤسسة:

- أصبحت اليوم عملية تطوير الكفاءات من الأمور المهمة التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة حيث أنها تتحكم بكل العمليات الإدارية، إذ أصبحت تحتل مكانة كبيرة من قبل المؤسسات التي ترغب بتحقيق مستويات أداء أعلى وأفضل، وتتمثل أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة بأنها (Meyer, 2005):
- تقلل التكاليف حيث أن تكلفة البحث واستبدال شخص من ذوي المهارات المتميزة والنادرة كبيرة جدا، لأنها ليست متاحة بحرية في الأسواق.
- تقليل المخاطرة حيث أن الكفايات المتميزة تساعد في تقليل الأخطاء وتقليل حدوثها إلى درجة كبيرة.
- تزيد من ثقة العملاء وارتياحهم حيث يشعرون بمدى تميز المنتج أو الخدمة المقدمة لهم من هذه الكفايات الأمر الذي ينعكس ايجابيا على المنظمة، حيث أن نقص مثل هذه الكفايات يؤدي إلى تدني نوعية وجودة العمل والخدمة، وزيادة الحمل على المنظمة وبالتالي تفقد عملائها وتفقد القدرة على مواكبة أحدث الممارسات المتعلقة بإبداع الكفايات.
- تعتبر عنصر مهم في إستراتيجية المؤسسة الأمر الذي ينعكس على دعم الميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن الآخرين.
- أصبح الاستثمار بالكادر البشري يعود بعوائد على المؤسسات إما بشكل ملموس كالربح وزيادة الإنتاجية أو بشكل غير ملموس كالشهرة ورضا العملاء وولائهم.

2.3.4.4 الحصة السوقية Market share Index:

تعتبر الحصة السوقية أحد أهم المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها للتعرف على إذا ما كانت الشركة تحتل مركزا تنافسيا وميزة تنافسية أم لا، فالحصة السوقية تساعد على توفير أساس متين للشركة من أجل الاستمرار بنشاطاتها بشكل فعال، وتعرف على أنها نسبة إجمالي المبيعات لمنتجات وخدمات

الشركة والتي تحتسب من خلال تحديد الأرباح وإيرادات الشركة والذي على أساسه يتم توجيه عمليات الإنتاج والتسويق والتوزيع وتحليل الحصة السوقية. (Kaplow, 2015).

ويعرف حداد (2010) الحصة السوقية للبنوك على أنها نسبة أصول أو ودائع أو تسهيلات البنك خلال سنة معينة، إلى مجموع أصول أو ودائع أو تسهيلات جميع المصارف، خلال السنة نفسها.

في حين يراها آخرون بأنها عبارة عن النسبة المئوية لاستحواذ البنك على حصة معينة من الأسواق العاملة فيها، وبأقل التكاليف والمخاطر الممكنة لما لهذه النسبة من أهمية كبيرة في تحقيق الأرباح للبنك من خلال احتساب الودائع الموجودة مقابل التسهيلات، كذلك يتم استخدام مقياس الحصة السوقية من أجل التمييز بين من هم في الصدارة ويحتلون مراكز متقدمة وبين من هم في المراكز المتدنية في السوق، ولتحديد نصيب وحصة المنظمة من المبيعات في السوق مقارنة مع المنافسين. (شراب، 2011).

وتقوم الشركات بتعظيم حصتها السوقية من خلال قيامها بتحسين وتطوير الأداء فكلما كانت الخدمات والسلع المقدمة ذات جودة ورقي، كلما كانت الحصة السوقية كبيرة لهذه الشركة الأمر الذي ينعكس ايجابيا على سمعة الشركة أو المؤسسة، ويساعدها على الحفاظ على مكانتها ومركزها التنافسي في السوق، وتسعى الإدارات العليا دائما ومراكز صنع واتخاذ القرار في الشركات إلى التوجه نحو تحسين وتطوير النوعية للخدمات والمنتجات المقدمة وتطوير أدائها، كذلك توفير مناخ معزز ومشجع للعاملين يزيد من أدائهم وإنتاجيتهم من أجل تعظيم الحصة السوقية والتي تلعب دورا كبيرا في تمكين الشركة من التوسع في الأسواق العاملة فيها، ومن تعظيم الأرباح، كذلك الحصول على عوائد ثابتة على الاستثمار والانفتاح على الأسواق العالمية، وتوفير استقرار ايجابي في السوق (Economou & Chatzikonstantinou, 2009).

ويضم مؤشر الحصة السوقية مجموعة من المؤشرات التي سوف يتم عمل مقارنة وتحليل لبيانات بنك الأردن في ضوءها وتضم:

• **أولا : الربحية Profitability Index** : وتعرف الربحية على أنها العلاقة بين الأرباح التي حققتها الشركة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيقها وتعتبر إحدى أدوات الحكم على فاعليتها وكفاءتها في استخدامها لمواردها. (Hughes & Mester, 2008).

كذلك يشير (Abd AL Rahman, 2017) إلى أن الربحية هي قدرة المنظمة على توليد وتحقيق الأرباح كعائد من أموال الاستثمار وهي تعكس نسبة الربحية ووضع الشركة التنافسي إضافة إلى جودة الإدارة كما وتعد انعكاس لفشل أو نجاح المنظمة .

وعرفها المقادمة (2013:31) على أنها "مقياس يستعمل لتقييم أداء المنظمة، عن طريق نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات، وتستطيع المنظمة تعظيم الربح عن طريق تحسين استثماراتها، واستغلال الموارد بشكل أفضل"، وتقاس الربحية إما من خلال العلاقة ما بين المبيعات والأرباح، أو من خلال العلاقة بين الأرباح وحجم الاستثمارات (قيمة الموجودات أو حقوق الملكية) التي أدت إلى تحقيقها.

ويعتبر مؤشر الربحية هدفا أساسيا لجميع المصارف وبات أحد أهم الأمور الضرورية من أجل بقاء واستمرار هذه المصارف، حيث أنه أحد المؤشرات التي يهتم به الدائنون في تعاملهم مع المصارف، كذلك يعتبر أداة ضرورية ومهمة في قياس كفاءة الإدارة في استخدامها للموارد المتاحة (الطائي وعبد الهادي، 2013).

● **ثانيا: حجم الموجودات أو الأصول Assets Size Index** : يقصد بالموجودات كل ما يملكه المصرف من قروض وأوراق مالية استثمارية إضافة إلى الأصول المادية، والتي يمكن تحويلها إلى نقد وقت الحاجة، هذا وتعتبر القروض أو التسهيلات الائتمانية من أهم البنود المتعلقة بأصول البنك بحيث تسهم القروض من خلال فوائدها المدفوعة في تحقيق الإيرادات للمصرف عندما يتم منح النقود للعملاء خلال فترة معينة وتسديدها خلال مدة يتم الاتفاق عليها مع توفّر عائد مع السداد يستفيد منه البنك على شكل فوائد وعمولات (زيادة، 2006).

وفي المقابل تسهم الاحتياطات والتي تصنف ضمن المطلوبات في الحفاظ على سلامة الودائع من خلال قيام المصارف بالاحتفاظ بمقدار نقدي محدد في البنوك المركزية للحفاظ على سلامة الودائع للعملاء.

● **ثالثا: العائد على الموجودات Return On Assets** : ويعتبر هذا المؤشر مؤشرا ماليا يكشف عن قدرة المصرف على تحقيق الأرباح من خلال الاستثمار في الموجودات، ويعتمد هذا المؤشر على إلى حد ما على مقدار الأرباح التي تم تحقيقها من هذه الموجودات، وسبب تسمية هذا المؤشر بالعائد على الاستثمار لأنه مقياس لربحية جميع الاستثمارات التي يقوم بها المصرف على الأجل الطويل والقصير (القضاة والحمدان، 2013).

ويتم احتساب هذا المؤشر من خلال صافي الأرباح إلى إجمالي الموجودات مضروبا بـ 100% (Reilly&Brown,2012).

● **رابعا: العائد على حق الملكية Return On Equity** : يرى القضاة والحمدان (2013) هذا المؤشر مؤشرا مهما يحظى باهتمام من قبل إدارات المصارف، كونه يقيس مدى تحقيق

المصرف للهدف الذي تسعى إلى تحقيقه ألا وهو العائد على الأموال التي تم استثمارها من قبل المالكين.

كلما ارتفعت نسبة العائد على حق الملكية كلما دل هذا على كفاءة إدارة المصارف، ولكن في نفس الوقت فانه يدل على وجود مخاطرة عالية ناتجة عن زيادة الرافعة المالية، أي أن المصرف يعتمد بشكل كبير على الاقتراض، في حين أن انخفاضها يشير الى اعتماده تمويلا متحفظا بالقروض، ويمكن احتساب هذا المؤشر من خلال صافي الأرباح إلى إجمالي حقوق الملكية مضروبا بـ 100%. (Reilly&Brown,2012).

وتتمثل الموجودات المتعلقة ببنك الأردن بالنقد والأرصدة الموجودة لدى سلطة النقد الفلسطينية، أرصدة لدى بنوك ومؤسسات مصرفية، أرصدة لدى الإدارة العامة، قروض تمويلية، موجودات غير ملموسة.

● **خامسا: حجم المطلوبات أو الخصوم Liability Size Index**: تعتبر المطلوبات عبارة عن التزامات المصرف تجاه الغير، وهي تتعلق بمصادر تمويل البنك وأهم ما تشتمل عليه المطلوبات: رأس المال المدفوع مقابل رأس المال المفترض، إضافة إلى ودائع العملاء بأشكالها، وودائع البنوك والمؤسسات الأخرى، والاحتياطيات التي تسهم في الحفاظ على سلامة الودائع الموجودة، ولا بد هنا من التطرق إلى أنواع الودائع في البنوك التجارية والتي تقسم إلى ثلاث أقسام رئيسية:

○ **ودائع تحت الطلب أو الجارية**: وتعرف بالحسابات الجارية التي يمكن السحب منها في أي وقت إما من خلال صاحب الحساب، وإما من خلال شيك محرر من قبل صاحب الحساب، أو تحويل المبلغ من حساب إلى آخر، وتقوم المصارف في هذا النوع من الودائع بالاحتفاظ بقدر معين من السيولة النقدية من أجل تلبية رغبات المودعين، لأن هذا النوع من الودائع يؤدي إلى حالة من عدم الاستقرار المالي في المصارف.

○ **ودائع التوفير**: ويقوم البنك في هذا النوع من الودائع بدفع فائدة ثابتة على هذه الودائع وتكون عادة أقل من الفوائد المدفوعة على الودائع الأخرى بسبب عدم وجود قيود على سحب هذه الودائع من الحساب، ويتم وضع العديد من القوانين والتشريعات التي تنص على ضرورة وجود حد أقصى للمبالغ المراد سحبها من قبل المودعين، وذلك لحماية المصارف من التعرض لمخاطر العسر المالي (العلي، 2013).

○ **الودائع الآجلة:** وهي ودائع يقوم أصحابها بإبقائها لفترة محددة حيث وإذا ما قرر العميل سحبها من الحساب فيتوجب عليه إخطار المصرف بذلك قبل مدة زمنية محددة من البنك برغبته في سحب مبلغا معين، ويعتبر أصحاب هذه الودائع من الأشخاص الذين لديهم فائض أموال، كذلك لا تقل مدة الأجل لهذه الودائع عن 3 سنوات وتمتد لأكثر من عشرين سنة، الأمر الذي يحتم على المصارف القيام بدفع سعر فائدة أعلى على هذا النوع من الودائع، حيث يرتبط ذلك بطول المدة لهذا النوع من الودائع إضافة إلى أنها مصدر أساسي للبنك من أجل منح القروض والسلف للعملاء (عبد الله والطراد، 2006).

2.4 الأدبيات السابقة

2.4.1 الدراسات العربية:

دراسة جريفيلي ومنصور (2019). بعنوان: "دور إدارة التغيير في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR". الجزائر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة التغيير في تعزيز الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR . مستخدمة المنهج الوصفي والتحليلي، والاستبانة والملاحظة العلمية والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج أبرزها أن هنالك علاقة متداخلة بين إدارة التغيير والميزة التنافسية، إضافة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغيرات إدارة التغيير (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة، التغيير في التكنولوجيا) على تعزيز الميزة التنافسية للبنك. وقدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها: إدراك مفهوم التغيير بأنه عملية هادفة وليس عملية عشوائية، كذلك توفير المتطلبات القانونية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي من شأنها أن تعزز نجاح عملية التغيير، وذلك من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف لدى البنك وما يقابله من فرص وتهديدات بعد عملية التغيير.

دراسة خرفي (2015): بعنوان: "أثر إدارة التغيير على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة لقطاع المطاحن بمدينة تقرت ولاية رقلة، الجزائر".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التغيير على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وبلغ عدد أفراد العينة 37 عامل تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وتوصلت في دراستها إلى أن المؤسسات تتبنى إدارة التغيير بنسبة مرتفعة وأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير والميزة التنافسية، وأوصت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام أكثر بالجانب التكنولوجي وتبني هيكل تنظيمي أكثر مرونة بغية تحقيق ميزة تنافسية أعلى لهذه المؤسسات.

دراسة المطيري (2012) بعنوان: "أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية".

هدفت الدراسة إلى بيان التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الكويتية، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وبلغت عينة الدراسة 102 فردا موزعين على هذه البنوك،

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجميع محاور الإبداع على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الكويتية، وأوصت الدراسة بضرورة قيام البنوك التجارية الكويتية بانتهاج أنماط وأساليب جديدة في إدارة عملياتها التشغيلية لتحقيق التفوق والتميز على البنوك الأجنبية في الكويت، إضافة إلى ضرورة إشراك العاملين بأرائهم ومقترحاتهم في البنوك.

دراسة عبد الباسط (2010). بعنوان: "دور إدارة التغيير في خلق الميزة التسويقية التنافسية: دراسة مقارنة لبعض الشركات المنتجة للمشروبات الغازية بولاية الخرطوم".

هدفت الدراسة إلى التعرف على وجود علاقة بين سرعة التغيرات في البيئة الخارجية، وحتمية التغيير في البيئة الداخلية، لتحقيق الميزة التنافسية، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، بلغ عدد أفراد العينة 100 فرد تم اختيارهم بالعينة العشوائية وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات المنتجة للمشروبات الغازية تتبنى إدارة التغيير من خلال انتهاجها لسياسات دالة على مواكبتها للتغيرات التي تحدث في البيئة السوقية، كذلك تبنيها لاستراتيجيات فعالة تعمل على تحقيق أهدافها، وأضافت بأن انتهاج الشركة لإدارة التغيير يحدد حيويتها وينمي لديها من القدرة على الابتكار وبالتالي زيادة الربحية، كذلك وجود علاقة ايجابية وتأثير ايجابي على سرعة مواكبة التغيرات الخارجية بعمل تغيير في البيئة الداخلية للشركة، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الشركات بإشباع رغبات واحتياجات العملاء والمستهلكين لكسب ولأثهم بغية الحفاظ على الحصة السوقية وتحقيق الميزة التنافسية وضرورة اهتمامها بإدارة التغيير واستراتيجيات التغيير لتحقيق الريادة والتميز التنافسي على المستوى العالمي وليس المحلي.

2.4.2 الدراسات المحلية:

دراسة عبيد (2015): بعنوان "واقع إدارة التغيير لدى مديري البنوك التجارية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين"، فلسطين.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير لدى مدراء البنوك التجارية في الضفة الغربية، وأيضاً التعرف على مدى الاهتمام في إشراك الموظفين لإحداث عملية التغيير الإداري، حيث بلغت عينة الدراسة 240 من موظفي البنوك التجارية في الضفة الغربية بطريقة عنقودية عشوائية وباستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، معتمداً على المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن المدراء يعملون في البنوك التجارية في الضفة الغربية على تحديد الرؤيا المستقبلية للبنوك، وبناء فرق التغيير لإحداث عملية التغيير، وتحفيز الموظفين لتشجيعهم على الإبداع والابتكار، ويعملون على تعزيز الثقافة التنظيمية لدى الموظفين، بدرجة عالية، وكانت

درجة نشاط المدراء في إشراك الموظفين لإحداث عملية التغيير عالية، وتوصلت الدراسة أيضا إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيام المدراء بإشراك الموظفين لتحديد الرؤيا المستقبلية للبنك وبناء فريق التغيير وتحفيز الموظفين على الإبداع والابتكار وتعزيز الثقافة التنظيمية لديهم وبين واقع عملية التغيير في البنوك التجارية العاملة في الضفة الغربية .

دراسة عبيد (2012) بعنوان: "دور الخدمات الالكترونية المصرفية في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع البنوك في محافظة جنين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الخدمات الالكترونية المصرفية في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع البنوك في محافظة جنين، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تكون مجتمع الدراسة من عملاء البنوك العاملة في مدينة جنين والبالغ عددها 10 بنوك، شملت عينة الدراسة 100 عميل من جميع البنوك عينة الدراسة تم اختيارهم بالطريقة المنتظمة، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن المتوسط الحسابي في دور الخدمات الالكترونية المصرفية التي تقدمها البنوك في محافظة جنين في تعزيز الميزة التنافسية في جميع مجالات الدراسة كانت متوسطة حيث كان المتوسط الحسابي (3.27)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور الخدمات الالكترونية المصرفية التي تقدمها البنوك في محافظة جنين تعزى لجميع متغيرات الدراسة.

دراسة الرقيب (2008): بعنوان "واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة والتعرف على مستوى فعالية إدارة التغيير، تم استخدام العينة العشوائية الطبقية، وتم الاستعانة بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصل في دراسته إلى أن الدور الذي تبذله الإدارات العليا في الوزارات في قيامها وممارساتها لعملية التغيير هو دور غير كافي وبحاجة إلى تنمية وتطوير في شتى الجوانب، كذلك عدم وجود خطة تطوير واضحة للمفاهيم المتعلقة بالعمليات الإدارية للتغيير لدى موظفي هذه الوزارات، أيضا كانت قنوات العاملين بعملية التغيير كبيرة، وأوصت الدراسة إلى ضرورة تحديد رؤيا الوزارة الخاصة بعملية التغيير وتحديد الأولويات اللازمة للبدء بعملية التغيير، كذلك أوصت الدراسة إلى ضرورة تشجيع المبادرات والإبداعات والابتكارات في الوزارات التي تساهم في عملية التغيير.

دراسة أبو زعيتر (2006) بعنوان: العوامل المؤثرة على ربحية المصارف التجارية العاملة في فلسطين من الفترة (1997 - 2004) .

هدفت الدراسة إلى تحديد وقياس الأثر لمجموعة من العوامل المتمثلة بنسبة الأصول الثابتة الى حقوق المساهمين، صافي الفوائد، إجمالي الموجودات، حقوق الملكية، عمر المصرف وعدد فروع وموظفيه

على ربحية المصارف التجارية العاملة في فلسطين وشملت عينة الدراسة بنك فلسطين، البنك التجاري الفلسطيني، بنك القدس، البنك العربي، بنك الاستثمار الفلسطيني، بنك القاهرة عمان، بنك الأردن، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

وجود علاقة طردية بين صافي الفوائد وحقوق الملكية وعدد فروع البنك وعدد موظفيه والربحية بمقاييسها معدل العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية.

2.4.3 الدراسات الأجنبية:

دراسة (Kising'u&Mwirigi,Namusonge,2016): بعنوان " The role of organizational innovation in sustainable competitive advantage in universities in Kenya": دور الإبداع التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في جامعات كينيا.

هدفت الدراسة إلى تقييم دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية لدى الجامعات في كينيا، حيث قام الباحث بإعداد استبانة لجمع البيانات الكمية، وبلغت عينة الدراسة 285 أكاديمي تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية والتي شملت 75 جامعة غينية تم استرداد 215 استبانة منهم، وتوصلت الدراسة إلى أن الإبداع التنظيمي والإداري والعمليات يلعب دورا مهما وجوهريا في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الغينية، كذلك توصلت الدراسة إلى أن الإبداع التنظيمي يعتبر أساسيا في بناء ميزة تنافسية مستدامة، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير الإبداع التنظيمي وتنميته بكافة عناصره لضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يتم الحفاظ عليها مع زيادة عدد المنافسين .

دراسة (Osmani, Karja, 2013): بعنوان " Competitive advantage and its impact in small and medium enterprises (SMEs) case of Albania": الميزة التنافسية وأثرها على منظمات الأعمال الصغيرة ومتوسطة الحجم في ألبانيا.

هدفت الدراسة إلى التحقق من دور الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال الصغيرة ومتوسطة الحجم العاملة في ألبانيا، عن طريق اختيار عينة عشوائية من منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم بإتباعها المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى وجود ضعف في عملية تطبيق أبعاد الميزة التنافسية في المنظمات عينة الدراسة فيما يتعلق بتحليل البيئة swat وبالاستراتيجيات المتبعة، وبعملية التعيين للأفراد والمدراء أصحاب المهارات والخبرات بدل من تعيين الأقرباء، كذلك في امتلاك المدراء للمهارات والخبرات والقدرات اللازمة للتعامل مع العاملين داخل المنظمات، إضافة إلى ذلك فقد توصلت الدراسة إلى أن سوء الإدارات وضعفها

والجهل أو الافتقار إلى التعليم التنظيمي فيها هي أسباب أساسية تعيق وتحول دون قدرة المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم على الاستمرارية في تحقيق الميزة التنافسية.

دراسة (Sultan, 2007) بعنوان: "The Comparative Advantage of Small and Medium Sized Enterprises the Case of Jordan's Natural Stone Industry": الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال الصغيرة ومتوسطة الحجم، حالة صناعة الأحجار الطبيعية الأردنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على عناصر الميزة التنافسية التي يتم تطبيقها في قطاع صناعة الصخور الطبيعية في الأردن إضافة إلى تحديد عدد من العوامل الضرورية والتي بحاجة لتحسينات من أجل الارتقاء بمستوى عالي من التنافسية في هذه المنظمات، تم استخدام المنهج الكمي والوصفي، والاستبانة والمقابلات كأدوات لجمع المعلومات، وقد بلغت عينة الدراسة 652 منظمة أعمال موزعة على عدة مناطق جغرافية باستخدام العينة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق معنوية في كل القوى التنافسية التي تواجه منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تعمل بقطاع صناعة الأحجار الطبيعية، كذلك توصلت الدراسة إلى أن منظمات الأعمال الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم حصلت على تقييمات عالية أعلى من مثيلاتها في بعض الأبعاد.

دراسة (Diefenbach, 2007): بعنوان "The managerialist ideology of organizational change management": الإيديولوجية الإدارية لإدارة التغيير التنظيمي.

هدفت إلى الكشف عن الأسباب الحقيقية التي تكمن وراء فشل إدارة التغيير التي تقوم بها المؤسسات، اشتملت عينة الدراسة على مديري الجامعات العالمية في أوروبا الغربية باعتماد أسلوب المقابلات والتي تم التوصل بها إلى أن فشل أو نجاح التغيير يعتمد على درجة الإدراك لدى الآخرين، ويعتمد على كيفية إيصال الهدف من عملية التغيير المنوي القيام بها من خلال الخطابات والسياسات التنظيمية، كذلك سلطت الضوء على السلبيات التي يمكن أن تحدث جراء عملية التغيير التي تأتي من السلطة العليا.

2.5 التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة لموضوع البحث، والاطلاع على نتائج الأبحاث والدراسات في هذا المجال، استفادت الباحثة في إعداد وتنفيذ الدراسة الحالية من خلال مراجعة الدراسات السابقة في معرفة الجوانب البحثية والنظرية التي تمت دراستها، كما استفادت في الحصول على مراجع بحثية متنوعة لدعم الدراسة الحالية، والتعرف على إدارة التغيير بجوانبها المختلفة والتعرف على الميزة

التنافسية في البنوك التجارية (بنك الأردن)، كذلك يتضح بأن الدراسة الحالية تتشابه مع الدراسات السابقة في تناولها لإدارة التغيير والميزة التنافسية.

أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

- من حيث عنوان الدراسة اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات بموضوع الدراسة الذي ربط إدارة التغيير بتحقيق الميزة التنافسية كدراسة جريفي والرقاني (2019) ودراسة عبد الباسط (2010).
- من حيث مجتمع الدراسة، اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات بأنها أجريت على البنوك التجارية كدراسة (المطيري، 2012)، (عبيد، 2012)، (عبيد، 2015)، (أبو زعيتر، 2006)، واختلفت مع بعضها الآخر بأنها أجريت على مؤسسات صناعية وتعليمية ومؤسسات قطاع عام كدراسة (Kising'u&Mwirigi, Namusonge, 2016)، (Sultan, 2007)، (الرقيب، 2008).
- اتفقت الدراسة الحالية مع كلا من دراسة (عبيد، 2012)، (عبيد، 2015)، (أبو زعيتر، 2006)، (الرقيب، 2008) بأنها أجريت على القطاع المصرفي في البيئة الفلسطينية، واتفقت مع دراسة (أبو زعيتر، 2006) بأن هذه الدراسة قد شملت أيضا بنك الأردن ضمن البنوك التي تم إجراء الدراسات عليها.
- من حيث أدوات جمع البيانات فقد اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات واختلفت مع دراسة (Sultan, 2007)، بأن هذه الدراسة استخدمت بالإضافة إلى الاستبانة الملاحظة والمقابلات.
- من حيث المنهج المتبع فقد اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات في إتباعها للمنهج الوصفي التحليلي، واختلفت مع دراسة (Sultan, 2007) والتي اعتمدت الأسلوب الكمي والوصفي معا.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بموضوع بحثها حيث ربطت وبحثت بموضوع إدارة التغيير والميزة التنافسية في بنك الأردن وهو ما لم نجده في الدراسات السابقة، حيث وان بحثت في مؤسسات القطاع المصرفي فهي بحثت بموضوع إدارة التغيير والميزة التنافسية كل على حدا ولم تجمع بينهما في دراساتها عن البنوك التجارية، بل ربطت بين إدارة التغيير والميزة التنافسية ولكن في مؤسسات صناعية، حيث أن هذه الدراسة تعد الأولى من نوعها

والتي جمعت بين إدارة التغيير والميزة التنافسية في البنوك التجارية الوافدة في فلسطين تحديداً على بنك الأردن على حد علم الباحثة.

- كذلك تمثلت عينة الدراسة من مسح شامل لمجتمع الدراسة وهو ما لم نجده في الدراسات السابقة، والذي طبق على جميع العاملين في بنك الأردن في محافظة رام الله والبيرة والذين يحملون درجة (مدير فرع، نائب مدير فرع، ورئيس قسم).
- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة باعتمادها على العينة القصدية، في حين أن الدراسات السابقة اعتمدت على العديد من طرق اختيار العينة كالعينة العشوائية البسيطة، والمنتظمة والطبقية والعنقودية.

وتأمل الباحثة أن تشكل هذه الدراسة إضافة معرفية وأثرانية للباحثين والمهتمين والمكتبة العلمية بشكل عام في مجال إدارة التغيير ودوره في تحقيق الميزة التنافسية.

3 الفصل الثالث

الإجراءات البحثية

3.1 مقدمة

يتطرق هذا الفصل إلى وصف طريقة الدراسة وإجراءاتها، من حيث تصميم الدراسة ومنهجيتها وإجراءاتها وأدواتها، إضافة إلى حدود الدراسة ومحدداتها ومعوقاتها، ومتغيرات الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها، كذلك المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

3.2 منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي في دراستها، لملائمته لطبيعة الدراسة، والتي تحتاج إلى جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص الدلالات والوصول إلى النتائج التي يمكن تعميمها.

وقد قامت الباحثة بالحصول على البيانات اللازمة بشكل أساسي فروع بنك الأردن في محافظة رام الله والبيرة إضافة إلى الإدارة الإقليمية في مدينة رام الله، ومن خلال الكتب والمراجع والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث.

3.3 مجتمع الدراسة والعينة

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من العاملين في بنك الأردن في فروع محافظة رام الله والبيرة والذين يحملون درجة (مدير فرع، نائب مدير فرع، ورئيس قسم)، حيث شملت عينة الدراسة (34) موظفاً، ونظراً لأن مجتمع الدراسة محدود فقد لجأت الباحثة إلى استخدام المسح الشامل في دراستها وقامت بتوزيع (34) استبانة وتم استرجاعها بنسبة استرجاع بلغت (100%).

3.4 خصائص مجتمع الدراسة

أجريت الدراسة وفقاً للعينة القصدية المكونة من (34) من العاملين في فروع بنك الأردن في محافظة رام الله والبيرة إضافة إلى العاملين في الإدارة الإقليمية في المحافظة ممن يحملون درجات وظيفية (مدير فرع، نائب مدير فرع، ورئيس قسم)، وتتمثل خصائص المجتمع وفقاً للاستبانة المسترجعة فيما يلي:

جدول 3.1: خصائص مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

النسبة المئوية	العدد	القيم	الجنس
%52.9	18	ذكر	
%47.1	16	أنثى	
%100	34	المجموع	

وتشير النتائج كما في الجدول (3.1) إلى أن نسبة الذكور في توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمتغير الجنس كانت أعلى من نسبة الإناث، حيث بلغت نسبت الذكور.

جدول 3.2: خصائص مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الفئة العمرية

النسبة المئوية	العدد	القيم	الفئة العمرية
%26.5	9	أقل من 30 عاماً	
%35.3	12	من 30 عام وأقل من 40 عام	
%26.5	9	من 40 عام وأقل من 50 عام	
%11.8	4	من 50 عام فأعلى	
%100	34	المجموع	

وكما يلاحظ في الجدول (3.2) السابق، فإن نسبة من هم في الفئة العمرية من 30 عام وحتى 39 عاماً كانت النسبة الأعلى بين أفراد العينة حيث بلغت النسبة 35.3% وهذا يعكس تبني البنك لوجود الطاقات والكوادر الشابة في المستويات الإدارية، فيما عكست النسبة الأقل لمن هم من عمر 50 عام فأعلى حيث بلغت نسبتهم 11.8% من أفراد المجتمع.

3.3: خصائص مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المستوى العلمي

النسبة المئوية	العدد	القيم	المستوى العلمي
91.2%	31	بكالوريوس	
8.8%	3	دبلوم عالي-ماجستير	
100%	34	المجموع	

بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي فإن النتائج تفيد بأن ما نسبته 91.2% من مجتمع الدراسة كانوا أفراداً من حملة شهادة البكالوريوس وهي النسبة الأعلى فيما كانت فئة الذين مستواهم العلمي دبلوم عالي أو ماجستير هي النسبة الأقل والتي بلغت 8.8%، فيما لم يكن هناك أيضاً من حملة شهادة الدبلوم أو أقل منها في عينة الدراسة.

3.4: خصائص مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	القيم	المستوى الوظيفي
14.7%	5	أقل من 5 سنوات	
23.5%	8	5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
61.8%	21	10 سنوات فأكثر	
100%	34	المجموع	

من الجدول السابق يلاحظ بأن نتائج توزيع المجتمع وفقاً لسنوات الخبرة كانت لصالح من يملكون سنوات خبرة 10 سنوات فأكثر، حيث بلغت نسبتهم (61.8%) من أفراد مجتمع الدراسة، فيما كانت النسبة الأقل لمن يملكون سنوات خبرة أقل من 5 سنوات، حيث بلغت نسبتهم (14.7%) وهو ما يشير على اهتمام إدارة البنك بوجود خبرة تراكمية في العمل لدى الموظفين.

3.5: خصائص مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	القيم	مكان السكن
29.4%	10	مدير فرع	
11.8%	4	نائب مدير	
58.8%	20	رئيس قسم	
100%	34	المجموع	

يلاحظ من نتائج توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمتغير مكان المستوى الوظيفي، بأن النسبة الأعلى كانت لمن هم في وظيفة رئيس قسم حيث بلغت النسبة (58.8%) فيما كانت النسبة الأقل لمن هم في وظيفة نائب مدير فرع وبلغت (11.8%) وذلك كون البنك يمتلك أربعة فروع في محافظة رام الله والبيرة، أما نسبة من هم في وظيفة مدير ومدير فرع فكانت (29.4%).

3.5 أداة الدراسة

اعتمدت الباحثة في دراستها على الاستبانة بشكل أساسي، بالإضافة إلى مراجعة عميقة للدراسات ذات العلاقة والكتب والمراجع العلمية والأطروحات التي تناولت في مواضيعها متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

وقد تم تطوير الاستبانة كما هو موضح في الملحق رقم (1) و(2)، حيث تجزأت إلى قسمين:

- البيانات الديمغرافية: وهي بيانات عامة عن المبحوثين تشمل فقرات الجنس، الفئة العمرية، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي وسنوات الخبرة العملية.
- محاور الدراسة: ويتكون من ستين فقرة موزعة على محورين موضحة في الجدول رقم (3.6)

إضافة إلى الاستبانة استعانت الباحثة بعمل تحليل مالي لبيانات بنك الأردن للأعوام 2012 وحتى 2018.

3.6: توزيع فقرات الاستبانة وفقاً للمحاور

الرقم	المحور	عدد الأسئلة
الجزء الأول		
1.	بيانات ديمغرافية	5

الرقم	المحور	عدد الأسئلة
الجزء الثاني		
المحور الأول: أبعاد إدارة التغيير		
1.	الثقافة المشتركة	6
2.	الالتزام والولاء الوظيفي	10
3.	الهيكل التنظيمي	5
4.	امتلاك القدرات التكنولوجية ومواكبتها	7
المحور الثاني: أبعاد الميزة التنافسية		
1.	جودة الخدمة	16
2.	الابداع والتحسين المستمر	8
3.	الكفايات الإدارية	8

وقد تم التوصل إلى الحدود الدنيا والعليا لكل خلية من خلايا مقياس (ليكرت) وذلك بحساب المدى وطول الفئة، وكانت الحدود الدنيا والعليا كما يتضح في الجدول رقم (3.7) مبينة كما يلي:

3.7: الحدود الدنيا والعليا لخلايا مقياس ليكرت

طول الخلية	درجة الموافقة
1 - 1.8	يدل على درجة استجابة منخفضة جداً
1.81 - 2.60	يدل على درجة استجابة منخفضة
2.61 - 3.40	يدل على درجة استجابة متوسطة
3.41 - 4.20	يدل على درجة استجابة كبيرة
4.21 - 5	يدل على درجة استجابة كبيرة جداً

3.6 صدق الأداة

قامت الباحثة باستخدام الصدق المنطقي للأداة وذلك بعرض الاستبانة على (6) محكمين من ذوي الاختصاص والمرفق في الملحق رقم (3)، بهدف التأكد من مناسبة الاستبانة لما

أعدت من أجله، وسلامة صياغة الفقرات وانتماء كل منها للمجال الذي وضعت فيه، وقد تم الأخذ بالتعديلات التي تم التوصية بها من قبل المحكمين.

إضافة إلى ذلك فقد قامت الباحثة بقياس صدق الأداء إحصائياً من خلال اختبار التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات المتغيرين المستقل والتابع في الدراسة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (3.8) والجدول رقم (3.9).

أولاً: اختبار التحليل العاملي لفقرات المتغير المستقل:

3.8: نتائج اختبار التحليل العاملي لفقرات المتغير المستقل في الاستبانة

درجة الإشباع	الفقرة	التسلسل	المجال
.854	تحرص إدارة البنك على أن تمثل نموذجاً سلوكياً يحتذى به من قبل الموظفين.	.1	الثقافة المشتركة
.734	يتم تعريف الموظفين الجدد برؤية البنك ورسالته وقيمه في العمل.	.2	
.877	تعتبر الثقافة السائدة في البنك المرشد الأساسي لجميع العاملين لتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف البنك.	.3	
.770	يوجد دليل إرشادي للإدارة والعاملين لتحديد نماذج السلوك التي يجب إتباعها.	.4	
.851	لدى البنك سياسة واضحة فيما يتعلق بموضوع المشاركة والمسؤولية المجتمعية.	.5	
.716	تشدد إدارة البنك على أخلاقيات السلوك في العمل وخدمة العملاء.	.6	
.849	تقوم إدارة البنك بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بطبيعة عملهم.	.7	الالتزام والولاء التنظيمي
.824	أشعر بأي عضو فاعل ومشارك ولدي رغبة قوية في انجاز المهام الموكلة لي.	.8	
.818	توفر إدارة البنك بيئة عمل ومناخ وظروف عمل جيدة ومناسبة وأمنة.	.9	
.832	ليس من الصواب ترك عملي حتى لو حصلت على عروض أفضل في بنوك أو جهات أخرى.	.10	
.904	تستمع إدارة البنك إلى آراء واقتراحات العاملين.	.11	

درجة الإشباع	الفقرة	التسلسل	المجال
.796	تعنى إدارة البنك بتطوير مهارات وقدرات العاملين ومنحهم فرص تدريبية كافية.	.12	
.854	يوجد نظام مشجع من الحوافز والمكافآت والترقيات للعاملين داخل البنك.	.13	
.877	أشعر بالانتماء إلى عملي والبنك الذي أعمل به.	.14	
.941	تحرص إدارة البنك على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فيه.	.15	
.840	تقوم إدارة البنك بعمل فحص دوري لرضا وولاء موظفيه.	.16	
.841	تساعد إدارة البنك المرؤوسين على تحمل المسؤوليات.	.17	
.768	يتم توزيع الأعمال والمهام كل حسب اختصاصه.	.18	
.783	يتميز الهيكل التنظيمي المعمول به بسهولة الاتصال بين الأقسام والإدارات.	.19	
.711	يتركز اتخاذ القرارات فقط في المراكز العليا من الإدارات ومن ثم إصدارها للمرؤوسين.	.20	
.745	تسهل الاتصالات في تدفق المعلومات وسهولة وصولها إلى العاملين.	.21	
.788	تقوم إدارة البنك بمواكبة التطورات المستجدة في مجال العمل المصرفي.	.22	امتلاك القدرات التكنولوجية ومواكبتها
.872	التجهيزات والمعدات المستخدمة ذات تقنية متطورة وعالية.	.23	
.770	تساعد التكنولوجيا والتقنيات المستخدمة على السهولة والمرونة في أداء المهام وانجازها.	.24	
.743	يحرص البنك على إدخال أساليب ومعدات وطرق جديدة من فترة لآخرى.	.25	
.854	يرافق إدخال تكنولوجيا جديدة دورات تدريبية للعاملين لمساعدتهم على التعامل معها.	.26	
.756	تسهل تكنولوجيا المعلومات في تمكين إدارة البنك من وضع قرارات واستراتيجيات مناسبة تساعد على دعم الأداء.	.27	

درجة الإشباع	الفقرة	التسلسل	المجال
.762	يتوفر لدى إدارة البنك شبكة معلومات لمتابعة التطورات التكنولوجية المعاصرة.	.28	

*حجم مجتمع الدراسة (34).

ومن النتائج السابقة في الجدول رقم (3.8)، يتضح بأن جميع قيم التشيع لفقرات الاستبانة التي تقيس المتغير المستقل، أعلى من 0.6، ويشير ذلك إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وأنها تشترك معاً في قياس درجة محور إدارة التغيير على ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

ثانياً: اختبار التحليل العاملي لفقرات المتغير التابع:

3.9: نتائج اختبار التحليل العاملي لفقرات المتغير التابع في الاستبانة

درجة الإشباع	الفقرة	التسلسل	المجال
.779	تدعم الإدارة العليا للبنك أهمية تطبيق ثقافة إدارة الجودة الشاملة على مستوى البنك ككل وتقدم كل ما هو مطلوب لتحقيق ذلك.	.29	جودة الخدمة
.839	تتبنى إدارة البنك اقتراحات الموظفين التي تساهم في رفع مستوى الجودة.	.30	
.745	يمارس البنك التنافسية في مجال الخدمات والمنتجات التي يقدمها.	.31	
.895	يقوم البنك بتقديم خدمات مميزة ذات جودة عالية.	.32	
.725	يقدم البنك خدماته بأسعار أقل من المنافسين.	.33	
.811	يتم توفير الخدمات بشكل سريع وفوري وعلى مدار الساعة.	.34	
.815	تحرص إدارة البنك إلى الاستماع لاقتراحات وشكاوى العملاء وتقوم بعمل تغذية راجعة لها بأسرع وقت.	.35	
.724	يعتمد البنك إلى توفير كادر من مقدمي الخدمة على درجة عالية من المهارات والقدرات والمعارف.	.36	
.769	يفي البنك بوعوده تجاه عملائه فيما يخص الخدمات المقدمة.	.37	

درجة الإشباع	الفقرة	التسلسل	المجال	
.748	يلتزم البنك بموضوع السرية المصرفية لعملائه بشكل كبير.	.38		
.847	يوفر البنك درجة عالية من الحماية لكل ما يتعلق بالمعاملات المالية الخاصة بالعميل.	.39		
.912	يقدم البنك خدمات ذات مواصفات قياسية تجعل العميل قادر على المفاضلة بين العلامات التجارية المختلفة.	.40		
.825	يوجد مرونة في سهولة الدخول إلى موقع الخدمات الإلكتروني والحصول على جميع المعلومات المتعلقة بالخدمة المطلوبة.	.41		
.720	تعمل إدارة البنك وبشكل مستمر على عمل تطوير مستمر في جودة الخدمات المقدمة.	.42		
.864	يستجيب البنك لاحتياجات عملائه بشكل سلس وفعال.	.43		
.892	تتبنى إدارة البنك معايير ومواصفات الجودة في كافة الفروع والدوائر والوحدات.	.44		
.878	يوفر البنك بيئة مشجعة على الإبداع ويتبنى أفكار المبدعين.	.45	الإبداع والتحسين	
.813	يشجع البنك روح الإبداع لدى العاملين في جميع المستويات الإدارية.	.46		
.870	يسعى البنك دائما إلى خلق عمليات جديدة وإعادة التفكير في البدائل المختلفة.	.47		
.773	يعتبر البنك التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير أنشطته وعملياته بشكل مستمر.	.48		
.744	يوجد قدرة لدى موظفي البنك على التغيير والاستجابة السريعة لأي تطورات أو تحديات في العمل.	.49		
.836	يتمتع البنك بنظام رقابي فاعل قادر على كشف الانحرافات التي قد تحدث ومعالجتها في الوقت المناسب دون إحداث الضرر بحسابات العملاء.	.50		
.801	يقوم البنك بتجديد وتطوير خدماته بوتيرة أسرع من منافسيه.	.51		
.854	تهتم إدارة البنك بالأفراد الموهوبين والتميزين بالأداء العالي.	.52		
.906	تقوم إدارة البنك بعمل برامج تدريبية توفر التدريب المناسب للموظفين بعد تحديد مستوى كفايتهم.	.53		الكفايات

وقد قامت الباحثة أيضا باحتساب قيمة الثبات لمحوري الدراسة، وذلك لزيادة التأكد من ثبات الأداة لكل محور وكانت النتائج كما يلي:

قيمة الثبات لمحور أبعاد إدارة التغيير:

3.11: معامل كرونباخ ألفا لمحاور المتغير المستقل في الاستبانة

البيان	العينة	عدد الفقرات	قيمة Alpha
ثبات الأداة: محور أبعاد إدارة التغيير	34	28	0.97

ووفقاً للجدول (3.11)، فإن قيمة ثبات أداة الدراسة لما يختص بمحاور وفقرات أبعاد إدارة التغيير بلغت (0.97)، بالتالي يمكن القول بأن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات فيما يختص بهذا المحور -أبعاد إدارة التغيير- مما يعني الثقة بنتائجها بنفس مقدار الثبات.

قيمة الثبات لمحور أبعاد الميزة التنافسية:

3.12: معامل كرونباخ ألفا لمحاور المتغير التابع في الاستبانة

البيان	العينة	عدد الفقرات	قيمة Alpha
ثبات الأداة: محور أبعاد الميزة التنافسية	34	23	0.975

يلاحظ من الجدول (3.12)، أن قيمة ثبات أداة الدراسة لما يختص بمحاور وفقرات أبعاد الميزة التنافسية بلغت (97.5%) وعليه يمكن القول بأن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات فيما يختص بهذا المحور -أبعاد الميزة التنافسية- مما يعني الثقة بنتائجها بنفس مقدار الثبات.

4 الفصل الرابع

نتائج الدراسة

4.1 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي ترمي إلى التعرف على دور إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في بنك الأردن. ، وللإجابة عن هذا السؤال، استخرجت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى الكلي لكل فقرة ولكل مجال، وتم تبني مفتاح تفسير النتائج (المتوسطات الحسابية) كما هو مبين في الجدول (4.1):

4.1: مفتاح تفسير النتائج

المتوسط الحسابي	التفسير
1 - 1.8	منخفضة جداً
1.81 - 2.60	منخفضة
2.61 - 3.40	متوسطة
3.41 - 4.20	كبيرة
4.21 - 5	كبيرة جداً

4.2 التحليل المالي

البيانات المالية لبنك الأردن

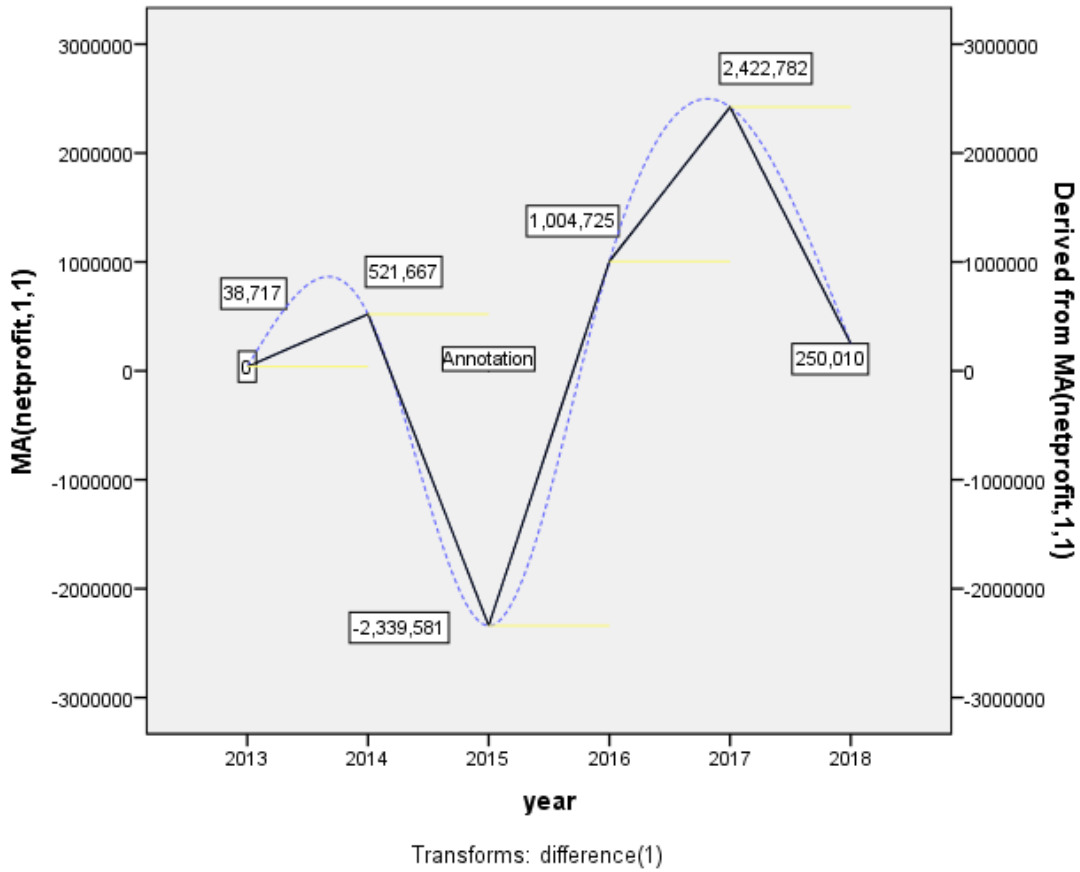
لمعرفة أثر إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن قامت الباحثة بالإضافة إلى تحليل الاستبانات بعمل تحليل للبيانات المالية الكمية لبنك الأردن من العام 2012 حتى العام 2018.

الجدول رقم (4.2) التالي يبين الموجودات والمطلوبات وصافي الأرباح في بنك الأردن للأعوام من 2012 وحتى العام 2018.

جدول 4.2: الموجودات والمطلوبات وصافي الأرباح في بنك الأردن للأعوام 2012-2018

السنة	الموجودات	المطلوبات	صافي الأرباح
2012	396,096,962	345,774,109	3,503,184
2013	419,932,415	368,432,066	3,541,901
2014	402,072,572	349,300,294	4,063,568
2015	402,516,056	350,077,294	1,723,987
2016	419,428,797	359,902,985	2,728,712
2017	442,719,474	376,456,937	5,151,494
2018	431,075,878	357,152,668	5,401,504

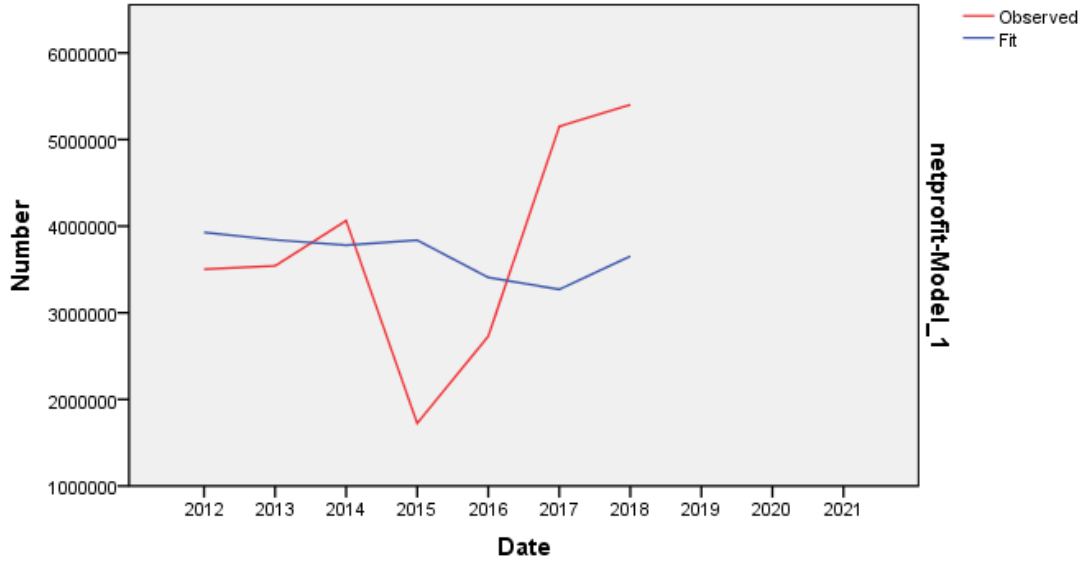
وقامت الباحثة بعمل سلسلة زمنية لصافي الربح وفقاً للبيانات السابقة وذلك باستخدام اختبار Forecasting مع استخراج المتوسط الحسابي المتحرك وكانت النتائج كما في الرسم التوضيحي (4) التالي:



رسم توضيحي 4: السلسلة الزمنية لصافي أرباح بنك الأردن من العام 2012-2018

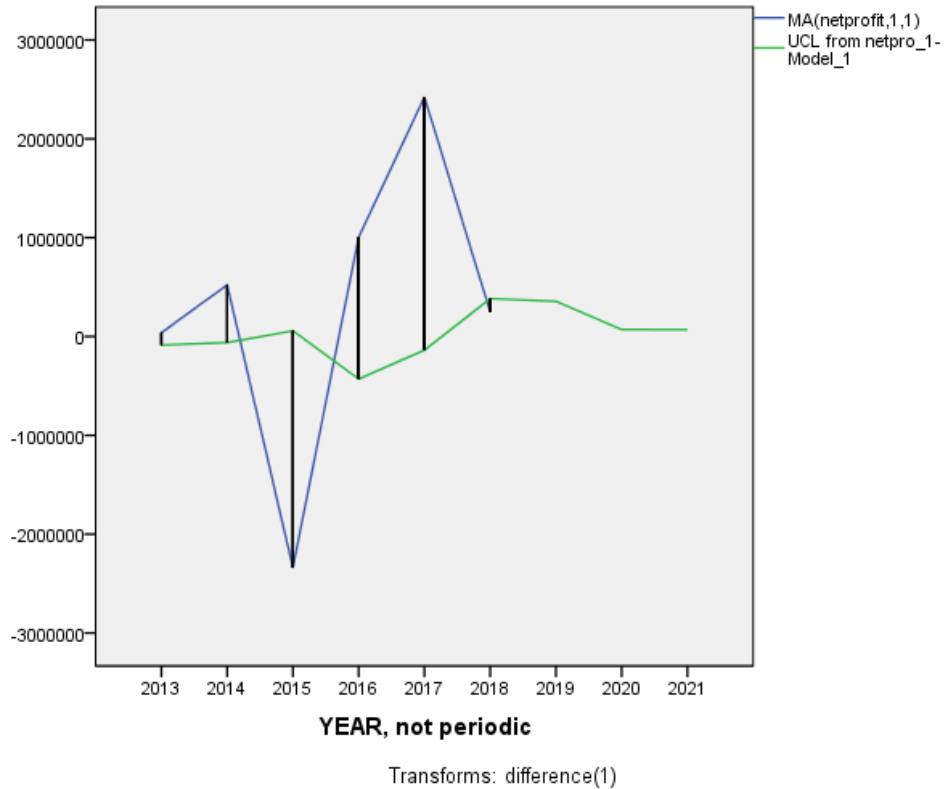
ويلاحظ من السلسلة الزمنية السابقة، بأن العام 2015 شهد انخفاضا كبيرا في صافي الأرباح الأمر الذي أدى إلى انخفاض الحصة السوقية للبنك حيث وصلت إلى (-1.83%)، ثم عادت الأرباح بالارتفاع من جديد حتى العام 2017 حيث ارتفعت الحصة السوقية للبنك من جديد لتصل إلى (4.31%) وهذا يدل على أن البنك قد حقق ميزة تنافسية من خلال زيادة أرباحه وارتفاع الحصة السوقية لديه لتوالي بعدها الانخفاض، وهو ما يعني أن السلسلة الزمنية التي نتجت من خلال توقعاتنا التحليلية لصافي الأرباح للبنك لم تكن منتظمة بل متغيرة.

والرسم التوضيحي (5) التالي يوضح النموذج التنبؤي والفرق بين ما كان يجب أن تكون في الأرباح بالوضع المتوقع:



رسم توضيحي 5: النموذج التنبؤي لأرباح بنك الأردن للأعوام من 2012-2018.

أما بالنسبة للتوقعات المحسوبة، فقد قامت الباحثة بعمل تحليل تنبؤي بناء على معطيات البنك للأرباح في الفترة من 2012 وحتى 2018 وكان النموذج التحليلي عن المتوقع كما في الرسم التوضيحي (6) التالي:



رسم توضيحي 6: التحليل التنبؤي لأرباح بنك الأردن للأعوام حتى 2021.

يلاحظ من الشكل السابق، أن الأرباح كانت أعلى مما هو متوقع حتى العام 2015 ثم تهاوت عن المتوقع بدرجة كبيرة في هذا العام الأمر الذي يمكن أن نعزوه إلى حجب أموال المقاصة الفلسطينية من قبل الجانب الإسرائيلي في هذه الفترة والذي دفع بدوره إلى عدم قدرة السلطة على تغطية جميع الالتزامات وبالتالي عدم قدرة الموظفين الحكوميين على الوفاء بالتزاماتهم البنكية، لتعود إلى الصعود حتى العام 2018، ومن الشكل السابق، فإن الباحثة وبناء على النموذج المتوقع يمكن أن تهوي عن المتوقع في الأعوام 2019-2021.

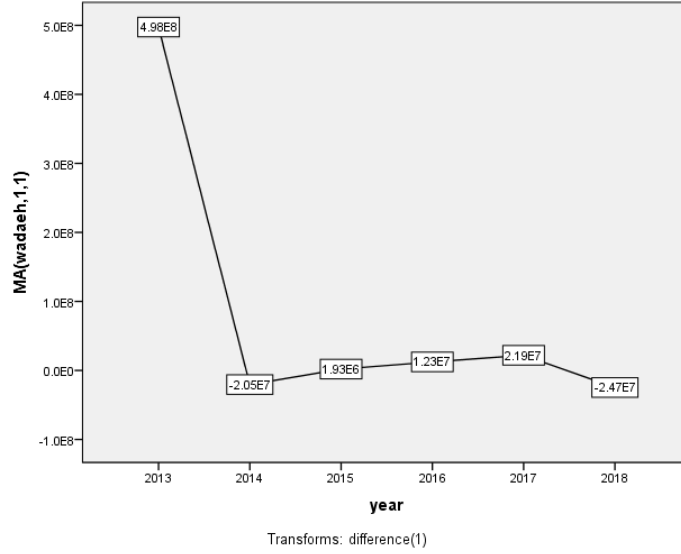
أما فيما يتعلق بودائع العملاء وصافي التسهيلات المباشرة وحقوق الملكية في بنك الأردن للأعوام من 2012 وحتى 2018 فيبينها الجدول رقم (4.3) التالي:

4.3: ودائع العملاء وصافي التسهيلات المباشرة وحقوق الملكية في بنك الأردن للأعوام من 2012-2018

السنة	ودائع العملاء	صافي التسهيلات المباشرة	حقوق الملكية
2012	203,090,4	138,564,927	70,977,226
2013	499,557,434	163,681,408	72,638,010
2014	479,079,825	141,177,924	74,431,986
2015	481,012,399	193,663,023	73,475,471
2016	493,348,897	212,993,152	83,957,422
2017	515,293,186	278,444,475	93,459,150
2018	490,546,030	266,020,007	104,264,048

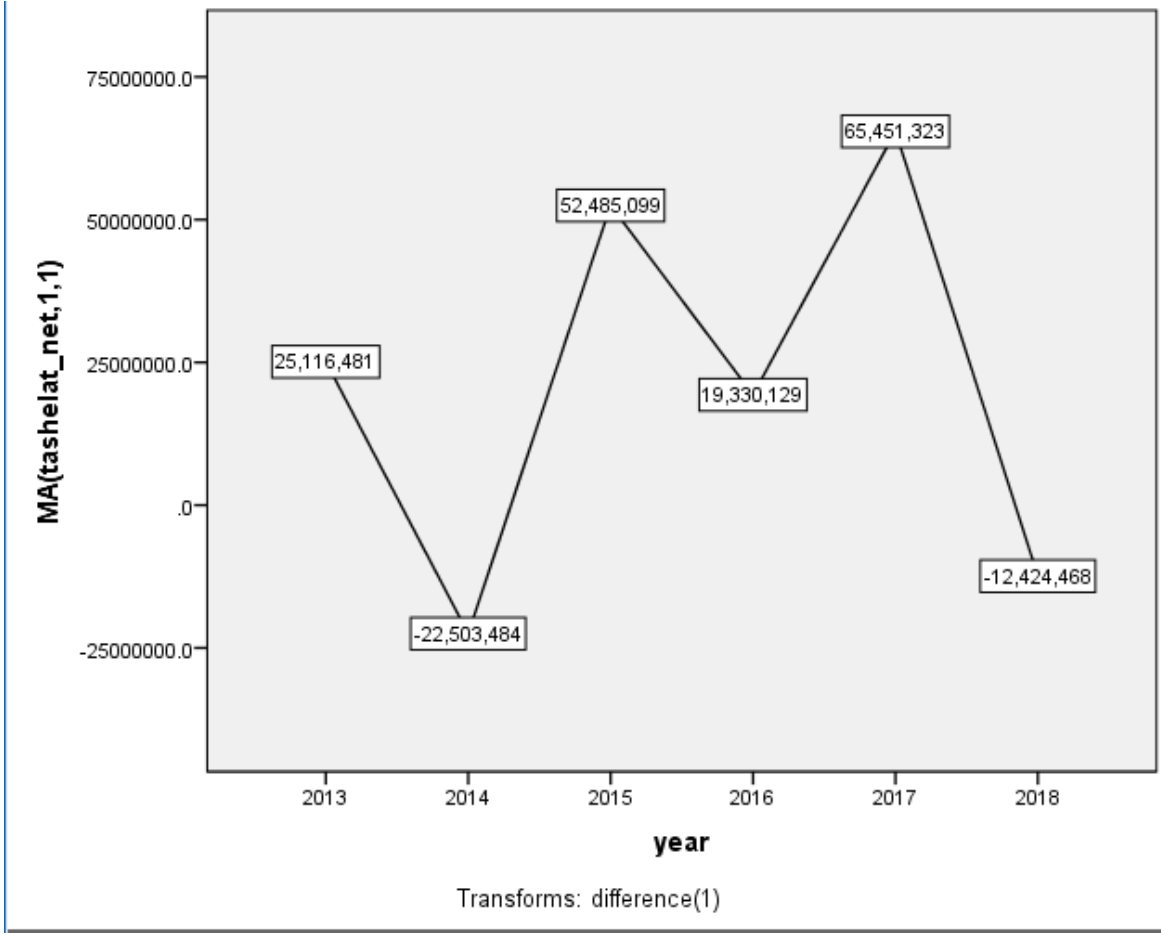
- البيانات المالية لبنك الأردن في فلسطين من العام 2012 وحتى العام 2018 بعملة الدولار الأمريكي، التقارير السنوية لجمعية البنوك في فلسطين.

ووفقاً للبيانات السابقة في الجدول رقم (4.3)، قامت الباحثة باستخراج المتوسط الحسابي المتحرك لودائع العملاء وصافي التسهيلات المباشرة وحقوق الملكية وفق السنوات السابقة ومن رسم السلسلة الزمنية وكانت النتائج كما في الأشكال التالية:

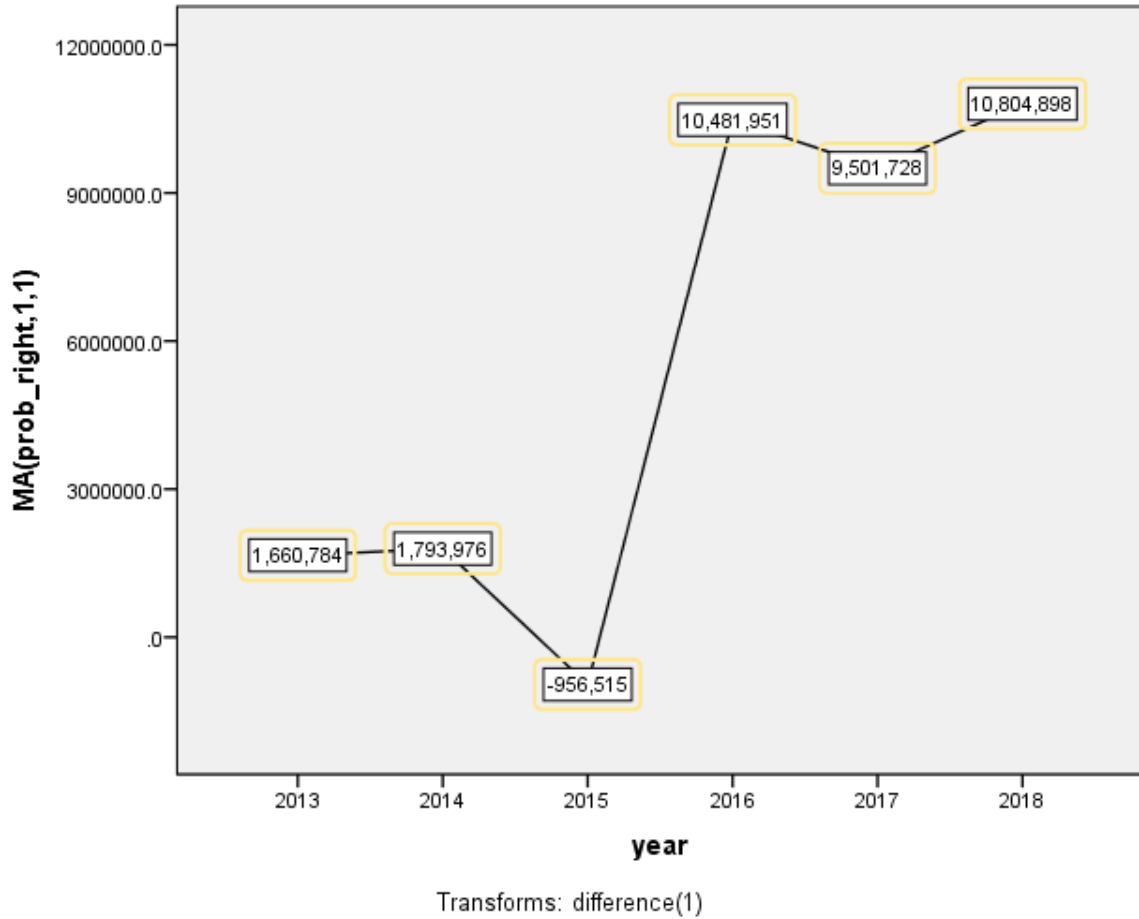


رسم توضيحي 7: السلسلة الزمنية للمتوسط الحسابي المتحرك لودائع العملاء للأعوام 2012-2018

ويلاحظ من الشكل البياني السابق، بأنه متوسط ودائع العملاء قد انخفض في العام 2014 بشكل كبير وملاحظ ثم عاد بالارتفاع بشكل تدريجي في العام 2015 ولكن بنسب متقاربة جدا ومتذبذبة وهنا يكون البنك قد حاول المحافظة على الميزة التنافسية من خلال حصته السوقية المتعلقة بحجم الودائع في محاولة منه لاستقرارها بدلا من انخفاضها ولكنها عادت بالانخفاض في العام 2018 ولكن بنسب قليلة جدا، الأمر الذي يمكن تبرير سببه إلى كثرة انتشار البنوك اليوم بفروعها الأمر الذي وفر للعملاء وجود خيارات أكثر، ولكن قد نعزو هذا الأمر أيضا إلى وجود جوانب قصور في إدارة البنك والذي ساعد بانخفاض حجم هذه الودائع، خاصة فيما يتعلق ببعد الولاء والالتزام الوظيفي لدى الموظفين والذي يعتريه الضعف الأمر الذي قد يؤثر سلبا على جودة الخدمة المقدمة والتي تعتبر أحد أهم مداخل الميزة التنافسية والتي تنعكس بشكل سلبي على ولاء ورضى العميل الأمر الذي يساعد ويعزز من عدم القدرة على الإبقاء والاحتفاظ بالعميل وبالتالي خسارته.



رسم توضيحي 8: السلسلة الزمنية للمتوسط الحسابي المتحرك صافي التسهيلات المباشرة للأعوام 2012-2018 ويلاحظ من الشكل السابق، انخفاض المتوسط المتحرك لصافي التسهيلات المباشرة بشكل كبير في العام 2014، ثم ارتفاعها وتذبذبها في الأعوام التالية حتى العام 2018 والذي شهد انخفاضاً حاداً.



رسم توضيحي 9: السلسلة الزمنية للمتوسط الحسابي المتحرك لحقوق الملكية للأعوام 2012-2018

ويلاحظ من الشكل السابق، بأن صافي حقوق الملكية وبعد انخفاضه الكبير في العام 2015 فإنه قد ارتفع ارتفاعاً ملحوظاً في العام 2016 ليسجل المتوسط المتحرك أكثر من (10,481,951)، أي أن البنك حقق في هذه الفترة حصة سوقية كبيرة فيما يتعلق بصافي حقوق الملكية، لينخفض بعد ذلك انخفاضاً بسيطاً في الأعوام التالية مما يعني أن البنك استطاع المحافظة على مركزه التنافسي من خلال هذا البعد.

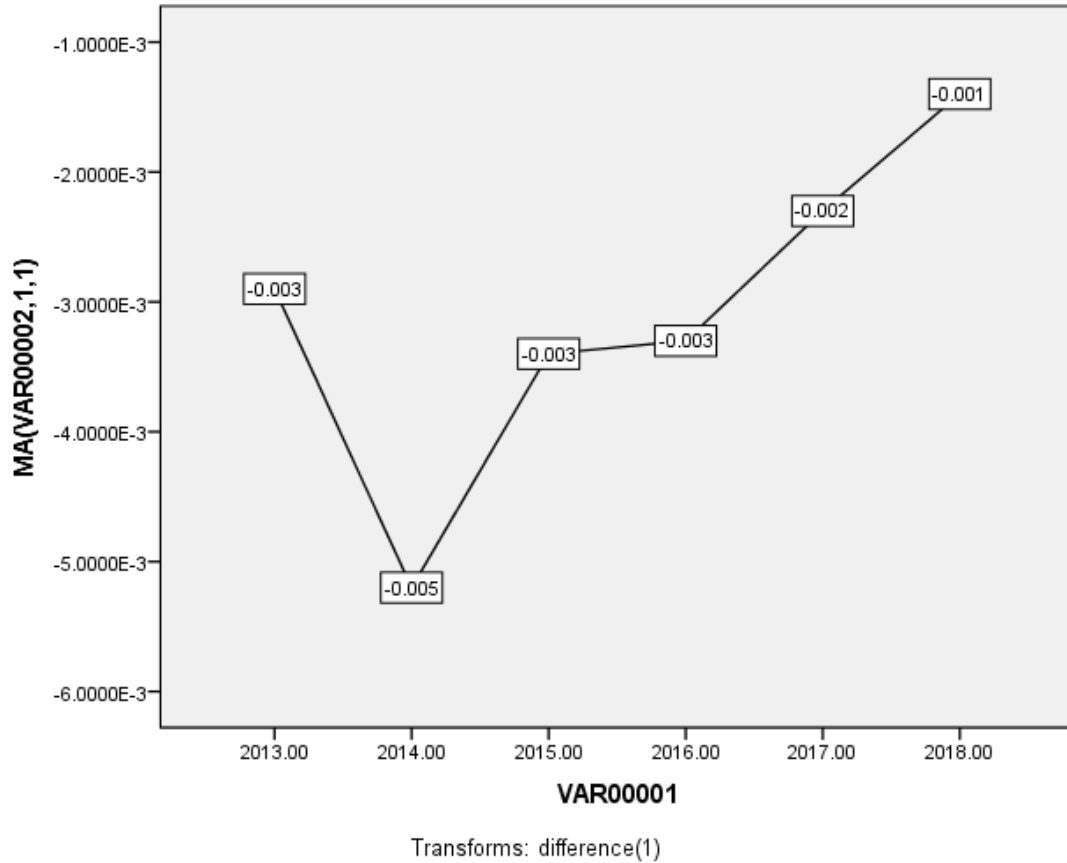
الجدول التالي (4.4) بين مقارنة بين الحصة السوقية لبنك الأردن من العام 2012 وحتى 2018 اعتماداً على التقارير السنوية لجميع البنوك في فلسطين:

جدول 4.4: مقارنة الحصة السوقية لبنك الأردن للأعوام من 2012-2018

السنة	الموجودات	ودائع العملاء	صافي التسهيلات	الأرباح	حقوق الملكية
2012	%5.78	%6.31	%3.36	%5.14	%5.47
2013	%5.49	%6.04	%3.72	%3.48	%5.49
2014	%4.97	%5.37	%2.93	%3.85	%5.1
2015	%4.63	%5.00	%3.38	%-1.83	%5.0

السنة	الموجودات	ودائع العملاء	صافي التسهيلات	الأرباح	حقوق الملكية
2016	%4.30	%4.66	%3.15	%2.58	%5.2
2017	%4.07	%4.31	%3.52	%4.31	%5.3
2018	%3.93	%4.02	%3.25	%4.32	%6.0

ووفقاً للجدول السابق، قامت الباحثة بعمل سلسلة زمنية للنسب الخاصة بالموجودات وكانت النتائج كما في الشكل التالي:



رسم توضيحي 10: السلسلة الزمنية للنسب الخاصة بالموجودات لبنك الأردن للأعوام 2012-2018

ومن الشكل السابق، يلاحظ أن نسب الموجود قد انخفضت في العام 2014 لتعاود الصعود بشكل متدرج حتى العام 2018.

4.3 نتائج أسئلة الدراسة

نتائج الإجابة على السؤال الرئيس الأول للدراسة: ما هو واقع ممارسة إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية من خلال أبعادها في بنك الأردن؟

وقد قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي تقيس الدرجة الكلية لواقع إدارة التغيير بكافة أبعادها وكانت النتائج كما في الجدول رقم (4.5) التالي:

4.5: الدرجة الكلية لواقع ممارسة إدارة التغيير في بنك الأردن

البعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مدى الاستجابة
الدرجة الكلية لوجود ثقافة مشتركة	4.21	.737	84.2%	كبيرة جداً
الدرجة الكلية للالتزام الوظيفي	3.25	1.04	65.0%	متوسطة
الدرجة الكلية للهيكل التنظيمي	4.05	0.55	81.0%	كبيرة
الدرجة الكلية لامتلاك قدرات الكترونية	3.95	0.88	79.0%	كبيرة
الدرجة الكلية لواقع ممارسة إدارة التغيير	3.77	.762	75.4%	كبيرة

ويتفرع من السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية:

1. نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الأول: ما مدى وجود ثقافة مشتركة قادرة على تحقيق ميزة تنافسية في بنك الأردن؟

للإجابة على السؤال السابق، قامت الباحثة باستخراج الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة التي تقيس بعد الثقافة المشتركة وكانت النتائج كما في الجدول (4.6):

4.6: مدى وجود ثقافة مشتركة في بنك الأردن

الفقرة	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مدى الاستجابة
1.	تحرص إدارة البنك على أن تمثل نموذجاً سلوكياً يحتذى به من قبل الموظفين.	3.82	.904	76.4%	كبيرة
2.	يتم تعريف الموظفين الجدد برؤية البنك ورسالته وقيمه في العمل.	4.15	.989	83.0%	كبيرة
3.	تعتبر الثقافة السائدة في البنك المرشد الأساسي لجميع العاملين لتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف البنك.	3.97	.834	79.4%	كبيرة

الفقرة	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مدى الاستجابة
4.	يوجد دليل إرشادي للإدارة والعاملين لتحديد نماذج السلوك التي يجب إتباعها.	4.56	.991	91.2%	كبيرة جداً
5.	لدى البنك سياسة واضحة فيما يتعلق بموضوع المشاركة والمسؤولية المجتمعية.	4.00	1.015	80.0%	كبيرة
6.	تشدد إدارة البنك على أخلاقيات السلوك في العمل وخدمة العملاء.	4.76	.606	95.2%	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية لوجود ثقافة مشتركة	4.21	.737	84.2%	كبيرة جداً

• حجم العينة = 34.

ومن الجدول السابق (4.6) يتبين لنا أن درجة وجود ثقافة مشتركة في البنك كانت كبيرة جداً حيث كان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لهذا البعد (4.21) بنسبة مئوية (84.2%).

2. نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الثاني: ما درجة الالتزام والولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن؟

للإجابة على السؤال السابق، قامت الباحثة باستخراج الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة التي تقيس الالتزام والولاء التنظيمي وكانت النتائج كما في الجدول (4.7):

4.7: درجة الالتزام والولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مدى الاستجابة
1.	تقوم إدارة البنك بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بطبيعة عملهم.	3.32	1.249	66.4%	متوسطة
2.	أشعر بأني عضو فاعل ومشارك ولدي رغبة قوية في انجاز المهام الموكلة لي.	4.03	.969	80.6%	كبيرة
3.	توفر إدارة البنك بيئة عمل ومناخ وظروف عمل جيدة ومناسبة وأمنة.	3.53	1.161	70.6%	كبيرة
4.	ليس من الصواب ترك عملي حتى لو حصلت على عروض أفضل في بنوك أو جهات أخرى.	2.47	1.285	49.4%	منخفضة
5.	تستمع إدارة البنك إلى آراء واقتراحات العاملين.	3.00	1.128	60.0%	متوسطة
6.	تعنى إدارة البنك بتطوير مهارات وقدرات العاملين ومنحهم فرص تدريبية كافية.	3.44	.927	68.8%	كبيرة

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مدى الاستجابة
7.	يوجد نظام مشجع من الحوافز والمكافآت والترقيات للعاملين داخل البنك.	3.18	1.359	63.6%	متوسطة
8.	أشعر بالانتماء إلى عملي والبنك الذي أعمل به.	3.82	1.242	76.4%	كبيرة
9.	تحرص إدارة البنك على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فيه.	3.03	1.314	60.6%	متوسطة
10.	تقوم إدارة البنك بعمل فحص دوري لرضا وولاء موظفيه.	2.76	1.208	55.2%	متوسطة
	درجة الالتزام والولاء التنظيمي	3.25	1.04	65.0%	متوسطة

• حجم العينة = 34.

ومن الجدول السابق (4.7) يتبين لنا أن درجة الالتزام والولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية كانت بأدنى مستويات الدرجة المتوسطة، حيث كان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لهذا البعد (3.25) بنسبة مئوية (65%).

ويلاحظ من النتائج السابقة، بأن الانحراف المعياري كان مرتفعاً حيث بلغت نسبته (1.04) وهو ما يعكس تشتتاً كبيراً في إجابات مجتمع الدراسة حول هذا البعد، ما يحتاج إلى إيلاء إدارة البنك أهمية لتطوير هذا البعد.

3. نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الثالث: ما هي أهم مظاهر الهيكل التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن؟

للإجابة على التساؤل السابق، قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات التي تقيس بعد الهيكل التنظيمي وأثره على تحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن: بنك الأردن كحالة، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (4.8):

4.8: أهم مظاهر الهيكل التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مدى الاستجابة
تساعد إدارة البنك المرؤوسين على تحمل المسؤوليات.	3.65	.917	73.0%	كبيرة
يتم توزيع الأعمال والمهام كل حسب اختصاصه.	4.12	.729	82.4%	كبيرة
يتميز الهيكل التنظيمي المعمول به بسهولة الاتصال بين الأقسام والإدارات.	4.00	.888	80.0%	كبيرة

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مدى الاستجابة
يتركز اتخاذ القرارات فقط في المراكز العليا من الإدارات ومن ثم إصدارها للمرؤوسين.	4.50	.826	%90.0	كبيرة جداً
تسهل الاتصالات في تدفق المعلومات وسهولة وصولها إلى العاملين.	4.03	.717	%80.6	كبيرة

• حجم العينة = 34.

يلاحظ من الجدول السابق (4.8) أن أهم مظاهر الهيكل التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن هو تمركز اتخاذ القرارات فقط في المراكز العليا من الإدارات ومن ثم إصدارها للمرؤوسين، حيث يرى 90% من مجتمع الدراسة بأن هذا المظهر هو أكثر المظاهر أهمية، كما يرى 82.4% من مجتمع الدراسة بأن توزيع الأعمال والمهام كل حسب اختصاصه هو المظهر التالي أهمية، ثم يليه اسهام الاتصالات في تدفق المعلومات وسهولة وصولها إلى العاملين حيث يرى 80.6% من مجتمع الدراسة بأهميته.

والجدول التالي رقم (4.9) يبين هذه المظاهر مرتبة من الأهم فالأقل أهمية:

4.9: مظاهر الهيكل التنظيمي مرتبة من الأهم فالأقل أهمية.

ترتيب الأهمية	البيان	النسبة المئوية
1	يتركز اتخاذ القرارات فقط في المراكز العليا من الإدارات ومن ثم إصدارها للمرؤوسين.	%90.0
2	يتم توزيع الأعمال والمهام كل حسب اختصاصه.	%82.4
3	تسهل الاتصالات في تدفق المعلومات وسهولة وصولها إلى العاملين.	%80.6
4	يتميز الهيكل التنظيمي المعمول به بسهولة الاتصال بين الأقسام والإدارات.	%80.0
5	تساعد إدارة البنك المرؤوسين على تحمل المسؤوليات.	%73.0

4. نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الرابع: ما مدى امتلاك القدرات التكنولوجية ومواكبتها في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن؟

للإجابة على هذا السؤال، قامت الباحثة بإخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان الخاصة بقرات الاستبانة التي تقيس مدى امتلاك القدرات التكنولوجية ومواكبتها في بنك الأردن، إضافة إلى معرفة الدرجة الكلية لهذا البعد وتأثيره على تحقيق الميزة التنافسية في البنك، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (4.10):

4.10: مدى امتلاك القدرات التكنولوجية ومواكبتها

الفقرة	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مدى الاستجابة
1.	تقوم إدارة البنك بمواكبة التطورات المستجدة في مجال العمل المصرفي.	3.94	1.153	78.8%	كبيرة
2.	التجهيزات والمعدات المستخدمة ذات تقنية متطورة وعالية.	3.91	.996	78.2%	كبيرة
3.	تساعد التكنولوجيا والتقنيات المستخدمة على السهولة والمرونة في أداء المهام وانجازها.	4.09	.965	81.8%	كبيرة
4.	يحرص البنك على إدخال أساليب ومعدات وطرق جديدة من فترة لأخرى.	3.88	1.038	77.6%	كبيرة
5.	يرافق إدخال تكنولوجيا جديدة دورات تدريبية للعاملين لمساعدتهم على التعامل معها.	3.91	.996	78.2%	كبيرة
6.	تسهم تكنولوجيا المعلومات في تمكين إدارة البنك من وضع قرارات واستراتيجيات مناسبة تساعد على دعم الأداء.	3.94	1.013	78.8%	كبيرة
7.	يتوفر لدى إدارة البنك شبكة معلومات لمتابعة التطورات التكنولوجية المعاصرة.	4.00	.853	80.0%	كبيرة
	الدرجة الكلية لبعء امتلاك القدرات التكنولوجية ومواكبتها	3.95	0.88	79.0%	كبيرة

• حجم العينة = 34.

ومن خلال النتائج السابقة، وجدت الباحثة أن استجابات مجتمع الدراسة على الفقرات التي تقيس مدى امتلاك القدرات التكنولوجية ومواكبتها كانت كبيرة، وجميع هذه الفقرات تتعدى المتوسط الحسابي (3.91)، وبالتالي يمكن القول بأن أكثر من 78% من مجتمع الدراسة يرون بأن البنك يمتلك قدرات تكنولوجية ويواكب التطورات التكنولوجية بدرجة كبيرة.

ووفقاً للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للدرجة الكلية لهذا المجال، فقد كانت النتائج مرتفعة وبلغت النسبة المئوية للدرجة الكلية لبعء امتلاك القدرات التكنولوجية ومواكبتها 79%.

نتائج الإجابة على السؤال الرئيس الثاني للدراسة: ما هو واقع ممارسة الميزة التنافسية من خلال أبعادها في بنك الأردن؟

وقد قامت الباحثة للإجابة عن هذا السؤال باستخراج الدرجة الكلية التي تقيس واقع ممارسة الميزة التنافسية وكذلك الدرجة الكلية لكل بعد من أبعادها وكانت النتائج كما في الجدول رقم (4.10) التالي:

4.11: الدرجة الكلية لواقع ممارسة الميزة التنافسية وأبعادها

البيد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مدى الاستجابة
الدرجة الكلية لجودة الخدمة	3.82	0.81	76.4%	كبيرة
الدرجة الكلية للإبداع والتحسين المستمر	3.41	0.98	68.2%	كبيرة
الدرجة الكلية للكفايات الإدارية	3.59	0.95	71.8%	كبيرة
الدرجة الكلية لواقع ممارسة الميزة التنافسية	3.66	0.83	73.2%	كبيرة

ويتفرع من السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية:

1. نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الأول: ما دور جودة الخدمة في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن؟

للإجابة على هذا السؤال، قامت الباحثة بحساب الدرجة الكلية لبعد جودة الخدمة من خلال جميع الفقرات التي تقيس هذا البعد، ثم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الدرجة وكانت النتائج كما في الجدول (4.12):

4.12: الدرجة الكلية لبعد جودة الخدمة في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن

الفقرة	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مدى الاستجابة
1.	تدعم الإدارة العليا للبنك أهمية تطبيق ثقافة إدارة الجودة الشاملة على مستوى البنك ككل وتقدم كل ما هو مطلوب لتحقيق ذلك.	3.62	1.074	72.4%	كبيرة
2.	تتبنى إدارة البنك اقتراحات الموظفين التي تساهم في رفع مستوى الجودة.	3.18	1.193	63.6%	متوسطة
3.	يمارس البنك التنافسية في مجال الخدمات والمنتجات التي يقدمها.	4.03	.758	80.6%	كبيرة

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مدى الاستجابة	الفقرة
يقوم البنك بتقديم خدمات مميزة ذات جودة عالية.	3.88	.913	77.6%	كبيرة	4.
يقدم البنك خدماته بأسعار أقل من المنافسين.	3.44	.894	68.8%	كبيرة	5.
يتم توفير الخدمات بشكل سريع وفوري وعلى مدار الساعة.	3.62	1.206	72.4%	كبيرة	6.
تحرص إدارة البنك إلى الاستماع لاقتراحات وشكاوى العملاء وتقوم بعمل تغذية راجعة لها بأسرع وقت.	4.06	.776	81.2%	كبيرة	7.
يعمد البنك إلى توفير كادر من مقدمي الخدمة على درجة عالية من المهارات والقدرات والمعارف.	3.71	1.060	74.2%	كبيرة	8.
يفي البنك بوعوده تجاه عملائه فيما يخص الخدمات المقدمة.	3.97	.969	79.4%	كبيرة	9.
يلتزم البنك بموضوع السرية المصرفية لعملائه بشكل كبير.	4.41	.701	88.2%	كبيرة جداً	10.
يوفر البنك درجة عالية من الحماية لكل ما يتعلق بالمعاملات المالية الخاصة بالعميل.	4.47	.706	89.4%	كبيرة جداً	11.
يقدم البنك خدمات ذات مواصفات قياسية تجعل العميل قادر على المفاضلة بين العلامات التجارية المختلفة.	3.71	1.115	74.2%	كبيرة	12.
يوجد مرونة في سهولة الدخول إلى موقع الخدمات الالكترونية والحصول على جميع المعلومات المتعلقة بالخدمة المطلوبة.	3.79	1.298	75.8%	كبيرة	13.
تعمل إدارة البنك وبشكل مستمر على عمل تطوير مستمر في جودة الخدمات المقدمة.	4.03	.904	80.6%	كبيرة	14.
يستجيب البنك لاحتياجات عملائه بشكل سلسل وفعال.	3.62	1.129	72.4%	كبيرة	15.
تتبنى إدارة البنك معايير ومواصفات الجودة في كافة الفروع والدوائر والوحدات.	3.65	1.228	73.0%	كبيرة	16.
الدرجة الكلية لبعدها جودة الخدمة	3.82	0.81	76.4%	كبيرة	

• حجم العينة = 34.

ويلاحظ من الجدول السابق، بأن لجودة الخدمة في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن دوراً كبيراً حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لهذا البعد 3.82 وانحراف معياري 0.81، ويمكن القول بأن ما نسبته 76.4% من مجتمع الدراسة يرون بأن لجودة الخدمة دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن.

2. نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الثاني: ما دور الإبداع والتحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن؟

للإجابة على هذا السؤال، قامت الباحثة بحساب الدرجة الكلية لبعد الإبداع والتحسين المستمر من خلال جميع الفقرات التي تقيس هذا البعد، ثم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الدرجة وكانت النتائج كما في الجدول (4.13):

جدول 4.13: الدرجة الكلية لبعد جودة الخدمة في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن

الفقرة	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مدى الاستجابة
1.	يوفر البنك بيئة مشجعة على الإبداع ويتبنى أفكار المبدعين.	3.15	1.329	63.0%	متوسطة
2.	يشجع البنك روح الإبداع لدى العاملين في جميع المستويات الإدارية.	3.24	1.232	64.8%	متوسطة
3.	يسعى البنك دائماً إلى خلق عمليات جديدة وإعادة التفكير في البدائل المختلفة.	3.24	1.304	64.8%	متوسطة
4.	يعتبر البنك التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير أنشطته وعملياته بشكل مستمر.	3.26	1.377	65.2%	متوسطة
5.	يوجد قدرة لدى موظفي البنك على التغيير والاستجابة السريعة لأي تطورات أو تحديات في العمل.	3.88	.880	77.6%	كبيرة
6.	يتمتع البنك بنظام رقابي فاعل قادر على كشف الانحرافات التي قد تحدث ومعالجتها في الوقت المناسب دون إحداث الضرر بحسابات العملاء.	4.00	.816	80.0%	كبيرة
7.	يقوم البنك بتجديد وتطوير خدماته بوتيرة أسرع من منافسيه.	3.47	1.237	69.4%	كبيرة
8.	تهتم إدارة البنك بالأفراد الموهوبين والتميزين بالأداء العالي.	3.09	1.379	61.8%	متوسطة

الفقرة	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مدى الاستجابة
	الدرجة الكلية لبعء الإبداع والتحسين المستمر	3.41	0.98	68.2%	كبيرة

• حجم العينة = 34.

يتبين من الجدول السابق، بأن الدرجة الكلية لبعء الإبداع والتحسين المستمر كانت في أدنى مستويات الدرجة الكبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.41) وبانحراف معياري (0.98)، ويمكن القول بأن ما نسبته 68.2% من مجتمع الدراسة يرون بأن للإبداع والتحسين المستمر دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن، وهي نسبة تكاد تكون مقبولة، وبالتالي على المؤسسة العمل أكثر على مجالات إدارة التغيير بما يحقق الزيادة في نسبة الإبداع والتحسين كبعء من أبعاد الميزة التنافسية.

3. نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الثالث: ما دور الكفايات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن؟

للإجابة على السؤال السابق، قامت الباحثة بحساب الدرجة الكلية لكافة فقرات الاستبانة التي تقيس الكفايات الإدارية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، ومن ثم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الدرجة وكانت النتائج كما في الجدول رقم (4.14):

4.14: الدرجة الكلية لبعء الكفايات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن

الفقرة	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مدى الاستجابة
1.	تقوم إدارة البنك بعمل برامج تدريبية توفر التدريب المناسب للموظفين بعد تحديد مستوى كفايتهم.	3.59	1.209	71.8%	كبيرة
2.	تقوم إدارة البنك بعمل دورات تدريبية للموظفين تعنى بموضوع تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.	3.59	1.258	71.8%	كبيرة
3.	يوجد لدى الموظفين رغبة كبيرة في التطور وتعلم أمور جديدة.	3.97	1.029	79.4%	كبيرة
4.	يتم تقييم الموظفين بشكل عادل وبعيد عن التحيز.	3.26	1.442	65.2%	متوسطة
5.	يملك الموظفون خبرة ومعرفة كافية بالخدمات والمنتجات المنافسة والمطروحة في السوق المحلي.	3.74	.931	74.8%	كبيرة
6.	يوجد نظام حوافز ومكافآت مشجع يساعد على كسب ولاء الموظفين والاحتفاظ بهم.	3.21	1.431	64.2%	متوسطة

الفقرة	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مدى الاستجابة
7.	يملك الموظفون معرفة كاملة بخصوص قوانين وتعليمات سلطة النقد الفلسطينية.	3.44	1.375	68.8%	كبيرة
8.	يملك الموظفون مهارات عالية ومعارف لازمة للقيام بأداء أعمالهم.	4.00	.921	80.0%	كبيرة
الدرجة الكلية لبعء الكفايات الإدارية					
		3.59	0.95	71.8%	كبيرة

ومن النتائج السابقة يتبين للباحثة بأن دور الكفايات الإدارية هو دور كبير حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.59) وانحراف معياري (0.95)، حيث يمكن القول بأن ما نسبته 71.8% من مجتمع الدراسة يرون بوجود دور كبير للكفايات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن وهي نسبة عالية.

نتائج الإجابة على السؤال الرئيس الثالث للدراسة: ما علاقة إدارة التغيير بالميزة التنافسية في بنك الأردن؟

للإجابة على هذا السؤال، قامت الباحثة باستخدام اختبار معامل الانحدار المعياري Standardized Regression للعلاقة ما بين الدرجة الكلية لإدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن، وجاءت النتائج كما في الجدول رقم (4.15):

جدول 4.15: معامل الانحدار المعياري للعلاقة بين إدارة التغيير والميزة التنافسية في بنك الأردن

المتغير	قيمة R	الدلالة الاحصائية
الدرجة الكلية لإدارة التغيير	0.864	0.00

• R Square = 0.746

ومن النتائج السابقة، نجد بأن هناك علاقة قوية طردية الاتجاه ما بين إدارة التغيير وتحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن، بمعنى كلما كانت إدارة التغيير في البنك قوية وقادرة على القيام بمهامها كلما ازدادت قدرة البنك على تحقيق الميزة التنافسية.

ووفقاً لقراءة قيمة R-Square فإنه يمكن القول بأن نجاح وقوة إدارة التغيير في البنك تؤثر بنسبة 74.6% في زيادة الميزة التنافسية للبنك وهي نسبة عالية.

نتائج الإجابة على السؤال الرئيس الرابع للدراسة: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

وللإجابة على هذا السؤال لا بد من الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

1. نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الأول: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور إدارة التغيير بأبعادها المتمثلة في (الثقافة المشتركة، الالتزام والولاء التنظيمي، الهيكل التنظيمي، وامتلاك القدرات التكنولوجية ومواكبتها) في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن تعزى لمتغيرات (الجنس)؟

وللإجابة على السؤال السابق، استخدمت الباحثة اختبار T للعينات المستقلة Independent T-test وكانت النتائج كما في الجدول رقم (4.16):

جدول 4.16: نتائج اختبار T للعينات المستقلة لقياس فروق أبعاد إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية وفقاً لمتغير الجنس

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الثقافة المشتركة	ذكر	18	4.24	0.62	32	0.243	0.810
	أنثى	16	4.17	0.87			
الالتزام والولاء التنظيمي	ذكر	18	3.53	0.99	32	1.692	0.101
	أنثى	16	2.94	1.05			
الهيكل التنظيمي	ذكر	18	4.12	0.55	32	0.702	0.488
	أنثى	16	3.98	0.56			
امتلاك القدرات التكنولوجية ومواكبتها	ذكر	18	4.07	0.85	32	0.812	0.423
	أنثى	16	3.82	0.92			
الدرجة الكلية للميزة التنافسية	ذكر	18	3.79	0.80	32	0.938	0.355
	أنثى	16	3.52	0.87			

• حجم العينة = 34.

يلاحظ من الجدول (4.16) السابق، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور إدارة التغيير بأبعادها المتمثلة في (الثقافة المشتركة، الالتزام والولاء التنظيمي، الهيكل التنظيمي، وامتلاك القدرات التكنولوجية ومواكبتها) في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت جميع قيم الدلالة الإحصائية للأبعاد التي تمثل إدارة التغيير أعلى

من 0.05، وعليه يمكن القول بأنه لا يوجد فروق في إجابات مجتمع الدراسة ذكوراً وإناثاً حول دور إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن.

2. نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور إدارة التغيير بأبعادها المتمثلة في (الثقافة المشتركة، الالتزام والولاء التنظيمي، الهيكل التنظيمي، وامتلاك القدرات التكنولوجية ومواكبتها) في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن تعزى لمتغير الفئة العمرية؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستخدام تحليل التباين الأحادي One-way Analysis Of Variance وكانت النتائج كما في الجدول رقم (4.17):

جدول 4.17: نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لقياس الفروق في أبعاد إدارة التغيير وتحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن وفقاً لمتغير الفئة العمرية

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الثقافة المشتركة	بين المجموعات	3	5.32	1.774	4.211	0.013
	داخل المجموعات	30	12.64	0.421		
المجموع		33	17.96			
الالتزام والولاء التنظيمي	بين المجموعات	3	3.67	1.22	1.127	0.354
	داخل المجموعات	30	32.62	1.08		
المجموع		33	36.30			
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	3	0.98	0.32	1.07	0.374
	داخل المجموعات	30	9.13	0.30		
المجموع		33	10.12			
امتلاك القدرات التكنولوجية ومواكبتها	بين المجموعات	3	1.85	0.61	0.76	0.52
	داخل المجموعات	30	24.13	0.80		
المجموع		33	25.98			
الدرجة الكلية للميزة التنافسية	بين المجموعات	3	2.58	0.86	1.25	0.30
	داخل المجموعات	30	20.55	0.68		
المجموع		33	23.13			

• حجم العينة = 34.

من الجدول السابق، يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الدرجة الكلية لبعء الثقافة المشتركة في محور إدارة التغيير تعزى لمتغير الفئة العمرية.

ولمعرفة مصدر هذه الفروق قامت الباحثة بإجراء اختبار *Tukey Test* لمقارنات الثنائية البعدية في درجة بعد الثقافة المشتركة والدرجة الكلية للميزة التنافسية لدى مجتمع الدراسة تعزى لمتغير الفئة العمرية وكانت النتائج كما في الجدول (4.18):

جدول 4.18: نتائج اختبار *Tukey Test* للمقارنات الثنائية البعدية في درجة بعد الثقافة المشتركة والدرجة الكلية للميزة التنافسية لدى مجتمع الدراسة تعزى لمتغير الفئة العمرية

الأبعاد	المقارنات	أقل من 30 عام	30 عام وأقل من 40 عام	40 عام وأقل من 50 عام	50 عام فأكثر
الثقافة المشتركة	أقل من 30 عام				-1.287*
	30 عام وأقل من 40 عام				
	40 عام وأقل من 50 عام				
	50 عام فأكثر				

وتشير المقارنات الثنائية البعدين في الجدول السابق أن الفروق في بعد الثقافة المشتركة كانت بين من هم في الفئة العمرية أقل من 30 عام ومن هم في الفئة العمرية من 50 عام فأكثر، وكانت هذه الفروق لصالح من هم في عمر 50 عام فأكثر.

3. نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور إدارة التغيير بأبعادها المتمثلة في (الثقافة المشتركة، الالتزام والولاء التنظيمي، الهيكل التنظيمي، وامتلاك القدرات التكنولوجية ومواكبتها) في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن تعزى لمتغير المستوى التعليمي؟

وللإجابة على هذا السؤال، قامت الباحثة باستخدام تحليل التباين الأحادي *One way analysis of variance* وكانت النتائج كما في الجدول (4.19):

جدول 4.19: نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لقياس الفروق في أبعاد إدارة التغيير وتحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن وفقاً لمتغير المستوى التعليمي؟

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الثقافة المشتركة	بين المجموعات	1	0.86	0.86	1.61	0.214
	داخل المجموعات	32	17.10	0.53		
المجموع			17.96	33		
الالتزام والولاء التنظيمي	بين المجموعات	1	1.08	1.08	0.98	0.328
	داخل المجموعات	32	35.21	1.10		
المجموع			36.30	33		
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	1	0.54	0.54	1.82	0.182
	داخل المجموعات	32	9.57	0.20		
المجموع			10.12	33		
امتلاك القدرات التكنولوجية ومواكبتها	بين المجموعات	1	2.40	2.40	3.27	0.080
	داخل المجموعات	32	23.57	0.73		
المجموع			25.98	33		
الدرجة الكلية للميزة التنافسية	بين المجموعات	1	1.90	1.90	2.87	0.100
	داخل المجموعات	32	21.22	0.66		
المجموع			23.13	33		

• حجم العينة = 34.

من الجدول السابق، يلاحظ عدم فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد إدارة التغيير والدرجة الكلية للميزة التنافسية في بنك الأردن تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث أن جميع الدلالات الإحصائية لجميع الأبعاد كانت أعلى من (0.05).

4. نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور إدارة التغيير بأبعادها المتمثلة في (الثقافة المشتركة، الالتزام والولاء التنظيمي، الهيكل التنظيمي، وامتلاك القدرات التكنولوجية ومواكبتها) في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

وللإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة باستخدام تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance وكانت النتائج كما في الجدول (4.20):

جدول 4.20: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق في أبعاد إدارة التغيير وتحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن وفقاً لمتغير سنوات الخبرة؟

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدالة الإحصائية
الثقافة المشتركة	بين المجموعات	2	3.06	1.53	3.18	0.055
	داخل المجموعات	31	14.90	0.48		
المجموع			17.96	33		
الالتزام والولاء التنظيمي	بين المجموعات	2	1.39	0.69	0.61	0.546
	داخل المجموعات	31	34.91	1.12		
المجموع			36.30	33		
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	2	0.54	0.27	0.87	0.427
	داخل المجموعات	31	9.58	0.30		
المجموع			10.12	33		
امتلاك القدرات التكنولوجية ومواكبتها	بين المجموعات	2	0.91	0.45	0.56	0.573
	داخل المجموعات	31	25.07	0.80		
المجموع			25.98	33		
الدرجة الكلية للميزة التنافسية	بين المجموعات	2	1.05	0.52	0.74	0.484
	داخل المجموعات	31	22.07	0.71		
المجموع			23.13	33		

• حجم العينة = 34.

ومن النتائج السابقة، يلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور إدارة التغيير بأبعادها المتمثلة في (الثقافة المشتركة، الالتزام والولاء التنظيمي، الهيكل التنظيمي، وامتلاك القدرات التكنولوجية ومواكبتها) في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

5. نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الخامس: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور إدارة التغيير بأبعادها المتمثلة في (الثقافة المشتركة، الالتزام والولاء

التنظيمي، الهيكل التنظيمي، وامتلاك القدرات التكنولوجية ومواكبتها) في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن تعزى لمتغير المستوى الوظيفي؟

وللإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة باستخدام تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance وكانت النتائج كما في الجدول (4.21):

جدول 4.21: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق في أبعاد إدارة التغيير وتحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي؟

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدالة الإحصائية
الثقافة المشتركة	بين المجموعات	2	1.40	0.70	1.312	0.284
	داخل المجموعات	31	16.56	0.53		
المجموع		33	17.96			
الالتزام والولاء التنظيمي	بين المجموعات	2	0.21	0.10	.091	0.913
	داخل المجموعات	31	36.09	1.16		
المجموع		33	36.30			
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	2	0.53	0.26	0.86	0.431
	داخل المجموعات	31	9.58	0.30		
المجموع		33	10.12			
امتلاك القدرات التكنولوجية ومواكبتها	بين المجموعات	2	0.66	0.33	0.40	0.669
	داخل المجموعات	31	25.32	0.81		
المجموع		33	25.98			
الدرجة الكلية للميزة التنافسية	بين المجموعات	2	1.11	0.55	0.78	0.466
	داخل المجموعات	31	22.02	0.71		
المجموع		33	23.13			

• حجم العينة = 34.

يلاحظ من النتائج في الجدول (4.19) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور إدارة التغيير بأبعادها المتمثلة في (الثقافة المشتركة، الالتزام والولاء التنظيمي، الهيكل التنظيمي، وامتلاك القدرات التكنولوجية ومواكبتها) في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

وللإجابة على مشكلة الدراسة المتمثلة في السؤال: ما دور إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في بنك الأردن.

قامت الباحثة ومن خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجموع المتغيرات التابعة وكانت النتائج كما في الجدول (4.22) التالي:

جدول 4.22: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجموع المتغيرات التابعة

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مدى الاستجابة
الدرجة الكلية لمتغير جودة الخدمة	3.8235	.81975	76.4%	كبيرة
الدرجة الكلية لمتغير الابداع والتحسين المستمر	3.4154	.98026	68.2%	كبيرة
الدرجة الكلية لمتغير الكفايات الإدارية	3.5993	.95534	71.8%	كبيرة
الدرجة الكلية لتحقيق الميزة التنافسية	3.66	0.8373	73.2%	كبيرة

• حجم العينة = 34.

وبالنظر إلى النتائج السابقة في الجدول رقم (4.22)، وجدت الباحثة بأن الدرجات الكلية لمجالات المتغير التابع كانت في نفس الاتجاه.

وللإجابة عن مشكلة الدراسة قامت الباحثة باستخدام اختبار الانحدار المتعدد القياسي Standard Multiple Regression لمعرفة دور إدارة التغيير بأبعادها المتمثلة في (الثقافة المشتركة، الالتزام والولاء الوظيفي، الهيكل التنظيمي، وامتلاك قدرات تكنولوجية ومواكبتها) في تحقيق ميزة تنافسية في بنك الأردن، وكانت النتائج لمصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع كما يوضحها الجدول (4.23):

4.23: نتائج مصفوفة ارتباط أبعاد إدارة التغيير مع الميزة التنافسية في بنك الأردن

المتغير المستقل	الارتباط الميزة التنافسية	الدلالة الاحصائية
الثقافة المشتركة	0.465**	0.003
الالتزام والولاء الوظيفي	0.845**	0.000
الهيكل التنظيمي	0.780**	0.000
امتلاك قدرات تكنولوجية ومواكبتها	0.860**	0.000

• حجم العينة = 34.

ولاحقاً للنتائج السابقة، نجد أن هناك ارتباط كبير وإيجابي بين المتغير المستقل المتمثل في أبعاد إدارة التغيير وبين المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية في بنك الأردن، حيث كانت الدلالة الإحصائية في مصفوفة الارتباط لجميع المتغيرات المستقلة مع المتغير التابع أقل من (0.05).

وبالنظر إلى نتائج نموذج الانحدار المتعدد Multiple Regression Module والمتمثلة في الجدول رقم (4.24):

4.24: نموذج الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

R Square	R	النموذج
0.813	0.902	ارتباط المتغيرات المستقلة (الثقافة المشتركة، الالتزام والولاء الوظيفي، الهيكل التنظيمي، امتلاك قدرات تكنولوجية ومواكبتها) مع الميزة التنافسية

يمكن القول بأن أبعاد إدارة التغيير مؤثرة وقادرة على تفسير إحداث ميزة تنافسية لدى بنك الأردن بنسبة 81.3%.

أما فيما يتعلق بأهم أبعاد إدارة التغيير التي تحقق الميزة التنافسية في البنوك فكانت كما يوضحها الجدول رقم (4.25) التالي:

4.25: أهم أبعاد إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن

النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	البيان
84.2%	0.73	4.21	34	الدرجة الكلية لبعء الثقافة المشتركة
65.0%	1.04	3.25	34	الدرجة الكلية لبعء الالتزام والولاء الوظيفي
81.0%	0.55	4.05	34	الدرجة الكلية لبعء الهيكل التنظيمي
79.0%	0.88	3.95	34	الدرجة الكلية لبعء امتلاك القدرات التكنولوجية ومواكبتها

• حجم العينة = 34.

من الجدول السابق رقم (4.25) نلاحظ أن أهم أبعاد إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن وفقاً لإجابات مجتمع الدراسة على فقرات الاستبانة كان بعدء الثقافة المشتركة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.21) وبنسبة مئوية (84.2%)، فيما تلاه بعدء الهيكل التنظيمي الذي جاء بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وبنسبة مئوية (81.0%).

أما أقل هذه الأبعاد أهمية في تحقيق الميزة التنافسية فكان بعد الالتزام والولاء الوظيفي حيث كان المتوسط الحسابي للفقرات التي تقيسه متدني بلغ (3.25) وكانت نسبة من يرون بأهمية (65.0%) من مجتمع الدراسة.

ومما سبق، يمكن القول بأن إجابة السؤال الفرعي الأول للدراسة كانت وفقاً للترتيب التنازلي من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية كما في الجدول (4.26):

4.26: أبعاد إدارة التغيير مرتبة من الأهم فالأقل أهمية

التسلسل	البعد
.1	الثقافة المشتركة
.2	الهيكل التنظيمي
.3	امتلاك القدرات التكنولوجية ومواكبتها
.4	الالتزام والولاء الوظيفي

5 الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

5.1 مقدمة

يتضمن هذا الفصل النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، مع الأخذ بعين الاعتبار أسئلة الدراسة وفرضياتها وأهدافها، بالإضافة إلى تحليل نتائج الدراسة ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة إن وجدت، والخروج ببعض التوصيات بالاستناد إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

5.2 ملخص نتائج الدراسة

5.2.1 ملخص النتائج المتعلقة بخصائص مجتمع الدراسة

- كان نسبة الذكور في مجتمع الدراسة أعلى من الإناث حيث بلغت نسبتهم (52.9%).
- يتبنى البنك الطاقات والكوادر الشابة في مستوياته الإدارية، حيث أن النسبة الأكبر من مجتمع الدراسة كانوا ممن هم في الفئة العمرية من 30 عام وحتى 39 عام حيث بلغت نسبتهم (35.3%).
- معظم أفراد مجتمع الدراسة هم ممن يحملون درجة البكالوريوس، وبلغت نسبتهم (91.2%).

- تمتلك نسبة عالية من أفراد مجتمع الدراسة خبرة عملية تزيد عن 10 سنوات، وكانت نسبتهم (61.8%) من مجتمع الدراسة.
- كانت نسبة من هم في مستوى وظيفي رئيس قسم هي الأعلى بين أفراد مجتمع الدراسة، حيث شكلت هذه النسبة (58.8%).

5.2.2 ملخص النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة والتحليل المالي:

- يمارس بنك الأردن إدارة التغيير بدرجة كبيرة ولكن هناك ضعف وقصور في بعض جوانب إدارة التغيير الأمر الذي يجب معالجته لضمان تحقيق ميزة تنافسية أعلى.
- بينت النتائج وجود درجة عالية من الثقافة المشتركة في بنك الأردن، بلغت هذه النسبة (84.2%).
- بينت النتائج وجود ضعف فيما يتعلق ببعد الالتزام والولاء الوظيفي للموظفين في بنك الأردن، ويعتبر هذا الأمر متوقعا وطبيعيا حيث أن طبيعة الأنظمة والقوانين المعمول بها في البنك صارمة وعلى درجة من الحساسية وهذا ليس فقط ببنك الأردن إنما في البنوك كافة فهي من أكثر القطاعات التي تفرض إجراءات شديدة تتعلق بالعمل والعامل، ويتطلب من إدارة البنك إيلاء هذا البعد باهتمام أكبر.
- بينت نتائج الدراسة أن أهم مظاهر الهيكل التنظيمي التي تساعد في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن هو تمركز اتخاذ القرارات في المراكز العليا من الإدارات ثم إصدارها للمرؤوسين، حيث تبلغ نسبة أهمية هذا المظهر 90%، فيما يليه مظهر توزيع الأعمال والمهام كل حسب اختصاصه، ويتمتع بنك الأردن بهيكل تنظيمي سلس وفعال يساعد في سهولة الاتصال والتواصل ما بين الأقسام والوحدات وبما يضمن سير العمليات بشكل صحيح ودقيق، دون وجود فرص لسلوكيات غير أخلاقية تتعلق بإجراءات العمل.
- بينت النتائج أن امتلاك القدرات التكنولوجية الحديثة ومواكبتها تساهم في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن بدرجة كبيرة، تبلغ نسبتها 79.0%.
- بينت النتائج أن لجودة الخدمة دوراً كبيراً في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن وفيما يتعلق بهذا الجانب فإن إدارة البنك تقوم بعمل دورات تدريبية باستمرار لموظفيها كافة والتي تعنى بموضوع تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

- بينت النتائج أيضاً وجود ضعف واضح في بعد الإبداع والتحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن، حيث بلغت درجته أدنى مستويات الدرجة الكبيرة، بنسبة (76.4%) الأمر الذي يتطلب الاهتمام الأكبر من إدارة البنك حول هذا البعد.
- تلعب الكفايات الإدارية دوراً في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن، ورغم أن هذا الدور كبير إلا أنه بحاجة إلى تحسين وتطوير أكبر، حيث بلغت نسبة هذا الدور (71.8%) وهي نسبة بحاجة إلى الزيادة خاصة في حقل كحقل البنوك علماً بأن البنك يقوم بعمل وتصميم برامج تدريبية بشكل مستمر لتوفير التدريب المناسب للموظفين بعد تحديد مستوى كفايتهم .
- أظهرت الدراسة وجود علاقة قوية وطردية الاتجاه بين إدارة التغيير وتحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن، بحيث كلما كانت إدارة التغيير ناجحة كلما كانت الميزة التنافسية في البنك عالية.
- يحقق البنك ميزة تنافسية على مستوى أرباحه وودائعه وموجوداته ومطلوباته والعائد على حقوق الملكية ولكن بشكل متذبذب وغير مستقر .
- بينت نتائج التحليل أن هناك تذبذب في إجمالي الأرباح خلال الأعوام السابقة أي وجود حالة من عدم الاستقرار بهذا الجانب خاصة في العام 2015، حيث شهد البنك تراجع كبير وواضح في الأرباح، ليبدأ من جديد بالتزايد وينسب متفاوتة لتعود بالتراجع في العام 2017.
- بينت النتائج بأن متوسط ودائع العملاء قد انخفض في العام 2014 بشكل كبير وملاحظ ثم عاود الارتفاع بشكل تدريجي في العام 2015 ليعاود انخفاضه في 2018، ما يدل على وجود حالة من عدم الاستقرار في البنك.
- كذلك فقد أظهرت النتائج وجود تذبذب واضح فيما يخص صافي التسهيلات والعائد على حقوق الملكية فتارة يشهد انخفاضاً ملموساً، وتارة يسجل ارتفاعاً.
- بينت نتائج الدراسة بأن الموجودات حافظت على مركزها واستمرت بالتوالي حتى العام 2018.
- شهد العائد على الموجودات والعائد على حقوق الملكية تراجعاً متتالياً حتى العام 2015، ومن ثم بدأت بالارتفاع مجدداً حتى العام 2018.

5.3 الاستنتاجات

استناداً إلى نتائج الدراسة ومناقشتها وتحليل بياناتها، خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

- استناداً لإجابات المبحوثين فإن أبعاد إدارة التغيير المتمثلة في (الثقافة المشتركة، الولاء والالتزام الوظيفي، الهيكل التنظيمي، وامتلاك القدرات التكنولوجية ومواكبتها) كانت بدرجة كبيرة في بنك الأردن.
- تعتبر إدارة التغيير أحد أهم المداخل والأساليب الإدارية التي يجب على البنوك انتهاجها من أجل التميز وتحقيق الميزة التنافسية خاصة إذا ما واكبت التكنولوجيا والأساليب العصرية الحديثة في تطوير خدماتها المقدمة.
- كلما كانت إدارة التغيير ناجعة وقوية كلما كان هناك تحقيق بدرجة كبيرة للميزة التنافسية.
- تهدف إدارة التغيير إلى تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية في بنك الأردن، وضمان بقائه واستمراره.
- إن تبني البنك لإدارة التغيير وانتهاجها كسياسة يدل على أن البنك يواكب التغيرات التي تطرأ على البيئة التنافسية مما يخلق لها ميزة تنافسية.
- تعتبر سرعة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية مؤشراً مهماً لضرورة التغيير في البيئة الداخلية للبنك.
- تفهم العاملين وإدراكهم لأهمية التغيير يعتبر مؤشراً أساسياً لتحقيق البنك للتميز.
- تلعب التكنولوجيا دوراً كبيراً في تحقيق الميزة التنافسية فكلما ازدادت مواكبة التكنولوجيا كلما تطورت الخدمات بشكل أفضل وأسرع وأصبحت ذات جودة أعلى الأمر الذي يزيد من جودة الخدمة المقدمة وبالتالي تحقيق تميز أكبر للبنك.
- إن بنك الأردن، كحالة من البنوك الوافدة في فلسطين قادر على تحقيق ميزة تنافسية قوية من خلال أبعاد إدارة التغيير لديه، وبالتالي التميز في المجال المصرفي .
- لأبعاد إدارة التغيير تأثير كبير في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن.

5.4 التوصيات

- ضرورة التركيز على إدارة التغيير في البنك بشكل أكبر وأوسع، ومحاولة تطوير وتعزيز أكثر المحاور والأبعاد التي من شأنها زيادة التميز للبنك.
- الاهتمام بشكل أكبر بالكادر البشري والاستماع لمشاكله وآرائه لأن الكادر البشري يعتبر من أهم الدعائم والركائز التي يقوم عليها تميز البنك وتقدمه.
- العمل على مساعدة العاملين في تطبيق أفكارهم الإبداعية من خلال استحداث إدارة تعنى بالإبداع، لما له من أهمية كبيرة في تميز المصارف وتحقيق ميزة تنافسية لها تجعلها قادرة على البقاء والاستمرار.
- العمل على خلق وتوفير مناخ إبداعي من خلال الاهتمام بعمليات البحث والتطوير من أجل تحسين وتطوير الخدمات واستحداث خدمات جديدة وعمل قنوات اتصال تساعد على نقل أفكار المبدعين إلى الإدارات العليا في المصرف.
- ضرورة العمل على تعزيز الالتزام والولاء الوظيفي لدى العاملين في المصرف لأهمية ذلك في تطوير خدمات متميزة، وهذا يتطلب من إدارة المصرف إيلاء اهتمام أكبر برضى العاملين وصولاً إلى الولاء والالتزام حيث أن هذا الأمر ينعكس إيجاباً أو سلباً على تقدم وتميز البنك بحسب نسبة الرضا الموجودة والتي تؤثر على الولاء والالتزام.
- على إدارة المصرف أن تولي اهتمام أكبر بمبدأ إدارة الجودة الشاملة من أجل الوصول إلى التحسين المستمر في جميع الأنشطة والعمليات والذي يقود بدوره إلى تحسين في مستويات الأداء وبالتالي تحقيق التميز.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية

- أبو الغنم، شروق أحمد سالم (2013). "أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- أبو بكر، مصطفى (2006). الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- أبو خريص، عمران وشكشك، أحمد (2015). "التسويق الإلكتروني وأثره على جودة الخدمات المصرفية : دراسة ميدانية عن المصارف التجارية بمدينة زليتن. مجلة الجامعة السمرية، المجلد2، العدد 17.
- أبو زعيتير، باسل (2006). العوامل المؤثرة على ربحية المصارف التجارية العاملة في فلسطين من 1997-2004. رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية.
- الأخضر، خراز (2017). "تنمية الإبداع لخدمة التحسين المستمر: دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري". جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
- بن عامر، منى (2010). أهمية إدارة التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة: دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية. رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
- بن عامر، منى (2010). أهمية إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة: دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية. رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.
- جريفي، منصور والرقاني، سليمان (2019). دور إدارة التغيير في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالتي أدرار وأولف. رسالة ماجستير، الجزائر: جامعة العقيد أحمد دراية.
- جلاب، إحسان دهش (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. عمان: دار صفاء للتوزيع والنشر. ط1، الأردن.

- جودة، أحمد محفوظ (2009). "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات". عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- جودة، أحمد محفوظ (2009). إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ص 201.
- حجازي، هيثم (2005). إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي. عمان: الأهلية للنشر والتوزيع. ط1، الأردن.
- حداد، فايز (2010). الإدارة المالية. ط3، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحريري، رافده عمر (2011). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع. ط1، الأردن.
- حماد، محمود الرقيب (2008). " واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة". مذكرة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية.
- الحمدان، ناصر، والقضاة، علي (2013). "أثر هيكل رأس المال على أداء المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية: دراسة تحليلية. مجلة المنارة، المجلد (19)، ص 186 – 159.
- حمود، خضير (2010). منظمة المعرفة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع. ط1، الأردن.
- خديجة، بوخرينة (2015). اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. رسالة ماجستير، الجزائر: جامعة وهران، 105 – 104.
- خرفي، امال (2015). أثر إدارة التغيير على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة لقطاع المطاحن بمدينة تقرت. الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- الخليفة، زياد سعيد (2008). "الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء: دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية". رسالة ماجستير غير منشورة، نسخة إلكترونية، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- رمانة، ماهر (2010). أهمية الهيكل التنظيمي. منتدى الموارد البشرية، متوفر <https://hrdiscussion.com>

- زائدة، دعاء (2006). التسهيلات الائتمانية المتعثرة في الجهاز المصرفي الفلسطيني: دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة . رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.
- الزعبي، علي (2009). إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 6، ص 71-102.
- الزعبي، علي (2010). إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني. الزرقاء: جامعة الزرقاء الخاصة.
- السالم، مؤيد (2009). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
- السلمي، علي (2008). إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية. القاهرة: مكتبة غريب، ص 63.
- سليم، نبيل (2014). أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج القيادة والإدارة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى، غزة.
- شراب، سائد (2011). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة: الجامعة الإسلامية.
- الصيرفي، محمد (2009). "إدارة العمل الجماعي". مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
- الضمور، هاني أحمد (2005). تسويق الخدمات، عمان: دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة.
- الطائي، سجي، وعبد الهادي، شيماء (2013). قياس مستوى ربحية المصارف الإسلامية وتحليلها في ظل الأزمة المالية العالمية: دراسة تحليلية لمجموعة البركة المصرفية للفترة 2004-2010. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (9)، العدد (28).
- عبد الباسط، طلال (2010). دراسة بعنوان " دور إدارة التغيير في خلق الميزة التسويقية التنافسية: دراسة مقارنة لبعض الشركات المنتجة للمشروبات الغازية بولاية الخرطوم". السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- عبد العزيز، سفيان، ومطراني، عمر (2011). الجودة الشاملة مدخل لتحقيق الميزة التنافسية والتميز في البنك، مجلة اكونوميكات للعلوم المالية والمصرفية، العدد (9)، سوريا.

- عبد الله، خالد والطراد، إسماعيل (2006). "إدارة العمليات المصرفية المحلية والدولية". ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- عبید، شاهر (2012). "دور الخدمات الالكترونية المصرفية في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع البنوك في محافظة جنين". المؤتمر الاقتصادي لجامعة القدس المفتوحة 2012-10-16-17-18 رم الله . فلسطين .
- عبید، شاهر (2015). واقع إدارة التغيير لدى مديري البنوك التجارية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين". مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 11، الجزء 2، ص 28-7، الجزائر: جامعة بليلة.
- العديم، عقوب بن ارشيد (2007). مبادئ القيادة والولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للأجهزة الحكومية بمحافظة حفر الباطن". مجلة الإداري، العدد 108، ص 70-39.
- عريقات، ايما (2014). "أثر القروض المتعثرة على الحصة السوقية ونصيب السهم العادي من الأرباح في البنوك التجارية الأردنية". رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: جامعة عمان العربية، الأردن.
- العزام، زياد (2015). "أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة اربد. الأردن، دراسات العلوم الإدارية، مجلد (42).
- العطيات، محمد (2006). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير. عمان: دار وائل للنشر، الأردن.
- العقيلي، عمر وصفي (2010). إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العلاق، بشير (2010). الاتصال في منظمات الأعمال. عمان: اليازوري للنشر والتوزيع.
- العلي، أسعد (2013). "إدارة المصارف التجارية: مدخل إدارة المخاطر". ط1، بغداد: لذاكرة للنشر والتوزيع.
- العلي، عبد الستار (2012). المدخل إلى إدارة المعرفة. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط3، ص 330 - 329.

- عمر، عزوي ومحمد، عجيلة (2006). "مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية: رؤية مستقبلية". مجلة الباحث، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 4، نسخة الكترونية.
- العميان، محمود سلمان (2005). "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال". عمان: دار وائل للنشر.
- العميان، محمود سلمان (2013). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط6.
- العميان، محمود سليمان (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. ط8، الأردن.
- العنزي، يوسف (2013). أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، قسم الإدارة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- عيساوي، فاطمة (2013). دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في ظل إدارة التغيير، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
- الغالبي، طاهر وإدريس، وائل (2007) الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل. عمان: دار وائل للنشر، ص285.
- الغالبي، محمد (2015). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.
- فارس، محمد (2014). العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على جامعة الأزهر، غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 2، ص 195-165.
- الفضل، مؤيد عبد الحسن (2009). "الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية". عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- فضيلة، شيروف (2010). أثر التسويق الإلكتروني على جودة الخدمات المصرفية: دراسة حالة بعض بنوك الجزائر". رسالة ماجستير، الجزائر: جامعة منتوري.

- فلمبان، إيناس (2007). "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، مكة: جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- القرواني، خالد (2015). درجة تأثير ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم. قلقيلية: بحث في الإدارة التربوية مقدم إلى جامعة القدس المفتوحة، فرع قلقيلية.
- القرشي، غني ناصر (2011). نظرية التخصص وتقسيم العمل، شبكة جامعة بابل، العراق. متوفر www.uobabylon.edu.iq.
- القريوتي، محمد (2010). السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، عمان: مكتبة دار الشروق، ط8، الأردن.
- القطب، محي الدين (2012). "الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية". عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.
- قلش، عبد الله (2007). اتجاهات حديثة في الفكر الإداري، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (35)، www.ulum.nl.
- قنديل، علاء محمد سيد (2009). "القيادة الإدارية وإدارة الابتكار". عمان: دار الفكر.
- كارتين، تشارلز أرف (2014). السلوك التنظيمي والإدارة، (ترجمة إسماعيل، محمد أحمد).المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، المملكة العربية السعودية <https://hrdiscussion.com>.
- كاظم، أميرة خضير (2014).الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد31.
- مانع، فاطمة (2010). "الإبداع والابتكار قواعد للتعلم في المنظمات الصناعية". الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية في الدول العربية، جامعة الشلف.
- ماهر، أحمد (2005). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية، مصر.
- مختارية علام، وبلمقدم أمينة (2017). الميزة التنافسية في البنوك التجارية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية. رسالة ماجستير، الجزائر: جامعة مولاي الطاهر، 46 - 45.

- مرزوق، ابتسام (2011). "استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين". رسالة غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- مسعود، عماد (2007). تطوير نموذج لقياس رضا الزبائن وولائهم في شركات الهواتف المتنقلة في الأردن". أطروحة دكتوراة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- مصطفى، سيد أحمد (2005). إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل. القاهرة.
- معلا، ناجي (2007). الأصول العلمية للتسويق المصرفي. الأردن: دون دار نشر، الطبعة الثالثة.
- المقادمة، عبد الرحمن (2013). دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية. رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة.
- ملحم يحيى، الإبراهيمي محمد (2008). " استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد4، العدد4-1، ص.:243-216
- ملحم، يحيى والإبراهيمي، محمد (2008). استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد4، العدد 4-1.
- موساوي، زهية وخالدي، خديجة (2005). نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. الجزائر: جامعة ورقلة..
- النجار، فريد (2007). التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية. الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- نجم، عبود (2011). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. ط1، عمان.
- نحاسية، رتيبة (2008). استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية للمؤسسة. مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد (3)، العدد (17)، الجزائر: جامعة الجزائر.
- نزال، محمود (2014). دور الكفايات في تحقيق ربحية الجهاز المصرفي في فلسطين من وجهة نظر الإدارات العليا للمصارف. رسالة ماجستير منشورة، فلسطين: جامعة القدس.

- نصيرة، علاوي (2015). دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة: دراسة حالة مجمع صيدال. رسالة ماجستير، الجزائر: جامعة أبي بكر بلقايد، 32-34.
- همشري، عمر (2013). إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

المواقع الإلكترونية

- جمعية البنوك في فلسطين (2019). <http://www.abp.ps/>.
- موقع بنك الأردن (2019). <https://www.bankofjordan.com.ps/>.
- موقع سلطة النقد الفلسطينية (2018). <http://www.pma.ps/>.
- موقع سلطة النقد الفلسطينية (2019). <http://www.pma.ps/>.
- موقع سلطة النقد الفلسطينية (2011). <http://www.pma.ps/>.
- موقع سلطة النقد الفلسطينية (2013). <http://www.pma.ps/>.

- Abdul Rahman, Abdul Aziz A. Abdul Rahman (2017). "The Relationship between Solvency Ratios and Profitability Ratios: Analytical Study in Food Industrial Companies listed in Amman Bursa". *International Journal of Economics and Financial Issues*, 2017, vol. 7, issue 2, 86-93.
- Acher, D. A. and Jacobson, R. (1985), *Is Market Share all that it's*.
- Abu Bakar, A. B. 2005. IT competencies in academic libraries: the Malaysian experience, *Library Review*, 54(4), 267-277.
- Al-Mutairi, f. (2012). *The Impact of Innovation Orientation on Achieving Competitive Advantage: An Applied Study in Kuwaiti Commercial Banks*. (Unpublished Master dissertation), Middle East University.
- Busk, Henna et al (2015). *Do Change in regulation affect temporary agency work job satisfaction?* Institute for the study of labor. Forschungs institute. Bonn, Germany.
- Diefenbach, Thomas. (2007). The managerialistic ideology of organizational change management. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 20 Issue: 1pp. 126 – 144 ,Retrieved 25 January 2013 ,from <http://www.emeraldinsight.com/products/journals>.
- Economou, V. P., & Chatzikonstantinou, P.G. (2009). Gaining Company's Sustained Competitive Advantage, Is Really a Necessary Precondition for Improved Organizational Performance? The Case of TQM. *European Research Studies*, 12(3), 83-100.
- Ejrami, M., Salehi, N., & Ahmadian, S. (2016). The Effect of Marketing Capabilities on Competitive Advantage and Performance with Moderating Role of Risk Management in Importation Companies. *Procedia Economics and Finance*, 36: 22-28.
- Gürsoy, Ş. & Umman, T. (2010). Customer churn analysis in telecommunication sector. *Journal of the School of Business Administration*, 39(1), 35-49.
- Hughes, J. P. and Mester, L. J. (2008). *Efficiency in Banking: Theory Practice, and Evidence Working Paper No1-8*.
- Kaplow, L. (2015). *Market Definition, Market Power*. Forthcoming in *International Journal of Industrial Organization*, 826, 1-29.
- Kising'u, T. M., Namusonge, G. S., & Mwirigi, F. M. (2016). The Role of Organizational Innovation in Sustainable Competitive Advantage in Universities in Kenya. *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*, 3(9), pp. 2676-2786.
- Kraja, Ylvije. Osmani, Elez. (2013). Competitive Advantage and Its Impact in Small and Medium Enterprises (SMEs) Case of Albania, *European Scientific Journal*, Vol. (9), NO (16).
- Meyer, Terry (2005). *Talent Management, Disclaimer*, Arab British Academy for higher education.

- Miri, Abdolreza & Rangriz, Hassan & Sabzikaran, Esmail, (2011). "The Relationship Between Organization Structure and Employee Empowerment in National Iran: An Oil Products Distribution Company". Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, Vo.1, No. 1.
- Nafei, Wajeeh A. (2014). Assessing employee attitudes toward organizational and commitment change: The case of faisal hospital in AL- Taif governorate in the kingdom of Saudi Arabia, journal of management and sustainability. Vol. 4, no.1, ISSN. 19254725 EISSN 1925 – 4733.
- Parasuraman, A. et al (1985): A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, Journal of Marketing, Vol.49.
- Paton R.A. and Mc Calman j (2010). Change management: A Guide to effective implementation. Second edition. Sage publications.
- Reilly, Frank K. & Brown, Keith C. (2012). Analysis Of Investment & Management Of Portfolios. 10th.ed, SOUTH-WESTERN, Printed in Canada.
- Sultan, Suhail (2007). The Comparative Advantage of Small and Medium Sized Enterprises the Case of Jordan's Natural Stone Industry, Unpublished thesis University of Pers Maastricht.
- Singh, J.P. and Singh, H. (2013). Continuous improvement strategies: an overview, the IUP Journal of Operations Management, 12(1), 32-57.

ملحق 1 : الاستبانة قبل التعديل



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

برنامج الماجستير في التنمية البشرية وبناء المؤسسات

أخي الموظف/أختي الموظف

تحية وبعد،،،

تقوم الباحثة وبصفتها موظفة سابقة لدى البنك الوطني بإجراء دراسة حول "مدى نجاعة إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن: دراسة حالة بنك الأردن". من وجهة نظر موظفي البنك، وقد وقع عليك الاختيار عشوائياً لتكون ضمن عينة الدراسة، لذا نرجو منك التعاون معنا بتعبئة هذه الاستبانة بما يتوافق مع وجهة نظرك، علماً بأن بيانات الدراسة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم الحفاظ على سريتها، ولا يطلب منك كتابة اسمك أو ما يشير إليك، شاكرين لك حسن تعاونك.

إشراف: د. عزمي الأطرش

إعداد الباحثة: دعاء علي حجة

فقرات الاستبانة

نرجو منك قراءة الفقرات الآتية بعناية والإجابة عنها بوضع إشارة X في المكان الذي يتفق مع إجابتك ورأيك.

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
	الثقافة المشتركة					
1.	تحرص إدارة البنك على أن تمثل نموذجاً سلوكياً يحتذى به من قبل الموظفين.					
2.	يتم تعريف الموظفين الجدد برسالة البنك ورؤيته وقيمه في العمل.					
3.	تعتبر الثقافة السائدة في البنك المرشد الأساسي لجميع العاملين لتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف البنك .					
4.	يوجد دليل إرشادي للإدارة والعاملين لتحديد نماذج السلوك التي يجب إتباعها.					
5.	لدى البنك سياسة واضحة فيما يتعلق بموضوع المشاركة والمسؤولية المجتمعية.					
6.	تشدد إدارة البنك على أخلاقيات السلوك في العمل وخدمة العملاء.					
	الالتزام والولاء التنظيمي					
7.	تقوم إدارة البنك بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بطبيعة عملهم.					
8.	أشعر بأني عضو فعال ومشارك ولدي رغبة قوية في انجاز المهام الموكلة لدي.					
9.	توفر إدارة البنك بيئة عمل ومناخ وظروف عمل جيدة ومناسبة وأمنة.					
10.	ليس من الصواب ترك عملي حتى لو حصلت على عروض أفضل في البنوك الأخرى.					
11.	تستمع إدارة البنك إلى آراء واقتراحات العاملين.					
12.	تعنى إدارة البنك بتطوير مهارات وقدرات العاملين ومنحهم فرص كافية للتدريب.					
13.	يوجد نظام مشجع من الحوافز والمكافآت والترقيات للعاملين داخل البنك .					

					14. أشعر بالانتماء إلى عملي ومؤسستي.
					15. تحرص إدارة البنك على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بها.
					16. تقوم إدارة البنك بعمل تقييم دوري لرضا وولاء موظفيه.
					الهيكل التنظيمي
					17. تساعد إدارة البنك المرؤوسين على تحمل المسؤوليات.
					18. يتم توزيع الأعمال والمهام كل حسب اختصاصه.
					19. يتميز الهيكل التنظيمي المعمول به بسهولة الاتصال بين الأقسام والإدارات .
					20. يتركز اتخاذ القرارات فقط في المراكز العليا من الإدارات ومن ثم إصدارها للمرؤوسين.
					21. تسهم الاتصالات في تدفق المعلومات وسهولة وصولها بين العاملين.
					امتلاك قدرات تكنولوجية ومواكبتها
					22. تقوم إدارة البنك بمواكبة التطورات المستجدة في مجال العمل المصرفي.
					23. التجهيزات والمعدات المستخدمة ذات تقنية متطورة وعالية .
					24. تساعد التكنولوجيا والتقنيات المستخدمة على السهولة والمرونة في أداء المهام وانجازها.
					25. يحرص البنك على إدخال أساليب ومعدات وطرق جديدة من فترة لآخرى.
					26. يرافق إدخال تكنولوجيا جديدة دورات تدريبية للعاملين لمساعدتهم على التعامل معها.
					27. تسهم تكنولوجيا المعلومات في تمكين إدارة البنك من وضع قرارات واستراتيجيات مناسبة تساعد على دعم الأداء.
					28. يتوفر لدى إدارة البنك شبكة معلومات لمتابعة التطورات التكنولوجية المعاصرة.
					جودة الخدمة
					29. يوجد دعم من قبل الإدارة العليا للبنك على أهمية تطبيق ثقافة إدارة الجودة الشاملة على مستوى البنك ككل .
					30. تتبنى إدارة البنك اقتراحات الموظفين التي ترفع من مستوى الجودة.

					31. يمارس البنك التنافسية في مجال الخدمات والمنتجات التي يقدمها.
					32. يقوم البنك بتقديم خدمات مميزة ذات جودة عالية.
					33. يقدم البنك خدماته بأسعار منافسة أقل من المنافسين .
					34. يتم توفير الخدمات بشكل سريع وفوري وعلى مدار الساعة.
					35. تحرص إدارة البنك إلى الاستماع لاقتراحات وشكاوي العملاء وعمل تغذية راجعة لها بأسرع وقت.
					36. يعتمد البنك إلى توفير كادر من مقدمي الخدمة على درجة عالية من المهارات والقدرات والمعارف.
					37. يقوم البنك بتحقيق وعوده تجاه عملائه فيما يخص الخدمات المقدمة.
					38. يلتزم البنك بموضوع السرية المصرفية لعملائه بشكل كبير .
					39. يوفر البنك درجة عالية من الحماية لكل ما يتعلق بالمعاملات المالية الخاصة بالعميل.
					40. يقدم البنك خدمات ذات مواصفات قياسية تجعل العميل قادر على المفاضلة بين العلامات التجارية المختلفة .
					41. يتميز البنك بالمرونة في سهولة الدخول إلى موقع الخدمات الالكتروني والحصول على جميع المعلومات المتعلقة بالخدمة المطلوبة.
					42. تعمل إدارة البنك وبشكل مستمر على عمل تطوير مستمر في جودة الخدمات المقدمة.
					43. يستجيب البنك لاحتياجات عملائه بشكل سلس وفعال .
					44. تتبنى إدارة البنك معايير ومواصفات الجودة في كافة الفروع والدوائر والوحدات.
					الإبداع والتحسين المستمر
					45. يوفر البنك بيئة مشجعة على الإبداع ويتبنى أفكار المبدعين.
					46. يشجع البنك روح الإبداع لدى العاملين في جميع المستويات الإدارية.
					47. يسعى البنك دائما إلى خلق عمليات جديدة وإعادة التفكير في البدائل المختلفة.
					48. يعتبر البنك التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير أنشطته وعملياته بشكل مستمر .

				49. يوجد قدرة لدى موظفي البنك على التغيير والاستجابة السريعة لأي تطورات أو تحديات في العمل.
				50. يوجد لدى البنك نظام رقابي فعال قادر على كشف الانحرافات التي قد تحدث ومعالجتها في الوقت المناسب دون إحداث الضرر بحسابات العملاء.
				51. يقوم البنك بتجديد وتطوير خدماته بوتيرة أسرع من باقي البنوك .
				52. تهتم إدارة البنك بالأفراد الموهوبين والمتميزين بالأداء العالي .
				الكفايات الإدارية
				53. تقوم إدارة البنك بتصميم برامج تدريبية لتوفير التدريب المناسب للموظفين بعد تحديد مستوى كفايتهم .
				54. تقوم إدارة البنك بعمل دورات تدريبية للموظفين تعنى بموضوع تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.
				55. يوجد لدى الموظفين رغبة كبيرة في التطور وتعلم أمور جديدة.
				56. يتم تقييم الموظفين بشكل عادل وبعيد عن التحيز .
				57. يمتلك الموظفون خبرة ومعرفة كافية بالخدمات والمنتجات المنافسة والمطروحة في السوق المحلي.
				58. يوجد نظام حوافز ومكافآت مشجع يساعد على كسب ولاء الموظفين والاحتفاظ بهم.
				59. يمتلك الموظفون معرفة كاملة بخصوص قوانين وتعليمات سلطة النقد الفلسطينية.
				60. يمتلك الموظفون مهارات عالية ومعارف لازمة للقيام بأداء أعمالهم.

شاكرين لك حسن تعاونك،،

الباحثة

دعاء حجة

ملحق 2 : الاستبانة بعد التعديل



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

برنامج الماجستير في التنمية البشرية وبناء المؤسسات

أخي الموظف/أختي الموظف

تحية وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول "مدى نجاعة إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن دراسة حالة: بنك الأردن". من وجهة نظر موظفي البنك، وقد وقع عليك الاختيار عشوائياً لتكون ضمن عينة الدراسة، لذا نرجو منك التعاون معنا بتعبئة هذه الاستبانة بما يتوافق مع وجهة نظرك، علماً بأن بيانات الدراسة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم الحفاظ على سريتها، ولا يطلب منك كتابة اسمك أو ما يشير إليك، شاكرين لك حسن تعاونك.

إعداد الباحثة: دعاء علي حجة إشراف: د. عزمي الأطرش

القسم الأول: معلومات عامة

يرجى وضع إشارة X في المكان المخصص للإجابة.

1. الجنس 1. ذكر 2. أنثى

2. العمر 1. أقل من سنة 230. وأقل سنة 40

340. وأقل من 50 450. سنة فأكثر

3. المستوى التعليمي 1. دبلوم 2. بكالوريوس 3. دبلوم عالي - ماجستير

4. سنوات الخبرة 1. أقل من 5 سنوات 2. من 5 إلى 10 سنوات 310. سنوات فأكثر

5. المسمى الوظيفي 1. مدير فرع 2. نائب مدير 3. رئيس قسم

القسم الثاني: فقرات الاستبانة

نرجو منك قراءة الفقرات الآتية بعناية والإجابة عنها بوضع إشارة X في المكان الذي يتفق مع إجابتك ورأيك.

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
	المحور الأول: أبعاد إدارة التغيير					
	المجال الأول: الثقافة المشتركة (وجود منظومة متكاملة من القيم والسلوكيات وأخلاقيات الأعمال تتبناها المنظمة وتقتدي بها).					
1.	تحرص إدارة البنك على أن تمثل نموذجاً سلوكياً يحتذى به من قبل الموظفين.					
2.	يتم تعريف الموظفين الجدد برؤية البنك ورسالته وقيمه في العمل.					
3.	تعتبر الثقافة السائدة في البنك المرشد الأساسي لجميع العاملين لتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف البنك.					
4.	يوجد دليل إرشادي للإدارة والعاملين لتحديد نماذج السلوك التي يجب إتباعها.					
5.	لدى البنك سياسة واضحة فيما يتعلق بموضوع المشاركة والمسؤولية المجتمعية.					
6.	تشدد إدارة البنك على أخلاقيات السلوك في العمل وخدمة العملاء.					
	المجال الثاني: الالتزام والولاء التنظيمي (درجة التزام الفرد ورغبته القوية في البقاء والاستمرارية ودرجة تطابق أهدافه وأهداف المنظمة).					
7.	تقوم إدارة البنك بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بطبيعة عملهم.					
8.	أشعر بأني عضو فاعل ومشارك ولدي رغبة قوية في انجاز المهام الموكلة لي.					
9.	توفر إدارة البنك بيئة عمل ومناخ وظروف عمل جيدة ومناسبة وأمنة.					
10.	ليس من الصواب ترك عملي حتى لو حصلت على عروض أفضل في بنوك أو جهات أخرى.					

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
11.	تستمع إدارة البنك إلى آراء واقتراحات العاملين.					
12.	تعنى إدارة البنك بتطوير مهارات وقدرات العاملين ومنحهم فرص تدريبية كافية.					
13.	يوجد نظام مشجع من الحوافز والمكافآت والترقيات للعاملين داخل البنك.					
14.	أشعر بالانتماء إلى عملي والبنك الذي أعمل به.					
15.	تحرص إدارة البنك على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فيه.					
16.	تقوم إدارة البنك بعمل فحص دوري لرضا وولاء موظفيه.					
المجال الثالث: الهيكل التنظيمي (وجود إطار عام يحدد الأقسام والإدارات ومراكز اتخاذ القرار ويحدد المستويات الإدارية وطبيعة الاتصالات العلاقات فيما بينها).						
17.	تساعد إدارة البنك المرؤوسين على تحمل المسؤوليات.					
18.	يتم توزيع الأعمال والمهام كل حسب اختصاصه.					
19.	يتميز الهيكل التنظيمي المعمول به بسهولة الاتصال بين الأقسام والإدارات.					
20.	يتركز اتخاذ القرارات فقط في المراكز العليا من الإدارات ومن ثم إصدارها للمرؤوسين.					
21.	تسهل الاتصالات في تدفق المعلومات وسهولة وصولها إلى العاملين.					
المجال الرابع: امتلاك القدرات التكنولوجية ومواكبتها (عناصر تكنولوجية تمتلكها المنظمة من معدات وبرامج بما فيها تكنولوجيا المعلومات تحقق التميز والنجاح وتعزز من مستويات الأداء إضافة إلى إدخال أساليب ومعدات وطرق حديثة في العمل).						
22.	تقوم إدارة البنك بمواكبة التطورات المستجدة في مجال العمل المصرفي.					
23.	التجهيزات والمعدات المستخدمة ذات تقنية متطورة وعالية.					
24.	تساعد التكنولوجيا والتقنيات المستخدمة على السهولة والمرونة في أداء المهام وانجازها.					
25.	يحرص البنك على إدخال أساليب ومعدات وطرق جديدة من فترة لآخرى.					

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
26.	يرافق إدخال تكنولوجيا جديدة دورات تدريبية للعاملين لمساعدتهم على التعامل معها.					
27.	تسهم تكنولوجيا المعلومات في تمكين إدارة البنك من وضع قرارات واستراتيجيات مناسبة تساعد على دعم الأداء.					
28.	يتوفر لدى إدارة البنك شبكة معلومات لمتابعة التطورات التكنولوجية المعاصرة.					
المحور الثاني: أبعاد الميزة التنافسية						
المجال الأول: جودة الخدمة (تقديم الخدمات والمنتجات والبرامج وفق مواصفات قياسية وبطريقة تحقق رضا العميل وطلباته واحتياجاته بسرعة عالية وبدقة كبيرة وبتكلفة أقل)						
29.	تدعم الإدارة العليا للبنك أهمية تطبيق ثقافة إدارة الجودة الشاملة على مستوى البنك ككل وتقدم كل ما هو مطلوب لتحقيق ذلك.					
30.	تتبنى إدارة البنك اقتراحات الموظفين التي تساهم في رفع مستوى الجودة.					
31.	يمارس البنك التنافسية في مجال الخدمات والمنتجات التي يقدمها.					
32.	يقوم البنك بتقديم خدمات مميزة ذات جودة عالية.					
33.	يقدم البنك خدماته بأسعار أقل من المنافسين.					
34.	يتم توفير الخدمات بشكل سريع وفوري وعلى مدار الساعة.					
35.	تحرص إدارة البنك إلى الاستماع لآراء وشكاوى العملاء وتقوم بعمل تغذية راجعة لها بأسرع وقت.					
36.	يعتمد البنك إلى توفير كادر من مقدمي الخدمة على درجة عالية من المهارات والقدرات والمعارف.					
37.	يفي البنك بوعوده تجاه عملائه فيما يخص الخدمات المقدمة.					
38.	يلتزم البنك بموضوع السرية المصرفية لعملائه بشكل كبير.					
39.	يوفر البنك درجة عالية من الحماية لكل ما يتعلق بالمعاملات المالية الخاصة بالعميل.					
40.	يقدم البنك خدمات ذات مواصفات قياسية تجعل العميل قادر على المفاضلة بين العلامات التجارية المختلفة.					

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض بشدة
41.	يوجد مرونة في سهولة الدخول إلى موقع الخدمات الالكتروني والحصول على جميع المعلومات المتعلقة بالخدمة المطلوبة.					
42.	تعمل إدارة البنك وبشكل مستمر على عمل تطوير مستمر في جودة الخدمات المقدمة.					
43.	يستجيب البنك لاحتياجات عملائه بشكل سلس وفعال.					
44.	تتبنى إدارة البنك معايير ومواصفات الجودة في كافة الفروع والدوائر والوحدات.					
المجال الثاني: الإبداع والتحسين المستمر (وجود جهود متميزة وقدرات ومهارات وخصائص شخصية ترقى بالعمليات العقلية للوصول إلى نتائج متميزة، وتحسين وتطوير مستمر لكافة المدخلات بأقل التكاليف).						
45.	يوفر البنك بيئة مشجعة على الإبداع ويتبنى أفكار المبدعين.					
46.	يشجع البنك روح الإبداع لدى العاملين في جميع المستويات الإدارية.					
47.	يسعى البنك دائما إلى خلق عمليات جديدة وإعادة التفكير في البدائل المختلفة.					
48.	يعتبر البنك التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير أنشطته وعملياته بشكل مستمر.					
49.	يوجد قدرة لدى موظفي البنك على التغيير والاستجابة السريعة لأي تطورات أو تحديات في العمل.					
50.	يتمتع البنك بنظام رقابي فاعل قادر على كشف الانحرافات التي قد تحدث ومعالجتها في الوقت المناسب دون إحداث الضرر بحسابات العملاء.					
51.	يقوم البنك بتجديد وتطوير خدماته بوتيرة أسرع من منافسيه.					
52.	تهتم إدارة البنك بالأفراد الموهوبين والمتميزين بالأداء العالي.					
المجال الثالث: الكفايات الإدارية (مجموعة من المعارف والمهارات والسمات الشخصية والدوافع والسلوكيات التي يحتاجها الفرد من اجل القيام بالمهام الوظيفية الموكلة لديه من اجل تحقيق جملة من الأهداف المنبثقة عن رسالة المنظمة ورؤيتها وتخدم أهدافها الإستراتيجية).						
53.	تقوم إدارة البنك بعمل برامج تدريبية توفر التدريب المناسب للموظفين بعد تحديد مستوى كفايتهم.					

أعراض بشدة	أعراض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات	الرقم
					تقوم إدارة البنك بعمل دورات تدريبية للموظفين تعنى بموضوع تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.	54.
					يوجد لدى الموظفين رغبة كبيرة في التطور وتعلم أمور جديدة.	55.
					يتم تقييم الموظفين بشكل عادل وبعيد عن التحيز.	56.
					يملك الموظفون خبرة ومعرفة كافية بالخدمات والمنتجات المنافسة والمطروحة في السوق المحلي.	57.
					يوجد نظام حوافز ومكافآت مشجع يساعد على كسب ولاء الموظفين والاحتفاظ بهم.	58.
					يملك الموظفون معرفة كاملة بخصوص قوانين وتعليمات سلطة النقد الفلسطينية.	59.
					يملك الموظفون مهارات عالية ومعارف لازمة للقيام بأداء أعمالهم.	60.

شاكرين لك حسن تعاونك،

الباحثة

دعاء حجة

ملحق 3 : أسماء المحكمين

فيما يلي قائمة بأسماء السادة المحكمين لاستبانة الدراسة:

الرقم	اسم المحكم	الدرجة العلمية	اسم الجامعة
1.	د. سعدي الكرنز	أستاذ مساعد	جامعة القدس
2.	د. عبد الوهاب الصباغ	أستاذ مساعد	جامعة القدس
3.	د. ثمين هيجاوي	أستاذ مساعد	جامعة القدس
4.	د. مروان جلعود	أستاذ مشارك	جامعة بوليتكنك فلسطين
5.	د. أسامة جابر	أستاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة

فهرس الملاحق

111.....	ملحق 1 : الاستبانة قبل التعديل
116.....	ملحق 2 : الاستبانة بعد التعديل
123.....	ملحق 3 : أسماء المحكمين

فهرس الأشكال

- 10 _____ رسم توضيحي 1 : نموذج الدراسة
- 37 _____ رسم توضيحي 2: محددات وشروط الميزة التنافسية (اعداد الباحثة بالاعتماد على عيساوي،2013)
- 40 _____ رسم توضيحي 3: المحددات لقياس جودة الخدمة المصرفية (اعداد الباحثة اعتماداً على مراجع الدراسة)
- 70 _____ رسم توضيحي 4: السلسلة الزمنية لصافي أرباح بنك الأردن من العام 2012-2018
- 71 _____ رسم توضيحي 5: النموذج التنبؤي لأرباح بنك الأردن للأعوام من 2012-2018.
- 71 _____ رسم توضيحي 6: التحليل التنبؤي لأرباح بنك الأردن للأعوام حتى 2021.
- 73 _____ رسم توضيحي 7: السلسلة الزمنية للمتوسط الحسابي المتحرك لودائع العملاء للأعوام 2012-2018
- 74 _____ رسم توضيحي 8: السلسلة الزمنية للمتوسط الحسابي المتحرك صافي التسهيلات المباشرة للأعوام 2012-2018
- 75 _____ رسم توضيحي 9: السلسلة الزمنية للمتوسط الحسابي المتحرك لحقوق الملكية للأعوام 2012-2018
- 76 _____ رسم توضيحي 10: السلسلة الزمنية للنسب الخاصة بالموجودات لبنك الأردن للأعوام 2012-2018

فهرس الجداول

- جدول 2.1: المصارف العاملة في فلسطين 16
- جدول 3.1: خصائص مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الجنس Error! Bookmark not defined.
- جدول 3.2: خصائص مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الفئة العمرية Error! Bookmark not defined.
- جدول 3.3: خصائص مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المستوى العلمي Error! Bookmark not defined.
- جدول 3.4: خصائص مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة Error! Bookmark not defined.
- جدول 3.5: خصائص مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي Error! Bookmark not defined.
- جدول 3.6: توزيع فقرات الاستبانة وفقاً للمحاور Error! Bookmark not defined.
- جدول 3.7: الحدود الدنيا والعليا لخلايا مقياس ليكرت Error! Bookmark not defined.
- جدول 3.8: نتائج اختبار التحليل العاملي لفقرات المتغير المستقل في الاستبانة. Error! Bookmark not defined.
- جدول 3.9: نتائج اختبار التحليل العاملي لفقرات المتغير التابع في الاستبانة ... Error! Bookmark not defined.
- جدول 3.10: معامل كرونباخ ألفا لمحاور الاستبانة Error! Bookmark not defined.
- جدول 3.11: معامل كرونباخ ألفا لمحاور المتغير المستقل في الاستبانة Error! Bookmark not defined.
- جدول 3.12: معامل كرونباخ ألفا لمحاور المتغير التابع في الاستبانة Error! Bookmark not defined.
- جدول 4.1: مفتاح تفسير النتائج Error! Bookmark not defined.
- جدول 4.2: الموجودات والمطلوبات وصافي الأرباح في بنك الأردن للأعوام 2012-2018 69
- جدول 4.3: ودائع العملاء وصافي التسهيلات المباشرة وحقوق الملكية في بنك الأردن للأعوام من 2012-2018 Error! Bookmark not defined.
- جدول 4.4: مقارنة الحصة السوقية لبنك الأردن للأعوام من 2012-2018 75
- جدول 4.5: الدرجة الكلية لواقع ممارسة إدارة التغيير في بنك الأردن Error! Bookmark not defined.
- جدول 4.6: مدى وجود ثقافة مشتركة في بنك الأردن Error! Bookmark not defined.
- جدول 4.7: درجة الالتزام والولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن Error! Bookmark not defined.
- جدول 4.8: أهم مظاهر الهيكل التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن Error! Bookmark not defined.
- جدول 4.9: مظاهر الهيكل التنظيمي مرتبة من الأهم فالأقل أهمية. Error! Bookmark not defined.

- جدول 4.10: مدى امتلاك القدرات التكنولوجية ومواكبتها. Error! Bookmark not defined.
- جدول 4.11: الدرجة الكلية لواقع ممارسة الميزة التنافسية وأبعادها. Error! Bookmark not defined.
- جدول 4.12: الدرجة الكلية لبعد جودة الخدمة في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن defined. Error! Bookmark not defined.
- جدول 4.13: الدرجة الكلية لبعد جودة الخدمة في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن 84.....
- جدول 4.14: الدرجة الكلية لبعد الكفايات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن Error! Bookmark not defined.
- جدول 4.15: معامل الانحدار المعياري للعلاقة بين إدارة التغيير والميزة التنافسية في بنك الأردن 86.....
- جدول 4.16: نتائج اختبار T للعينات المستقلة لقياس فروق أبعاد إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية وفقاً لمتغير الجنس 87.....
- جدول 4.17: نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لقياس الفروق في أبعاد إدارة التغيير وتحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن وفقاً لمتغير الفئة العمرية 88.....
- جدول 4.18: نتائج اختبار Tukey Test للمقارنات الثنائية البعدية في درجة بعد الثقافة المشتركة والدرجة الكلية للميزة التنافسية لدى مجتمع الدراسة تعزى لمتغير الفئة العمرية 89.....
- جدول 4.19: نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لقياس الفروق في أبعاد إدارة التغيير وتحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن وفقاً لمتغير المستوى التعليمي؟ 90.....
- جدول 4.20: نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لقياس الفروق في أبعاد إدارة التغيير وتحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن وفقاً لمتغير سنوات الخبرة؟ 91.....
- جدول 4.21: نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لقياس الفروق في أبعاد إدارة التغيير وتحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي؟ 92.....
- جدول 4.22: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجموع المتغيرات التابعة 93.....
- جدول 4.23: نتائج مصفوفة ارتباط أبعاد إدارة التغيير مع الميزة التنافسية في بنك الأردن Error! Bookmark not defined.
- جدول 4.24: نموذج الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع... Error! Bookmark not defined.
- جدول 4.25: أهم أبعاد إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الأردن. Error! Bookmark not defined.
- جدول 4.26: أبعاد إدارة التغيير مرتبة من الأهم فالأقل أهمية. Error! Bookmark not defined.

فهرس المحتويات

1	إقرار
2	الشكر والتقدير
3	الملخص
4	ABSTRACT
6	الفصل الأول
6	1.1 مقدمة
7	1.2 مبررات الدراسة
8	1.3 مشكلة الدراسة
8	1.4 أهمية الدراسة
8	1.5 أهداف الدراسة
9	1.6 أسئلة الدراسة
9	1.7 حدود ومحددات الدراسة
10	1.8 نموذج الدراسة
11	1.9 هيكلية الدراسة
12	1.10 تعريفات الدراسة
14	2 الفصل الثاني
14	2.1 المقدمة
19	2.2 إدارة التغيير
20	2.2.1 مفهوم إدارة التغيير:
21	2.2.2 أهداف التغيير التنظيمي:

22	2.2.3 مسوغات إدارة التغيير:
22	2.2.4 أهمية التغيير:
22	2.2.5 أسباب ومبررات التغيير:
24	2.2.6 أنواع التغيير:
24	2.2.7 مقاومة التغيير:
25	2.2.8 أسباب مقاومة التغيير:
25	2.2.9 أبعاد إدارة التغيير:
34	2.3 الميزة التنافسية
34	2.3.1 مفهوم الميزة التنافسية:
35	2.3.2 الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية:
36	2.3.3 شروط الميزة التنافسية:
37	2.3.4 مصادر الميزة التنافسية:
50	2.4 الأدبيات السابقة
50	2.4.1 الدراسات العربية:
51	2.4.2 الدراسات المحلية:
53	2.4.3 الدراسات الأجنبية:
54	2.5 التعقيب على الدراسات السابقة
57	3 الفصل الثالث
57	3.1 مقدمة
57	3.2 منهجية الدراسة
58	3.3 مجتمع الدراسة والعينة
58	3.4 خصائص مجتمع الدراسة
60	3.5 أداة الدراسة

61	3.6 صدق الأداة
66	3.7 ثبات الأداة
68	4 الفصل الرابع
68	4.1 مقدمة
69	4.2 التحليل المالي
77	4.3 نتائج أسئلة الدراسة
96	5 الفصل الخامس
96	5.1 مقدمة
96	5.2 ملخص نتائج الدراسة
96	5.2.1 ملخص النتائج المتعلقة بخصائص مجتمع الدراسة
97	5.2.2 ملخص النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة والتحليل المالي:
99	5.3 الاستنتاجات
100	5.4 التوصيات
101	قائمة المصادر والمراجع
124	فهرس الملاحق
125	فهرس الأشكال
126	فهرس الجداول
129	فهرس المحتويات